

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



**MODELO DE GESTION POR PROCESOS PARA UNA  
COOPERATIVA FINANCIERA DE EL SALVADOR**

PRESENTADO POR:

**CRUZ MEJÍA JOSÉ LEONARDO**  
**LÓPEZ CASTRO OSCAR ALEXANDER**  
**MENJÍVAR AVILÉS JOSUÉ ALEXANDER**

PARA OPTAR AL TITULO DE:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

CIUDAD UNIVERSITARIA, DICIEMBRE DE 2014.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

RECTOR :

**ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO**

SECRETARIA GENERAL :

**DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA**

**FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA**

DECANO :

**ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL**

SECRETARIO :

**ING. JULIO ALBERTO PORTILLO**

**ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

DIRECTOR :

**ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS**

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:

**MODELO DE GESTION POR PROCESOS PARA UNA  
COOPERATIVA FINANCIERA DE EL SALVADOR**

Presentado por:

**CRUZ MEJÍA JOSE LEONARDO  
LÓPEZ CASTRO OSCAR ALEXANDER  
MENJÍVAR AVILÉS JOSUE ALEXANDER**

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

**ING. OSCAR RENÉ ERNESTO MONGE**

San Salvador, Diciembre de 2014

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

**ING. OSCAR RENÉ ERNESTO MONGE**



## *AGRADECIMIENTOS*

Primeramente agradezco a Dios todopoderoso por iluminarme, y proporcionarme las fuerzas necesarias para la culminación de mi trabajo de graduación ya que me dio paciencia y calma en momentos de estrés y angustia.

A mi familia por el apoyo incondicional, motivación y comprensión necesaria para sobrellevar cualquier obstáculo y siempre colocándome en manos de Dios.

Doy gracias a mi hermano Roberto Enrique Alvarado Avilés, por confiar en mí día a día, por brindarme los medios necesarios para lograr la finalización de mi trabajo de grado. Le agradezco la comprensión, cariño y saber que lo lleno de orgullo, ya que su hermano menor creció demasiado rápido y ya es un profesional.

A las personas que día a día veo en mi trabajo y me brindaron su apoyo diciéndome que ya faltaba poco, solo saltar la última barda que nos separa del tan ansiado título. A los compañeros de grupo del trabajo de graduación porque a pesar de los problemas suscitados por cualquier índole, logramos salir adelante.

A la Ing. Alba Zuri de Bazán, Lic. Ricardo Guzmán e Ing. Magdalena Mejía por permitirnos desarrollar nuestro trabajo de grado en la Cooperativa de Ingenieros y Arquitectos ACOFINGES de R.L. y brindarnos toda la ayuda requerida para ello.

Y finalmente a nuestro asesor de trabajo de grado, Ing. Oscar René Monge ya que sin su paciencia y adecuada instrucción en el desarrollo del trabajo, no hubiera sido posible su finalización.

...Y a usted amado lector que decidió consultar nuestro documento para referenciarse e instruirse, espero que el material le sirva para su adecuado desarrollo profesional...

Gracias a todos que formaron parte de la última aventura de nuestra carrera!

Saludos!

"A la cima no se llega superando a los demás, sino superándonos a nosotros mismos"

Josué Alexander Menjívar Avilés

Agradezco a mi madre María principalmente por bancarme y animarme siempre a seguir con el objetivo firme de finalizar mis metas, este triunfo es dedicado a ella que siempre ha creído en su hijo y hoy le puedo decir madre te cumplí y con fé vienen cosas mejores para ambos y a la vez todos.

A mi padre José le agradezco el apoyo dándome lecciones de vida, creando conciencia en mi persona sobre lo importante que es cumplir las metas que uno se propone y lo que cuesta ganarse el dinero, y sus palabras de aliento.

A mis hermanos Karla y Juan también por que ayudan a sobrellevar los problemas cotidianos mediante la convivencia en actividades extracurriculares que nos quitan el estrés natural en el que nos sumerge la vida misma.

A los amigos que conocí en mis primeros años Walter, Mulatillo, Rafa, Nelson, Esaú, Paty, Mirna, Héctor, Kb, Cheyo, William, Ulises, Eve con los cuales forjamos una amistad fuerte y que nos ayudamos mutuamente a llevar el estudio sin dejar de un lado el divertirnos de diversas formas a pesar de las dificultades que conlleva las carreras mismas, mediante ánimos, horas de estudio en grupos, las ruedas de agosto, etc., gracias por hacerme pasar de mejor forma la estadía en la U. A un gran amigo en especial que su cuerpo se ha ido pero su alma siempre morará en mis recuerdos Christian, para vos va esto amigo, dime, ¿qué hay al otro lado del silencio?...

A mis grandes amigos de la colonia Eduar, Richi, Erick, Benson, Chepe, Papita, Chaks, Larita, Rolando que siempre salir un rato a conversar en las noches de cómo nos va y de distintas situaciones hacen pasar ratos muy amenos.

También a todos y cada una de las personas que me encontré en este recorrido de mi carrera y ayudaron de cualquier manera a mi formación.

Al Ing. Monge por su sabiduría excepcional durante este tiempo y al tribunal por mostrarnos su gama de conocimientos y guiarnos para finalizar el trabajo.

Por ultimo quiero agradecer a la mujer que desde este año tengo la suerte de conocer más profundamente y me da tantas alegrías y perspectivas distintas de la vida, que me ha estado acompañando y me ha brindado su ayuda y cariño que tiene como consecuencia que la quiera mucho, Tati.

“Ningún mar en calma hizo experto a un marinero y mis cicatrices son de geografías varias...”

“Gracias totales”

Oscar López (Gokú)

Primeramente A Dios todo poderoso y a la virgen María por cumplir en mí sus inmensas promesas y haberme dado la fuerza, la motivación, la gracia, el valor, el coraje y sobre todo la sabiduría necesaria para salir adelante en este gran camino, y de esta manera culminar mi carrera universitaria.

A mis queridos y amados padres, Gerbet Leonardo Cruz y María del Carmen Mejía de Cruz por ser esas personas que nunca me han abandonado, que en base a su arduo esfuerzo, sacrificio y dedicación han logrado impulsarme a culminar mi formación profesional brindándome su apoyo incondicional en todos los aspectos a lo largo de mi vida, y sobre todo por llevarme en todo momento en sus oraciones, además de ser un papa y una mama ejemplar, 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, siendo siempre ellos mi modelo a seguir como personas inculcándome cada uno de sus valores y proporcionándome los mejores consejos que puedo recibir en la vida para afrontar cada uno de los problemas que se me presentasen. Gracias por su inmenso e invaluable apoyo brindado porque han sido el regalo más grande que he recibido de Dios, todo lo que soy es por ustedes y todo lo que logre será gracias a ustedes.

A mi hermano Herbert Ernesto Cruz por el apoyo y ánimo que me brindó en cada momento para alcanzar este objetivo y a mi hermanita Mónica Geraldina Cruz por ser ese angelito que siempre anda conmigo cuidándome y guiándome en todo momento.

A mi Mamilita (abuelita) por cada uno de sus consejos y motivaciones para poder salir adelante en la vida, al igual que cada uno de mis abuelos, por haber formado a sus hijo (mis padres) como esas grandes personas que Dios puso en mi vida para que me guíen en mí camino.

A cada uno de mis Tíos (sin estricto orden), Tita, Vilma, Lorena, Jorge, Darío, Rey, Nelson, Ever, Bessy, Tito, Saúl, Ceci, Adela, Tito, Corina, Ñito, Noé, Sergio, Bella, Israel y a mi primas Alejandra y Marcia, y todos los que han dejado una huella marcada en mi vida. Ustedes fueron fuente de motivación y apoyo que siempre estuvieron pendientes del avance que iba teniendo en mi carrera brindándome su ayuda incondicional.

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

A cada uno de mis amigos y amigas de toda la vida que siempre han estado en los buenos y malos momentos apoyándome y ayudándome a salir adelante.

A mis compañeros y amigos del grupo de trabajo de graduación con quienes he compartido momentos gratos e inolvidables, y por el tiempo que disfrute de su compañía, porque a pesar de los problemas suscitados por cualquier índole y retos que enfrentamos, logramos superar todo y salir adelante siempre juntos trabajando en aquellas eternas madrugadas pudiendo así alcanzar esta gran meta soñada.

A la Ing. Alba Zuri de Bazán, Lic. Ricardo Guzmán e Ing. Magdalena Mejía por permitirnos desarrollar nuestro trabajo de grado en la Cooperativa de Ingenieros y Arquitectos ACOFINGES de R.L. y brindarnos toda la ayuda requerida para ello.

Y finalmente a nuestro asesor Ing. Oscar Monge por ser un excelente asesor de tesis, y sobre todo por ser ese guía durante todo el proceso de graduación, ya que sin él hubiera sido posible la finalización del trabajo de grado.

A todos, muchas Gracias, que de una u otra manera formaron parte de una de las mejores e inolvidable experiencia de toda mi vida.

“Si tienes fe y crees en ti mismo, todo es posible en esta vida”

José Leonardo Cruz Mejía

# INDICE DE CONTENIDOS

|  |             |
|--|-------------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>  | <b>i</b>    |
| <b>OBJETIVOS</b>   | <b>iii</b>  |
| <b>OBJETIVO GENERAL</b>  | <b>iii</b>  |
| <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>   | <b>iii</b>  |
| <b>ALCANCES Y LIMITACIONES</b>   | <b>v</b>    |
| <b>IMPORTANCIA</b>   | <b>vi</b>   |
| <b>JUSTIFICACION</b>   | <b>vii</b>  |
| <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>  | <b>viii</b> |
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b>   | <b>xi</b>   |
| <b>CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL</b>  | <b>1</b>    |
| <b>GENERALIDADES</b>   | <b>2</b>    |
| <b>A. Marco Teórico.</b>   | <b>2</b>    |
| A1. DEFINICIÓN DE PROCESO  | 2           |
| A.2 MODELO DE GESTIÓN  | 2           |
| A3. DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS   | 3           |
| A.4 GENERALIDADES DEL DISEÑO   | 16          |
| <b>B. Marco legal</b>  | <b>36</b>   |
| B1. LEY  | 36          |
| B2. Reglamento   | 37          |
| <b>C. Marco contextual</b>   | <b>46</b>   |
| C1. Cooperativas en general  | 46          |
| C2. Cooperativa financiera ACOFINGES de R.L.                                       | 49          |
| C.3 Organigrama general de ACOFINGES DE R.L.                                       | 60          |
| C4. Procesos.  | 61          |
| C5. Análisis comparativo de cooperativas financieras en la región latinoamericana. | 62          |
| C6. Análisis comparativo de Cooperativas a nivel nacional                          | 69          |
| <b>CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO</b>   | <b>72</b>   |
| <b>1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA LA COOPERATIVA FINANCIERA</b>        | <b>73</b>   |
| <b>1.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>   | <b>78</b>   |
| 1.1.1 Tipo de diseño de investigación  | 78          |
| 1.1.2 Tipo de Investigación  | 79          |
| 1.1.3 Fuentes de Información.  | 79          |

|   |            |
|---|------------|
| <b>1.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS.</b>                  | <b>82</b>  |
| 1.2.1 IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS DESARROLLADOS EN LA COOPERATIVA FINANCIERA | 82         |
| 1.2.2 Descripción de los procesos de manera general                             | 83         |
| 1.2.3 Clasificación de los procesos identificados                               | 88         |
| 1.2.3.3 Mapa de proceso completo  | 91         |
| <b>1.3 CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS</b>                                      | <b>92</b>  |
| 1.3.1 CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS EXISTENTES EN LA COOPERATIVA              | 94         |
| <b>1.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACOFINGES DE R.L – GESTIÓN POR PROCESOS</b>      | <b>106</b> |
| <b>1.5 MUESTREO PARA EL UNIVERSO DE ESTUDIO</b>                                 | <b>109</b> |
| 1.5.1 Determinación de la muestra para empleados de la Cooperativa              | 109        |
| 1.5.2 Determinación de la muestra para socios de la Cooperativa                 | 112        |
| 1.5.3 Determinación de la muestra a posibles socios potenciales                 | 119        |
| <b>1.6 ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS</b>                                 | <b>129</b> |
| 1.6.1 Análisis de resultados de encuesta para asociados.                        | 129        |
| 1.6.2 Análisis de la encuesta a clientes internos de ACOFINGES                  | 134        |
| 1.6.3 Análisis de encuesta para clientes potenciales <sup>1</sup>               | 138        |
| <b>1.7 PRIORIZACION DE LOS PROCESOS</b>   | <b>140</b> |
| 1.6.1 Conclusión de los procesos priorizados                                    | 153        |
| 1.6.2 Justificación de procesos seleccionados                                   | 154        |
| 1.6.3 Establecimiento de cobertura de gestión por procesos                      | 161        |
| <b>2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>                                       | <b>164</b> |
| <b>2.1 DIAGRAMAS DE BLOQUES PEPSU</b>   | <b>164</b> |
| <b>2.2 MEDICION DE SUBPROCESOS PRIORIZADOS</b>                                  | <b>172</b> |
| 2.2.1 PROCESO: INGRESO/MEMBRESIA  | 173        |
| 2.2.2 PROCESO: CAPTACIÓN DE FONDOS  | 189        |
| 2.2.3 PROCESO: CREDITO  | 200        |
| <b>3. DIAGNOSTICO</b>   | <b>209</b> |
| <b>3.1 Análisis de resultados obtenidos</b>                                     | <b>209</b> |
| <b>3.2 Encuesta a socios</b>  | <b>213</b> |
| <b>3.3 Encuesta a posibles socios potenciales</b>                               | <b>215</b> |
| <b>3.4 Encuesta a empleados</b>   | <b>216</b> |
| <b>3.5 Entrevistas a jefes de áreas y empleados</b>                             | <b>217</b> |
| <b>4. PROBLEMAS ENCONTRADOS</b>   | <b>218</b> |
| <b>4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>   | <b>218</b> |
| <b>4.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA</b>   | <b>219</b> |
| <b>CAPÍTULO III DISEÑO DE LA SOLUCIÓN</b>                                       | <b>224</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>5. CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO.</b>   | <b>225</b> |
| <b>5.1 MEJORA DEL DISEÑO DE SOLUCION AL MODELO DE GESTION</b>   | <b>231</b> |
| <b>5.2 FLUJO DE INFORMACION DEL MODELO DE GESTION</b>   | <b>241</b> |
| <b>6. EJES DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS</b>   | <b>242</b> |
| <b>6.1 PROCESOS</b>   | <b>243</b> |
| 6.1.1 MAPA DE PROCESOS  | 244        |
| 6.1.2 CARACTERIZACION DE PROCESOS y DEFINICION DE RESPONSABILIDADES EN LOS PROCESOS   | 244        |
| 6.1.3 ANALISIS PEPSU  | 245        |
| 6.1.4 INTERRELACION DE PROCESOS   | 247        |
| 6.1.5 MEJORAS EN LOS PROCESOS   | 247        |
| 6.1.6 MANUAL DE ORGANIZACIÓN  | 268        |
| 6.1.7 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS   | 286        |
|   | <b>286</b> |
| 6.1.8 MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS  | 460        |
| <b>6.2 SISTEMA DE INDICADORES</b>   | <b>571</b> |
| 6.2.1 Pensamiento estratégico   | 572        |
| <b>6.3 PROCESO DE MEJORA</b>  | <b>596</b> |
| 6.3.1 CICLO DE LA GESTION DEL PROCESO DE MEJORA (CICLO DE LA GESTIÓN EN BASE A PROCESOS)  | 598        |
| <b>6.4 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES</b>  | <b>637</b> |
| 6.4.1 HERRAMIENTA DE CALIDAD 5'S  | 639        |
| 6.4.2 MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE SERVQUAL (ISC)  | 650        |
| 6.4.3 PRIORIZACION DE PROCESOS – GESTION POR PROCESOS   | 660        |
| <b>CAPÍTULO IV EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO</b>   | <b>667</b> |
| <b>7. ESTUDIO ECONOMICO.</b>  | <b>669</b> |
| <b>7.1 INVERSIONES DEL PROYECTO</b>   | <b>669</b> |
| 7.1.1 Inversiones Fijas   | 669        |
| 7.1.2 Capital de trabajo.   | 673        |
| <b>7.2 COSTOS DEL PROYECTO</b>  | <b>675</b> |
| <b>7.2.1 Costeo de los procesos</b>   | <b>676</b> |
| 7.2.2 Costo del Recurso Humano para la Operación del Modelo de Gestión.   | 677        |
| 7.2.3 Servicios básicos   | 678        |
| 7.2.4 Depreciación de mobiliario y equipo de oficina  | 681        |
| 7.2.5 Mantenimiento de Activos Fijos  | 681        |
| 7.2.6 Amortización de inversión intangible.   | 682        |
| 7.2.7 Suministros de áreas administrativas (papelería, materiales de atención al personal, materiales de limpieza, materiales de servicios generales, etc.) | 682        |
| <b>7.2.8 Costos de comercialización o ventas</b>  | <b>683</b> |
| <b>7.2.9 Costos financieros</b>   | <b>683</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>7.3 PRESUPUESTO DE EGRESOS</b>   | <b>684</b> |
| 7.3.1 COSTOS TOTALES.   | 684        |
| <b>7.4 INGRESOS DEL PROYECTO</b>  | <b>686</b> |
| <b>8. EVALUACIONES FINANCIERAS DEL PROYECTO.</b>                              | <b>689</b> |
| 8.1 TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE RETORNO  | 689        |
| 8.2 VALOR ACTUAL NETO   | 691        |
| 8.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)   | 692        |
| 8.4 TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (TRI)                              | 693        |
| 8.5 RELACIÓN BENEFICIO/COSTO  | 694        |
| 8.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD  | 695        |
| <b>9. EVALUACIÓN SOCIAL</b>   | <b>701</b> |
| <b>10. EVALUACION DE GÉNERO</b>   | <b>709</b> |
| <b>11. EVALUACION DEL IMPACTO AMBIENTAL.</b>                                  | <b>715</b> |
| 11.1 ETAPA A  | 719        |
| 11.2 ETAPA B  | 719        |
| <b>12. IMPLEMENTACION DEL PROYECTO</b>  | <b>722</b> |
| 12.1 METODOLOGIA  | 722        |
| 12.2 PLAN DE IMPLEMENTACION   | 723        |
| 12.2.1 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO                                     | 723        |
| 12.2.2 DESCRIPCION DE LOS ENTREGABLES   | 724        |
| 12.2.3 DESCRIPCION DE LOS PAQUETES DE TRABAJO                                 | 725        |
| 12.2.4 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES   | 728        |
| 12.2.5 DICCIONARIO EDT  | 729        |
| 12.2.6 MATRIZ DE PRECEDENCIA  | 732        |
| 12.2.7 COSTO Y RECURSO HUMANO   | 733        |
| 12.2.8 RED GLOBAL DEL PROYECTO  | 734        |
| 12.2.9 PROGRAMACION DE TIEMPO   | 735        |
| 12.3 ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO  | 736        |
| <b>13. CONCLUSIONES</b>   | <b>747</b> |
| <b>14. REFERENCIA BIBLIOGRAFIA</b>  | <b>749</b> |
| <b>14. GLOSARIO TECNICO</b>   | <b>750</b> |
| <b>15. ANEXOS</b>   | <b>754</b> |
| 15. INSTRUMENTOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACION                      | 755        |
| 15.1 DISEÑO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA            | 755        |
| 15.2 TABULACION DE DATOS - CUESTIONARIO DE SATISFACCION DE SERVICIOS SERVQUAL | 760        |
| 15.3 DISEÑO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA             | 772        |



|  |     |
|--|-----|
| 15.4 TABULACIÓN ENCUESTA SERVQUAL – ENCUESTA A CLIENTE INTERNO                       | 778 |
| 15.5 DISEÑO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS POSIBLES SOCIOS POTENCIALES                | 786 |
| 15.6 TABULACION DE RESULTADOS OBTENIDOS DE ENCUESTA A POSIBLES CLIENTES POTENCIALES. | 791 |
| 15.7 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DURACION DE SERVICIOS FINANCIEROS                 | 802 |
| 15.8 INSTRUMENTO DE SATISFACCION DEL CLIENTE ACTUAL                                  | 803 |
| 15.9 PLAN DE CAPACITACION DE ANALISTA DE PROCESOS                                    | 804 |

## INDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 - ¿Qué es un proceso?  | 5   |
| Figura 2 - Los procesos en la organización  | 7   |
| Figura 3 - Esquema de un mapa de procesos   | 8   |
| Figura 4 - Ciclo de Deming mejora continua.   | 29  |
| Figura 5 - Logo de ACOFINGES  | 50  |
| Figura 6 - Mapa de ubicación de Acofinges   | 50  |
| Figura 7- Activos totales de la cooperativa al 31 de diciembre del 2013                           | 55  |
| Figura 8– Crecimiento de los activos 2009-2013 en la cooperativa.                                 | 56  |
| Figura 9-Crecimiento de la cartera de préstamos en la cooperativa 2009-2013                       | 57  |
| Figura 10-Distribución de las fuentes de recursos financieros al 31 de diciembre de 2013          | 58  |
| Figura 11– Crecimiento de los depósitos de la cooperativa 2009-2013                               | 58  |
| Figura 12– Crecimiento del patrimonio de la cooperativa 2009-2013                                 | 59  |
| Figura 13– Crecimiento de aportaciones de la cooperativa 2009-2013                                | 59  |
| Figura 14 - Organigrama de la cooperativa financiera  | 60  |
| Figura 15– Procesos principales o claves de la cooperativa  | 61  |
| Figura 16– Metodología de investigación en la etapa de diagnóstico para el trabajo de graduación. | 77  |
| Figura 17– Tipos de investigación experimental.   | 78  |
| Figura 18– Técnicas para recopilar información utilizadas por el grupo de tesis                   | 80  |
| Figura 19– Fuentes de información secundarias del grupo de tesis                                  | 81  |
| Figura 20– Esquema de proceso de membresía  | 84  |
| Figura 21– Esquema de proceso de crédito  | 85  |
| Figura 22- Esquema de proceso de captación de fondos  | 86  |
| Figura 23– Esquema de proceso de planeación estratégica.  | 87  |
| Figura 24– Esquema de proceso de administración de recursos institucionales                       | 87  |
| Figura 25– Esquema de proceso soporte a la gestión  | 88  |
| Figura 26– Árbol de desglose de procesos de la cooperativa  | 89  |
| Figura 27– Mapa de procesos de la cooperativa   | 91  |
| Figura 28- Flujo de satisfacción entre clientes.  | 110 |
| Figura 29-Croquis San Salvador macrolocalizacion de la cooperativa                                | 121 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 30- Resultados obtenidos para la evaluación de los servicios de la cooperativa..                   | 130 |
| Figura 31- Grafica de calificaciones de asociados .....   | 131 |
| Figura 32- Grafica de respuesta de pregunta abierta 22 al asociado.....                                   | 133 |
| Figura 33- Resultados gráficos de pregunta abierta 23 al asociado.....                                    | 134 |
| Figura 34- Resultados gráficos encuesta a empleados de la cooperativa .....                               | 135 |
| Figura 35- Análisis gráfico de brechas .....  | 136 |
| Figura 36- Resultados obtenidos de preguntas abiertas a empleados de la cooperativa                       | 137 |
| Figura 37- Metodología de priorización de procesos .....  | 141 |
| Figura 38- Priorización por Pareto de los procesos.....   | 162 |
| Figura 39- Árbol de cobertura de procesos.....  | 163 |
| Figura 40- Ejes de un modelo de gestión.....  | 210 |
| Figura 41- Enunciado del problema.....  | 219 |
| Figura 42- Conceptualización del diseño .....   | 228 |
| Figura 43- Mejoras en los procesos claves.....  | 253 |
| Figura 44- Mapa estratégico de la cooperativa financiera.....   | 578 |
| Figura 45- Clasificación de los indicadores diseñados propuestos según el mapa de procesos.....           | 587 |
| Figura 46- Ciclo de la gestión de la mejora .....   | 598 |
| Figura 47- Ciclo de la gestión del proceso de mejora .....  | 605 |
| Figura 48- Proceso de mejora aplicado a la cooperativa financiera .....                                   | 607 |
| Figura 49-Formato para caracterizar los procesos.....   | 613 |
| Figura 50- Percepción de servicios financieros instrumento .....  | 623 |
| Figura 51- Evaluación recomendada de priorización para el macroproceso de Administración y finanzas ..... | 666 |

## INDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1- Cantidad de empleados.....   | 51 |
| Tabla 2 - Clasificación de las cooperativas según su actividad.....                         | 52 |
| Tabla 3 - Clasificación de las cooperativas según el número de empleados.....               | 52 |
| Tabla 4 - Clasificación según la CIIU .....   | 53 |
| Tabla 5- Desarrollo histórico 2009- 2013 de la cooperativa .....                            | 54 |
| Tabla 6- Variación absoluta de los rubros más importantes de la cooperativa .....           | 55 |
| Tabla 7– Cooperativas de América latina y servicios que prestan .....                       | 67 |
| Tabla 8– Cooperativas nacionales y servicios que prestan. ....                              | 71 |
| Tabla 9– Técnicas e instrumentos utilizados por el grupo de tesis en la investigación ..... | 81 |
| Tabla 10– Descripción de proceso de membresía .....   | 84 |
| Tabla 11– Descripción de proceso de crédito .....   | 85 |
| Tabla 12– Descripción de proceso de captación de fondos.....                                | 86 |
| Tabla 13– Descripción del proceso de planeación estratégica .....                           | 87 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 14– Descripción de proceso de Administración de recursos institucionales.....     | 87  |
| Tabla 15– Descripción del proceso de soporte a la gestión.....                          | 88  |
| Tabla 16– Inventario de procesos.....   | 90  |
| Tabla 17– Caracterización del proceso de membresía.....                                 | 96  |
| Tabla 18– Caracterización del proceso de captación de fondos.....                       | 98  |
| Tabla 19– Caracterización del proceso de crédito.....                                   | 100 |
| Tabla 20– Caracterización del proceso de planeación estratégica.....                    | 101 |
| Tabla 21– Caracterización del proceso de administración de recursos institucionales.... | 103 |
| Tabla 22– Caracterización del proceso de soporte a la gestión.....                      | 105 |
| Tabla 23– Ventajas de la organización gestionada por procesos.....                      | 107 |
| Tabla 24– Desventajas de la gestión por procesos.....                                   | 108 |
| Tabla 25– Participación de las funciones en los procesos de la cooperativa.....         | 108 |
| Tabla 26– Escala de puntuación para metodología ServQual.....                           | 112 |
| Tabla 27- Asociados de la cooperativa financiera.....                                   | 116 |
| Tabla 28- Determinación de probabilidad de éxito y fracaso.....                         | 118 |
| Tabla 29- Justificación de tipo de muestreo seleccionado.....                           | 120 |
| Tabla 30- Características demográficas del universo de estudio.....                     | 122 |
| Tabla 31- Profesionales e intelectuales área metropolitana.....                         | 123 |
| Tabla 32- Índice de crecimiento de profesionales área metropolitana.....                | 123 |
| Tabla 33- Justificación de observaciones.....   | 126 |
| Tabla 34-Respuestas preliminares.....   | 126 |
| Tabla 35- Localización de la unidad muestral.....                                       | 128 |
| Tabla 36- Resultados finales según las dimensiones.....                                 | 131 |
| Tabla 37- Análisis de pregunta abierta 22 al asociado.....                              | 132 |
| Tabla 38- Análisis de pregunta abierta 23 al asociado.....                              | 133 |
| Tabla 39- Procesos de la cooperativa.....   | 144 |
| Tabla 40-Escala de calificación en priorización.....                                    | 147 |
| Tabla 41- Criterios de priorización de procesos.....                                    | 148 |
| Tabla 42-Procesos priorizados para analizar por el grupo de tesis.....                  | 152 |
| Tabla 43-Utilidad de operación 2012-2013 en la cooperativa.....                         | 156 |
| Tabla 44- Indicadores financieros de la cooperativa en los últimos 5 años.....          | 156 |
| Tabla 45- la distribución del requerimiento de personal según cada uno los procesos.... | 158 |
| Tabla 46- Categoría y reservas de riesgos.....  | 160 |
| Tabla 47- Tipos de créditos de la cooperativa.....                                      | 160 |
| Tabla 48- Impacto institucional de la cooperativa.....                                  | 161 |
| Tabla 49- Establecimiento de cobertura de procesos.....                                 | 162 |
| Tabla 50- Análisis pepsu ingreso de asociados.....                                      | 165 |
| Tabla 51- Análisis pepsu Retiro de asociados.....                                       | 166 |
| Tabla 52- Análisis pepsu actualización de datos.....                                    | 166 |
| Tabla 53- Análisis pepsu Apertura cuenta de ahorro.....                                 | 167 |
| Tabla 54- Análisis pepsu Depósitos a plazo.....   | 168 |
| Tabla 55- Análisis pepsu aportaciones.....  | 168 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 56- Análisis pepsu colocación de créditos .....   | 169 |
| Tabla 57- Análisis pepsu análisis y decisión del crédito .....  | 170 |
| Tabla 58- Análisis pepsu instrumentación y desembolso.....  | 170 |
| Tabla 59-- Análisis pepsu recuperación de créditos en mora.....   | 172 |
| Tabla 60- Medición de proceso ingreso de asociados.....   | 178 |
| Tabla 61- Medición de proceso retiro de asociados voluntario .....  | 183 |
| Tabla 62- Medición de proceso retiro de asociados por mora en crédito .....   | 189 |
| Tabla 63- Medición de proceso cuenta de ahorro .....  | 191 |
| Tabla 64- Medición de proceso depósito a plazo.....   | 193 |
| Tabla 65- Medición de proceso aportaciones.....   | 196 |
| Tabla 66- Medición de proceso depósitos de ahorro .....   | 197 |
| Tabla 67- Medición de proceso retiro de ahorros .....   | 200 |
| Tabla 68- Medición de proceso colocación de crédito.....  | 201 |
| Tabla 69- Medición de proceso análisis y decisión del crédito nivel resolutor 1 .....                                     | 201 |
| Tabla 70- Medición de proceso análisis y decisión nivel resolutor 2 .....   | 203 |
| Tabla 71- Medición de proceso análisis y decisión nivel resolutor 3 .....   | 204 |
| Tabla 72- Medición de proceso análisis y decisión nivel resolutor 4 .....   | 205 |
| Tabla 73- Medición de proceso instrumentación y desembolso .....  | 206 |
| Tabla 74- Medición de proceso seguimiento y cobranza.....   | 208 |
| Tabla 75- Medición de proceso cobro extrajudicial.....  | 209 |
| Tabla 76- Check list actual.....  | 232 |
| Tabla 77- Check list propuesto con el diseño.....   | 234 |
| Tabla 78-Desglose de cumplimiento de aspectos con respecto al modelo de gestión por procesos por ejes componentes.....    | 235 |
| Tabla 79- Cumplimiento de la cooperativa con respecto a un modelo de gestión por procesos.....                            | 235 |
| Tabla 80- Porcentajes de coberturas de los procesos.....  | 239 |
| Tabla 81- Tabla resumen de mejoras en los procesos.....   | 253 |
| Tabla 82- Metas propuestas de indicadores de la cooperativa.....  | 572 |
| Tabla 83- Detalle de indicadores que mide la cooperativa actualmente .....  | 573 |
| Tabla 84- Identificación de la relación de los puntos estratégicos y factores críticos de éxito de cada perspectiva ..... | 576 |
| Tabla 85- Objetivos estratégicos para la cooperativa .....  | 577 |
| Tabla 86- Desarrollo de indicadores.....  | 580 |
| Tabla 87- Caracterización de indicadores.....   | 585 |
| Tabla 88- Beneficios de los indicadores .....   | 587 |
| Tabla 89- Formatos para los indicadores.....  | 594 |
| Tabla 90- Acciones correctoras para los indicadores .....   | 596 |
| Tabla 91- Formato para recoger la información con la metodología del pepsu.....   | 622 |
| Tabla 92- Formato para la medición de procesos .....  | 622 |
| Tabla 93- Formulario para auditoria 5`S.....  | 649 |
| Tabla 94- Inversiones de los proyectos .....  | 669 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 95- Inversión fija tangible .....  | 670 |
| Tabla 96- Recursos materiales de la inversión.....                                   | 671 |
| Tabla 97- Recursos humanos de la inversión .....                                     | 671 |
| Tabla 98- Recursos tecnológicos .....  | 671 |
| Tabla 99- Recursos logísticos.....   | 672 |
| Tabla 100- Capital de trabajo.....   | 673 |
| Tabla 101- Total de la inversión.....  | 674 |
| Tabla 102- Bancos y sociedades del país y sus respectivas tasas de interés .....     | 675 |
| Tabla 103- Beneficios obtenidos en la vida del proyecto.....                         | 703 |
| Tabla 104- Ahorro de tiempos de servicio a los asociados .....                       | 704 |
| Tabla 105- Asociados proyectados hasta el año 5 del proyecto .....                   | 705 |
| Tabla 106- Generación de empleos directos e indirectos por asociado.....             | 705 |
| Tabla 107- Ahorro social por intereses.....  | 706 |
| Tabla 108- Salarios mínimos en rugros.....   | 707 |
| Tabla 109- Beneficio social total .....  | 709 |
| Tabla 110- Escala de calificación para evaluación de género.....                     | 712 |
| Tabla 111- Puntajes de fase de diagnóstico evaluación de género.....                 | 713 |
| Tabla 112- Puntajes en fase de implantación evaluación de género .....               | 714 |
| Tabla 113- Lista de verificación en la evaluación del proyecto según el género ..... | 714 |
| Tabla 114- Puntaje total de evaluación de género del proyecto.....                   | 715 |

# INTRODUCCIÓN

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. La actividad proyectual del diseño, desde que al diseñador se le presenta la necesidad que detona el proceso de diseño hasta la realización de un objeto que la satisface, constituye un proceso de solución de problemas. Al igual que la solución de problemas en otras disciplinas, el proceso en diseño tiene sus propias características y restricciones, lo cual le confiere particularidades que deben tomarse en cuenta no sólo en su ejecución y desarrollo sino en su enseñanza y aprendizaje.

La cooperativa financiera de El Salvador, en la búsqueda de que los procesos 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 cooperativa financiera.



En este documento final de trabajo de graduación se desglosa de siguiente manera la investigación: en el capítulo I se muestra todo el marco conceptual y contextual de la tesis ; en el capítulo II se muestra la investigación ardua que llevo al diagnóstico de la situación actual de la cooperativa; en el capítulo III se muestra el diseño de solución propuesto para la solución a las problemáticas detectadas y en el capítulo IV se detalla de qué forma van a invertir e implementar el proyecto en dado caso de llevarse a cabo.

Finalmente se presenta la documentación organizada en manuales, ya habiendo mejorado lo más posible los procesos y apegando los más posibles aspectos de un modelo de gestión por procesos a la cooperativa se viene esta parte esencial de plasmar en documentos lo realizado para que la cooperativa lleve una mejor organización, además de realizar recomendaciones que se consideran de suma importancia para que la cooperativa mejore mucho más y que le ayudaran al logro eficiente de sus metas.

# OBJETIVOS

## OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos que permita brindar servicios capaces de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los asociados de la Cooperativa financiera de El Salvador.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer las bases teóricas y legales para desarrollar un diagnóstico sobre la situación actual de la Cooperativa Financiera para conocer las limitantes del estudio.
- Identificar, describir y realizar un inventario de los procesos actuales de la cooperativa para poder determinar cuáles son los que requieren la realización de la investigación.
- Definir el mapa de procesos de la cooperativa financiera para establecer cuáles son los procesos misionales, estratégicos y de apoyo que servirán de base para su posterior priorización de los mismos.
- Realizar un análisis del plan estratégico de la organización para contrastar con el objetivo de cada proceso, las necesidades de los clientes y por último la identificación de las carencias en la misma.
- Determinar el nivel de satisfacción y expectativas de los asociados de la cooperativa y del cliente interno para establecer causas y efectos.
- Realizar la caracterización de cada uno de los procesos existentes en la cooperativa para determinar la situación actual de los procesos en la cooperativa y poder determinar los procesos a abordar.
- Establecer una priorización en cuanto a los procesos actuales de la cooperativa, para poder abordar con más profundidad en el estudio dichos procesos.
- Analizar y mejorar los procesos para dar seguimiento al ciclo de mejora PDCA de la Gestión por procesos.



- Documentar los procesos y procedimientos de la cooperativa financiera, para tener un marco de referencia de conocimiento.
- Establecer un sistema de indicadores que cumplan con un modelo de gestión por procesos para que sirva como parámetro en la toma de decisiones y efectuar mejoras en la organización.
- Elaborar las guías de secuencias de pasos para la gestión de mejora de los procesos para documentar el ciclo de gestión de la mejora en la organización.
- Diseñar una nueva estructura organizativa de la institución para que dicha institución sea gestionada en base a los procesos.
- Orientar y profundizar a todo el personal de la cooperativa sobre la importancia de cumplir con cada uno de los manuales documentados para la correcta prestación de los servicios financieros.
- Definir los requerimientos monetarios y de recurso humano requeridos para cada una de las actividades que se deben de desarrollar en la implementación del modelo de gestión por procesos
- Definir la estructura organizativa para el proyecto de implementación, para facilitar la coordinación de las diferentes actividades a desarrollar.
- Realizar las evaluaciones del proyecto e identificar los beneficios que genera la implementación de dicho sistema en relación a los costos que son necesarios realizar para lograr su implementación y desarrollo satisfactorio.

# ALCANCES Y LIMITACIONES

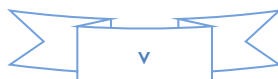
## ALCANCES

Creación de un modelo de gestión por proceso que considere la membresía, 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 cooperativa financiera.

Mejorar los procesos relacionados directamente con los servicios y/o productos Financieros que ofrece la cooperativa, 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 al macroproceso de operaciones de la cooperativa financiera.



# IMPORTANCIA

Los modelos de gestión permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios en las organizaciones. La incorporación de un modelo de gestión a los procesos integrales permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites, asistencia al cliente, así como una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario. La incorporación de un modelo de gestión propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual de la organización en estudio, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos y operacionales desarrollados dentro de la institución y los elementos que intervienen en ellos, tanto personal como material, para así, enfocarlos hacia la estrategia de la organización.

¿Por qué es importante realizar el modelo de gestión por procesos en la cooperativa financiera?, La razón fundamental por la cual se hace necesario el modelo de gestión por procesos se debe a que la cooperativa presenta necesidades de mejora para seguir procedimientos ordenados en el desarrollo de sus procesos, que esto a su vez causa la insatisfacción de los asociados y clientes potenciales.

- Por la ausencia de procedimientos técnicos bien definidos y documentados se vuelve más difícil y empírico el adiestramiento a nuevos empleados.
- Por cambios en la estructura organizativa que realizarán en la cooperativa a causa de su expansión futura para la cual es lo más indicado que se estandaricen los procedimientos ahora.
- Mejorar los procedimientos y procesos estandarizando para optimizar la calidad de los servicios que ofrece la cooperativa ya que no responden a la filosofía deseada.
- La contraparte desea tener documentados los procesos y procedimientos.
- La deserción de clientes que se da al no sentirse satisfechos con la calidad de servicio que les ofrece la cooperativa debido a largos tiempos de espera en las instalaciones.

# 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.

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).

## **Iniciativa de la institución financiera.**

Necesidad de la institución financiera de implantar un “modelo de gestión por procesos” en la búsqueda de un marco de referencia para administrar la mejora de la calidad de sus servicios, siendo este un punto de partida para la búsqueda de una filosofía ordenada y sistematizada para una expansión inminente próxima, es esta expansión la que justifica de gran manera realizar el estudio en este momento para hacer las cosas mejor en la cooperativa y alinearse más a la estrategia.

El Trabajo de Graduación traería consigo:

- La disminución de los cuellos de botella de los procesos administrativos y operacionales.
- Un uso más eficiente de los recursos por medio de la integración de los miembros en el desarrollo de planes y la gestión para llevarlo a cabo los mismos.
- Eficacia en la consecución de resultados en todas las áreas de la cooperativa al definir y establecer las funciones de los miembros y los programas de capacitación para éstos.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

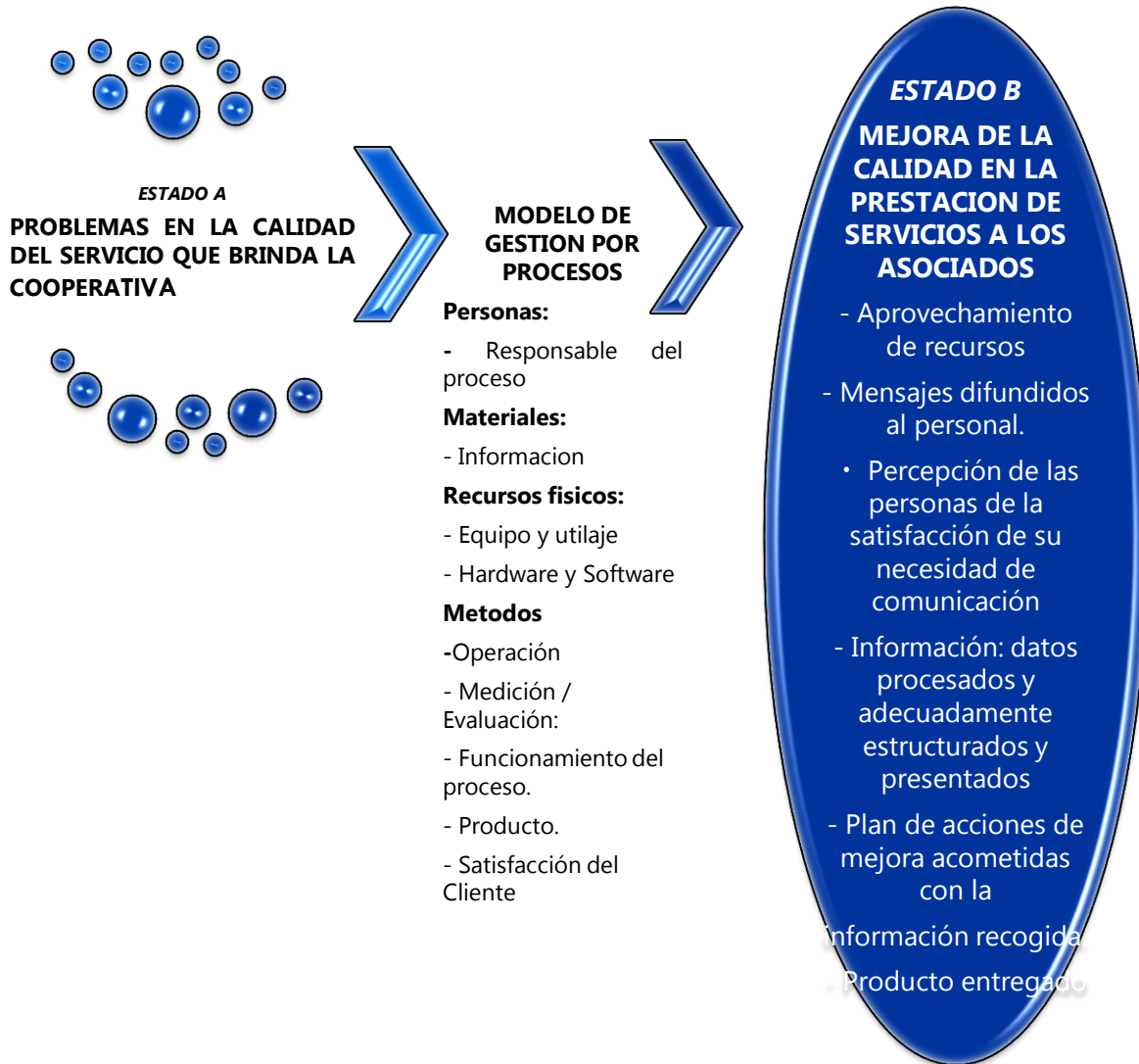
### ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Para referirse al enunciado del problema puede resumirse de manera que se vea reflejado entre dos estados llámense “Estado A” y “Estado B”, los cuales son la situación actual en la que se encuentra la cooperativa y la situación deseada, en la misma que se busca la obtención mediante la solución que se propondrá.

En conclusión existe una carencia de un marco de referencia de cómo administrar de manera correcta la organización de forma que cumpla con la calidad en la prestación de los servicios requeridos, así como también los procesos no están correctamente documentados, y esto genera que no exista una filosofía del trabajo en los empleados.

Como resultado existe una desviación del seguimiento del plan estratégico de la organización para obtener la calidad requerida en la prestación de los servicios. Y como solución requiere del diseño de un modelo de gestión por procesos a fin de lograr una administración eficiente

Por lo tanto la situación problemática a resolver es la siguiente:

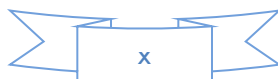


| ESTADO A   | ESTADO B  |
|--|---|
| Indicador de satisfacción del cliente 85.1%                          | Indicador de satisfacción del cliente con el diseño 95%                         |
| Cumplimiento con respecto a un modelo de gestión por procesos 23.02% | Cumplimiento con respecto a un modelo de gestión por procesos con el diseño 66% |
| Procesos documentados  | Procesos documentados   |

|  |   |
|--|---|
| 16.7%  | <i>con diseño 50%</i>   |
| Procesos caracterizados 0%                       | Procesos caracterizados con el diseño 100%                        |
| Procesos analizados bajo metodología PEPSU 0%    | Procesos analizados bajo metodología PEPSU con el diseño 70%      |
| Eficiencia de proceso de Membresía 75%           | Eficiencia de proceso membresía con el diseño 96.83%              |
| Eficiencia de proceso de captación de fondos 76% | Eficiencia de proceso de captación de fondos con el diseño 101.2% |
| Eficiencia de proceso de crédito 76.5%           | Eficiencia de proceso de créditos con el diseño 125.6%            |

El enunciado queda así:

**“Problemas en la calidad del servicio que brinda la cooperativa lo cual disminuye en gran manera la satisfacción de los asociados”**



## RESUMEN EJECUTIVO

*Resultados obtenidos y proyectados del modelo de gestión por procesos para una cooperativa financiera.*

**Producto obtenido:** Diseño de un modelo de gestión por proceso para una cooperativa financiera de El Salvador.

### Resultados Cuantitativos

- Inversión del proyecto

| Inversiones        | Montos (\$)   |
|--------------------|---------------|
| Inversión fija     | 10,658        |
| Capital de trabajo | 1,000         |
| <b>Total</b>       | <b>11,658</b> |

- Se espera llegar a un 95% del índice del cliente satisfecho para la metodología servqual, al finalizar 5 años implementado el proyecto, este índice ira en incremento desde que se inicien las labores en pro de la calidad y proyectos de mejora continua institucional, es por esto que a través de la implementación del modelo de Gestión por Procesos se proyecta alcanzar este porcentaje.
- Se documentó el 100% de los procesos claves o misionales de la cooperativa financiera.
- Se caracterizó el 100% de los procesos de la cooperativa y se analizó con la herramienta PEPSU todos los subprocesos de los procesos misionales.
- 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



| Concepto   | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Costo actual</b>                                      | \$48,435.60  | \$55,526.96  | \$63,656.55  | \$72,976.38  | \$83,660.70  |
| <b>inversión inicial</b>                                 | \$ 11,658.00 | \$ -         | \$ -         | \$ -         | \$ -         |
| <b>Costo propuesto</b>                                   | \$ 46,679.55 | \$ 52,232.54 | \$ 58,567.18 | \$ 65,796.91 | \$ 74,051.71 |
| <b>Ahorro o Flujo por eficiencias</b>                    | (\$9,901.95) | \$3,294.42   | \$5,089.37   | \$7,179.46   | \$9,609.00   |
| <b>Ahorro por reducción de mora al 3%</b>                | \$2,361.60   | \$2,621.38   | \$2,909.73   | \$3,229.80   | \$3,585.08   |
| <b>Ganancia adicional por incremento de aportaciones</b> | \$3,700.00   | \$4,290.00   | \$4,980.00   | \$5,775.00   | \$6,120.00   |
| <b>Ganancia adicional por implementar el modelo 5%</b>   | (\$495.10)   | \$164.72     | \$254.47     | \$358.97     | \$480.45     |
| <b>Total</b>   | (\$3,345.25) | \$10,041.08  | \$12,724.63  | \$15,825.29  | \$18,833.62  |

Los indicadores financieros resultaron así:

| Indicador financiero             | Resultado obtenido | Conclusión  |
|----------------------------------|--------------------|---|
| Tasa mínima atractiva de retorno | 5.86%              | Este porcentaje es la tasa mínima aceptable de rendimiento para la inversión  |
| Valor actual neto                | \$31,636.83        | Se puede concluir que conviene aceptar el proyecto, ya que proporciona un valor en el presente de \$31,636.83 y este es mayor a cero. |

|  |          |   |
|--|----------|---|
| Tasa interna de retorno                | 50%      | Debido a que la Tasa Interna de retorno (50%) es mayor a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (5.86%), conviene llevar a cabo el proyecto desde el punto de vista económico. |
| Relación beneficio costo               | 3.71     | Debido a que la razón beneficio – costo del proyecto, resultó mayor que uno, es conveniente llevar a cabo el proyecto   |
| Tiempo de recuperación de la inversión | 1.1 años | El resultado obtenido se considera atractivo debido a que se espera recuperar la inversión en un tiempo menor a la vida del proyecto.                                       |

### Resultados Cualitativos

A través de la reducción de los tiempos de las actividades de los procesos se espera lograr una mayor satisfacción de los asociados, para que perciban que se les atiende más rápido y de mejor manera, es decir, de forma más eficaz.

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 cooperativa financiera, reduciendo las demoras innecesarias.

La adopción de la filosofía de la gestión por procesos por parte de la cooperativa 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

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 cooperativa sino en la mayor disponibilidad de tiempo para la realización de actividades que aumenten la fluidez en el procesamiento de solicitudes de servicios prestados

# **CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL**

# GENERALIDADES

## A. Marco Teórico.

### **MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS**

#### **A1. DEFINICIÓN DE PROCESO**

La palabra proceso viene del latín “processus”, que significa avance y progreso.

Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados, gráficamente como puede observarse en la Figura 1.

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

#### **A.2 MODELO DE GESTIÓN**

El término modelo proviene del concepto italiano de “*modello*”. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas,

es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín “*gesġo*” y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

### **A3. DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS**

La gestión por procesos (Business Process Management) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos 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.

El enfoque por proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes
- Muestra cómo 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.

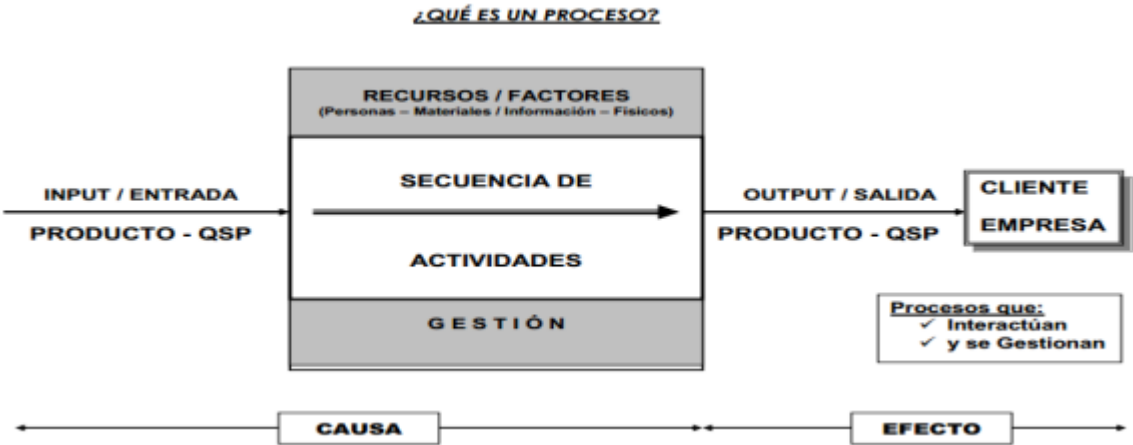


Figura 1 - ¿Qué es un proceso?

**ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.**

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser



ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental.

Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas, como puede observarse en la Figura 2.

Las actividades de la organización son generalmente horizontales y afectan a varios departamentos o funciones (comercial, tráfico, administración, etc.), como ilustra el siguiente gráfico. Esta concepción “horizontal” (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones). Esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones. Como un pastel, se puede organizar por capas pero se ha de servir por porciones.

La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

En este contexto es fundamental la figura del propietario, que es la persona que, además de ocupar una determinada posición en el organigrama “convencional” (vertical), es responsable de analizar el proceso, mejorarlo y especialmente conseguir sus objetivos. La organización debe conocer quién es el propietario de cada uno de los procesos. El propietario asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello, debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en

el proceso que él o el equipo de mejora del proceso estimen oportuno.

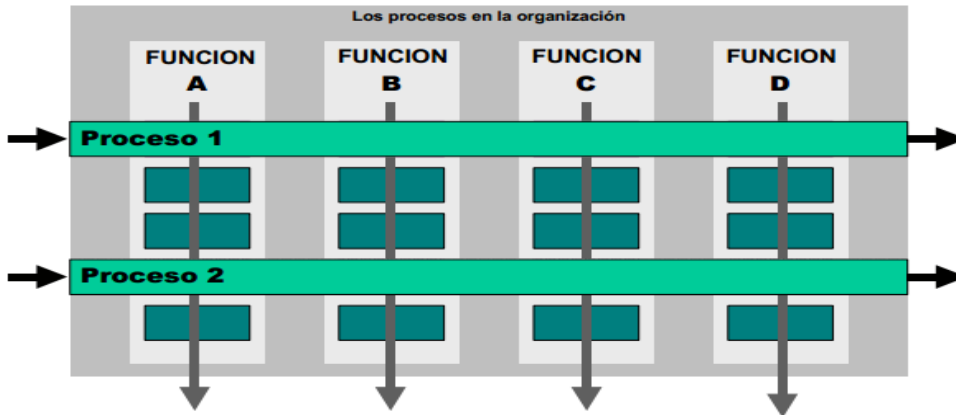


Figura 2 - Los procesos en la organización

En consecuencia, las personas implicadas forman parte de un grupo multidisciplinar que rinde cuentas al responsable del proceso independientemente de las funciones de cada uno en relación con el departamento al que pertenece. Esto se conoce como “integración horizontal” del personal de la organización.

La organización “horizontal” se visualiza como un conjunto de flujos que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final. Estos flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización. La Dirección parte de objetivos cuantificables (mejora de indicadores) para alcanzar los resultados globales de la organización (producto o servicio que recibe el cliente final).

La organización “vertical” se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funcionan autónomamente. La Dirección marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento y la suma de los logros parciales da como resultado el logro de los objetivos globales de la organización. La descripción gráfica de la organización vertical es el organigrama. En el organigrama cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la organización.

## EL MAPA DE PROCESOS

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos, como puede observarse en la Figura 3.

**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: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación,...).

**2 Procesos estratégicos.** Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...).

**3 Procesos de soporte.** Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información,...).

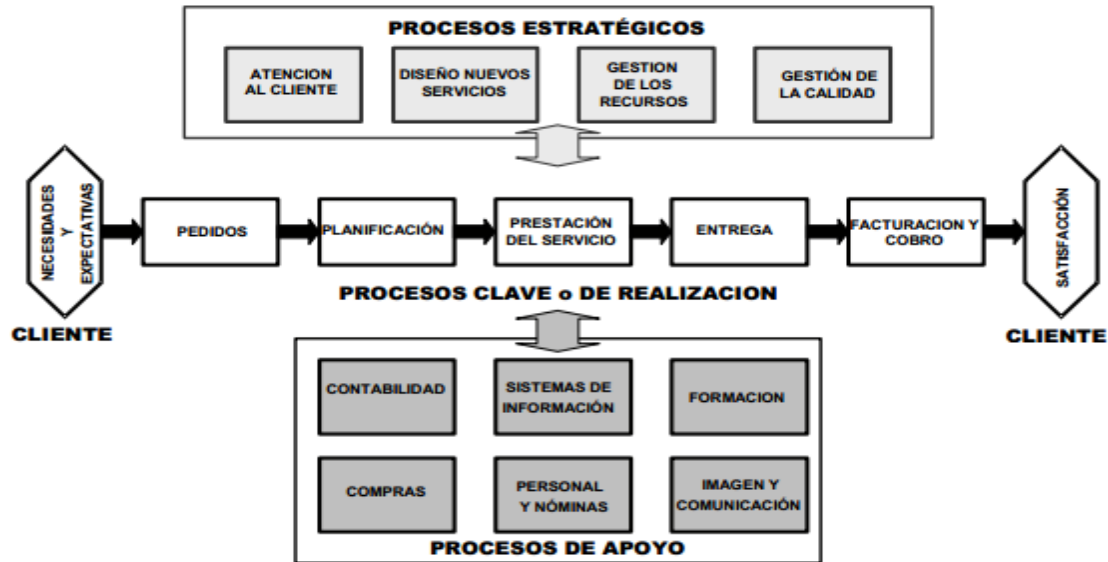


Figura 3 - Esquema de un mapa de procesos.

## LA MEJORA DE PROCESOS

En resumen, los pasos a seguir para adoptar un enfoque basado en procesos son:

1. Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.
2. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
3. Determinar los factores clave para la organización.
4. Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
5. Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
6. Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.
- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.

## **REQUISITOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS**

La mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes.

### **Apoyo de la Dirección.**

Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la Dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente

### **Compromiso a largo plazo.**

Resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar y... esto lleva tiempo.

### **Metodología disciplinada y unificada**

Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. Debe haber siempre una persona responsable de cada proceso (propietario). Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación. Todos los trabajadores tienen derecho a saber "cómo lo están haciendo" y si van en el camino correcto y todos los directivos tienen la obligación de hacérselo saber a sus subordinados o, al menos, de facilitarles las herramientas para que ellos mismos se autoevalúen.

Centrarse en los procesos y éstos en los clientes.

Esto es fundamental. Esta forma de trabajar está basada en que los resultados que pretende cualquier organización provienen de determinados "procesos" y, por tanto, éstos son los que hay que mejorar, antes que el trabajo individual de cada persona.

## **FASES DE LA MEJORA DE PROCESOS**

### **1ª Fase: Planificar**

1. Definir la misión del proceso de forma que permita la comprensión del valor añadido del mismo respecto de su contribución a la misión general de la organización.
2. Comprender los requisitos del cliente como primer paso para la mejora de calidad.
3. Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones respecto de la mejora de la calidad. Es necesario estar seguro de que los datos en todo momento reflejan la situación actual y que son coherentes con los requisitos.
4. Evaluar el proceso identificando las ayudas y barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y áreas de oportunidad del proceso en si El resultado de la evaluación nos permitirá detectar las áreas de mejora a contemplar. Se pueden utilizar las herramientas para la calidad descritas en el capítulo 1 (El mapa de la calidad). En particular, conviene determinar los beneficios que la aplicación del "benchmarking" puede aportar, en cuanto

al conocimiento de prácticas adecuadas para obtener las mejoras de rendimiento necesarias.

5. Asignar un responsable de proceso que lidere la mejora continua de la eficacia y la eficiencia, identificar las acciones adecuadas para garantizar la mejora del rendimiento y convertirlas en planes detallados de mejora.

### **2ª Fase: Ejecutar**

6. Llevar a cabo los planes de mejora, detallando el diseño propuesto para la solución de cada problema.

### **3ª Fase: Comprobar**

7. Probar y aportar pruebas que confirmen que el diseño y sus hipótesis son correctos.

8. Comparar el diseño con el resultado de las pruebas, buscando las causas del éxito o fracaso de la solución adoptada.

### **4ª Fase: Actuar**

9. Comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos (comprobando de esta forma si cada acción produce la mejora esperada, especialmente en lo relativo a la satisfacción del cliente).

10. Si las pruebas confirman la hipótesis corresponde normalizar la solución y establecer las condiciones que permitan mantenerla. En caso contrario, corresponde iniciar un nuevo ciclo, volviendo a la fase de planificación (fijando nuevos objetivos, mejorando la formación del personal, modificando la asignación de recursos, etc.).

## **METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS**

Como elemento indispensable y previo a la implementación exitosa de la metodología se deberá lograr el compromiso efectivo de la dirección de la empresa como elemento rector de cualquier cambio y de los empleados como ejecutores directos y factor decisivo en la concreción del mejoramiento de los procesos.

## **Análisis externo e interno**

En esta fase del procedimiento se procede por parte de la dirección de la empresa a investigar en términos generales que factores están influenciando sobre el accionar del sistema, identificando resultados, efectos de la gestión diaria , aquí se diferenciarán los resultados que son producto de elementos externos y los que son producto de elementos internos.

Esta fase será el punto de inicio de un análisis hacia dentro de los procesos de la empresa y permitirá al detallar en los problemas de cada proceso, producto de la aplicación de la metodología, identificar si los factores que se deben mejorar tienen una relación causal sobre los efectos o resultados de la gestión empresarial.

## **Diagnóstico general de los procesos**

### a) Identificación de los procesos

En esta fase se recogerán en una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- Aunque el número de procesos depende del tipo de empresa ,como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior.

La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual nos movemos y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno.

## **Priorización de los procesos**

Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de mejora, se deberá estructurar una escala de prioridades de los procesos. Para ello se redactará el

listado de procesos definitivos y se procederá a priorizar los mismos identificando los Procesos Claves.

### **Seleccionar los procesos**

Una vez calculado el total de puntos para todos los procesos relevantes según el impacto de los procesos relacionados con los objetivos estratégicos y las repercusiones en los clientes se selecciona los más significativos tomando como referencia los procesos con más puntos según los resultados que ofrece la evaluación anterior. Como primer paso y de forma experimental se recomienda seleccionar de entre los procesos claves el que tenga más posibilidades de alcanzar el éxito a corto plazo. Posteriormente y según la experiencia acumulada en este primero se abordaran todos los demás procesos claves hasta culminar en el rediseño o mejora de todos los demás procesos relevantes.

### **Delimitar el proceso seleccionado y los subprocesos que lo integran**

Es necesario recurrir a la descripción general del proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo. Posteriormente tendremos que identificar: Los límites del mismo identificando las entradas y salidas, recogiendo los clientes y proveedores del proceso, así como aquellos otros procesos de la empresa que tienen alguna relación. Dentro de los procesos habrá que distinguir y documentar las actividades y subprocesos relacionados. Definir como los hacemos hoy relacionando los documentos existentes, con los procedimientos, los indicadores y los subprocesos.

### **Identificar Objetivos**

En esta fase se distinguen tres etapas diferentes que se describen a continuación:

#### *Contraste con los Objetivos Estratégicos*

Rescatar la matriz de objetivos estratégicos elaborada por la Dirección y analizar los impactos registrados por el Proceso Clave Seleccionado. Para cada Objetivo Estratégico el Equipo del Proceso debe llegar a concretar los requisitos del proceso relacionados con él. Se trata de desplegar Los Objetivo Estratégicos a través del proceso.



### *Contraste con las Necesidades De Los Clientes*

Además del análisis anterior respecto a los Objetivos Estratégicos, El Equipo del Proceso se plantea la repercusión del cumplimiento de las necesidades de los clientes del proceso, entendiendo como tales todas aquellas personas o entidades propias o ajenas a la empresa, que reciben alguna de las salidas del Proceso.

Para realizar esta labor, los miembros del Equipo preguntan directamente a los clientes acerca de sus necesidades y recogen sus respuestas.

#### *Identificación de carencias.*

Identificar la falta de subprocesos relacionado con los objetivos que deberá alcanzar el proceso dentro del sistema. Identificar la falta de indicadores que nos sirvan para evaluar la evolución del proceso Identificar la falta de procedimientos y documentos relacionados que nos van a servir para consolidar el funcionamiento del proceso.

### **Definir factores claves a medir (indicadores)**

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Por lo tanto los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades

### **Establecer el patrón de comparación**

Una vez definidos los medidores del nivel de excelencia funcional de los procesos que utilizan las empresas afines de mejor desempeño, se hace necesario establecer cuál es la tendencia deseable de su comportamiento, de forma tal que los procesos analizados puedan ser comparables con un patrón de excelencia funcional, constituyendo estos los estándares de comparación para evaluar los procesos.

### **Medir el desempeño del proceso.**

En síntesis este método evalúa el conjunto de variables o medidores definidos para el proceso mediante la comparación con el nivel deseado que ofrece el patrón de excelencia ,todo esto mediante un indicador sintético, el cual al ser calculado permite identificar en términos cuantitativos las brechas entre el nivel real de los medidores y su tendencia deseada, lo cual posibilita definir problemas concretos en todas las dimensiones del proceso.

### **Evaluar y seleccionar alternativas de mejora.**

Una vez identificados:

- Los objetivos básicos del proceso que faltan y que servirán para reforzar los objetivos estratégicos
- Las necesidades de los clientes del proceso que están sin cubrir
- Las carencias que el proceso presenta relacionadas con la falta de subprocesos, la falta de normas y procedimientos.
- Insuficiencias materiales.
- Problemas con los recursos humanos.

El Equipo del Proceso valora las posibles acciones a seguir para solucionar los problemas que mayor efecto tienen sobre el desempeño del proceso, teniendo en cuenta su factibilidad de aplicación y su impacto integral sobre todo el sistema, bajo estas condiciones elabora una propuesta de plan de mejoramiento con responsables y plazos con el objeto de definir y validar el cómo implantar el mejoramiento

### **Establecer el plan de mejoras**

En esta fase se parte de los resultados de la anterior donde han quedado definidos los problemas que tienen mayor impacto sobre el proceso en forma individual y en forma ampliada sobre los objetivos estratégicos de la empresas y también las posibilidades reales de darle solución de forma viable para la empresa a corto plazo, por lo que se procede a definir un plan de mejoras del proceso definitivo con el mayor grado de detalle, donde se incluirán las acciones a realizar, los recursos materiales, financieros y humanos

a emplear, el responsable directo de implementar la mejora y el impacto que esta tendrá sobre el proceso y la organización

### **Ejecutar el plan de mejoras**

En esta fase se pone en práctica el plan de mejoras anteriormente definido, la implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables, plazos para cada uno de los objetivos de mejoras propuestos

La fase implementación de las mejoras al proceso requiere que la Dirección apruebe el plan propuesto en interacción directa con todos los empleados

Antes de implantar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar de entre las que se pueden citar las siguientes:

Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica de las mejoras.

Dar la formación y adiestramiento necesarios

Escoger el momento adecuado

### **Supervisar y evaluar los resultados**

El Responsable del equipo de mejoramiento impulsa la aplicación del Plan de Implantación, controla su cumplimiento y evalúa la efectividad de las labores realizadas mediante el seguimiento de los resultados obtenidos y realizando presentaciones periódicas ante la dirección de la empresa, máxima responsable del cumplimiento del plan de mejoras a los procesos.

## **A.4 GENERALIDADES DEL DISEÑO**

### **DEFINICION DE PALABRAS IMPORTANTES**

**Manual:** Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una

determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

**Proceso:** Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.

**Procedimiento:** Para definirlo técnicamente, el procedimiento es “la gestión del proceso”. Es como cuando hablamos de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios.

## **IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Los manuales Administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de

información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización. Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma. Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización
  
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
  
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias

- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
  - Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales

Indudablemente la elaboración y utilización de Manuales Administrativos también tiene sus limitantes las cuales en relación a los beneficios descritos son de menor importancia:

- Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.
- Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.
- Los objetivos de los Manuales Administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido
- Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones
  - Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido
- En algunos casos los sindicatos utilizan a los Manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el Manual.

La clasificación de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los

integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de este texto se hace énfasis en tres tipos de manuales, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio:

- De Organización
- De Normas y Procedimientos
- De Puestos y funciones

### **1. MANUAL DE ORGANIZACION:**

Es un Manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él. Dentro de este contenido se sugiere:

- Historia y Descripción de la Empresa
- Misión, visión y objetivos de la empresa
- Legislación o base legal
- Estructura de la organización (organigrama General)
- Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área)
- Normas y políticas generales

### **2. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS:**

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

El Manual de Normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él; por lo tanto la integración de varios de ellos representan al Manual de Normas y Procedimientos.

La descripción de procedimientos abarca la siguiente información:

- Identificación del procedimiento
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Normas generales
- Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades)
- Descripción de cada una de las actividades que lo integran



### **3. MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES:**

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el Manual de Normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto la integración de varias de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

- Identificación del Puesto de Trabajo
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
- Diarias o frecuentes

- Semanales
- Quincenales
- Mensuales
- Trimestrales
- Semestrales
- Anuales
- Ocasionales o eventuales
- Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- Nivel académico
- Habilidades y destrezas
- Conocimientos técnicos y/o específicos

Para la elaboración de los Manuales Administrativos no existen reglas universales, ni metodologías pre-establecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma:

- RECOPIACION DE INFORMACION
- INTERPRETACION Y DISEÑO DE LA INFORMACION
- ELABORACION DEL MANUAL
- APROBACION Y ACTUALIZACION DEL MANUAL

#### **RECOPIACION DE INFORMACION:**

La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las características particulares del documento.

La información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de Manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los Manuales específicos la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio.

La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

### **INTERPRETACION Y DISEÑO DE LA INFORMACION:**

La etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del Manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información.

Es en esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa. La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser diseñada es importante que sea revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de cada uno de ellos.

El diseño del Manual es darle forma a la información para crear un borrador que permita visualizar claramente el contenido del documento y realizar los ajustes necesarios para su mejor comprensión.

### **ELABORACION DEL MANUAL**

La elaboración del Manual es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la

organización. Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico.

Dentro de la elaboración del manual es importante incluir las conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo.

## **APROBACION Y ACTUALIZACION DEL MANUAL**

El órgano encargado de la aprobación de los Manuales puede ser el Gerente General, el Jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto, etc. No importa quién o quienes lo aprueben lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los Manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización.

Si los manuales no son aprobados y puestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo innecesario, que incluye costos y esfuerzos bastante altos.

Toda modificación y/o ampliación al contenido del Manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comunique formalmente puede considerarse inválida y los responsables de llevar a cabo las actividades dentro de la organización podrán hacer caso omiso a las mismas.

## **METODOLOGIA PARA PLASMAR MEJORAS DE PROCESOS Y DOCUMENTACION DE MANUALES (ASME – ANSI)**

### **1. Definición y Utilidad**

Los diagramas de flujo -también conocidos como flujogramas son "...una representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual." Es decir, son una mezcla de

símbolos y explicaciones que expresan secuencialmente los pasos de un proceso, de forma tal que este se comprenda más fácilmente.

Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación, en pocas palabras son la representación simbólica de los procedimientos administrativos.

Esta herramienta es de gran utilidad para una organización, debido a que su uso contribuye en con el desarrollo de una mejor gestión institucional, en aspectos como:

- Muestran de manera global la composición de un proceso o procedimiento por lo que favorecen su comprensión al mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar problemas tales como cuellos de botella o posibles duplicidades que se presentan durante el desarrollo de los procedimientos, así como las responsabilidades y los puntos de decisión.
- Facilitan a los funcionarios el análisis de los procedimientos, mostrando gráficamente quién proporciona insumos o recursos y a quién van dirigidos.
- Sirven como herramienta para capacitar a los nuevos funcionarios, y de apoyo cuando el titular responsable del procedimiento se ausenta, de manera que otra persona pueda reemplazarlo.
- La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.

#### 4. Simbología

El lenguaje gráfico de los diagramas de flujo está compuesto de símbolos, cada uno de ellos tiene un significado diferente, lo que garantiza que tanto la interpretación como el análisis del diagrama se realicen de forma clara y precisa. Asimismo, para asegurar la

interpretación unívoca del diagrama de flujo resulta necesario el diseño y escogencia de determinados símbolos a los que se les confiera convencionalmente un significado preciso, así como definir reglas claras con respecto a la aplicación de estos.

Frecuentemente los símbolos que se utilizan para el graficar flujogramas se someten a un proceso de normalización, es decir, son diseñados para que su interpretación sea universal. Al normalizar o estandarizar el uso de estos símbolos, se busca evitar que diferentes usuarios u organizaciones hagan uso de sus propios símbolos para representar procesos Diagramas de flujo.

No obstante lo anterior, la simbología utilizada para la elaboración de diagramas de flujo es variable y es escogida según criterio discrecional de cada institución. En este contexto, diversas organizaciones se han establecido diferentes tipos de simbologías para graficar diagramas de flujo, siendo las más reconocidas y utilizadas las siguientes:

#### ***American Society of Mechanical Engineers (ASME)***

La Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos –ASME por sus siglas en inglés-, fue fundada en 1880 como una organización profesional sin fines de lucro que promueve el arte, la ciencia, la práctica de la ingeniería mecánica y multidisciplinaria y las ciencias relacionadas en todo el mundo. Los principales valores de ASME están arraigados en su misión de posibilitar a los profesionales de la ingeniería mecánica a que contribuyan al bienestar de la humanidad.

#### ***American National Standard Institute (ANSI)***

El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense –ANSI por sus siglas en inglés- es una organización privada sin fines lucrativos que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos.

El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos –EDP- con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa.

## **CICLO DE LA GESTION DE MEJORA “PDCA” (MEJORA CONTINUA).**

El ciclo de Deming, también conocido como círculo PDCA (de Edwards Deming, puede observarse en la Figura 5), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina espiral de mejora continua. Es muy utilizado por los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC).

Las siglas, PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

### **Plan (Planificar)**

Establecer las actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperado. Al basar las acciones para el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar, aunque sería mejor ya no tener que mejorar, o sea, hacerlo bien a la primera. Cuando sea posible conviene realizar pruebas según sea requerido, para probar los resultados.

- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados
- Definir las actividades necesarias para lograr el producto o servicio, verificando los requisitos especificados

### **Do**

Es ejecutar el plan estratégico lo que contempla: organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución.

### **Check (Verificar)**

Pasado un periodo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y en su caso, evaluar si se ha producido la mejora

Monitorear la implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones.

### **Act (Actuar)**

Con base a las conclusiones del paso anterior elegir una opción:

Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PDCA con nuevas mejoras.

Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos

Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos

Ofrecer una Retro-alimentación y/o mejora en la Planificación.



**Figura 4 - Ciclo de Deming mejora continua.**

La interpretación de este ciclo es muy sencilla: cuando se busca obtener algo, lo primero que hay que hacer es planificar cómo conseguirlo, después se procede a realizar las acciones planificadas (hacer), a continuación se comprueba qué tal se ha hecho (verificar)



y finalmente se implementan los cambios pertinentes para no volver a incurrir en los mismos errores (actuar). Nuevamente se empieza el ciclo planificando su ejecución pero introduciendo las mejoras provenientes de la experiencia anterior.

## **INDICADORES**

Los indicadores son mediciones de los logros y el cumplimiento de los 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. Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de los objetivos organizacionales.

Indicador: Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores 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.

### **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 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.

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.

### **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.

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.

## **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 continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo 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.

## **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.

### **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

## **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:

### **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?

## **B. Marco legal**

### **B1. LEY**

Las cooperativas financieras se rigen por la ley general de asociaciones cooperativas creada en 1986 y por sus propios estatutos.

#### **Resumen:**

**“LA LEY AUTORIZA LA FORMACIÓN DE COOPERATIVAS COMO ASOCIACIONES DE DERECHO PRIVADO DE INTERÉS SOCIAL.” (101 artículos y 11 títulos).**

Art. 2- Toda Cooperativa, debe ceñirse a los siguientes principios:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario;
- b) Organización y control democrático;
- c) Interés limitado al capital;
- ch) Distribución de los excedentes entre los Asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con las Asociaciones Cooperativas o a su participación en el trabajo común;
- d) Fomento de la educación cooperativa;

e) Fomento de la integración cooperativa.

Art. 3.- Toda Cooperativa debe sujetarse a las siguientes normas:

- a) Mantener institucionalmente estricta neutralidad religiosa, racial y política-partidista;
- b) Reconocer la igualdad de derechos y obligaciones de todos los Asociados, sin discriminación alguna;
- c) Reconocer a todos los Asociados el derecho a un voto por persona, sin tomar en cuenta la cuantía de sus aportaciones en la Cooperativa. Este derecho se ejercerá personalmente y sólo podrá ejercerse por medio de delegado en los casos y con las limitaciones establecidas en esta ley.

## **B2. Reglamento**

II- Que de conformidad con el Art.99 de la referida Ley, el presidente de la República dictará dentro de los noventa días siguientes a la vigencia de la Ley, el Reglamento de la misma;

POR TANTO: En uso de sus facultades constitucionales

**DECRETA: REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE ASOCIADOS COOPERATIVAS (consta de 14 títulos y 182 artículos).**

*Art. 102.- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito para su funcionamiento podrán establecer relaciones con instituciones que orienten su actividad a prestar asistencia técnica financiera a Asociaciones Cooperativas y con otras que satisfagan las necesidades socioeconómicas de sus asociados.*

*Art. 103.- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán crear toda la infraestructura necesaria para la realización de las operaciones y actividades que se encaminen a la satisfacción de las necesidades de sus Asociados.*

## **LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO Y ACTIVOS**

Art. 1.- La presente Ley tiene como objeto prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento.



## **SUJETOS DE APLICACIÓN DE LA LEY**

Art. 2.- La presente Ley será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aún cuando esta última no se encuentre constituida legalmente.

Las instituciones y actividades sometidas al control de esta Ley, entre otras, son las siguientes:

- a) Bancos nacionales y bancos extranjeros, las sucursales, agencias y subsidiarias de éstos;
- b) Financieras;
- c) Casas de Cambio de Moneda Extranjera;
- d) Bolsas de Valores y Casas Corredoras de Bolsa;
- e) Bolsas de Productos y Servicios Agropecuarios;
- f) Importaciones o exportaciones de productos e insumos agropecuarios y de vehículos nuevos;
- g) Sociedades e intermediarios de Seguros;
- h) Sociedades Emisoras de Tarjetas de Crédito y grupos relacionados;
- i) Instituciones y personas naturales que realizan transferencias sistemática o sustancial de fondos, incluidas las que otorgan préstamos;
- j) Casinos y casas de juego;
- k) Comercio de metales y piedras preciosas;
- l) Transacciones de bienes raíces;
- m) Agencias de viajes, transporte aéreo, terrestre y marítimo;
- n) Agencias de envío y encomiendas;
- o) Empresas constructoras;
- p) Agencias privadas de seguridad;
- q) Industria Hotelera; y
- r) Cualquier otra Institución, Asociación, Sociedad Mercantil grupo o conglomerado financiero.

## **LEY DE PROTECCION AL CONSUMIDOR**

### **OBJETO Y FINALIDAD**

Art.1.- El objeto de esta ley es proteger los derechos de los consumidores a fin de procurar el equilibrio, certeza y seguridad jurídica en sus relaciones con los proveedores. Así mismo tiene por objeto establecer el Sistema Nacional de Protección al Consumidor y la Defensoría del Consumidor como institución encargada de promover y desarrollar la protección de los consumidores, disponiendo su organización, competencia y sus relaciones con los órganos e instituciones del Estado y los particulares, cuando requiera coordinar su actuación.

#### ÁMBITO DE APLICACIÓN

Art. 2.- Quedan sujetos a esta ley todos los consumidores y los proveedores, sean estas personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes, o contratación de servicios.

#### SUJETOS DE LA LEY

Art. 3.- Para los efectos de la presente ley, se entenderá por:

- a) Consumidor o Usuario: toda persona natural o jurídica que adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien, reciba oferta de los mismos, cualquiera que sea el carácter público o privado, individual o colectivo de quienes los producen, comercialicen, faciliten, suministren o expidan; y
- b) Proveedor: toda persona natural o jurídica, de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, suministro, construcción, distribución, alquiler, facilitación, comercialización o contratación de bienes, transformación, almacenamiento, transporte, así como de prestación de servicios a consumidores, mediante el pago de precio, tasa o tarifa. Para efectos de esta ley, también quedan sujetas las sociedades nulas, irregulares o de hecho, respondiendo solidariamente cualquiera de sus integrantes. Así mismo, será considerado proveedor, quien, en virtud de una eventual contratación comercial, entregue a título gratuito bienes o servicios.

#### LEY CONTRA LA USURA

Ley Contra la Usura (LCU) aplica a todo tipo de Acreedores (Art. 3): “aplicará a toda clase de acreedores, ya sean personas naturales o jurídicas, instituciones del sistema financiero, casas comerciales, montepíos, comerciantes de bienes y servicios, casas de

empeño, y en general, a cualquier sujeto o entidad que preste dinero, cualquiera que sea la forma utilizada para hacer constar la operación, ocultarla o disminuirla”.

## **LEY DE REGULACION DE LOS SERVICIOS DE INFORMACION SOBRE EL HISTORIAL DE CREDITO DE LAS PERSONAS**

Artículo 1.- La presente Ley tiene por objeto garantizar el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen en el tema de la confiabilidad, la veracidad, la actualización y el buen manejo de los datos de consumidores o clientes, relativos a su historial de crédito, incorporados o susceptibles de ser incorporados a una agencia de información de datos administrada por una persona jurídica, debidamente autorizada conforme a la presente Ley.

Asimismo, tiene por objeto regular la actividad de las personas jurídicas públicas o privadas, que tengan autorización para operar como agencias de información de datos y a los agentes económicos que mantengan o manejen datos sobre el historial de crédito de los consumidores o clientes.

### **Ámbito de Aplicación**

**Artículo 2.-** La presente Ley será aplicable a los agentes económicos, personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, exceptuando a la Superintendencia del Sistema Financiero, que realicen cualquier actividad económica, financiera, bancaria, comercial, industrial o de servicios, que manejen o tengan acceso a datos sobre el historial de crédito de los consumidores o clientes, por sí mismo, por medio de intermediarios o por un servicio arrendado.

También será aplicable a las agencias de información de datos, personas jurídicas, públicas o privadas, exceptuando a la Superintendencia del Sistema Financiero, que tengan autorización para brindar el servicio de almacenamiento, transmisión e información, por cualquier medio tecnológico o manual, de los datos sobre el historial de crédito de los consumidores o clientes.

## **LEY DE PROSCRIPCIÓN DE MARAS, PANDILLAS, AGRUPACIONES ASOCIACIONES Y ORGANIZACIONES DE NATURALEZA CRIMINAL.**

## **RESUMEN**

Art. 1.- Son ilegales y quedan proscritas las llamadas pandillas o maras tales como las autodenominadas Mara Salvatrucha, MS-trece, Pandilla Dieciocho, Mara Máquina, Mara Mao Mao y las agrupaciones, asociaciones u organizaciones criminales tales como la autodenominada Sombra Negra; por lo que se prohíbe la existencia, legalización, financiamiento y apoyo de las mismas.

La presente proscripción aplica a las diferentes pandillas o maras y agrupaciones, asociaciones u organizaciones criminales, sin importar la denominación que adopten o aunque no asumieren ninguna identidad.

Art. 2.- Cualquier acto jurídico que como parte de la actividad delictiva o de su estructura realicen estos grupos por medio de sus integrantes u otras personas en su nombre serán ilícitos y por lo tanto acarrearán las responsabilidades penales, civiles y administrativas correspondientes para sus promotores, creadores, organizadores, dirigentes, miembros, colaboradores, financistas y cualquier persona que, a sabiendas de su ilegalidad, reciba provecho directa o indirectamente.

Art. 3.- Las personas indicadas en el artículo anterior quedarán inhabilitadas por el doble de tiempo de la condena establecida en el proceso penal o por el término de seis años en la sentencia administrativa, civil o de otra jurisdicción, en los casos siguientes:

- a) Pertenecer a partidos políticos;
- b) Ser candidato a cargos de elección popular o de segundo grado;
- c) Ser socio, accionista, avalista, miembro, directivo, representante judicial, administrador o asociado de cualquier persona jurídica;
- d) Ser concesionario, licitante o contratista del Estado o del municipio;
- e) Ser titular de autorizaciones o permisos estatales o municipales para la apertura o funcionamiento de negocios;
- f) Ser autoridad, funcionario, agente de autoridad o empleado del área de seguridad y justicia del Estado o del municipio; y,
- g) Ser titular, directivo, accionista, administrador o empleado de las personas a las que se refiere la Ley de los Servicios Privados de Seguridad.

## **LEY ESPECIAL CONTRA ACTOS DE TERRORISMO**

Art. 1.- La presente Ley tiene como objeto prevenir, investigar, sancionar y erradicar los delitos que se describen en ésta, así como todas sus manifestaciones, incluido su

financiamiento y actividades conexas, y que por la forma de ejecución, medios y métodos empleados, evidencien la intención de provocar estados de alarma, temor o terror en la población, al poner en peligro inminente o afectar la vida o la integridad física o mental de las personas, bienes materiales de significativa consideración o importancia, el sistema democrático o la seguridad del Estado o la paz internacional; todo lo anterior, con estricto apego al respeto a los Derechos Humanos. En ningún caso, los delitos comprendidos en la presente Ley, serán considerados políticos o conexos con políticos ni como delitos fiscales.

#### ÁMBITO DE APLICACIÓN

Art. 2.- Esta Ley se aplicará a los hechos punibles cometidos total o parcialmente en el territorio de la República o en los lugares sometidos a su jurisdicción.

También se aplicará a cualquier persona aún en lugar no sometido a la jurisdicción Salvadoreña, por delitos que afecten bienes jurídicos del Estado o de los habitantes de la República de El Salvador, o aquellos bienes jurídicos protegidos internacionalmente por pactos específicos o normas del derecho internacional.

#### RESPECTO A LA SOBERANÍA NACIONAL

Art. 3.- La presente Ley se rige por el absoluto respeto a los principios de independencia y no intervención. Las acciones de cooperación que se lleven a cabo, se realizarán en el marco de dicho respeto. No se afectan los mencionados principios, cuando se realicen actividades policiales o de cualquier otro tipo, siempre que previamente hayan sido acordadas por las autoridades competentes correspondientes.

#### **LEY ESPECIAL DE EXTINCIÓN DE DOMINIO Y DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS BIENES DE ORIGEN O DESTINACIÓN ILÍCITA**

Art. 1.- El objeto de la presente ley consiste en normar el procedimiento que regula la acción de extinción de dominio a favor del Estado, sobre aquellos bienes que se encuentran dentro de los presupuestos que dan lugar a la misma. Asimismo, regula lo concerniente a la administración de los bienes y su destinación.

Ámbito de aplicación de la ley

Art. 2.- Esta ley se aplicará a los bienes de interés económico, de origen o destinación ilícitos ubicados dentro o fuera del territorio nacional, cuando su origen, incremento o destino se ubique dentro de los presupuestos contemplados en la misma, siempre que la acción de extinción de dominio sea iniciada en El Salvador. Cuando se haya iniciado la acción de extinción de dominio en más de un país, se estará a lo dispuesto en el respectivo tratado o convenio internacional.

Naturaleza de la ley

Art. 3.- Las disposiciones de la presente ley son de orden público y de interés social

Alcance de la ley

Art. 5.- La presente ley se aplicará sobre cualquiera de los bienes que se encuentran descritos en los presupuestos que dan lugar a la extinción de dominio y provengan de o se destinen a actividades relacionadas o conexas al lavado de dinero y activos, al crimen organizado, maras o pandillas, agrupaciones, asociaciones y organizaciones de naturaleza criminal, actos de terrorismo, tráfico de armas, tráfico y trata de personas, delitos relacionados con drogas, delitos informáticos, de la corrupción, delitos relativos a la hacienda pública y todas aquellas actividades ilícitas que generen beneficio económico u otro beneficio de orden material, realizadas de manera individual, colectiva, o a través de grupos delictivos organizados o estructurados.

También se aplicará a todos aquellos bienes que constituyan un incremento patrimonial no justificado cuando existan elementos que permitan considerar razonablemente que provienen de actividades ilícitas.

## **REGLAMENTO GENERAL SOBRE SEGURIDAD E HIGIENE EN LOS CENTROS DE TRABAJO**

Objeto Art. 1º-El objeto de este Reglamento es establecer los requisitos mínimos de seguridad e higiene en que deben desarrollarse las labores en los centros de trabajo, sin perjuicio de las reglamentaciones especiales que se dicten para cada industria en particular.

Art. 2º.-El presente Reglamento se aplicará en todos los centros de trabajo privados, del Estado, de los Municipios y de las Instituciones Oficiales Autónomas y Semi-Autónomas. Los centros de trabajo que se dediquen a labores agrícolas, ganaderas y mineras estarán sujetos a reglamentaciones especiales.

Art. 73.-Todo el equipo de protección, tanto para las maquinarias, como para los obreros, será proporcionado por el patrono. Cuando a juicio del Departamento Nacional de Previsión Social, las ropas y aparatos de protección pueden volverse vehículos de contagio, serán individuales y marcados con el nombre del trabajador o con un número. Es obligatorio para los patronos mantener y reponer el equipo de protección que se deteriore por el uso.

Art. 74.-Es obligatorio para los trabajadores el uso constante del equipo de seguridad ordenado por el patrono y asimismo, cuidar de su buena conservación. La infracción de estas obligaciones relevarán de responsabilidad al patrono en la medida que lo establecen las leyes.

Art. 75.-Las disposiciones relativas a los edificios, ventilación, ruidos, locales de espera, comedores, dormitorios, servicios sanitarios y protección de maquinarias, serán aplicables inmediatamente al entrar en vigencia este Reglamento. En los establecimientos que estén actualmente en funcionamiento o en el período de construcción y montaje se les concederá a los patronos plazos que determine el Departamento Nacional de Previsión Social para introducir progresivamente las disposiciones a que se refiere este artículo.

Art. 76.-En todo nuevo establecimiento deberá contarse con los correspondientes permisos de instalación y funcionamiento debidamente aprobados por el Departamento Nacional de Previsión Social. Sólo con dictamen favorable de dicho Departamento podrán iniciarse las actividades.

## **ESTATUTOS**

Art. 9.- Los Estatutos de toda Asociación Cooperativa contendrán:

a) Denominación de la Asociación, que deberá ser distinta a la de cualquiera otra ya registrada y llevará al principio de su denominación las palabras "ASOCIACIÓN

COOPERATIVA” y al final de ella las palabras “DE RESPONSABILIDAD LIMITADA “ o sus siglas de “R.L.”;

b) Su domicilio legal;

c) Actividad principal de la Asociación, la cual determinará su clase y tipo;

d) Requisitos para la admisión, exclusión y retiro voluntario de asociados, con expresión de sus derechos y obligaciones;

e) Capital inicial y valor de cada Certificado de Aportación;

f) Constancia de que se ha pagado, por lo menos, el 20% del capital suscrito por cada asociado;

g) Forma y plazo en que se exigirá el pago del valor de las aportaciones suscritas y no pagadas;

h) Forma de valorización de las aportaciones que se hagan en especie;

i) La forma en que el Consejo de Administración autorizará la transferencia de los certificados de aportación entre los asociados;

j) La forma en que se representarán las aportaciones;

k) El porcentaje de los excedentes que se destinarán al fondo de la Reserva Legal, Educación, Laboral y Previsión para cuentas incobrables y otros similares;

l) La forma de constituir los fondos especiales, en su caso, e indicación de los fines a que se destinarán;

m) Los criterios y normas para la aplicación y reposición de la reserva legal;

n) Las bases para la distribución de los rendimientos en cada ejercicio económico;

o) Manera de convocar y requisitos para la validez de los acuerdos de las Asambleas Generales

p) La composición del consejo de Administración y Junta de Vigilancia, elección, duración, funcionamiento, facultades y obligaciones de los mismos. Condiciones conforme a las cuales podrá revocarse la designación de sus miembros;

q) Los requisitos para la designación del gerente y sus atribuciones;

r) La forma en que deberán caucionar los Directivos, Gerentes, Contadores y empleados que manejen fondos de la Cooperativa;

s) Los requisitos para modificar los estatutos, para disolver y liquidar la Asociación Cooperativa, y para afiliarla a una Federación o Confederación;

t) La forma en que los asociados ejercerán sus derechos y responderán por sus obligaciones;



- u) Establecer los procedimientos y sanciones que se aplicarán a los asociados que causen perjuicios económicos a la Cooperativa;
- v) Las demás estipulaciones que se estimen necesarias, siempre que no contravengan la Ley General de Asociaciones Cooperativas, la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo ni sus respectivos Reglamentos.

## **C. Marco contextual**

### **C1. Cooperativas en general**

#### **ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO EN EL SALVADOR**

El cooperativismo es la práctica de la cooperación económica y social cultivando los principios doctrinarios que han dado origen a este movimiento. Es una manifestación de defensa frente al liberalismo económico, o su norma actual que se ha dado en llamar neoliberalismo; pretende constituirse en una forma de protección de las limitadas proyecciones económicas. Se inició en la clase obrera como una especie de medida protectora ante la avaricia del capital.

#### **ORIGENES DEL COOPERATIVISMO**

##### **1. ANTECEDENTES**

Cooperación significa de acuerdo a su etimología “trabajo en común”, cuyos frutos son todas las actividades físicas e intelectuales provocadas con la concurrencia de diversos elementos, interrelacionando a sus tres grandes reinos para poder lograr la conservación de las especies. Así se ve como la vegetación necesita de los minerales para poder existir y las dos a su vez proveen los elementos necesarios para la subsistencia de la especie animal. La cual devuelve a la tierra los nutrientes necesarios para comenzar el nuevo ciclo biológico que bien puede ser llamado Ciclo de la Cooperación Natural.

En cuanto al género humano se ha hablado mucho acerca de cómo fueron las relaciones entre los hombres al principio de los tiempos. De acuerdo al pensamiento del filósofo

Francés Juan Jacobo Rousseau, “las primeras criaturas humanas vivieron completamente aisladas entre sí, dueños de los derechos naturales y sin sujeción a ninguna autoridad.”

Puede afirmarse que sin cooperación, el hombre no habría podido abandonar las cavernas, si lo hubiera hecho no hubiese podido sobrevivir, probablemente, se hubiera extinguido, como consecuencia de todo este movimiento social, surgió lo que se conoce como cooperación económica, puesta de manifiesto con el trueque, el cual nació como resultado de la concientización por parte de algunas tribus de la necesidad latente de intercambiarse entre ellos los diferentes artículos que cada uno de ellos producía.

## **2. CONCEPTUALIZACION DEL COOPERATIVISMO**

Pretender enmarcar en pocas líneas la definición de algo tan amplio como es el cooperativismo, puede considerarse como una tarea que difícilmente se alcanza sin dejar por fuera algunos de sus elementos, sin embargo facilita su acercamiento al separar en dos etapas esta doctrina y como tal definirla.

Estas dos etapas se denominan: la primera, cooperativismo primitivo o espontáneo y la segunda, cooperativismo moderno o doctrinal. Cooperativismo primitivo o espontáneo: se inicia desde los procesos de intercambio (trueque ) que se daba entre las personas con productos que una persona tenía y que otro a su vez necesitaba y viceversa, logrando así solventar sus necesidades y las de su grupo familiar.

Cooperativismo moderno doctrinal: Surge como resultado la revolución industrial la cual originó desempleo para la cual fue necesario buscar otro medios para solventar las necesidades, situación que se logró mediante la apertura de un almacén a partir del cual se empieza a considera esta como la iniciación del movimiento cooperativo.

## **3. OBJETIVOS DEL COOPERATIVISMO**

### **3.1 ECONÓMICO FINANCIERO**

Una cooperativa es una asociación de índole económica por dos razones: primero, porque pretende satisfacer necesidades de tipo económico a sus asociados entre las cuales se podrán mencionar: Producir a costos más bajos y vender a precios más razonables y

segundo porque en ellas se llevan a cabo actividades económicas como: comprar, producir, vender y prestar.

La Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, también enfatiza los objetivos económicos de una asociación cooperativa en su artículo 4 literal “ A ” que señala entre los fines de una asociación cooperativa: “ Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados, mediante la acción conjunta de estos en una obra colectiva”. Sin embargo, es necesario recalcar que si bien es cierto una asociación cooperativa tiene objetivos económicos, no tiene propósitos de lucro. No se trata de obtener las máximas ganancias sino, de satisfacer las necesidades de grandes núcleos de la población, permitiéndole de esta manera mejorar sus condiciones de vida.

Diversas son las formas en que las asociaciones cooperativas logran el mejoramiento económico de sus asociados; considerando entre las más importantes las siguientes:

- a) Reducen los costos de producción
- b) Obtienen condiciones más favorables en sus transacciones comerciales
- c) Logran el posicionamiento de nuevos mercados
- d) Resuelven problemas de financiamiento.

Otro factor importante es el hecho de que las asociaciones cooperativas llegan a constituirse en una fuente de financiamiento para sus asociados mediante el fomento del hábito del ahorro, pues con estos recursos les es posible conceder préstamos a sus miembros quienes en la mayoría de los casos no son sujetos de créditos en las instituciones financieras, por no considerar estas atractivo conceder financiamiento de baja cuantía y que además represente riesgos en cuanto a su recuperación.

### **3.2. EDUCACIÓN DEL COOPERATIVISMO**

El movimiento cooperativo está basado en sus principios, al respecto es preciso mencionar que el fomento de la educación es el medio que permite el conocimiento y la mejor comprensión de esos principios contribuyendo de esta forma a que los asociados actúen con mayor conciencia, es por esta razón que la educación en el cooperativismo, además de ser uno de sus principios constituye uno de sus objetivos si se desean buenas cooperativas, las personas que las componen tienen que ser buenos cooperadores para

lo que es necesario ser poseedor de una conciencia colectiva adquirida a través de la educación, siendo esta el vehículo mediante el cual se alcanza la formación y desarrollo de los individuos, enseñándoles a trabajar juntos; no solo por el bien individual, ni de la cooperativa sino por el bien de la comunidad donde pertenecen.

### **3.3 SOCIALES DEL COOPERATIVISMO**

El objetivo social que se pretende alcanzar en este tipo de organizaciones es proyectar a la persona hacia sus semejantes, creando los vínculos necesarios para que su participación en la sociedad sea lo más efectiva y constructiva posible y que dicha participación alcanzada mediante la acción conjunta y consciente, constituya un elemento vital para minimizar todo el antagonismos que pudieran socavar una mayor participación de los ciudadanos de un país, es uno de los pilares fundamentales en que descansa su desarrollo.

## **C2. Cooperativa financiera ACOFINGES de R.L**

### ***Antecedentes de la Empresa***

A Principios del año 1986, un grupo de ingenieros, partiendo del principio que la unidad hace la fuerza, decide crear la Cooperativa de Ingenieros. El horizonte ha cambiado desde entonces y ahora junto con los arquitectos y ramas afines, se ha logrado consolidar.

ACOFINGES DE RL, con su lema: "Construyendo Juntos Tu Futuro Hoy", cada vez nos volvemos más dinámicos, eficientes y con una sólida posición financiera y económica. En el 2011, estamos cumpliendo 25 años de existencia, siendo nuestras fortalezas, entre otras, nuestra conciencia social y el eficiente empeño de nuestro personal. Con verdadera responsabilidad cooperativista, sigue nuestro compromiso de contribuir al fomento del desarrollo económico y social de sus miembros asociados, quienes la administran y disfrutan sus beneficios.

ACOFINGES Es la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Federación Salvadoreña de Ingenieros y Arquitectos de Responsabilidad Limitada puede observarse

su logo en la Figura 6, constituida el 14 de marzo de 1986, con personería jurídica desde el 13 de marzo de 1987 e inscrita en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas, bajo el No. 13 del Libro 17 del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, INSAFOCOOP, cuyos objetivos son:

- Contribuir activamente a la superación y mejoramiento socioeconómico de sus asociados.
- Proporcionar servicios personalizados de ahorro y crédito a tasas preferenciales.
- Educar sobre principios de autoayuda voluntaria y mutua, equidad y emancipación económica y social.



Figura 5 - Logo de ACOFINGES

### ***Dirección***

Calle Sisimiles, Edificio Metrogalerias, tercer nivel local 3-13, San Salvador, El salvador, puede verse en la Figura 6 el croquis de la ubicación.



Figura 6 - Mapa de ubicación de Acofinges

**E-mail**

**INSTITUCIONAL@ACOFINGES.COM**

**Teléfonos**

Teléfono: 2234-1400

Lic. Ricardo Guzmán 2234-1428

Fax: 2234-1432.

**Cantidad de empleados y tamaño de la empresa son los que pueden observarse en la Tabla 1.**

| Departamento                                 | Cantidad de empleados |
|--|-----------------------|
| EQUIPO GERENCIAL                             | 4                     |
| DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN Y COMERCIALIZACION | 12                    |
| DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS    | 6                     |
| DEPARTAMENTO DE MERCADEO                     | 1                     |
| Total de empleados                           | 23 Empleados          |

**Tabla 1- Cantidad de empleados**

**Tamaño de la empresa**

Primero veremos su clasificación en la Tabla 2, por la actividad a la que estas se dedican.

| Clasificación que se les asigna | Rubros que entran en esta clasificación  |
|---------------------------------|--|
| Extractivas                     | Agricultura, Caza, Selvicultura y pesca<br>Explotación de minas y canteras<br>Extracción de madera |
| Industriales                    | Electricidad, agua y gas   |

|                    |   |
|--------------------|---|
|                    | Manufactureras<br>Construcción  |
| <b>Comerciales</b> | Comercio al por mayor y menor<br>Restaurantes y hoteles   |
| <b>Financieras</b> | Establecimientos financieros<br>Seguros<br>Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas comunales, sociales y personales |
| <b>Servicios</b>   | Personales<br>Auxiliares a la industria y comercio  |

**Tabla 2 - Clasificación de las cooperativas según su actividad.**

De acuerdo con la clasificación anterior ACOFINGES DE RL está clasificada como una empresa financiera

También se pueden clasificar por su tamaño como puede observarse en la Tabla 3. Esto viene designado por instituciones tales como FUSADES, el BCR, BMI, CONAMYPE, entre otras, que evalúan varios factores que influyen a esto.

| <b>Por su número de trabajadores (Según el BMI)</b> |                            |
|---|----------------------------|
| <b>Tipo de empresa</b>                              | <b>Número de empleados</b> |
| <b>Micro</b>  | 1 – 10                     |
| <b>Pequeña</b>                                      | 11 – 49                    |
| <b>Mediana</b>                                      | 50 – 199                   |
| <b>Grande</b>                                       | 199 – a más trabajadores   |

**Tabla 3 - Clasificación de las cooperativas según el número de empleados**

De acuerdo con la clasificación dada por el Banco Multisectorial de Inversión, la empresa está clasificada como pequeña empresa, debido a que la empresa posee 23 empleados

### **Generalidades de la empresa**

### **Nombre o razón social de la empresa**

Asociación Cooperativa Financiera de Ingenieros y Arquitectos de El Salvador.

### **Nombre comercial**

ACOFINGES DE RL- Cooperativa Financiera de Ingenieros y Arquitectos

### **Clasificación CIU**

#### **Sección K**

#### **Actividades financieras y de seguros**

| División | Grupo | Clase | Descripción  |
|----------|-------|-------|--|
| 64       | 643   | 6430  | Fondos y sociedades de inversión y entidades financieras similares |

**Tabla 4 - Clasificación según la CIU**

Según la ONU la clasificación CIU de ACOFINGES es: **Código:** K6430, Fondos y sociedades de inversión y entidades financieras similares.

### **Misión**

“Contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros asociados, proporcionándoles servicios de ahorro y crédito, beneficios económicos, culturales y sociales, con personal comprometido con la excelencia en el servicio, basados en principios y valores cooperativos.”

### **Visión**

“Ser la mejor Cooperativa financiera de El Salvador, en la prestación integral de servicios y beneficios a sus asociados, sustentada en la innovación continua, solvencia y estabilidad financiera.”

### **Valores**

Los valores establecidos en ACOFINGES son los siguientes:

- 1 • **Pertenencia**
- 2 • **Seguridad**
- 3 • **Lealtad**
- 4 • **Solidaridad**
- 5 • **Calidad**
- 6 • **Democracia**
- 7 • **Eficiencia**
- 8 • **Transparencia**
- 9 • **Responsabilidad**
- 10 • **Ayuda Mutua**



**Resumen de ratios financieros en ACOFINGES de R.L en los últimos cinco años (2009-2013).**

A continuación en la Tabla 5, se presenta el desarrollo que ha tenido la cooperativa en el último quinquenio. Además se presenta de forma gráfica el comportamiento de las diferentes carteras y de los resultados obtenidos.

**Desarrollo Histórico 2009-2013**

**(Miles de dólares de los Estados Unidos de América)**

| Rubro   | 2009  | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | % Prom. |
|---|-------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Total de activos                                | 9,052 | 10,740 | 13,249 | 16,558 | 19,711 | 21%     |
| Cartera de prestamos                            | 7,396 | 8,697  | 10,640 | 13,768 | 17,228 | 21%     |
| Depósitos totales                               | 6,439 | 7,941  | 10,081 | 12,903 | 15,309 | 23%     |
| Patrimonio                                      | 2,407 | 2,683  | 3,030  | 3,525  | 4,275  | 15%     |
| Aportaciones                                    | 1,815 | 2,048  | 2,349  | 2,711  | 3,266  | 16%     |
| Excedentes antes de reservas                    | 183   | 206    | 236    | 305    | 414    | 17%     |
| Excedentes netos                                | 156   | 175    | 201    | 259    | 352    | 17%     |
| Rentabilidad S/aportaciones                     | 10%   | 10%    | 10%    | 11%    | 13%    | 11%     |
| Rentabilidad S/aportaciones después de reservas | 9%    | 9%     | 9%     | 10%    | 11%    | 9%      |
| Número de asociados                             | 3,014 | 3,290  | 3,718  | 4,260  | 4,623  | 11%     |

**Tabla 5- Desarrollo histórico 2009- 2013 de la cooperativa**

**Aspectos financieros relevantes.**

A continuación en la Tabla 6, se pueden observar las variables más importantes de los estados financieros de los estados financieros y su evolución absoluta y porcentual:

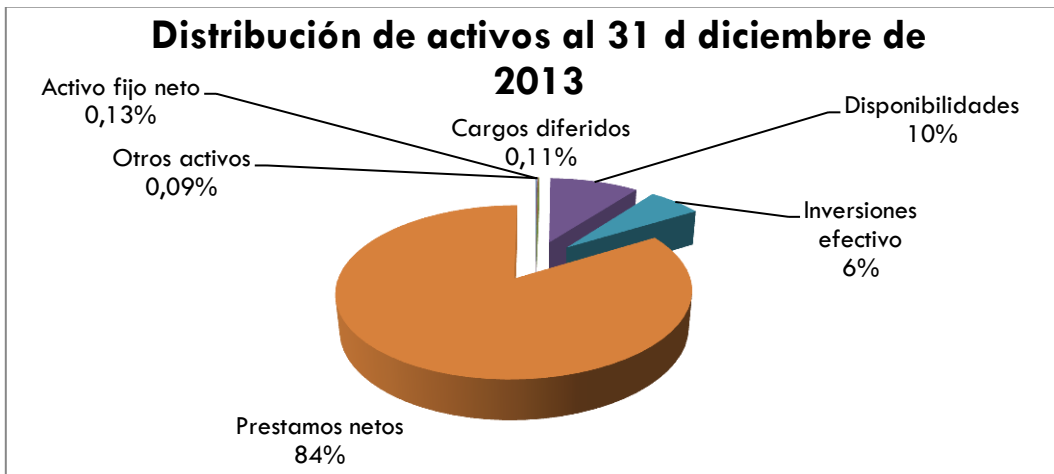
| Rubro            | 2013     | 2012     | Variación |     |
|------------------|----------|----------|-----------|-----|
|                  |          |          | Absoluta  | %   |
| Total de activos | 19,711.0 | 16,558.0 | 3,153.0   | 19% |

|                                     |          |          |         |     |
|-------------------------------------|----------|----------|---------|-----|
| <b>Cartera de préstamos total</b>   | 17,228.0 | 13,768.0 | 3,460.0 | 25% |
| <b>Cartera de préstamos neta</b>    | 16,598.0 | 13,344.0 | 3,254.0 | 24% |
| <b>Depósitos totales</b>            | 15,309.0 | 12,903.0 | 2,406.0 | 19% |
| <b>Patrimonio</b>                   | 4,275.0  | 3,525.0  | 751.0   | 21% |
| <b>Aportaciones</b>                 | 3,266.0  | 2,711.0  | 555.0   | 20% |
| <b>Excedentes antes de reservas</b> | 414.0    | 305.0    | 109.0   | 36% |
| <b>Excedentes netos</b>             | 352.0    | 259.0    | 92.0    | 36% |
| <b>Número de asociados</b>          | 4,623.0  | 4,260.0  | 363.0   | 9%  |

**Tabla 6- Variación absoluta de los rubros más importantes de la cooperativa**

### Activos totales

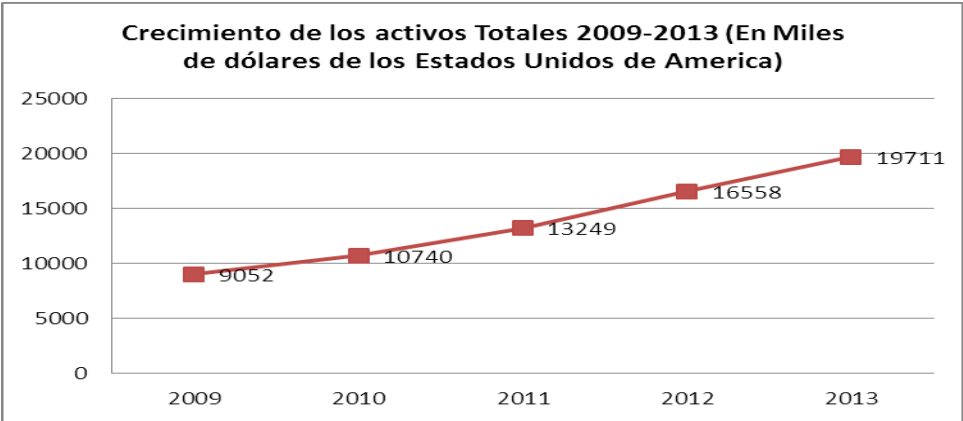
La estructura financiera de la cooperativa está acorde a los indicadores financieros prudenciales y esto se muestra en la distribución de los activos que se presenta en la Figura 7 siguiente:



**Figura 7- Activos totales de la cooperativa al 31 de diciembre del 2013**

### Crecimiento de activos totales

Los activos de la cooperativa como puede observarse en la Figura 8, ascienden a US\$19,711 miles de dólares y cómo podemos ver en la gráfica anterior, el mayor activo productivo, es la cartera de préstamos, con un 84% de participación, cumpliendo así una medida prudencial de equilibrio, con respecto a la composición de los activos.

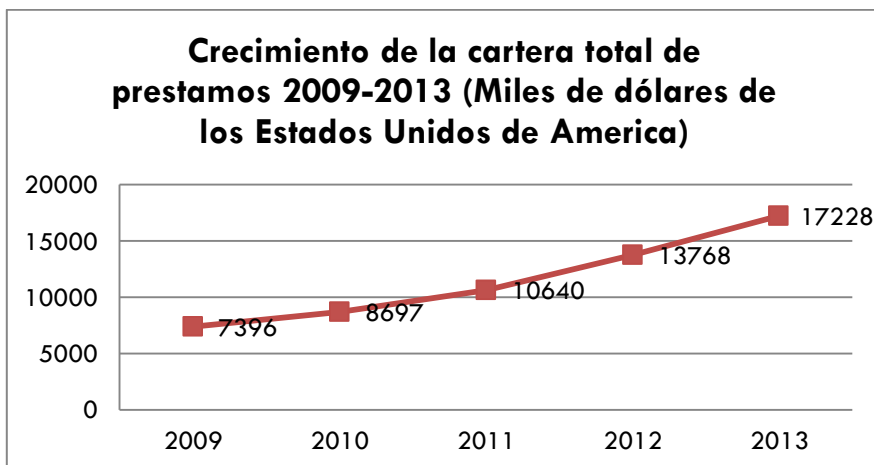


**Figura 8– Crecimiento de los activos 2009-2013 en la cooperativa.**

El crecimiento experimentado hizo que pasáramos de US\$ 16,558 miles de dólares en el 2012 a US\$ 19,711 miles de dólares en 2013, lo que significa que un monto de US\$ 3,153 miles de dólares de crecimiento, lo que representa un 19% con respecto al saldo del año 2012.

**Cartera de préstamos**

La cartera de préstamos presentada en la Figura 10, tanto total como neta, refleja un crecimiento importante de un 25% y un 24%, lo que confirma que el año 2013 ha cumplido con lo proyectado en el plan quinquenio 2012-2016, alcanzando un saldo en la cartera total de US\$ 17,228 miles de dólares, lo podemos apreciar mejor en la siguiente gráfica:



**Figura 9-Crecimiento de la cartera de préstamos en la cooperativa 2009-2013**

Podemos observar gráficamente el crecimiento de la cartera total de préstamos en los últimos cinco años, en las que se ha duplicado los saldos, pasando de US\$7,396 miles de dólares a US\$ 17,228 miles de dólares, confirmando así la buena gestión de los recursos y el crecimiento del mayor activo productivo de la cooperativa..

### **FUENTES DE RECURSOS FINANCIEROS**

La cooperativa cuenta con recursos financieros propios, suficientes para afrontar y satisfacer las necesidades financieras y de inversión de nuestros asociados como lo muestra la Figura 10, siendo este uno de los objetivos principales del Consejo de Administración y de la gestión gerencial. Se presenta en la siguiente grafica las fuentes de recursos y su distribución:

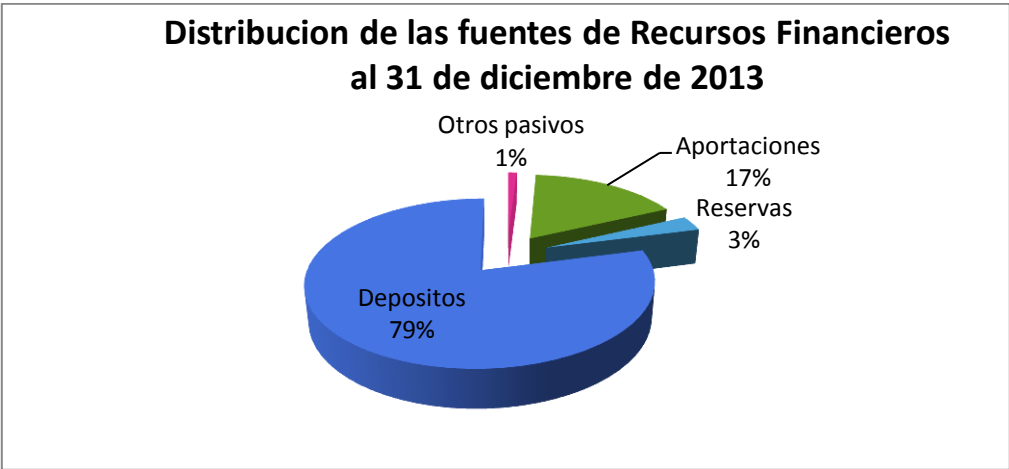


Figura 10-Distribución de las fuentes de recursos financieros al 31 de diciembre de 2013

**DEPOSITOS**

La tendencia de los últimos cinco años como lo muestra la Figura 11, refleja un crecimiento positivo de la cartera de depósitos, producto de la seguridad, solidez y confianza que muestra la Cooperativa, así como la lealtad de los socios y aunado a ello al monitoreo constante de las variables.

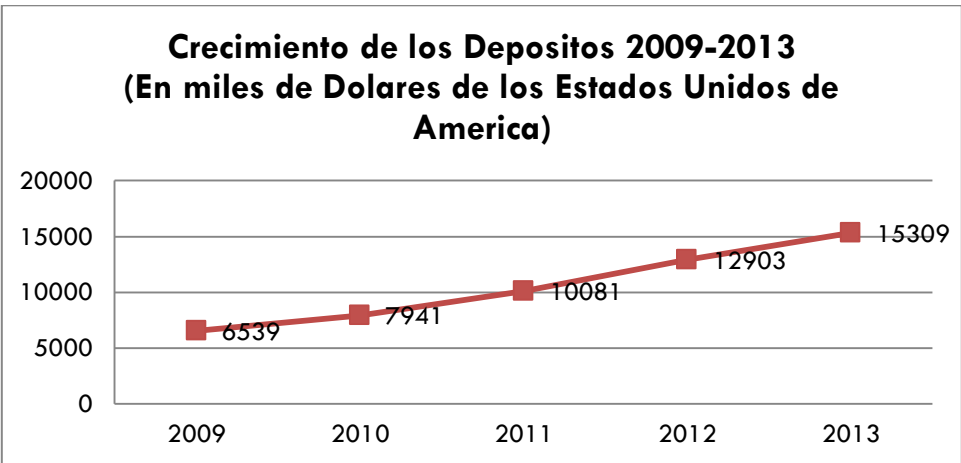


Figura 11- Crecimiento de los depósitos de la cooperativa 2009-2013

**PATRIMONIO**

El patrimonio refleja una tendencia creciente en los últimos cinco años. Está constituido por las aportaciones, las Reservas y los Excedentes de la Cooperativa, Podemos ver el comportamiento en la Figura 12 que se presenta a continuación:



Figura 12– Crecimiento del patrimonio de la cooperativa 2009-2013

**APORTACIONES**

A continuación en la Figura 13, se presenta el comportamiento de la cartera de aportaciones en los últimos cinco años:

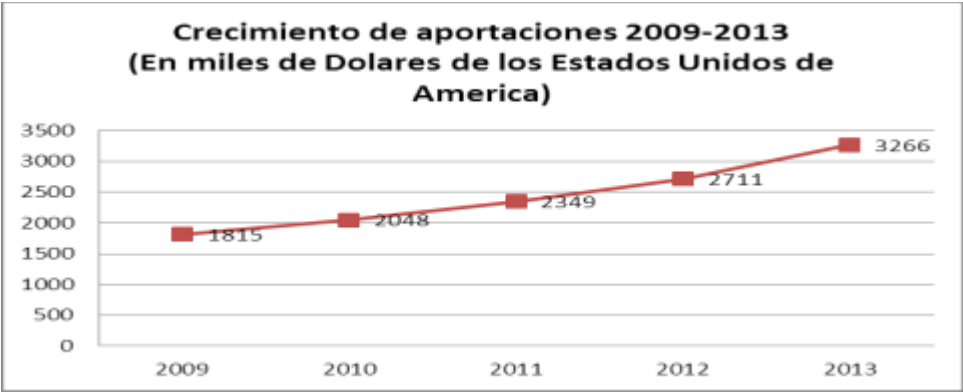
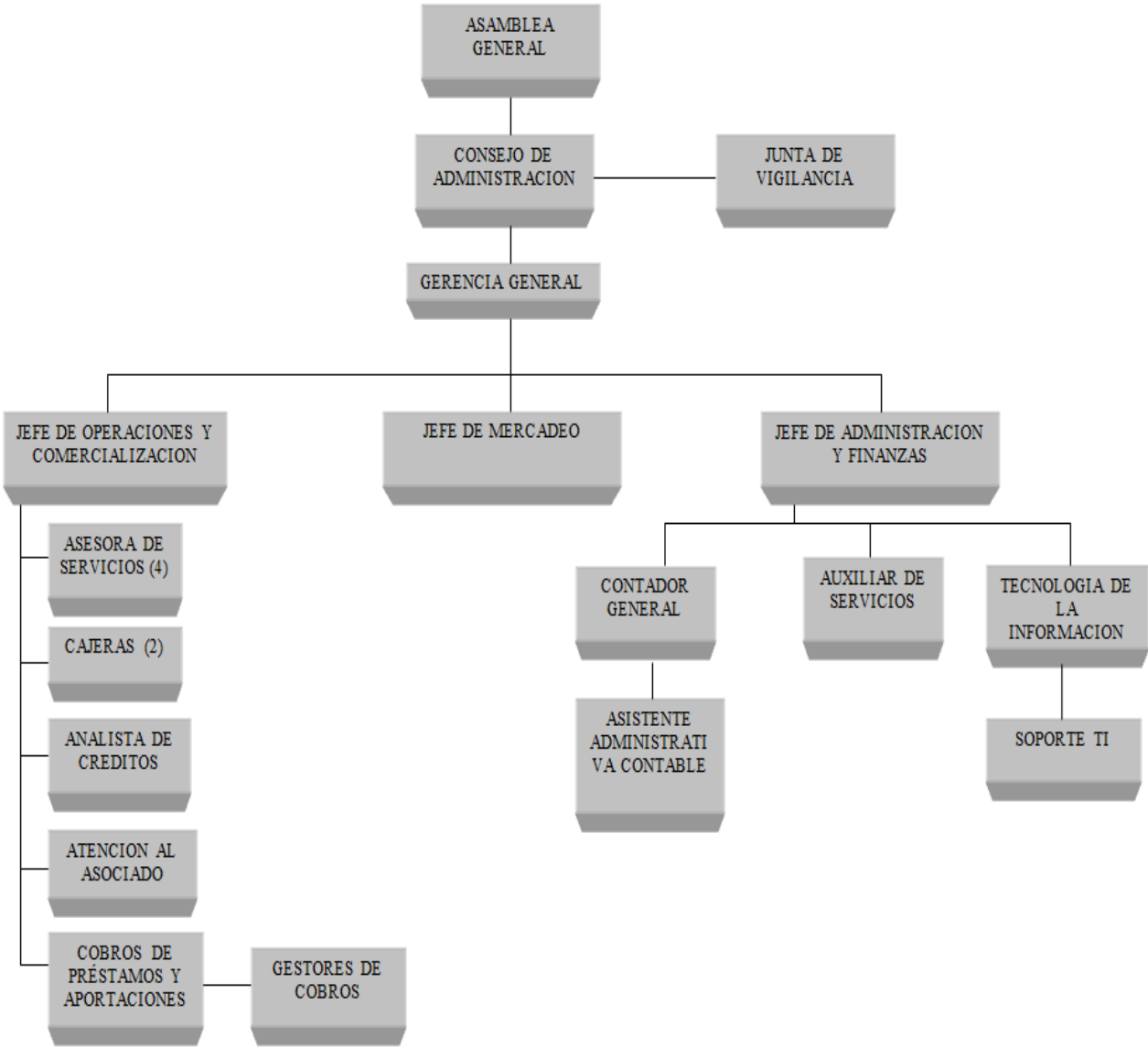


Figura 13– Crecimiento de aportaciones de la cooperativa 2009-2013.

**C.3 Organigrama general de ACOFINGES DE R.L.**

La estructura organizativa de la cooperativa se presenta en la Figura 14, que está a continuación:



**Figura 14 - Organigrama de la cooperativa financiera**

#### C4. Procesos.

Los principales procesos que se dan en ACOFINGES de R.L son: línea de crédito, cuentas de ahorro - depósitos y membresía; como los muestra la siguiente Figura 15.

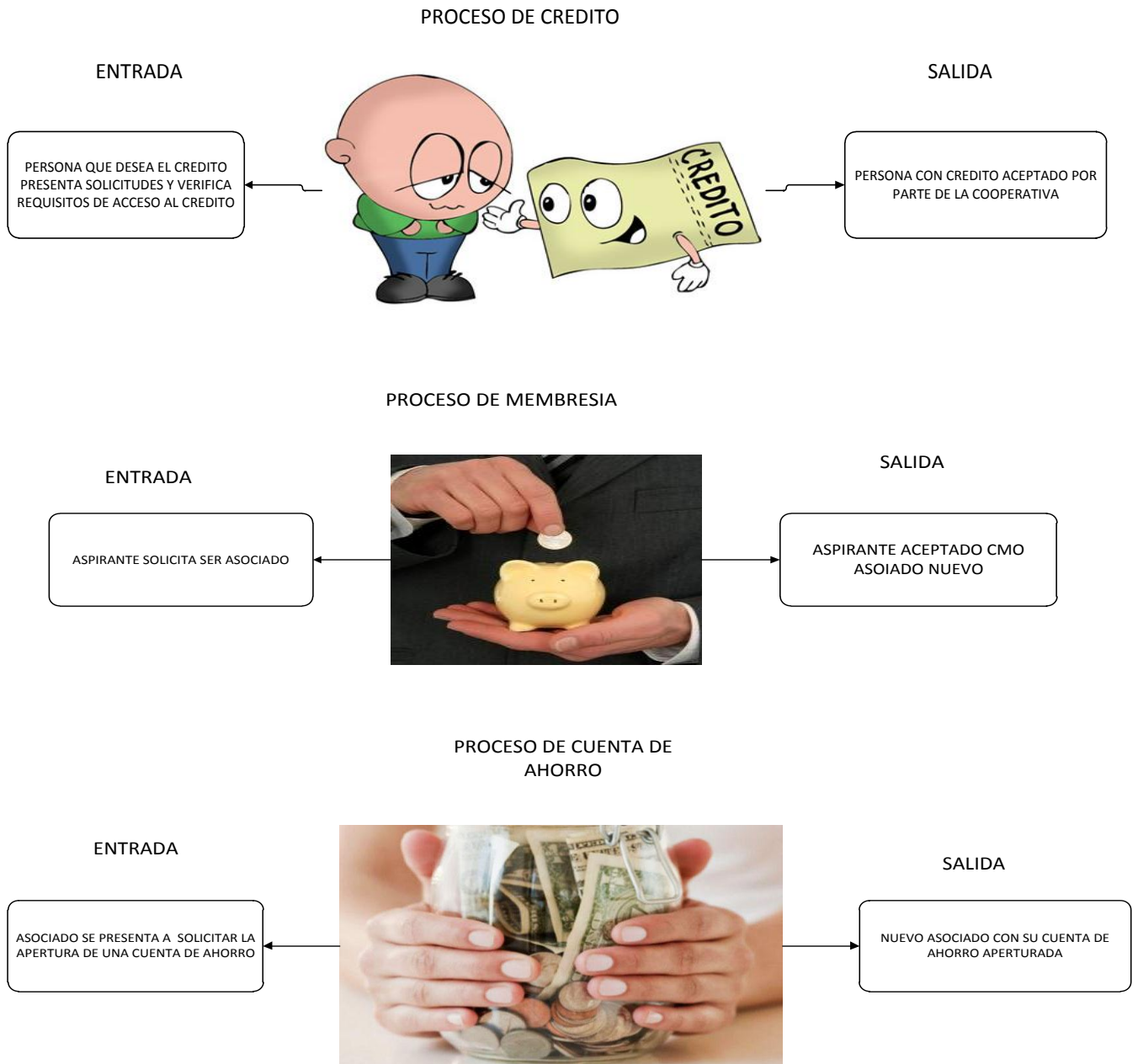


Figura 15— Procesos principales o claves de la cooperativa



## **C5. Análisis comparativo de cooperativas financieras en la región latinoamericana.**

### **Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) en América Latina.**

En más de 90 países del mundo existen CAC, operando tanto en las economías más competitivas como en países que enfrentan situaciones de extrema pobreza. Se estima que la cantidad de CAC en el mundo supera las 40.000 instituciones y que el número de asociados de las mismas está por encima de los 150 millones de personas.

Los principales competidores de las entidades financieras cooperativas suelen ser los bancos privados orientados al segmento masivo y la banca pública en general. En varios países en los que no se respetan principios de regionalidad y subsidiaridad las CAC compiten también entre sí.

En América Latina, las CAC tienen activos por más de USD 65,000 millones, representando aproximadamente el 1.5% de la intermediación financiera. Estas entidades son fundamentales en la inclusión financiera de sectores crecientes de la población de América Latina, alcanzando en algunos países de bajo desarrollo relativo, porciones de mercado muy importantes (en Ecuador, El Salvador y Paraguay, por ejemplo, ya superan el 10% del total de activos del sistema financiero).

En la mayor parte de los países de la región, el público al que atienden las CAC son asalariados de ingresos inferiores a la media de la población y pequeños empresarios de sectores normalmente desatendidos por la banca tradicional. Los competidores de las CAC de América Latina son, en los países con mayor grado de desarrollo de la región, los bancos privados de especialización minorista y los bancos públicos, mientras que en los países con menor grado de desarrollo, las CAC compiten también con las financieras privadas y los prestamistas informales.

### **Las CAC y sus servicios financieros**

#### **Servicios crediticios**

En Latinoamérica, en general las CAC están autorizadas a realizar operaciones de crédito para consumo y para inversión, en especial relacionadas con microcrédito y financiamiento a la pequeña y mediana empresa (PYMES). De los países en los que se

realizó la encuesta DGRV CEMLA 201219, solo en Argentina (Cooperativas de Capitalización) y Perú, las CAC no ofrecen créditos de inversión.

### **Servicios de captaciones**

En relación con el ahorro, las CAC están autorizadas con mayor frecuencia a aceptar únicamente depósitos a plazo o en caja de ahorros (depósitos a la vista). Solo en Argentina, Bolivia<sup>20</sup>, Brasil, y Uruguay<sup>21</sup>, las CAC también están autorizadas a recibir depósitos en cuenta corriente y, por tanto, a girar cheques. Sin embargo, la posibilidad de captación en cuenta corriente en estos países no necesariamente implica su participación directa en una cámara de compensación. En Brasil, las CAC participan en forma indirecta en la cámara de compensación, la cual es privada. En Uruguay (Clearing Electrónico), participan directamente y liquidan en dinero del banco central.

### **Remesas**


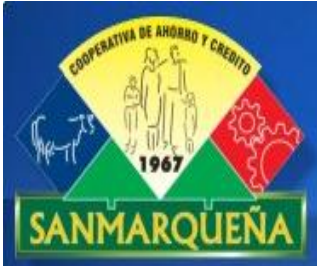

Existen otros servicios que las CAC pueden prestar, como es el envío y recepción de remesas, el cual ha crecido en los últimos años. Actualmente, en 11 de los países que contestaron el cuestionario, se indicó que las CAC pueden realizar este tipo de servicios. Los estudios sobre receptores de remesas en Latinoamérica señalan que, por lo general, las familias de ingresos medios-bajos y bajos son las típicas receptoras de remesas, lo cual coincide con las características usuales de los socios de las CAC. Adicionalmente, debido a la presencia de las CAC en zonas no atendidas o insuficientemente atendidas por el sistema financiero tradicional, el permitir que las CAC presten este tipo de servicios facilitaría el acceso y disminuiría el costo relacionado al pago y recepción de remesas, ampliando su efecto sobre el ingreso de las familias.

### **Otros servicios**

Otra área donde las CAC han incursionado con éxito son el pago y el cobro de servicios. En los países donde las CAC están autorizadas a prestar estos servicios, han realizado convenios bilaterales con las empresas que prestan servicios públicos como agua, teléfono y luz eléctrica entre otros, mediante los cuales se han convertido en puntos de cobro para estas empresas, o bien se conforman como agentes pagadores de nóminas para empresas privadas.

Adicionalmente, como lógica evolución a estos servicios, las CAC realizan operaciones de pago y cobro automático. En general, el pago y cobro automáticos se realizan sobre todo contra las cuentas de ahorro que tienen los socios de la CAC, y en menor medida están asociados a pagos contra la tarjeta de crédito.

A continuación en la Tabla 7 se muestran algunas cooperativas de américa latina:

| Cooperativas   | Misión/ Objetivo   | Servicios que prestan   |
|--|--|---|
| <p>Cooperativa de ahorro y crédito<br/>Sanmarqueña</p>  <p>País: Honduras</p>  | <p>MISION</p> <p>Somos una cooperativa creada para satisfacer las necesidades de servicios y de educación financiera de ahorro y crédito, promoviendo la equidad social y económica de manera sostenible, brindando a nuestros cooperativistas del sector micro empresarial y asalariado, dedicados a la producción agropecuaria, industria, transporte, vivienda y comercio, un servicio con eficiencia y calidad a través de un recurso humano y tecnológico comprometido en impulsar el desarrollo socioeconómico del país.</p> | <p>Cuentas de Ahorro<br/>Depósito a plazo fijo</p> <p>Préstamos</p> <p>Servicios Adicionales<br/>Deducción por Planilla<br/>Protección de Préstamos<br/>Protección de Ahorros<br/>Pago de Remesas</p>                       |
| <p>Cooperativa de ahorro y crédito Jesús Nazareno</p>  <p>País: Bolivia</p>   | <p>Misión</p> <p>Atender las necesidades económicas y sociales de nuestros socios y clientes a través de productos y servicios financieros competitivos, promoviendo la cultura del ahorro y la mejora de la calidad de vida de los mismos.</p>  | <p>Cuenta de ahorro<br/>Depósito a plazo fijo<br/>Créditos<br/>Otros servicios<br/>Tarjetas de debito<br/>Giros<br/>Compraventa de dólares americanos<br/>Pago de sueldos<br/>Cooperativa virtual<br/>Cooperativa móvil</p> |

|   |  |  |
|---|--|--|
|    |  |  |
| <p>Cooperativa Universitaria</p> <p>País:  Paraguay</p>                           | <p><b>MISIÓN</b><br/>Somos una empresa solidaria que desarrolla actividades financieras y sociales, líder del sector cooperativo, con talento humano competente, brindando servicios para mejorar la calidad de vida de su membresía, comprometida con la comunidad, los intereses del gremio y la protección del medio ambiente.</p> <p><b>POLITICA DE CALIDAD</b><br/>Brindamos excelencia en productos y servicios altamente competitivos, adecuados a satisfacer necesidades en forma oportuna con recursos humanos capacitados, tecnología de punta y el compromiso de una mejora constante en la gestión de calidad.</p> | <p>Pago de cuentas<br/>Tarjetas de crédito<br/>Simulador de crédito<br/>Créditos<br/>Simulador de ahorro<br/>Ahorro</p>  |
| <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito "RIOBAMBA LTDA"</p> <p>País: Ecuador </p>  | <p><b>Misión</b><br/>Brindar servicios financieros eficientes y oportunos, fomentando el desarrollo de nuestros cooperados y la comunidad, con honestidad y transparencia.</p>   | <p>Ahorros<br/>Créditos<br/>Pagos y transferencias<br/>Pago de Nóminas de Personal<br/>Tarjeta de Cajero Automático<br/>Pago del Bono de Desarrollo Humano<br/>Remesas</p> |





|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>Pago de Pensión Jubilar y Montepío</p> <p>Pago de Pensiones y Matriculas Escolares</p> <p>Pago Agua Potable de Riobamba</p> |
| <p>Cooperativa vega real</p>  <p>País: República Dominicana</p>  | <p>Misión</p> <p>Satisfacer las necesidades financieras y sociales de nuestros asociados y de su comunidad a través de una gestión ética, eficiente, ecológica, educativa y solidaria.</p> <p>Política de Calidad</p> <p>Cooperativa Vega Real se compromete a satisfacer con servicios financieros y sociales de excelente calidad a los socios y a la comunidad, a través de la mejora continua, contando con un personal identificado con los valores y principios cooperativos y la protección del medio ambiente.</p> | <p>Cuentas de ahorro</p> <p>Prestamos</p>  |
| <p>ACOFINGES DE R.L</p>  <p>PAIS: EL SALVADOR</p>              | <p>MISIÓN</p> <p>“Contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros asociados, proporcionándoles servicios de ahorro y crédito, beneficios económicos, culturales y sociales, con personal comprometido con la excelencia en el servicio, basados en principios y valores cooperativos.”</p>   | <p>Ahorros</p> <p>Créditos</p> <p>Depósitos</p>  |

Tabla 7– Cooperativas de América latina y servicios que prestan

Las cooperativas en general manifiestan que son instituciones que están promoviendo la equidad social y económica de manera sostenible. Desean satisfacer las necesidades financieras de sus asociados con vistas a una mejora de la calidad de vida de los mismos.

- Impulsar desarrollo socioeconómico.
- Acrecentar la cultura del ahorro a sus cooperativistas.
- Comprometidos con el servicio de calidad al asociado.

Los servicios que son innatos de todas las cooperativas son los de:


- Ahorro
- Depósitos a plazo fijo
- Crédito

Sin embargo hay en algunas cooperativas con mayor desarrollo de América Latina, otros servicios adicionales que prestan estas como por ejemplo:



- Tarjetas de débito
- Giros
- Compraventa de dólares americanos
- Pago de sueldos
- Cooperativa virtual
- Cooperativa móvil
- Pago de Nóminas de Personal
- Tarjeta de Cajero Automático
- Pago del Bono de Desarrollo Humano
- Remesas
- Pago de Pensión Jubilar y Montepío
- Pago de Pensiones y Matriculas Escolares
- Pago Agua Potable de Riobamba


A continuación se presenta un aglomerado de las cooperativas nacionales en la Tabla 8.

## C6. Análisis comparativo de Cooperativas a nivel nacional

| Cooperativas  | Misión/ Objetivo   | Servicios que prestan  |
|---|--|--|
|  | <p><b>MISION</b><br/>                     Proporcionamos beneficios y servicios financieros de calidad, que superan las expectativas de nuestros clientes y asociados, con una mística de trabajo que nos conduce al logro de nuestra visión personal y empresarial, basados en los principios y valores cooperativos.</p> <p><b>Política de Calidad</b><br/>                     Con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros Asociados, nos comprometemos a proporcionarles:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Seguridad y confidencialidad: En las operaciones y transacciones que realiza, con la Cooperativa.</li> <li>2.- Servicio amable y cordial: En todos los puntos de atención a los Asociados.</li> <li>3.- Servicio ágil y efectivo: En el asesoramiento y prestación de servicios financieros.</li> <li>4.- Comunicación Efectiva: Para satisfacer las necesidades de información oportuna.</li> <li>5.- Alianzas Estratégicas: Que generen valor agregado.</li> <li>6.- Tecnología de la Información: Que facilite las comunicaciones, transacciones y desarrollo de productos innovadores.</li> <li>7.- Mejora Continua: Mejorar el desempeño en los procesos y puestos de trabajo, en función de la satisfacción del Asociado y Cliente Interno.</li> <li>8.-Trabajo en Equipo: Desarrollado por personal competente y comprometido con brindar servicios de calidad.</li> <li>9. Rentabilidad Financiera y Social: A través de la generación de excedentes que retribuyan la participación del Asociado, así como promover el bienestar humano y desarrollo sostenible</li> </ol> | <p>Cuentas de Ahorro<br/>                     Depósito a plazo fijo</p> <p>Diversas líneas de crédito</p> <p>Servicios Adicionales<br/>                     Financiamiento de estudios superiores con fondos de Bandesal.<br/>                     Tarjetas de débito y crédito<br/>                     Pago de servicios e impuestos gratis (agua, luz, etc.)<br/>                     Servicios de aseguranza de vida</p> |



|  |  |   |
|--|--|---|
|  | 10. Seguridad y Salud Ocupacional: Proveer en todas las áreas de la cooperativa, el ambiente y los recursos necesarios que salvaguarden y prevengan los riesgos a la integridad física y salud de las personas |   |
|   | <p><b>Misión</b><br/>Brindar servicios financieros, eficientes basados en principios y valores cooperativos. Impulsando el desarrollo económico y social de nuestros asociados</p>                             | <p>Cuenta de ahorro<br/>Depósito a plazo fijo<br/>Créditos<br/>Otros servicios<br/>Tarjetas de debito</p>   |
|  | <p><b>MISIÓN</b><br/>Somos una cooperativa exitosa que mejora el nivel de vida de los asociados, brindándoles servicios financieros de calidad, fundamentados en principios y valores cooperativos.</p>        | <p>Préstamos<br/>Cuentas de Ahorro<br/>Aportaciones<br/>Ahorro Simultaneo.<br/>Depósitos a Plazo Fijo<br/>Remesas<br/>Pólizas de seguro<br/>Daños y Vehículos</p> |
| ACOFINGES DE R.L   | <p><b>MISIÓN</b><br/>“Contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros asociados,</p>   | <p>Ahorros<br/>Créditos</p>   |

|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|  | <p>proporcionándoles servicios de ahorro y crédito, beneficios económicos, culturales y sociales, con personal comprometido con la excelencia en el servicio, basados en principios y valores cooperativos.”</p> | <p>Depósitos</p> |
|---|--|------------------|

**Tabla 8– Cooperativas nacionales y servicios que prestan.**

Según CEPAL estas son las cooperativas más importantes y más grandes o de prestigio debido a la cantidad de activos.

# CAPÍTULO II

# DIAGNÓSTICO

# 1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA LA COOPERATIVA FINANCIERA

Para poder abordar de una mejor manera la fase del diagnóstico de la investigación, se formularon una serie de pasos para tomar de base al momento de proceder con dicha investigación los cuales son los siguientes:

1. Identificar los procesos desarrollados en la Cooperativa de Ingenieros y Arquitectos de El Salvador
2. Descripción de los procesos de manera general
3. Clasificación de los procesos identificados
4. Recolección de datos sobre los procesos
5. Caracterización de los procesos
6. Priorización y selección de los procesos a analizar
7. Análisis de los procesos seleccionados
8. Medición de la satisfacción del cliente
9. Realizar el diagnostico general
10. Problemas encontrados
11. Definición de indicadores
12. Conceptualización del diseño

## **1. Identificar los procesos desarrollados en la Cooperativa financiera.**

La identificación de los procesos desarrollados en la Cooperativa es determinada a partir de la observación directa realizada en las diferentes visitas técnicas llevadas a cabo en la

cooperativa, así como también de una serie de entrevistas realizadas con cada una de las personas encargadas de dichos procesos identificados, a partir de las cuales se diseñó el desglose de los procesos con sus respectivas categorías como macroprocesos, procesos y subprocesos respectivamente para tomar estos como una base de inventario de los procesos existentes dentro de la cooperativa, con el objeto de clasificarlos para posteriormente priorizarlos y aplicar el diseño de la solución en la posterior etapa.

## **2. Descripción de los procesos de manera general**

Después de identificar cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la Cooperativa se procede a describir de manera general cada uno de los procesos para comprender de una mejor manera cada uno de dichos procesos, así como también las respectivas entradas y salidas de cada proceso identificado.

## **3. Clasificación de los procesos identificados**

Luego de identificar los procesos que se llevan a cabo en la Cooperativa se procede a clasificarlos a partir del mapa de procesos y definir los procesos claves, de apoyo y estratégicos para comprender de una manera todo el conjunto de procesos existentes en la cooperativa.

## **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. Caracterización de los procesos**

La caracterización de los procesos se realiza para conocer el objetivo de cada proceso, su alcance así como también su respectivo proveedor, subprocesos, salida y los usuarios de dichos procesos. Es decir para comprender más profundamente cada procesos, para lo cual se utiliza una guía para documentar la caracterización de los procesos.

## **6. Priorización de los procesos a analizar**

Posteriormente de haber identificado, realizar la descripción general y clasificar los procesos que se desarrollan en la cooperativa, se procedió a realizar una priorización de dichos procesos con el objetivo de determinar los procesos que tienen mayor incidencia en el desempeño de la Cooperativa, y por consiguiente realizar el análisis más profundo de dichos procesos que permitan diseñar una solución enmarcada en la Gestión por Procesos y que contribuya a mejorar la operatividad de la Cooperativa.

Para desarrollar de una manera eficiente la priorización de los procesos se establecieron una serie de criterios para identificar los procesos que están de acuerdo con la razón de ser y la existencia de la Cooperativa, y de esta manera poder seleccionar los procesos a analizar con mayor profundidad, con lo cual al final a partir del grafico de Pareto se obtuvo los macroprocesos a ser abordados

## **7. Análisis de los procesos**

Para realizar el análisis de los procesos desarrollados en la Cooperativa se inicia con el estudio de toda la información recopilada a partir de los diagramas PEPSU que es una herramienta muy 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, razones por las cuales se eligió dicha herramienta.

## **8. Medición de la satisfacción del cliente**

Para poder medir la satisfacción del cliente se utiliza la herramienta ServQual, que con dicha herramienta se obtiene un índice de satisfacción del cliente, lo cual es de suma importancia conocerlo pues como se sabe el enfoque de gestión por procesos va enfocado a los clientes que en este caso serían los asociados de la cooperativa, por lo tanto es importante conocer la satisfacción de los mismos.

## **9. Realizar el diagnostico**

A partir de la información obtenida en las fases anteriores se realiza un análisis de cada Macroproceso priorizado, tomando como base la encuesta a empleados, entrevistas a los mismos, encuestas a socios y público en general, además análisis de los diagramas PEPSU de cada proceso , lo cual sirvió de insumos para la realización del diagnóstico

## **10. Problemas encontrados**

A partir de los problemas encontrados en los procesos priorizados que se desarrollan en la Cooperativa 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 que presta la Cooperativa a sus respectivos asociados.

## **11. Definición de los indicadores**

En esta fase se procede a establecer una serie de indicadores con el objetivo de medir los procesos y posteriormente poder hacer una comparación entre la situación actual de la cooperativa y la que se pretende proponer para lograr una mejora en la gestión de los procesos de dicha cooperativa

Se muestra en la figura 16 la metodología que desarrollo el grupo de tesis para formular la etapa de diagnóstico del trabajo de graduación.



Figura 16— Metodología de investigación en la etapa de diagnóstico para el trabajo de graduación.



## 1.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1.1 Tipo de diseño de investigación

Dentro de la variedad de tipos de diseños de investigaciones, para la presente investigación que se realiza se hace uso del tipo de diseño “No Experimental”. Dicho tipo de diseño de investigación se seleccionó debido a la naturaleza de los servicios que presta la cooperativa donde se está realizando el estudio, ya que la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, en dicha investigación no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural. “La investigación no experimental o *ex-post-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

Dentro de la investigación no experimental existen dos tipos como lo muestra la Figura 17:

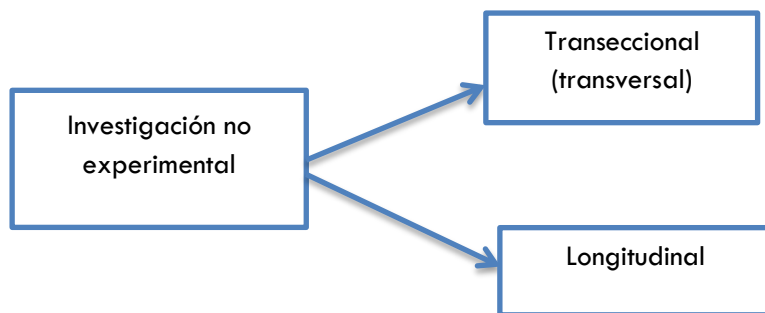


Figura 17– Tipos de investigación experimental.

Dentro de este diseño la investigación no experimental se utiliza la clasificación como transaccional (transversal), ya que los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. Se seleccionó este tipo 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.

### 1.1.2 Tipo de Investigación

Dentro de la variedad de tipos de investigación que existen son: Exploratorias, Descriptivas, Correccionales y Explicativas.

Para la presente investigación se utiliza el tipo descriptiva, ya que solamente se describe la situación actual de los servicios que la Cooperativa de Ingenieros y Arquitectos de El Salvador brinda a cada uno de sus asociados, 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 Cooperativa. 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.

### 1.1.3 Fuentes de Información.

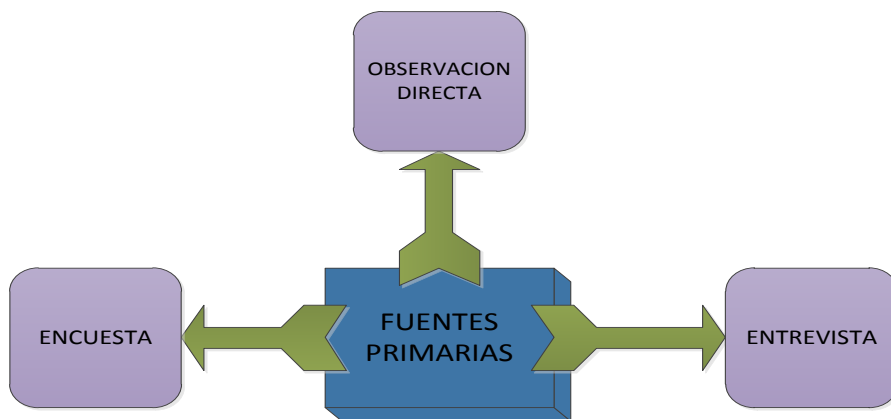
Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento.

Conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación

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

### **Fuentes Primarias**

Para recolectar los datos se utilizaron las técnicas que se muestran en la Figura 18 a continuación:



**Figura 18– Técnicas para recopilar información utilizadas por el grupo de tesis**

Dentro de estas se detallan:

- Encuestas orientadas al personal y a los asociados de la Cooperativa de Ingenieros y Arquitectos de El Salvador.
- Entrevistas con cada uno de los encargados de los diferentes procesos.
- Observación directa en condiciones normales de servicios para tener una perspectiva real del funcionamiento de la Cooperativa.

Dichas fuentes sirvieron para determinar la situación actual de los servicios y de los procesos que se llevan a cabo dentro de la Cooperativa de Ingenieros y Arquitectos de El Salvador.

### **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 en la Figura 19:



**Figura 19– Fuentes de información secundarias del grupo de tesis**

Dentro de estas las más importantes fueron:

- Leyes y normas financieras.
- Documentos y estudios técnicos propios de la Cooperativa.
- Libros con información de gran importancia 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.

**Instrumentos y técnicas para realizar la investigación**

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos que detalla la Tabla 9.

| TÉCNICA     | INSTRUMENTO         |
|-------------|---------------------|
| Entrevista  | Guía de preguntas   |
| Encuesta    | Cuestionario        |
| Observación | Observación directa |

**Tabla 9– Técnicas e instrumentos utilizados por el grupo de tesis en la investigación**

**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 Cooperativa, así como sus procesos existentes, 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 asociados de la Cooperativa.
- b) Dirigido al personal que labora dentro de la Cooperativa.

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.

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

## 1.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS.

### 1.2.1 IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS DESARROLLADOS EN LA COOPERATIVA FINANCIERA

La Cooperativa Financiera de El Salvador es una institución que brinda una serie de servicios bancarios única y exclusivamente a sus asociados dentro de los cuales se puede mencionar Apertura de cuentas de ahorro, Apertura de depósito a plazo, Otorgamiento de Créditos para Vivienda y Consumo.

A continuación se enlistan todos los procesos existentes para la realización de dichos servicios, que para poder determinar dicho procesos se utilizaron una serie de entrevistas personales con los encargados de las diferentes áreas de la organización, así como también de la observación directa en las visitas técnicas dentro de las horas laborales para poder observar dichos procesos en condiciones normales:

#### Proceso de Membresía

- Ingreso de asociados
- Retiro de asociados
- Actualización de datos de los asociados

#### Proceso de captación de fondos

- Apertura de cuentas de ahorro
- Depósitos a plazo fijo
- Cobro de aportaciones

#### Proceso de análisis y otorgamiento de Créditos o colocaciones

- Colocación de créditos
- Análisis y decisión
- Instrumentación y desembolso
- Recuperación de préstamos en mora

#### Planeación estratégica

#### Administración de Recursos Institucionales

- Administración de Recursos Humanos
- Administración de Recursos Financieros

#### Soporte a la Gestión

- Auditoría interna
- Contabilidad
- Tecnología de la información

### **1.2.2 Descripción de los procesos de manera general**

Luego de identificar cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la Cooperativa se procede a describir de manera general cada uno de los procesos para comprender de una mejor manera cada uno de dichos procesos, así como también las respectivas entradas y salidas de cada proceso identificado.

## MACROPROCESO: OPERACIONES

### Proceso de Membresía

| Proceso     | Membresía   |
|-------------|---|
| Descripción | Dicho proceso consiste en proporcionar toda la información necesaria(beneficios, servicios que se le prestaran, condiciones, etc.) a la persona que tiene interés en ser asociado de la Cooperativa, así como también el llenado de toda la documentación requerida, concluyendo con la entrega del carnet que le acredita como asociado y la entrega de la cuenta de ahorros debidamente sellada |
| Subprocesos | Ingreso de asociados<br>Retiro de asociados<br>Actualización de datos   |

Tabla 10– Descripción de proceso de membresía



Figura 20– Esquema de proceso de membresía

## Proceso de análisis y otorgamiento de créditos o colocaciones

| PROCESO     | ANÁLISIS Y OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS O COLOCACIONES  |
|-------------|---|
| Descripción | Dicho proceso consiste en proporcionar toda la información necesaria al asociado en base a su interés o necesidades de monto del crédito y destino del crédito a solicitar, el análisis de dicho crédito que se está tramitando como también la decisión del mismo, la validación y aprobación del desembolso como también el respectivo desembolso, concluyendo con el seguimiento y recuperación del crédito solicitado, es decir hasta pagar por completo el crédito solicitado (hasta que la cooperativa da el finiquito al asociado) |
| Subprocesos | Colocación de créditos<br>Análisis y decisión<br>Instrumentación y desembolso<br>Recuperación de préstamos en mora  |

Tabla 11– Descripción de proceso de crédito



Figura 21– Esquema de proceso de crédito



## Proceso Captación de fondos

| PROCESO     | CAPTACIÓN DE FONDOS   |
|-------------|---|
| Descripción | Dicho proceso consiste en generar liquidez y aumentar los activos en efectivo y disponibilidad, a través de la apertura de depósitos a plazo, cuentas de ahorro y aportaciones.<br>El proceso abarca desde la asesoría de captación al asociado, instrumentación y legalización de los depósitos y cuentas, hasta la entrega de los documentos con saldo de apertura. |
| Subprocesos | Apertura de cuentas de ahorro<br>Cobro de aportaciones<br>Depósitos a plazo fijo  |

Tabla 12- Descripción de proceso de captación de fondos



Figura 22- Esquema de proceso de captación de fondos

## MACROPROCESO: ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS

### Proceso de Planeación Estratégica

| PROCESO     | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA   |
|-------------|--|
| Descripción | Dicho proceso consiste en realizar desde la elaboración de las fortalezas, oportunidades, amenazas, debilidades (FODA), así como también la proyección de crecimientos, control presupuestario, medidas correctivas y ajustes. |
| Subprocesos |  |

Tabla 13– Descripción del proceso de planeación estratégica



Figura 23– Esquema de proceso de planeación estratégica.

### Proceso de Administración De Recursos Institucionales

| PROCESO     | ADMINISTRACION DE RECURSOS INSTITUCIONALES   |
|-------------|--|
| Descripción | Dicho proceso consiste en la contratación y gestión de personal, así como también la administración de recursos financieros, todo enfocado a mejorar la eficiencia de la gestión de la cooperativa en general. |
| Subprocesos | Administración de Recursos humanos<br>Administración de Recursos financieros   |

Tabla 14– Descripción de proceso de Administración de recursos institucionales



Figura 24– Esquema de proceso de administración de recursos institucionales

## Proceso de Soporte a La Gestión

| PROCESO     | SOPORTE A LA GESTIÓN   |
|-------------|--|
| Descripción | Dicho proceso consiste en realizar desde el registro de operaciones, la generación de estados financieros, así como también la revisión del soporte contable hasta la generación de informes y seguimiento a las observaciones y recomendaciones.<br>Todo enfocado a mejorar la eficiencia de la gestión de la cooperativa en general. |
| Subprocesos | Contabilidad.<br>Auditoria interna.<br>Tecnología de la información  |

Tabla 15– Descripción del proceso de soporte a la gestión



Figura 25– Esquema de proceso soporte a la gestión

### 1.2.3 Clasificación de los procesos identificados

#### 2.2.3.1 Árbol de desglose de procesos

A partir de los procesos identificados anteriormente se procedió a la realización del árbol de desglose de procesos que se muestra en la Figura 26, para comprender de una mejor manera todo el conjunto de procesos existentes dentro de la cooperativa y donde se especifican en forma general los procesos involucrados en las actividades de la Cooperativa financiera a partir de su jerarquía.

## ARBOL DE DESGLOSE DE PROCESOS

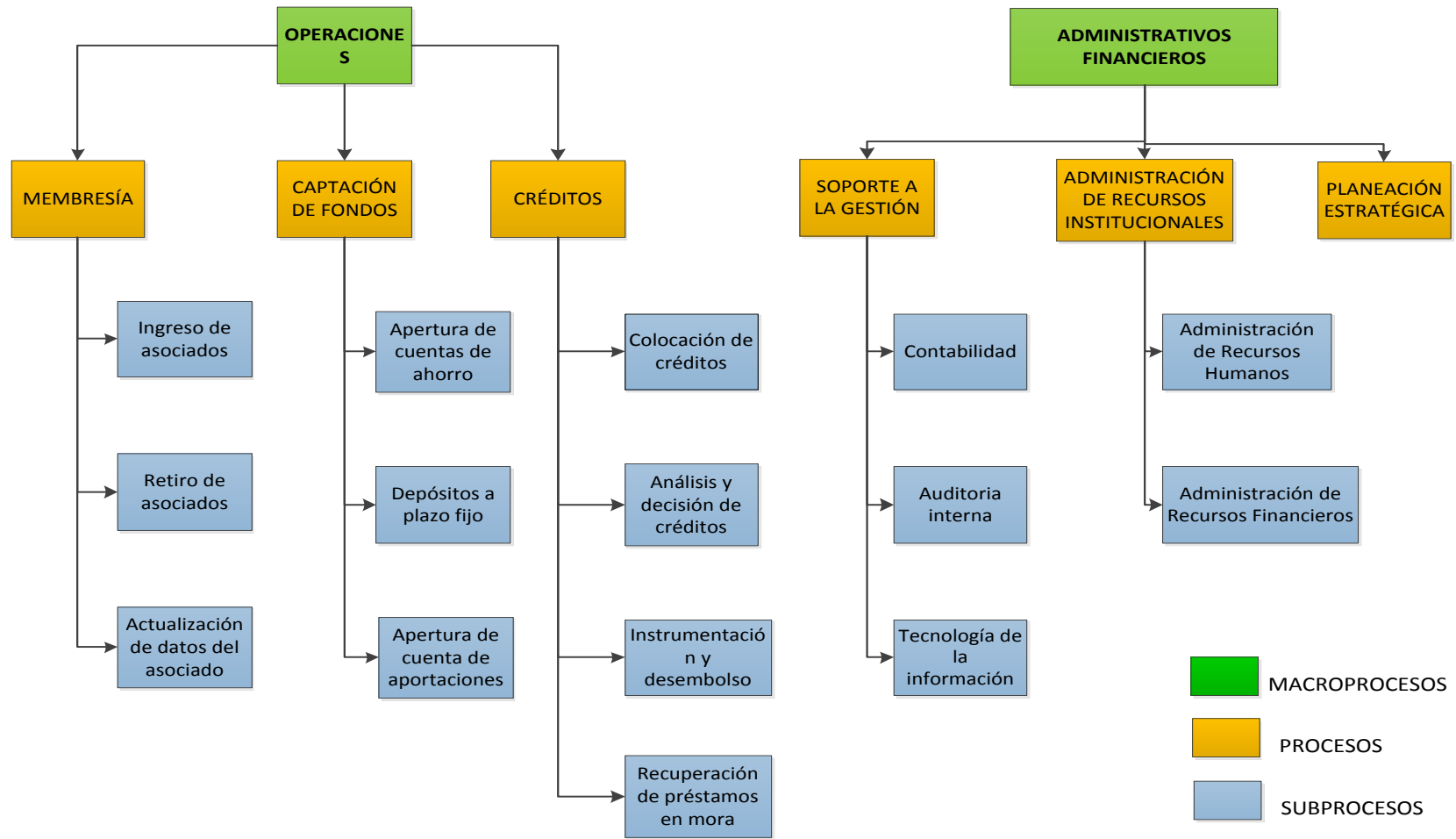


Figura 26– Árbol de desglose de procesos de la cooperativa

### 2.2.3.2 Inventario de procesos de la cooperativa financiera

Luego de describir de manera general los procesos existentes dentro de la cooperativa, identificarlos respectivamente y realizar el árbol de desglose de dichos procesos se procedió a la realización del levantamiento del inventario de los procesos existentes dentro de la cooperativa, para comprender de una mejor manera todo el conjunto de macroprocesos, procesos y subprocesos existentes dentro de la cooperativa financiera de ingenieros y arquitectos como se presenta en la Tabla 16 a continuación:

| <b>Macroprocesos</b>               | <b>Procesos</b>                                   | <b>Subprocesos</b>                            |
|------------------------------------|---|---|
| <b>OPERACIONES</b>                 | <b>MEMBRESÍA</b>                                  | <b>Ingreso de asociados</b>                   |
|                                    |   | <b>Retiro de asociados</b>                    |
|                                    |   | <b>Actualización de datos del asociado</b>    |
|                                    | <b>CAPTACIÓN DE FONDOS</b>                        | <b>Apertura de cuentas de ahorro</b>          |
|                                    |   | <b>Depósitos a plazo fijo</b>                 |
|                                    |   | <b>Apertura de cuenta de aportaciones</b>     |
|                                    | <b>CRÉDITOS</b>                                   | <b>Colocación de créditos</b>                 |
|                                    |   | <b>Análisis y decisión de créditos</b>        |
|                                    |   | <b>Instrumentación y desembolso</b>           |
|                                    |   | <b>Recuperación de préstamos en mora</b>      |
| <b>ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS</b> | <b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>                     |   |
|                                    | <b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS INSTITUCIONALES</b> | <b>Administración de Recursos Humanos</b>     |
|                                    |   | <b>Administración de Recursos Financieros</b> |
|                                    | <b>SOPORTE A LA GESTIÓN</b>                       | <b>Contabilidad</b>                           |
|                                    |   | <b>Auditoría interna</b>                      |
|                                    |   | <b>Tecnología de la información</b>           |

Tabla 16– Inventario de procesos

1.2.3.3 Mapa de proceso completo

## MAPA DE PROCESOS PARA LA COOPERATIVA FINANCIERA

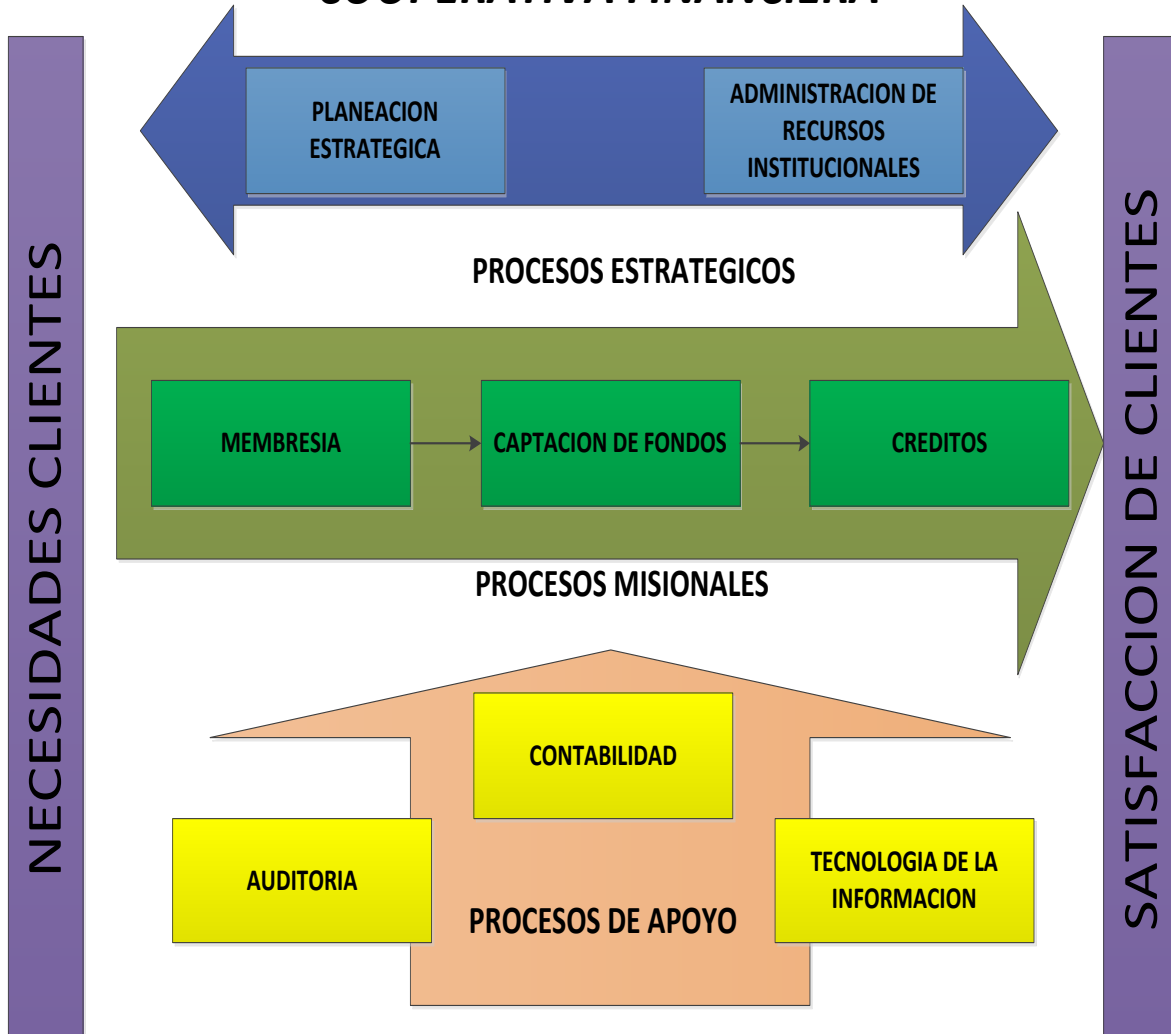


Figura 27– Mapa de procesos de la cooperativa

### 1.3 CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS

La identificación de los rasgos distintivos del proceso se conoce como caracterización, que no es otra cosa que establecer la relación con los demás procesos internos o externos, los insumos y salidas del proceso, los proveedores y clientes, los riesgos y controles, permitiendo a los usuarios del sistema clarificar de manera muy sencilla el accionar de la Entidad y la gestión de sus procesos.

La caracterización de los procesos debe contener como mínimo:

- Objeto del proceso y responsable el mismo,
- Proveedores e insumos o entradas y productos o salidas y usuarios o clientes,
- Recursos asociados a la gestión del proceso,
- Riesgos y controles asociados e indicadores del proceso,
- Requisitos relacionados con el proceso y documentos y registros del mismo.

#### **Paso 1:**

Para el formato de levantamiento:

**Objetivo del Proceso.** En esta casilla se establece con claridad y precisión el propósito del proceso.

Una clave para adelantar esta tarea es preguntarse ¿Cuál es la razón de ser de este proceso? ¿A través de qué acciones lo concreto? en otras palabras que hace y para que lo hace.

**Alcance del Proceso.** En esta casilla se establece con donde inicia y donde termina el proceso, además de cuál es el alcance de su aplicación.

**Líder de Proceso.** Identifique el cargo que tiene como responsabilidad el coordinar, gerenciar u orientar el proceso y responde por la efectividad de su resultado.

El líder del proceso es el responsable de aprobar el contenido del mismo y debe ser identificado a nivel nacional y en las respectivas sedes.

**Paso 2.** Diligenciar SEGUNDA SECCION Etapas del proceso, secuencia e interacción:

Es la sección central de la Caracterización de Proceso, e ilustra la secuencia e interacción del proceso con sus proveedores (Externos y/o Internos), las actividades principales y sus clientes (Externos y/o Internos) y está compuesta por los siguientes elementos:

**Proveedores:** Proceso, persona o tercero que suministra el producto o servicio, que se menciona en la columna de "Entradas"

**Entradas:** Producto, servicio, información, directriz u objeto de transformación necesaria para el inicio del proceso. Los insumos (equipos, papel, etc.) y la normatividad no se consideran entradas.

Solo se consideraran entradas aquellas en las que el proveedor sea externo al proceso analizado.

**Subprocesos o etapas:** Describe de manera secuencial las actividades que se desarrollan en el proceso. Todo subproceso o etapa comenzará con una acción (verbo).

**Salidas:** Producto, servicio, información, directriz, etc.; que es generado como resultado de la ejecución de los subproceso o etapas del proceso. Solo se consideraran salidas aquellas en las que el usuario sea externo al proceso analizado.

**Usuarios:** Proceso, persona o tercero que recibe el producto o servicio, que se menciona en la columna de "Salidas".

### **Paso 3. Diligenciar TERCERA SECCION Requisitos e indicadores:**

Es la sección final de la Caracterización de Proceso, recoge los requisitos aplicables al proceso y los métodos de medición del mismo, está compuesta por los siguientes elementos:

**Requisitos aplicables:** necesidad o expectativa establecida para la prestación de un servicio o la gestión de un proceso, en el servicio público generalmente se refiere a disposiciones de carácter normativo, para el diligenciamiento del formato, tenga en cuenta:

**Requisitos Internos:** liste toda la documentación que establece parámetros determinados al interior de la entidad para el desempeño del proceso.



Requisitos Externos: liste toda la documentación que establece parámetros determinados por el gobierno nacional o el congreso para el desempeño del proceso.

Indicadores: un indicador es una herramienta de control que permite establecer una medida del desempeño del proceso en términos de eficacia, eficiencia o efectividad (impacto)

En este punto del proceso, solamente se hará el inventario de los indicadores existentes, insumo con el cual posteriormente se hará un trabajo de depuración y mejora.

**Paso 4.** Validar el resultado con los responsables del proceso

Como ya se mencionó, un paso fundamental en el ejercicio de caracterizar un proceso, es la divulgación de la información y la validación de los resultados que se van alcanzando, para el efecto debe darse un proceso de validación de esta segunda etapa similar al establecido en el paso 3.

### 1.3.1 CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS EXISTENTES EN LA COOPERATIVA

| <b>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b> |   |   |   |                                   |
|---|---|---|---|-----------------------------------|
| <b>MACROPROCESO</b>   |   |   |   |                                   |
| <b>CODIGO</b>   | <b>DESCRIPCION</b>  |   |   |                                   |
| A   | OPERACIONES   |   |   |                                   |
| <b>PROCESO</b>  |   |   |   |                                   |
| <b>CODIGO</b>   | <b>DESCRIPCION</b>  |   |   |                                   |
| 1A  | MEMBRESIA   |   |   |                                   |
| <b>OBJETIVO</b>   | <p>¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este proceso existe para que los demás procesos puedan realizarse, no se pueden realizar préstamos o tener una cuenta de ahorro sin ser asociado a la cooperativa.</p> <p>¿A través de qué acciones lo concreto? A través de un análisis del candidato a formar parte de la cooperativa para así suplir de insumos a los demás procesos que son más asociados.</p> |   |   |                                   |
| <b>ALCANCE</b>  | Dicho proceso consiste en proporcionar toda la información necesaria(beneficios, servicios que se le prestaran, condiciones, etc.) a la persona que tiene interés en ser asociado de la Cooperativa, así como también el llenado de toda la documentación requerida, concluyendo con la entrega del carnet que le acredita como asociado y la entrega de la cuenta de ahorros debidamente sellada               |   |   |                                   |
| <b>LIDER DEL PROCESO</b>  | <b>NIVEL DEPARTAMENTO</b>   | Ing. Magdalena Mejía  |   |                                   |
|   | <b>NIVEL SECCION</b>  | Lic. Gloria Luz Cuellar   |   |                                   |
| <b>PROVEEDOR</b>  | <b>ENTRADA</b>  | <b>SUBPROCESOS</b>  | <b>SALIDA</b>   | <b>USUARIOS</b>                   |
| Aspirante asociado.   | a Llega a la cooperativa la persona interesada en convertirse en asociada.  | Ingreso de asociados.<br>Retiro de asociados.<br>Actualización de datos de asociados. | Se le entrega el respectivo carnet y la cuenta de ahorro, que la acredita como asociada de la cooperativa | Nuevo asociado, los coordinadores |

| <b>REQUISITOS APLICABLES</b>   |  |
|--|--|
| <b>INTERNOS</b>  | <b>EXTERNOS</b>                            |
| Estatutos de la cooperativa.<br>Documentación requerida (solicitud llena).<br>Hoja legal,<br>DUI, NIT<br>Contrato. | Ley general de asociación de cooperativas. |
| <b>INDICADORES</b>   |  |
| Número de asociados en crecimiento o decrecimiento.  |  |

Tabla 17– Caracterización del proceso de membresía

| <b>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b> |                     |
|---|---------------------|
| <b>MACROPROCESO</b>   |                     |
| <b>CODIGO</b>   | <b>DESCRIPCION</b>  |
| A   | OPERACIONES         |
| <b>PROCESO</b>  |                     |
| <b>CODIGO</b>   | <b>DESCRIPCION</b>  |
| 2A  | CAPTACION DE FONDOS |

|   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
| <b>OBJETIVO</b>   | <p>¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este proceso existe para generar liquidez y aumentar los activos en efectivo y disponibilidad.</p> <p>¿A través de qué acciones lo concreto? A través de la apertura de depósitos a plazo, cuentas de ahorro y aportaciones.</p> |  |   |  |
| <b>ALCANCE</b>  | Dicho proceso abarca desde la asesoría de captación al asociado, instrumentación y legalización de los depósitos y cuentas hasta la entrega de los documentos con saldo de apertura.  |  |   |  |
| <b>LIDER DEL PROCESO</b>  | <b>NIVEL DEPARTAMENTO</b>   | Ing. Magdalena Mejía   |   |  |
|   | <b>NIVEL SECCION</b>  | Lic. Gloria Luz Cuellar-   |   |  |
| <b>PROVEEDOR</b>  | <b>ENTRADA</b>  | <b>SUBPROCESOS</b>   | <b>SALIDA</b>   | <b>USUARIOS</b>                                  |
| Asociado activo que busca información de ahorros  | Búsqueda de información sobre los productos de ahorro y las tasas de interés que ofrece la cooperativa.   | Apertura de cuentas de ahorro<br>Cobro de aportaciones<br>Depósitos a plazo fijo | Asociado depositante con ahorro habilitado para su uso o endoso | Asociado ahorrante, los coordinadores de sección |
| <b>REQUISITOS APLICABLES</b>  |   |  |   |  |
| <b>INTERNOS</b>   |   | <b>EXTERNOS</b>  |   |  |
| Estatutos de la cooperativa.<br>Documentación requerida (solicitud llena).<br>Política de captación<br>Ficha apertura de cuenta.<br>DUI, NIT del asociado.<br>Declaración jurada. |   | Ley general de asociación de cooperativas.                                       |   |  |

|  |  |
|--|--|
| Contrato de ahorro                       |  |
| <b>INDICADORES</b>                       |  |
| Crecimiento o decrecimiento de depósitos |  |

**Tabla 18– Caracterización del proceso de captación de fondos**

|   |  |
|---|--|
| <b>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b> |  |
| <b>MACROPROCESO</b>   |  |
| <b>CODIGO</b>   | <b>DESCRIPCION</b>   |
| A   | OPERACIONES  |
| <b>PROCESO</b>  |  |
| <b>CODIGO</b>   | <b>DESCRIPCION</b>   |
| 3A  | CRÉDITO  |
| <b>OBJETIVO</b>   | <p>¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este proceso incrementa el índice de utilidades y la rentabilidad en la cooperativa, ya que el crédito es el mayor activo productivo de la cooperativa.</p> <p>¿A través de qué acciones lo concreto? A través de la colocación de créditos y el seguimiento-recuperación de las inversiones.</p> |
| <b>ALCANCE</b>  | Dicho proceso consiste en abarcar desde que se brinda la asesoría para la colocación del crédito hasta el  |

|   |  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
|   | otorgamiento y cancelación del mismo del capital con todos sus intereses devengados.                             |   |   |  |
| <b>LIDER DEL PROCESO</b>  | <b>NIVEL DEPARTAMENTO</b>  | Ing. Magdalena Mejía  |   |  |
|   | <b>NIVEL SECCION</b>   | Yenny Durán   |   |  |
| <b>PROVEEDOR</b>  | <b>ENTRADA</b>   | <b>SUBPROCESOS</b>  | <b>SALIDA</b>   | <b>USUARIOS</b>  |
| Asociado que provee su información personal laboral y económica para aplicar al crédito   | Llega a la cooperativa el asociado interesado en adquirir financiamiento y los productos de crédito adicionales. | Colocación de créditos.<br>Análisis de créditos<br>Seguimiento y control<br>Recuperación de créditos en mora. | Préstamo con saldo cero o inversión recuperada en su totalidad. | Asociado prestatario, los coordinadores, nivel resolutor, analista de crédito. |
| <b>REQUISITOS APLICABLES</b>  |  |   |   |  |
| <b>INTERNOS</b>   |  | <b>EXTERNOS</b>   |   |  |
| DUI, NIT<br>Recibo de agua, luz<br>Documentación de la garantía según política<br>Política de créditos<br>Estatutos de la cooperativa |  | Ley general de asociación de cooperativas.  |   |  |
| <b>INDICADORES</b>  |  |   |   |  |
| Crecimiento o decrecimiento de mora.<br>Crecimiento o decrecimiento de la cartera de préstamos.                                       |  |   |   |  |

Tabla 19– Caracterización del proceso de crédito

| <b>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b> |  |                         |                      |                                 |
|---|--|-------------------------|----------------------|---------------------------------|
| <b>MACROPROCESO</b>   |  |                         |                      |                                 |
| <b>CODIGO</b>   | <b>DESCRIPCION</b>   |                         |                      |                                 |
| B   | ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS  |                         |                      |                                 |
| <b>PROCESO</b>  |  |                         |                      |                                 |
| <b>CODIGO</b>   | <b>DESCRIPCION</b>   |                         |                      |                                 |
| 1B  | PLANEACION ESTRATEGICA   |                         |                      |                                 |
| <b>OBJETIVO</b>   | <p>¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este proceso existe para alcanzar Y definir los objetivos de la misión y visión de la cooperativa</p> <p>¿A través de qué acciones lo concreto? A través del logro de indicadores de crecimiento en activos totales, cartera de créditos, captación de fondos, aportaciones y membresía, recursos humanos y tecnología.</p> |                         |                      |                                 |
| <b>ALCANCE</b>  | Dicho proceso comprende desde la elaboración de las fortalezas, oportunidades, amenazas, debilidades (FODA) , proyección de crecimientos, control presupuestario, medidas correctivas y ajustes.   |                         |                      |                                 |
| <b>LIDER DEL PROCESO</b>  | <b>NIVEL DEPARTAMENTO</b>  | Ing. Alba Suli De Bazán |                      |                                 |
|   | <b>NIVEL SECCION</b>   | Lic. Ricardo Guzmán     |                      |                                 |
| <b>PROVEEDOR</b>  | <b>ENTRADA</b>   | <b>SUBPROCESOS</b>      | <b>SALIDA</b>        | <b>USUARIOS</b>                 |
| Contabilidad  | Datos históricos del balance general y estados de resultados   |                         | Presupuesto aprobado | La Asamblea General, Consejo de |

|   |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
|   |  |  | quinquenal,<br>Plan operativo<br>anual  | Administración, Junta de<br>Vigilancia |
| <b>REQUISITOS APLICABLES</b>  |  |  |   |  |
| <b>INTERNOS</b>   |  |  | <b>EXTERNOS</b>   |  |
| Estatutos de la cooperativa.<br>Balance general<br>Estado de resultados   |  |  | Ley general de asociación de cooperativas.<br>Indicadores de la superintendencia del sistema<br>financiero para bancos cooperativos. Para efectos de<br>comparación |  |
| <b>INDICADORES</b>  |  |  |   |  |
| Activos totales crecimiento o decrecimiento.<br>Cartera de ahorros crecimiento o decrecimiento.<br>Utilidades crecimiento o decrecimiento.<br>Ingresos crecimiento o decrecimiento.<br>Costos.<br>Gastos. |  |  |   |  |

Tabla 20– Caracterización del proceso de planeación estratégica.



| <b>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b> |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| <b>MACROPROCESO</b>   |   |  |   |   |
| <b>CODIGO</b>   | <b>DESCRIPCION</b>  |  |   |   |
| B   | ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS   |  |   |   |
| <b>PROCESO</b>  |   |  |   |   |
| <b>CODIGO</b>   | <b>DESCRIPCION</b>  |  |   |   |
| 2B  | ADMINISTRACION DE RECURSOS INSTITUCIONALES  |  |   |   |
| <b>OBJETIVO</b>   | <p>¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este proceso existe para alcanzar las metas propuestas con relación a gastos administrativos y uso eficiente de los recursos.</p> <p>¿A través de qué acciones lo concreto? A través de la contratación y gestión de personal, control presupuestal, compra de bienes y servicios tecnológicos</p> |  |   |   |
| <b>ALCANCE</b>  | <p>Dicho proceso comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La contratación y gestión de personal.</li> <li>-La administración de recursos financieros,</li> </ul> <p>Todo enfocado a mejorar la eficiencia de la gestión de la cooperativa en general.</p>   |  |   |   |
| <b>LIDER DEL PROCESO</b>  | <b>NIVEL DEPARTAMENTO</b>   | Ing. Alba Suli De Bazán  |   |   |
|   | <b>NIVEL SECCION</b>  | Lic. Ricardo Guzmán  |   |   |
| <b>PROVEEDOR</b>  | <b>ENTRADA</b>  | <b>SUBPROCESOS</b>   | <b>SALIDA</b>   | <b>USUARIOS</b>   |
| Outsourcing en la contratación personal, Gerencia General         | Ternas de curriculums. Presupuestos aprobados tanto por el consejo de administración como por la asamblea general.  | -Administración de Recursos humanos<br>-Administración de Recursos financieros | Personal nuevo contratado, así como también Correcta gestión del recurso humano y financiero. | La Asamblea General, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Gerencia General, empleados y asociados. |

| <b>REQUISITOS APLICABLES</b>   |   |
|--|---|
| <b>INTERNOS</b>  | <b>EXTERNOS</b>   |
| Estatutos de la cooperativa.<br>Presupuestos aprobados.<br>Hojas de vida.  | Ley general de asociación de cooperativas.<br>Código de trabajador.<br>Ley del consumidor.<br>Ley de usura.<br>Ley de lavado de dinero. |
| <b>INDICADORES</b>   |   |
| Satisfacción del cliente interno y externo.<br>Proyecciones de presupuesto contra presupuesto real.<br>Indicadores económicos (WOCCU). |   |

Tabla 21– Caracterización del proceso de administración de recursos institucionales

| <b>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b> |  |
|---|--|
| <b>MACROPROCESO</b>   |  |
| <b>CODIGO</b>   | <b>DESCRIPCION</b>   |
| B   | ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS  |
| <b>PROCESO</b>  |  |
| <b>CODIGO</b>   | <b>DESCRIPCION</b>   |
| 3B  | SOPORTE A LA GESTION   |
| <b>OBJETIVO</b>   | ¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este proceso existe para dar apoyo a la gestión de la cooperativa en |

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
|   | <p>general para poder operar de mejor manera.<br/>         ¿A través de qué acciones lo concreto? A través del registro y control de todas las operaciones, revisión de la información y soporte contable y financiera, soporte tecnológico.</p>  |   |  |  |
| <b>ALCANCE</b>  | <p>Dicho proceso comprende:<br/>         -desde el registro de operaciones, hasta la generación de estados financieros<br/>         -desde la revisión del soporte contable hasta la generación de informes y seguimiento a las observaciones y recomendaciones.<br/>         Todo enfocado a mejorar la eficiencia de la gestión de la cooperativa en general.</p> |   |  |  |
| <b>LIDER DEL PROCESO</b>  | <b>NIVEL DEPARTAMENTO</b>   | Ing. Alba Suli De Bazán   |  |  |
|   | <b>NIVEL SECCION</b>  | Lic. Ricardo Guzmán   |  |  |
| <b>PROVEEDOR</b>  | <b>ENTRADA</b>  | <b>SUBPROCESOS</b>  | <b>SALIDA</b>  | <b>USUARIOS</b>  |
| Departamento de operaciones, contabilidad, Administrador y programador interno.                         | Estados financieros.<br>Reportes y documentos del departamento de operaciones.<br>Mejoras al software utilizado.  | -Contabilidad.<br>-Auditoria interna.<br>-Tecnología de la información  | Reportes de contabilidad, Informes y cartas de gerencia, Software con reportes más eficientes. | La Asamblea General, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Gerencia General, empleados y asociados, Auditor interno, Contador. |
| <b>REQUISITOS APLICABLES</b>  |   |   |  |  |
| <b>INTERNOS</b>   |   | <b>EXTERNOS</b>   |  |  |
| Estatutos de la cooperativa.<br>Estados financieros.<br>Manual de usuario y código fuente del software. |   | Ley general de asociación de cooperativas.<br>Código de trabajador.<br>Ley del consumidor.<br>Ley de usura.<br>Ley de lavado de dinero. |  |  |
| <b>INDICADORES</b>  |   |   |  |  |

Disciplinas financieras (análisis de indicadores).

Tabla 22– Caracterización del proceso de soporte a la gestión

## 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACOFINGES DE R.L – GESTIÓN POR PROCESOS

La estructura organizativa actual que presenta la empresa es la organización funcional que es la clásica de toda empresa y que sin embargo no considera fuertes aspectos que conlleva el tomar como patrón de referencia a un modelo de gestión por procesos ya que no va enfocada dicha gestión a la satisfacción del clientes y la misma está muy seccionada en departamentos que solo se enfocan en lo que individualmente hacen y no en todo el sistema que está involucrado en el accionar de la misma, por eso se presentan a continuación en la Tabla 23 algunas ventajas de este tipo de gestión y en la Tabla 24 algunas desventajas.

### Ventajas de los tipos de organizaciones

| <b>ORGANIZACIÓN FUNCIONAL</b>   | <b>ORGANIZACIÓN GESTIONADA POR PROCESOS</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Existe mayor flexibilidad en el empleo de los recursos humanos.</li> <li>⊕ Existen encargados de una misma área funcional que pueden ser empleados en distintos proyectos.</li> <li>⊕ Existencia de creatividad para la solución de problemas con una amplia base técnica dentro del área funcional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes</li> <li>✚ Muestra cómo se crea valor en la organización</li> <li>✚ Señala como están estructurados los flujos de información y materiales</li> <li>✚ Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones</li> <li>✚ Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).</li> <li>✚ Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.</li> <li>✚ Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).</li> <li>✚ Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.</li> <li>✚ Evitar la “Departmentalización” de la empresa.</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <p>⊕ Desarrollo y crecimiento profesional de los encargados especializados en el área funcional.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).</li> <li>⊕ Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento)</li> <li>⊕ Evitar despilfarros de todo tipo: <ul style="list-style-type: none"> <li>De excesos de capacidad de proceso</li> <li>De transporte y movimientos</li> <li>De tiempos muertos</li> <li>De stocks innecesarios</li> <li>De espacio</li> <li>De actividades que no aportan valor</li> <li>De fallos de calidad</li> <li>De conocimiento</li> </ul> </li> </ul> |
|--|--|

**Tabla 23– Ventajas de la organización gestionada por procesos**

**Desventajas de los tipos de organizaciones.**

| ORGANIZACIÓN FUNCIONAL   | ORGANIZACIÓN GESTIONADA POR PROCESOS   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ El trabajo funcional se considera más importante que el proceso, por lo que el cliente no es el foco de las actividades e interés.</li> <li>⊕ Está orientada a la funcionalidad de la empresa y no a la satisfacción del cliente.</li> <li>⊕ Respuesta al cliente de forma tardía y existe ambigüedad en la asignación y coordinación de responsabilidades</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Puede llevar a la organización a la confusión de que clientes son los que se busca satisfacer, si no se realiza un análisis exhaustivo de a quienes realmente se deben satisfacer y que son la razón de ser de la empresa.</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Existe baja motivación del personal</li> <li>⊕ Hay dificultades en el manejo integral de la organización.</li> </ul> |  |
|---|--|

**Tabla 24– Desventajas de la gestión por procesos.**

### **PARTICIPACION DE LAS FUNCIONES EN LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA ACTUALMENTE.**

Se muestra en la Tabla 25, la participación de las funciones actualmente en los procesos que se llevan a cabo en la cooperativa, según este esquema se obtiene el siguiente porcentaje de participación por proceso del sistema:

| <b>PROCESOS DE LA COOPERATIVA</b>                 | <b>PARTICIPACION DE LAS FUNCIONES</b> |
|---|---------------------------------------|
| <b>MEMBRESIA</b>                                  | 42.9%                                 |
| <b>CAPTACION DE FONDOS</b>                        | 42.9%                                 |
| <b>CREDITOS</b>                                   | 57.1%                                 |
| <b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>                     | 57.1%                                 |
| <b>ADMINISTRACION DE RECURSOS INSTITUCIONALES</b> | 57.1%                                 |
| <b>SOPORTE A LA GESTION</b>                       | 28.6%                                 |
| <b>MEMBRESIA</b>                                  | 42.9%                                 |

**Tabla 25– Participación de las funciones en los procesos de la cooperativa**

Con los resultados obtenidos en las encuestas hacia los asociados se puede inferir de mejor manera los efectos de esta “parcial participación de las funciones” (como lo muestra el cuadro anterior) en el accionar de todo el sistema y que va en contra de gestionar por procesos, algunos efectos encontrados son:

- ✚ Retraso de documentos hacia los asociados
- ✚ Error en documentos proporcionados al asociado
- ✚ Mala atención al cliente

- ✚ Retraso en resolución de problemas que se le presentaron al asociado
- ✚ Poca autonomía para resolver problemas por parte de los empleados
- ✚ El jefe inmediato no le da respuesta a las necesidades de los empleados
- ✚ No le capacitaron suficiente al empleado
- ✚ No se toma en cuenta la opinión de los empleados que están más abajo en la jerarquía funcional para la toma de decisiones
- ✚ No mejoran los procedimientos periódicamente
- ✚ El jefe inmediato no realiza reuniones para revisar quejas de los asociados
- ✚ El jefe no pregunta si el servicio es satisfactorio

Por lo tanto se busca una mejora notoria en la participación de las funciones de la organización para que se adapte más a lo que demanda un modelo de gestión por procesos de manera que cada proceso tenga bien definido responsables, actividades, interrelaciones e involucrar a la organización lo más posible en los procesos para que se mejore la gestión y la satisfacción al asociado que es lo que se busca a través del diseño de solución del trabajo de grado.

## 1.5 MUESTREO PARA EL UNIVERSO DE ESTUDIO

### 1.5.1 Determinación de la muestra para empleados de la Cooperativa

#### **EVALUACIÓN DE CLIENTE INTERNO**

El cliente interno es aquel miembro que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes, estos clientes en la cooperativa son todos los trabajadores del área administrativa, operativa y los diferentes jefes inmediatos (Gerentes de área).

Es necesario buscar todas las vías posibles para conocer las necesidades de los clientes internos y crear una herramienta de apoyo para la toma de decisiones; con la finalidad de formar una cadena de excelencia que se extienda hasta el cliente externo como puede verse en la Figura 28. La excelencia en el servicio puede lograrse únicamente después de haberla logrado internamente. Es aquí en donde radica la importancia del cliente interno en el proceso evolutivo de cualquier organización.





Figura 28- Flujo de satisfacción entre clientes.

### Áreas a evaluar para definir el ISC del cliente interno

Se utilizó la metodología SERVQUAL para conocer el índice de satisfacción al cliente interno que al igual que la del ISC externo posee un cuestionario pre- definido que sirvió de base para hacer la encuesta.

El enfoque principal es dar siempre un servicio de calidad, para esto se debe evaluar tres áreas fundamentales en el cliente interno ya que esto permitirá conocer si se están haciendo los esfuerzos suficientes para cumplir con las expectativas interna y que esa cadena de satisfacción se extienda hasta el usuario.

La primer área se enfoca en cuanto conocemos a nuestros clientes, ya que al conocer las necesidades del cliente externo se puede definir con claridad el perfil técnico del personal que necesitan para dar los servicios, además permite conocer y definir los paquetes de servicios de manera clara, procesos y procedimientos claros para cumplir con esos servicios y permite definir estrategias y plantear objetivos internamente tanto de jefaturas y personal operativos para ofrecer un mejor servicio y generar valor que cumplan las expectativas de los usuarios.

La segunda área busca conocer el compromiso del personal para satisfacer al cliente, una vez se conocen las necesidades del usuarios se debe conocer cuáles son los esfuerzos que internamente se están desarrollando para cumplir las expectativas del cliente, si se

están destinando los recursos en cada departamento para servir al usuario, los incentivos que se dan a los trabajadores para aumentar la motivación y se sientan bien con el desarrollo de su trabajo, el establecimiento de objetivos para cumplir con las necesidades de los usuario, que se sientan bien con el equipo que necesitan para desarrollar el trabajo de la mejor manera, que la infraestructura del área laboral sea apta para brindar el servicio y por último la mejora de procesos y procedimientos tomando en cuenta las opiniones del personal operativo ya que diariamente desarrollan el trabajo.

Para finalizar se evalúa algunos aspectos del clima organizacional y conocer si este favorece la satisfacción del cliente, tomando en cuenta eso se debe conocer cuál es el objetivo primordial de los trabajadores (¿es servir al cliente?), si existe colaboración con el grupo de trabajo para satisfacer al cliente, si considera que es parte importante en el grupo de trabajo, si se siente cómodo con el trabajo que desarrolla, si la información fluye de tal manera que se pueda realizar bien el trabajo, si está al alcance de ellos resolver los problemas del usuarios tanto desde el punto de vista técnico como el material, sí existe acercamiento de parte de las jefatura en resolver sus problemas, el conocimientos de los servicios que ofrecen, la autonomía que se tiene para resolver los problemas en su área y por último las relaciones interpersonal para que esta no afectan la calidad en el servicio que se entrega.

Al evaluar todo los aspectos antes mencionados se podrá conocer que tan satisfecho se sienten los trabajadores de la cooperativa y detectar fallas para hacer recomendaciones que ayuden a mejorar el ambiente laboral, a reducir el ausentismo, lograr una participación más activa de los empleados hacia la mejora continua, definir procesos que cumplan con su cometido y por último se integren no solo al proceso, sino también en la mejora y análisis.

El cuestionario SERVQUAL para evaluar el índice de satisfacción al cliente interno está compuesto por un total de 27 afirmaciones divididas en las 3 áreas y 2 preguntas abiertas.

### **ESCALA DE PUNTUACIÓN**

El cuestionario estándar SERVQUAL se debe acompañar de preguntas que ayuden a inferir lo que buscamos determinar, pero para determinar el grado de calidad que el encuestado percibe se utilizará la escala *Linkert que se puede observar en la Tabla 26,*

utilizada frecuentemente en esta metodología, consiste en definir una escala de 5 grados, donde:

| GRADO | DESCRIPCIÓN                | PESO |
|-------|----------------------------|------|
| 5     | Totalmente de acuerdo      | 100  |
| 4     | Parcialmente de acuerdo    | 75   |
| 3     | Indiferente                | 50   |
| 2     | Parcialmente en desacuerdo | 25   |
| 1     | Totalmente en desacuerdo   | 0    |

**Tabla 26– Escala de puntuación para metodología ServQual**

## **POBLACIÓN OBJETIVO**

Para conocer las percepción del cliente interno se tomaran en cuenta a toda las personas que trabajan en la cooperativa financiera ACOFINGES de R.L ya que todos están directamente relacionados con los procesos principales de la organización por lo tanto se vuelve necesario conocer sus opiniones, a continuación se muestra un resumen con el número de trabajadores objetivo.

*Cantidad de empleados: 23 (Ver detalle Tabla 1)*

### **1.5.2 Determinación de la muestra para socios de la Cooperativa**

## **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

### **EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

SERVQUAL es un método de evaluación de los factores claves para medir la Calidad de los Servicios prestados. Se creó en principio para tratar de medir la desviación que existe entre las expectativas del cliente al hacer uso de un determinado servicio y la percepción del cliente que están formadas por sus necesidades personales, por posibles experiencias del pasado, por lo que le ha llegado a través de comunicaciones externa (publicidad) y por lo que le han contado, el famoso boca a boca, tomando en cuenta eso se definen los siguientes conceptos básicos:

**Expectativa:** las expectativas del cliente definen lo que espera que sea el servicio que entrega la organización, esta expectativa se forma básicamente por sus experiencias pasadas, sus necesidades conscientes, comunicación de boca a boca o información externa. A partir de aquí se puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio.

**Percepción:** la percepción del cliente o usuarios se refiere a como se estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo a como el valora lo que recibe.

La diferencia entre ambas actitudes es el Índice de Satisfacción del Cliente y es el indicador que se obtiene mediante el tratamiento adecuado de la información que se obtiene al aplicar ésta herramienta de evaluación de la calidad del servicio. El cuestionario SERVQUAL está basado en el modelo clásico de evaluación al cliente, que considera que todo cliente que adquiere un servicio genera unas expectativas del servicio que va a recibir a través de distintos canales y una vez recibido hay una serie de factores, dimensiones, que le permite tener una percepción del servicio recibido.

Modelo SERVQUAL identifica cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio, estas son:

- Aspectos tangibles
- Fiabilidad
- Sensibilidad o capacidad de respuesta
- Seguridad
- Empatía

A través de estudios diversas fuentes y criterios de partida se llegaron a fijar unos indicadores que miden los distintos puntos básicos para el cálculo de la calidad de los servicios en las distintas etapas. Estos indicadores se conocen como *indicadores de dimensionamiento de la calidad* y se mencionan a continuación:

**Elementos tangibles:** Apariencia de las instalaciones equipos, empleados y materiales de comunicación.

□□ **Fiabilidad:** Habilidad de prestar el servicio prometido tal como se ha prometido con error cero, este indicador trata de medir la habilidad para desarrollar el servicio prometido, la eficiencia y eficacia en la prestación del servicio. Con la eficiencia se consigue aprovechamiento de tiempo y materiales y la eficacia no es más que el cliente obtiene el servicio requerido, es decir obtener el servicio mediante un proceso correcto que cumpla las expectativas para el que fue diseñado.

□□ **Capacidad de respuesta o velocidad de respuesta:** El deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma rápida y eficiente, prestar el servicio de forma ágil.

□□ **Seguridad o garantía:** Conocimiento del servicio prestado, cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza al cliente.

□□ **Empatía:** Atención individualizada al cliente, la empatía es la conexión sólida entre dos personas. Es fundamental para comprender el mensaje del otro. Es una habilidad de inferir los pensamientos y los deseos del otro.

Cada uno de estos factores o dimensiones, como se les denomina en el modelo SERVQUAL se subdivide en otras sub-dimensiones que afectarán a la percepción del cliente. Estas subdivisiones originan las preguntas del cuestionario SERVQUAL. Las preguntas se refieren a los aspectos más importantes de cada dimensión que definen la calidad del servicio del proveedor de calidad.

## **PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **ESCALA DE PUNTUACIÓN**

El cuestionario estándar SERVQUAL se debe acompañar de preguntas que ayuden a inferir lo que buscamos determinar, pero para determinar el grado de calidad que el encuestado percibe se utilizará la escala *Linkert* utilizada frecuentemente en esta metodología.

### **FORMA DE CALIFICACIÓN**

Para obtener la calificación se obtendrá el promedio de las puntuaciones que se den a cada pregunta, por ejemplo:

En la pregunta 1, el encuestado 1 está parcialmente de acuerdo con esta afirmación, por lo tanto la puntuación según la escala *LINKERT* es de 75, pero el encuestado 2 la califico como totalmente de acuerdo por lo tanto la puntuación según esta escala es 100; para obtener la calificación total de la pregunta 1 se sacara el promedio de todas las puntuación, para el ejemplo citado la calificación es de 87.5 puntos.

### **CALCULO DE LAS BRECHAS**

La metodología SERVQUAL también permite conocer **la brecha**; que es *la desviación que existe entre la percepción del cliente al hacer uso de un determinado servicio y las características de un servicio con error cero*; en palabras más simples es lo que le hace falta a la calificación para alcanzar los 100 puntos (una calificación perfecta). La forma de calcularla es restando de 100 la puntuación promedio obtenida en cada pregunta, todas las brechas obtenidas con el cuestionario quieren decir que el servicio presenta defectos de calidad, y determina la diferencia entre un servicio de calidad y eficacia total del servicio, para el ejemplo citado anteriormente la brecha para la pregunta 1 seria 12.5 (100-87.5).

### **TRATAMIENTO ESTADÍSTICO SIMPLIFICADO DE LOS DATOS DEL SERVQUAL**

1. Obtener la media de la puntuación dada a cada una de las 22 preguntas.
2. Calcular las brechas para cada dimensión, para determinarla el promedio obtenido por cada pregunta perteneciente, a esa dimensión se le restara al 100 que representa la eficacia total del servicio. Analizar el promedio global de cada una de las dimensiones
3. Determinar El ISC resulta ser la media aritmética de las brechas de todas las dimensiones

Todas las brechas obtenidas con el cuestionario y el método SERVQUAL son negativas, es decir el servicio presenta defectos de calidad, y la brecha determina la diferencia entre un servicio de calidad y eficacia total del servicio.

## DEFINICIÓN DEL UNIVERSO

Para conocer el índice de satisfacción del cliente aplicando la metodología SERVQUAL a los usuarios directos se tomará en cuenta a todos los asociados a la cooperativa financiera de acofinges de R.L que se detallan en la Tabla 27 a continuación:

| Categorías  | Asociados      |
|-------------|----------------|
| INGENIEROS  | 1675           |
| ARQUITECTOS | 325            |
| OTROS       | 2623           |
| TOTAL       | 4623 ASOCIADOS |

Tabla 27- Asociados de la cooperativa financiera

## DETERMINACIÓN DEL MARCO MUESTRAL

En este caso, el marco muestral estará delimitado por las personas que pertenecen a la cooperativa financiera, es decir, a los que son miembros activos de la organización.

## DETERMINACIÓN DEL TIPO DE MUESTREO

El método utilizado para seleccionar la muestra será: *Muestreo Aleatorio Simple*. Teniendo en cuenta todas las características que presenta el estudio, se ha seleccionado este tipo de muestreo ya que hemos considerado que cualquier persona que hace uso de los servicios tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para ser encuestado, además permite conocer con mayor certeza el grado de error que existirá en la muestra que se obtenga.

## **METODOLOGÍA**

Determinar el tamaño de la muestra.

Establecer como punto geográfico para realizar la investigación las instalaciones de la cooperativa ya que se necesita conocer la percepción de las personas que reciben los servicios de la misma.

Se tomó como referencia geográfica ACOFINGES de R.L porque presenta las siguientes características:

- Flujo elevado de usuarios.
- Heterogeneidad en las características de los usuarios
- Ambiente que puede propiciar la confianza y facilitar el abordaje a los encuestados.

Abordar a la muestra seleccionada:

- Ubicarse en los puntos geográficos seleccionados
- Seleccionar personas al azar

Tiempo requerido para la recolección de información: las encuestas se realizaron en un periodo de 2 semanas.

### ***Probabilidad de éxito y de fracaso***

La probabilidad de éxito se considera como la probabilidad de que el usuario seleccionado al azar conteste la encuesta. Por tanto, la probabilidad de fracaso será la probabilidad de que el usuario se niegue a contestar la encuesta y el número de intentos realizado constituirá la probabilidad del 100%. La población a encuestar para la prueba piloto son: *15 usuarios indirectos.*

### **DETERMINACIÓN DE P Y Q**

Para poder obtener los resultados de las 15 encuesta que se tabularon, se hicieron 17 intentos, este representa el universo de la prueba piloto y “P” estaría constituido por los 15 éxitos que se obtuvieron, como se detalla en la Tabla 28.



| PRUEBA PILOTO |    |       |
|---------------|----|-------|
| P             | 15 | 89 %  |
| Q             | 2  | 11 %  |
| TOTAL         | 17 | 100 % |

Tabla 28- Determinación de probabilidad de éxito y fracaso

### CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Debido a que el tamaño de la población es menor a 500,000 unidades muestrales, se utilizará la siguiente ecuación para determinar el tamaño de la muestra

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times (1 - p)}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times (1 - p)}$$

Donde

$N$  = tamaño de la población

$Z$  = nivel de confianza,

$p$  = probabilidad de éxito, o proporción esperada

$q$  = probabilidad de fracaso ( $1-p$ )

$d$  = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

**sustituyendo en la ecuación:  $N= 102$  encuestas.**

#### **Nivel de confianza (Z)**

El intervalo de confianza de la media nos da el porcentaje de seguridad que hace que la media muestral sea representativa de la media del universo. Para nuestra investigación se utilizará el intervalo de confianza de 1.96, lo que nos proporciona el 95% de confianza.

#### **Error máximo admisible (d)**

El error máximo que puede aceptarse en los resultados es por lo general 10%, ya que variaciones mayores hacen dudar acerca de la validez de la información, pero para obtener una menor variación se determinó una precisión del 6 %.

### 1.5.3 Determinación de la muestra a posibles socios potenciales

#### 2.5.3.1 MUESTREO PROBABILÍSTICO

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño “n” tienen la misma probabilidad de ser elegidas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables. Dentro de los métodos de muestreo probabilísticos encontramos los siguientes tipos:

El método otorga una probabilidad conocida de integrar la muestra a cada elemento de la población, y dicha probabilidad no es nula para ningún elemento.

Entre los métodos de muestreo probabilísticos más utilizados en investigación encontramos:

Muestreo aleatorio simple

Muestreo estratificado

Muestreo sistemático

Muestreo polietápico o por conglomerados

#### **Ventajas de usar muestreo probabilístico**

Asegura información representativa.

Permite calcular el error de muestreo.

Los resultados de la encuesta son proyectables a la población total

#### **MUESTREO PROBABILÍSTICO SELECCIONADO: MUESTREO ALEATORIO SIMPLE**

## Justificación

Este tipo de muestreo se caracteriza por su simplicidad y fácil comprensión, aunque también posee algunas limitaciones, ya que no siempre es posible disponer de un listado de todos los individuos que componen la población, generalmente cuando son poblaciones grandes. Si se seleccionan muestras pequeñas mediante este método pueden aparecer errores aleatorios, no representando la muestra adecuadamente a la población y se detallan fundamentos de selección en la Tabla 29 a continuación:

| Característica   | Ventaja  | Inconvenientes   |
|--|--|--|
| <b>Se selecciona una muestra de tamaño <math>n</math> de una población de <math>N</math> unidades, cada elemento tiene una probabilidad de inclusión igual y conocida de <math>n/N</math>.</b> | Sencillo y de fácil comprensión.<br>Cálculo rápido de medias y varianzas.<br>Se basa en la teoría estadística, y por tanto existen paquetes informáticos para analizar los datos | Requiere que se posea de antemano un listado completo de toda la población.<br>Cuando se trabaja con muestras pequeñas es posible que no represente a la población adecuadamente |

Tabla 29- Justificación de tipo de muestreo seleccionado

## Definición

Una muestra aleatoria simple es seleccionada de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población. Para obtener una muestra aleatoria simple, cada elemento en la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionado, el plan de muestreo puede no conducir a una muestra aleatoria simple. Por conveniencia, este método puede ser reemplazado por una tabla de números aleatorios. Cuando una población es infinita, es obvio que la tarea de numerar cada elemento de la población es infinita, es obvio que la tarea de numerar cada elemento de la población es imposible.

Todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. La selección de la muestra puede realizarse a través de cualquier mecanismo probabilístico en el que todos los elementos tengan las mismas opciones de salir.

## DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

### PERFIL DEL CONSUMIDOR

ACOFINGES clasifica a sus clientes potenciales según diferentes categorías y en base a los requisitos de ingreso a la cooperativa para volverse asociados;

- Profesional de cualquier rama de Ingeniería, Arquitectura o ramas afines.
- Técnico en Ingeniería, Arquitectura o técnico afín.
- Estudiante de Ingeniería o Arquitectura a nivel de 4to año en adelante.

Generalmente el ingreso no es variable a considerar puesto que existe bastante diferencia en las percepciones monetarias de los clientes potenciales de diferentes estratos, desde los estudiantes con ingresos financieros de las personas a su cargo, remesas etc., hasta los ingresos salariales de los profesionales en Ingeniería y Arquitectura. Estado civil es indiferente y tamaño de grupo familiar de igual manera. Generalmente el mercado potencial abarca la zona metropolitana de San Salvador por encontrarse alrededor de la única sucursal, la cual es la casa matriz por el momento.

## DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

### SELECCIÓN DEL UNIVERSO

La determinación del universo para el estudio de la prestación de servicios financieros, considera al cliente actual (asociado) y potencial de la población de la zona en donde se

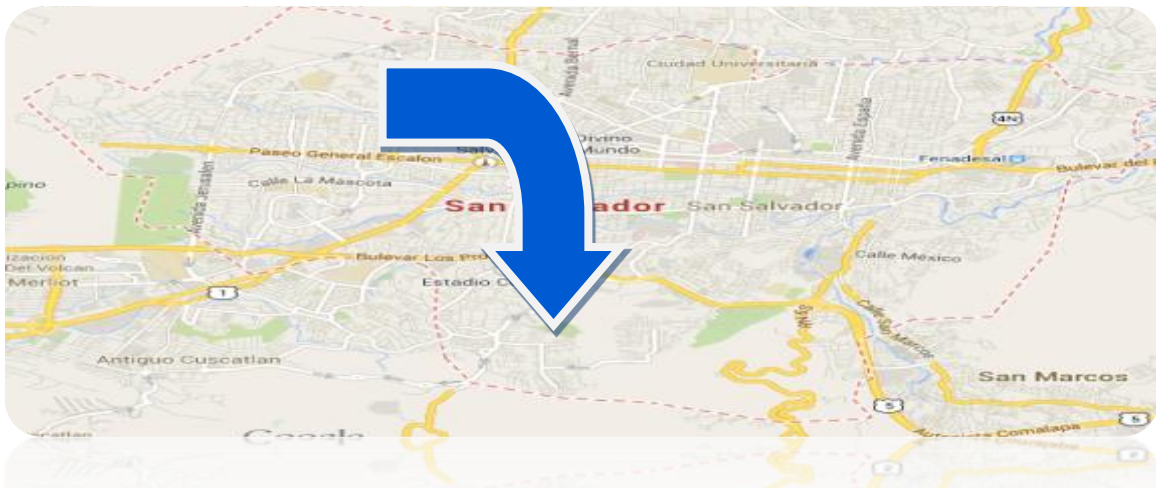


Figura 29-Croquis San Salvador macrolocalización de la cooperativa

mantiene el establecimiento donde opera la cooperativa, el cual es el municipio de San Salvador y sus alrededores como puede observarse en la Figura 31 . La cual está en el núcleo metropolitano, dentro de un área bastante poblada, como lo muestra la imagen.

## CARACTERISTICAS DEMOGRÁFICAS DEL UNIVERSO

| EI SALVADOR: POBLACION Y DENSIDAD, SEGÚN DEPARTAMENTO EHPM-212 |                    |                              |                                      |
|--|--------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| DEPARTAMENTO   | POBLACION<br>TOTAL | EXTENSION<br>KM <sup>2</sup> | EN HABITANTES POR<br>KM <sup>2</sup> |
| SAN SALVADOR   | 334,992            | 72.25                        | 4,775                                |

Tabla 30- Características demográficas del universo de estudio

*Fuente: Censo de población según, Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2012*

A pesar que es un dato genérico, hay que efectuar consideraciones las cuales discriminan a parte de esa población, las cuales no cumplen con los requisitos para ser considerados clientes potenciales de la cooperativa, es decir no forman parte del mercado objetivo a los cuales se les ofrecerá el servicio. En lugar de efectuar exclusiones, debido a que el universo es demasiado amplio, es mejor realizar extracciones de la población para la determinación de la muestra que incluirá a los sujetos de estudio, en base a los siguientes criterios.

**CRITERIOS  
UTILIZADOS  
PARA LA  
DETERMINACION  
DE LA  
MUESTRA**

La determinación de la población correspondiente: Se tomó en cuenta únicamente el municipio de San Salvador. esto es debido a que el rango de acción de la cooperativa es limitado a causa de una única unidad de operación por el momento.

Los requisitos de ingreso son establecidos por la cooperativa, en el cual se detalla mayoría de edad, nivel educativo y relación social o parentesco con los asociados. Estudiantes a nivel de 4to año en adelante en las ramas de ingeniería, arquitectura y afines. Profesionales en las áreas antes mencionadas.

Además son incluidas generalmente la Población económicamente activa, la cual abarca a los profesionales de las áreas de Ingeniería, Arquitectura y ramas afines.

La relación del universo permitirá:

Indagar las preferencias y gustos de los clientes sobre la prestación de servicios financieros a través de las encuestas realizadas.

Investigar factores que inciden en la preferencia de los clientes potenciales y repercute en la no preferencia de la cooperativa.

Determinar consumidores potenciales de los servicios financieros ofrecidos por ACOFINGES

Conocer el impacto que genera la publicidad en la preferencia de los clientes al requerir servicios financieros.

| <b>PROFESIONALES E INTELLECTUALES (AREA TECNOLÓGICA)</b> | <b>Población</b> | <b>Fracción para el rango de San Salvador y municipios colindantes 59.9%</b> |
|--|------------------|--|
| <b>Área Metropolitana</b>                                | 60,253           | 36,111   |

Tabla 31- Profesionales e intelectuales área metropolitana

Fuente: "Encuesta de hogares de Propósitos múltiples - 2012"

Existe además un índice de crecimiento en profesionales egresados en el área tecnológica como se detalla en la Tabla 32, en el cual se puede extrapolar para obtener el número de estudiantes de 4to y 5to año y consecuentemente para el área de San Salvador, Santa Tecla, Antiguo Cuscatlán, esto es debido a que en estos municipios se encuentran la mayoría de centros de educación superior, en los cuales tendría oferta los servicios financieros.

| <b>INDICE DE CRECIMIENTO GRADUADOS EN AREA TECNOLÓGICA</b> | <b>Población nacional de estudiantes a nivel de 4to y 5to año al año 2012</b> | <b>Fracción para el área metropolitana de San Salvador 27.8%</b> |
|--|---|--|
| <b>9.2%</b>  | 10,866  | 3,020  |

Tabla 32- Índice de crecimiento de profesionales área metropolitana

Fuentes: “La Educación superior en el Salvador”, Centro Interuniversitario de Desarrollo.  
“Encuesta de hogares de Propósitos múltiples - 2012”

En conclusión la población para el estudio lo conforman profesionales en el área tecnológica y estudiantes a nivel de 4 año en adelante, con un total de 39,132 sujetos de estudio, aproximadamente.

## **TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Para calcular el tamaño de una muestra hay que tomar en cuenta cuatro factores:

1. Conocer cuantitativamente la amplitud de la población objeto de estudio (N)
2. El porcentaje de confianza con el cual se quiere generalizar los datos desde la muestra hacia la población total. (Z)
3. El porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización. (E)
4. El nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis. (P)

Si no se conoce la variable del tamaño del universo se utiliza siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

Cuando se conoce la variable del tamaño del universo se usa la siguiente formula

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^3(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

## **Justificación de formula**

Para la determinación de la muestra se utilizó el Método Aleatorio Simple del universo finito, en donde todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de muestrearse, y para el cálculo de la muestra se utilizó una población infinita que es

aquella población que consiste en un pequeño número de personas, objetos o mediciones.

El cálculo del tamaño de la muestra se determinó utilizando la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 (P Q)}$$

Dónde:

*Z: Deviación Estándar, significa el nivel de confianza que la información obtenida sea confiable para mejores resultados*

*N: Universo o población*

*P: Probabilidad a favor, es la probabilidad de que las respuestas obtenidas sean positivas al problema planteado*

*Q: Probabilidad en contra, que las respuestas que se obtengan sean negativas.*

*E: Error de estimación, será el nivel máximo de error aceptable en la investigación.*

*n: Tamaño de la muestra*

## JUSTIFICACION DE VARIABLES

### CALCULO DE "P"

Probabilidad de que la respuesta sea positiva para el estudio. A partir del muestreo preliminar se obtuvieron los siguientes resultados que detalla la Tabla 31:

| No de observación | Respuesta a la prestación de servicios financieros (si/no) |
|-------------------|--|
| 1                 | Si   |
| 2                 | No   |
| 3                 | Si   |
| 4                 | Si   |
| 5                 | No   |
| 6                 | Si   |



|    |    |
|----|----|
| 7  | Si |
| 8  | Si |
| 9  | Si |
| 10 | Si |

Tabla 33- Justificación de observaciones

El cálculo de P se realiza de la siguiente manera:

$$P = \frac{\text{numero de observaciones positivas}}{\text{total de observaciones}}$$

$$P = \frac{8}{10} = 0.80$$

Esto representa que un **80.0 %** de la población muestreada preliminarmente, presta servicios financieros, de manera que al contrario un **20.0%** no presta o hace uso de servicios financieros, y este está designado por la variable Q. ( $Q = 1 - P$ )

El valor de P es calculado en base a una muestra preliminar de 10 personas seleccionadas al azar en diferentes localidades correspondientes al área geográfica en cuestión con anterioridad, respondiendo a la pregunta principal del problema: *¿Presta o hace uso de servicios financieros, tales como ahorro o crédito?*

Los resultados obtenidos del muestreo preliminar fueron los siguientes como indica la Tabla 34.:

| Respuestas prestación de servicio | No de observaciones |
|-----------------------------------|---------------------|
| Si                                | 8                   |
| No                                | 2                   |

Tabla 34-Respuestas preliminares

Con ello el valor de P determinado es de un 80.0% de probabilidad a favor y un 20.0% para la probabilidad en contra.

### Calculo de "E"

El valor del error estimado E, generalmente es debido a errores cometidos al momento de realizar las observaciones es decir atribuibles al encuestador y a diversos factores que intervienen en la respuestas del encuestado. El valor manejado para el tipo de investigación se encuentra normalmente en el rango de 4%-10%. Por razones de estimación se utilizara un 8% de error en la recolección de los datos.

### Calculo de "Z"

El universo está constituido por el total de población de los municipios que conforman los municipios colindantes de San Salvador, la cual es de 39,132 personas. El valor del nivel de confianza es localizado a partir de las tablas estadísticas de distribución normal, el cual es  $Z=1.96$ , y equivale al 95% del nivel de confianza. Se selecciona el 95% como nivel de confianza debido al rubro de la empresa, dentro de esa categoría esta (manufactura y servicios) y el tipo de estudio. Además este representa que el 95% de los datos obtenidos se encuentran dentro de lo normal

### CÁLCULO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 (P Q)}$$

Dónde  $Z=1.96$        $Q=0.20$

$P=0.80$        $E=0.08$

$N=39,132$  personas

$$n = \frac{(1.96^2)(0.80)(0.20)(39,132)}{(0.08)^2(39,132 - 1) + (1.96)^2(0.80 \times 0.20)}$$

$n \cong 95$  habitantes encuestados

### PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACION DE LA ENCUESTA

A continuación se detallan una serie de instrucciones que tienen como propósito orientar y facilitar el trabajo del encuestador al momento de realizar la encuesta, para que esta pueda ser realizada en una forma adecuada.

#### UBICACIÓN DE LA PERSONA ENCUESTADA:

En primer lugar, es necesario ubicar a los posibles informantes y asegurarse de que cumplen con los requisitos necesarios para ser incluidos dentro de la muestra.

En el caso de estudio no se cuenta con un listado de cada una de las personas que conforman la muestra, pero al conocerse la ocupación de cada uno de ellos, es de fácil acceso reconocer los lugares en donde se encuentran ubicados, los cuales son detallados a continuación:

#### LOCALIZACIÓN DE LA UNIDAD MUESTRAL

##### Elección de lugares

| ASPECTOS   | Universidades | Empresas de servicios o manufactura |
|--|---------------|-------------------------------------|
| <b>Que exista una considerable afluencia de sujetos de estudio</b>   | X             | X                                   |
| <b>Lugares donde su afluencia o estadía sea por individuos que no tengan las características que se tomaron en las exclusiones del universo.</b> | X             | X                                   |
| <b>Un lugar adecuado para abordar a las personas que se movilizan en dicho lugar.</b>  | X             | X                                   |

**Tabla 35- Localización de la unidad muestral**

Los lugares que se han elegido de forma general para abordar a los encuestados son los siguientes:

- Empresas manufactureras o de servicio con acceso autorizado
- Universidades en el Área Metropolitana de San Salvador

## **1.6 ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

### **1.6.1 Análisis de resultados de encuesta para asociados.**

La metodología SERVQUAL permite medir el Índice de Satisfacción al Cliente (ISC) sobre la calidad de los Servicios Financieros que se prestan a los asociados de la cooperativa. Esto permite detectar oportunidades de mejora y de esta forma tomar las medidas necesarias para mejorar y poder proporcionar un servicio de Calidad y con el cual se encuentre el camino que retorne al correcto seguimiento del plan estratégico de la cooperativa.

Este índice está calculado a partir de la encuesta o instrumento dirigidos a los asociados de la cooperativa, mediante la aplicación de la metodología antes mencionada, calculando las calificaciones promedios y las brechas las cuales son las desviaciones en la prestación del servicio que lo apartan de brindarlo con la máxima eficiencia.

### **INDICE DE SATISFACCION DE LOS USUARIOS**

La percepción del servicio se divide en 5 dimensiones que son evaluadas con el cuestionario SERVQUAL, el promedio de las 5 dimensiones es el índice de satisfacción de los asociados. A continuación en la Figura 30, se presentan los resultados obtenidos para la evaluación de los servicios de la COOPERATIVA FINANCIERA.

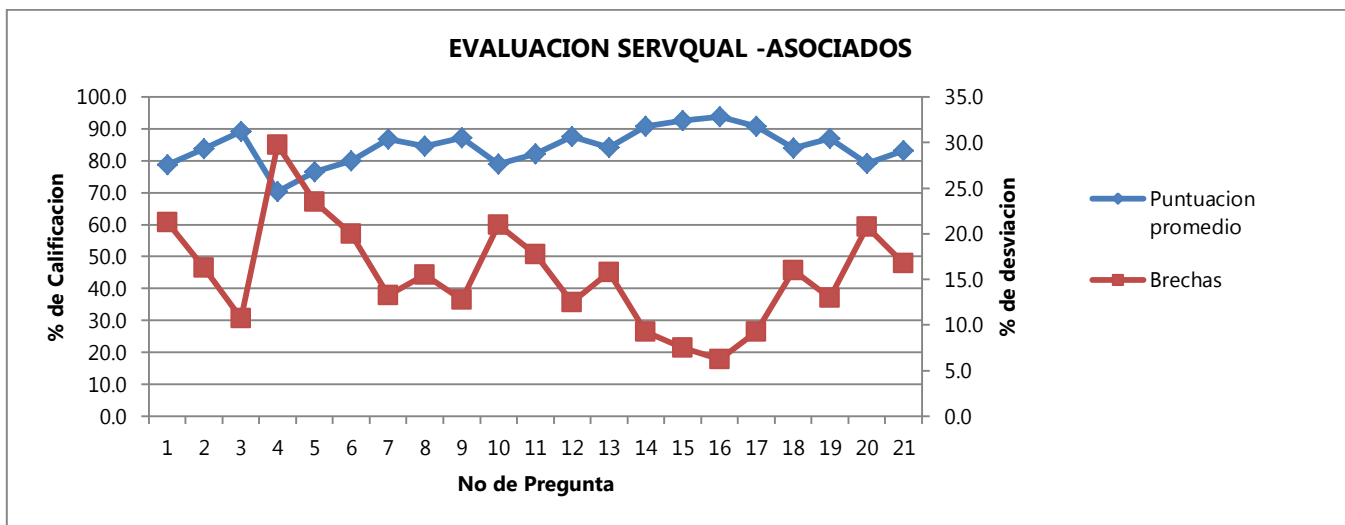


Figura 30- Resultados obtenidos para la evaluación de los servicios de la cooperativa

**Véase cuestionario SERVQUAL para asociados en Anexo 15.1**

La grafica anterior muestra la puntuación promedio en cada una pregunta y como está alejado en las brechas. Como se puede observar la mayor brecha está en la pregunta 4 correspondiente según la dimensión de elementos tangibles (Véase cuestionario SERVQUAL en ANEXO 15.1).

La evaluación final según cada una de las dimensiones de la metodología SERVQUAL, es la siguiente:

| PREGUNTAS  | BRECHAS                | PROMEDIO    | %           |
|------------|------------------------|-------------|-------------|
| 1-4        | ELEMENTOS TANGIBLES    | 80.5        | 19.5        |
| 5-9        | FIABILIDAD             | 83.0        | 17.0        |
| 10-13,21   | CAPACIDAD DE RESPUESTA | 83.3        | 16.8        |
| 14-15      | SEGURIDAD              | 91.6        | 8.4         |
| 16-20      | EMPATIA                | 87.0        | 13.1        |
| <b>ISC</b> |                        | <b>85.1</b> | <b>14.9</b> |

Tabla 36- Resultados finales según las dimensiones

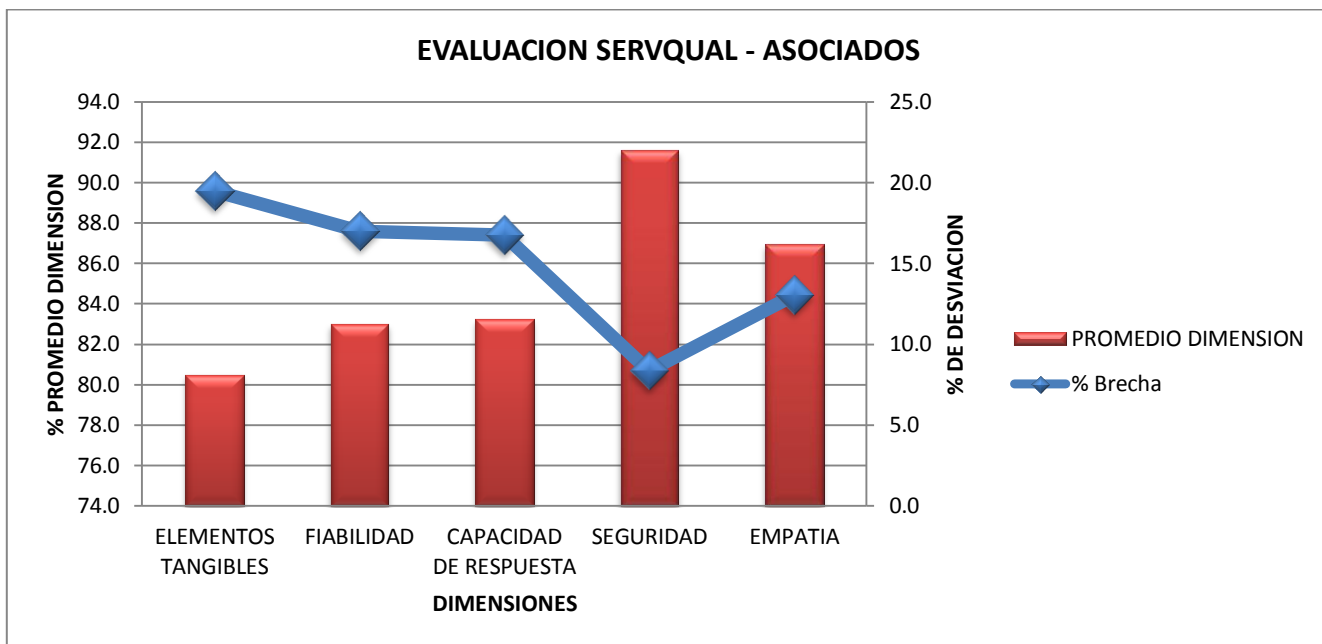


Figura 31- Grafica de calificaciones de asociados

Se puede observar que existen 3 dimensiones de servicio en los cuales se observa una deficiencia evidente por debajo del 85%, el cual es una medida aproximada manejada para las empresas privadas. Las dimensiones con porcentaje de crecimiento deficiente son las de elementos tangibles (preguntas 1-4), fiabilidad (preguntas 5-9) y capacidad de respuesta (10-13,21). (Véase anexo 15.2 hallazgos de cuestionario SERVQUAL).

La dimensión de **elementos tangibles** determina un 80.5% de eficiencia, en donde su decremento se ve mermado debido a la calificación respecto a las instalaciones físicas en la pregunta No 4, en donde se mide el grado de satisfacción de las mismas siendo atractivas, limpias, organizadas y aptas para ofrecer un buen servicio. La misma dimensión tiene una brecha aproximadamente de 19.5% la cual es bastante grande y afectada por la misma característica en instalaciones de la cooperativa.

Otra característica que merma la obtención de la eficiencia requerida en la dimensión de “elementos tangibles” es al uso de la tecnología en la prestación de los servicios en características de modernidad e innovación.

La dimensión de **fiabilidad** se ve mermada por el compromiso que tenga la cooperativa hacia los asociados, aproximadamente con un 83.0%, específicamente el decremento ocurre en el resultado de la pregunta 5, relacionados con el tiempo de resolución de los servicios prestados, ya que los asociados respondieron que parcialmente, indiferentemente o en desacuerdo se resuelven los servicios en tiempo convenido o tiempo estipulado. Otra pregunta que merma la dimensión de fiabilidad es la de si la cooperativa muestra un sincero interés en resolver algún problema que los asociados presenten (pregunta 6).

La dimensión **capacidad de respuesta**, con un 83.3% en eficiencia se ve mermado por la interrogante contestada por los asociados caracterizada de forma si obtenían un tiempo aproximado de prestación del servicio (pregunta 10)

### ANALISIS DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS

Se establecieron dos preguntas adicionales al cuestionario SERVQUAL, pero el análisis de las mismas se efectuara de manera diferente, puesto que no cuenta la escala de calificación anteriormente usada.

El análisis recurrió según las siguientes interrogantes:

| <b>22. Que es lo que no le ha gustado del servicio que brinda la cooperativa?</b> |           |          |                       |
|---|-----------|----------|-----------------------|
| <b>OPCIONES</b>   | <b>DE</b> | <b>%</b> | <b>No de personas</b> |
| <b>RESPUESTA</b>  |           |          |                       |
| <b>Tiempo del servicio</b>  |           | 18.00%   | 18                    |
| <b>Atención al personal</b>   |           | 20.00%   | 20                    |
| <b>Horarios de atención</b>   |           | 13.00%   | 13                    |
| <b>Otros</b>  |           | 49.00%   | 50                    |

Tabla 37- Análisis de pregunta abierta 22 al asociado



**Figura 32- Grafica de respuesta de pregunta abierta 22 al asociado**

La categoría que más refleja porcentaje es la de atención del personal, claramente debería mejorar el trato hacia el asociado de manera que el servicio cumpla con la calidad requerida, generando un sentido de pertenencia al asociado y no verlo solo como un cliente más, sino como parte de la familia de ACOFINGES de R.L

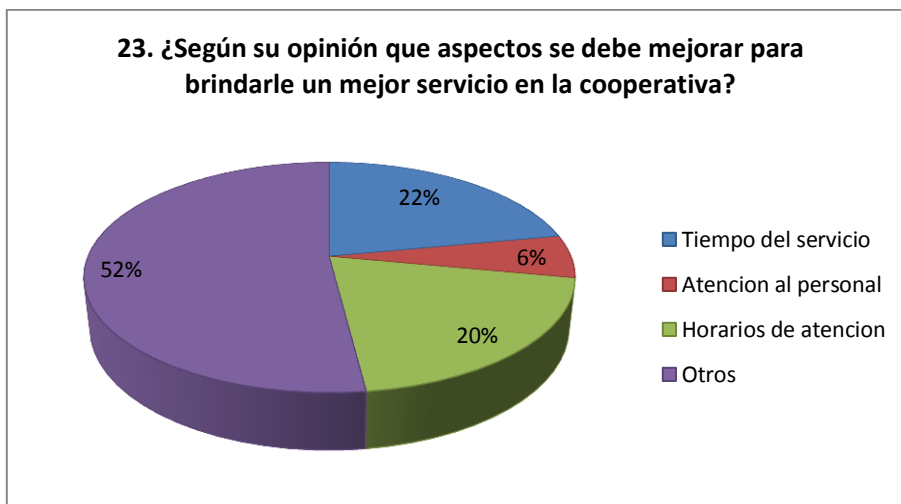
Dentro de la categoría otros se pueden encontrar que un 18% corresponde a las instalaciones en general, con opinión que van desde el lugar donde se presta el servicio es demasiado confinado hasta de difícil acceso, incluyendo falta de un parqueo adecuado.

Un 2% le molesta que no se maneje los servicios electrónicamente y el resto, existen razones que van desde quejas por mala atención en algún servicio en específico, como la desaprobación de préstamos hasta extensiones en horarios de atención de día sábado.

| <b>23. ¿Según su opinión que aspectos se debe mejorar para brindarle un mejor servicio en la cooperativa?</b> |           |          |                       |
|---|-----------|----------|-----------------------|
| <b>OPCIONES</b>   | <b>DE</b> | <b>%</b> | <b>No de personas</b> |
| <b>RESPUESTA</b>  |           |          |                       |
| <b>Tiempo del servicio</b>  |           | 22.00%   | 22                    |
| <b>Atención al personal</b>   |           | 6.00%    | 6                     |
| <b>Horarios de atención</b>   |           | 20.00%   | 20                    |
| <b>Otros</b>  |           | 52.00%   | 53                    |

**Tabla 38- Análisis de pregunta abierta 23 al asociado**





**Figura 33- Resultados gráficos de pregunta abierta 23 al asociado**

En retroalimentación con la pregunta anterior es similar lo que no gusta de los servicios prestados es lo que el usuario recomienda que debería mejorar. Y siempre dentro de la categoría otros el problema que más se refleja en los resultados son problemas con las instalaciones, espacios confinados de prestación del servicio, problemas de parqueo, etc. Un 15% de esa misma cantidad demanda servicios en línea para evitarse acudir a la cooperativa. Un 5% recomienda la emisión de tarjetas de débito para su posterior uso en una red de cajeros automáticos pertenecientes a ACOFINGES de R.L.

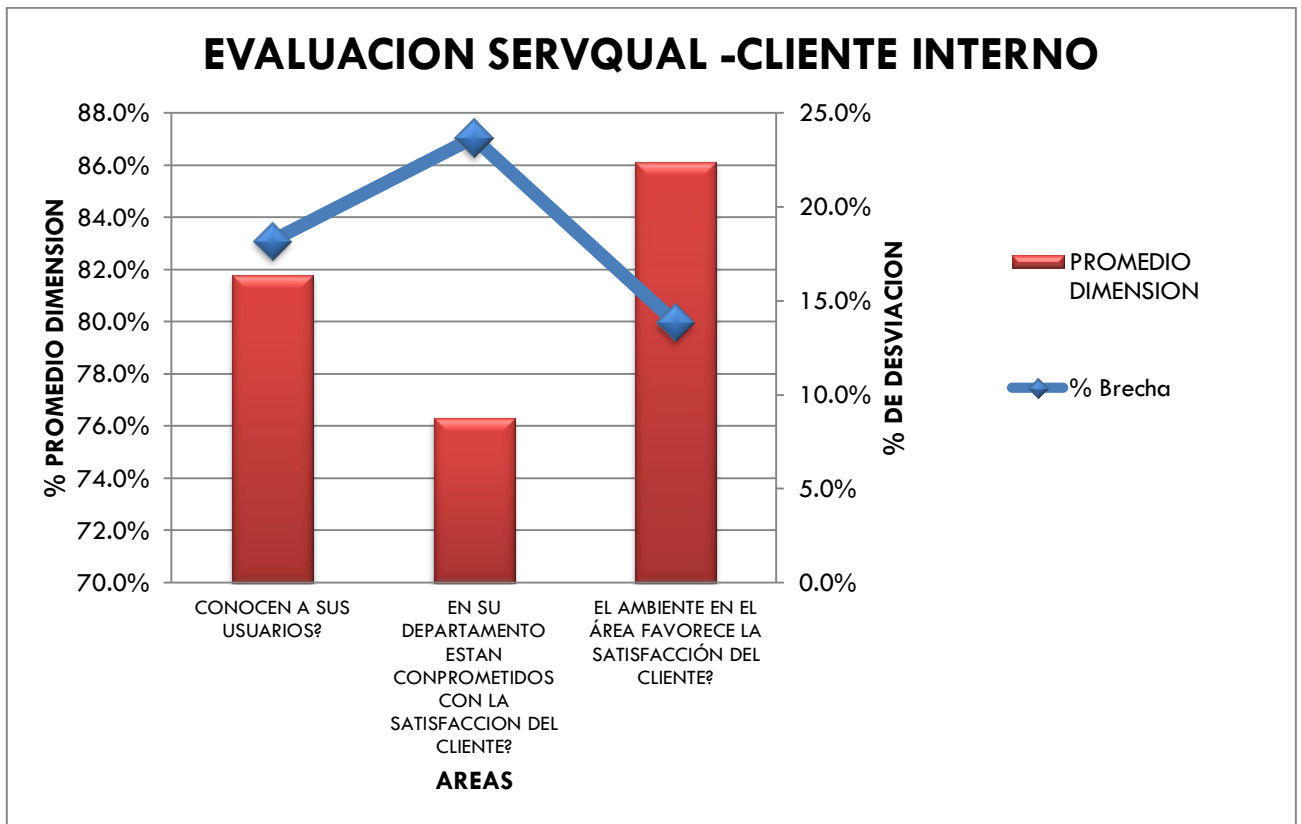
### 1.6.2 Análisis de la encuesta a clientes internos de ACOFINGES

#### INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO

A continuación se presentan los resultados de la encuesta en la que se buscaba conocer la percepción de los técnicos con respecto a 3 áreas definitivas para dar servicios con calidad, se detallan los resultados en la Figura 36:

1. ¿Conocen a sus usuarios?
2. ¿En su departamento están comprometidos con la satisfacción del cliente?
3. ¿El ambiente en el área favorece la satisfacción del cliente?

Los resultados generales en función de las tres áreas se muestran a continuación:



**Figura 34- Resultados gráficos encuesta a empleados de la cooperativa**

*Véase cuestionario SERVQUAL para empleados en Anexo 15.3*

La grafica nos muestra que para las grandes áreas existen brechas bastante notorias respecto conocer bien al usuario y la más importante el compromiso hacia satisfacer las necesidades del cliente, por esa razón es la más crítica puesto que en eso se basa la gestión por procesos.

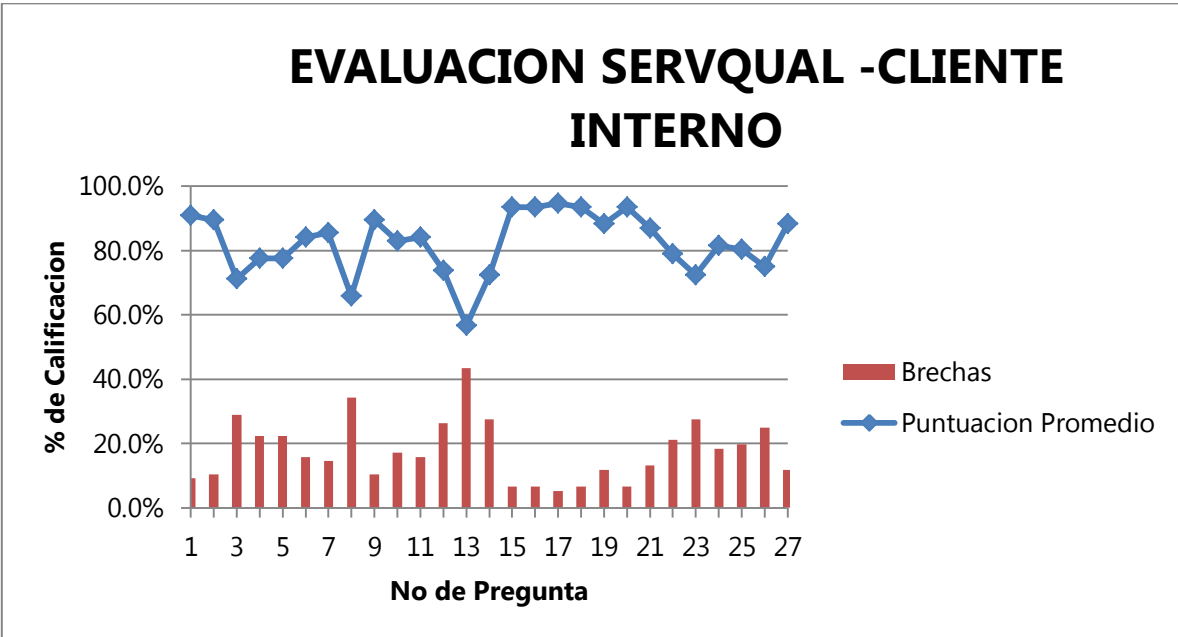
La razón por la cual se ve decrementado dicha área es debido a la pregunta 8 con un promedio de calificación de 65.8%, la cual caracteriza si los empleados reciben algún tipo de reconocimiento por efectuar un buen servicio.

Otra característica que disminuye el porcentaje de eficiencia del área es la pregunta 12, esta incurre en cuestionar si se actualizan procedimientos periódicamente para satisfacer las necesidades del cliente. Con un porcentaje bastante bajo de 73.7%, existe una brecha bastante grande en comparación con otras áreas, que no permite alcanzar la eficiencia requerida y desvía los esfuerzos a la obtención de un buen servicio.

Otra característica que merma esta área es la pregunta 13, respecto a las instalaciones, es decir que para la mayoría de los empleos no son aptas para la prestación del servicio. Existen similitudes entre las evaluaciones del cliente interno y externo y ambas recaen en esta propiedad, es decir en la infraestructura en general.

Existe además una característica importante para determinar el decremento en esa área y es respecto a la pregunta 14, porque algunos empleados responden que su opinión se toma en cuenta parcialmente al momento de tomar decisiones importantes. Esto es sumamente necesario si se desea trabajar bajo un buen clima organizacional, debido a que además de hacer sentir pertenencia al asociado, el cliente interno deberá considerársele de igual manera.

**ANALISIS DE LAS BRECHAS**



**Figura 35- Análisis gráfico de brechas**

Como se puede observar la mayor brecha es la de la pregunta 14 con 43.4%, que merma los resultados de la segunda área ya mencionada con anterioridad, puesto que relaciona la infraestructura con la prestación del servicio el cual según los empleados no es la mejor ni la adecuada, enfocada en todas las características, localización, espacios confinados, dificultades de parqueo para los asociados, etc. La brecha de la pregunta número 8, con

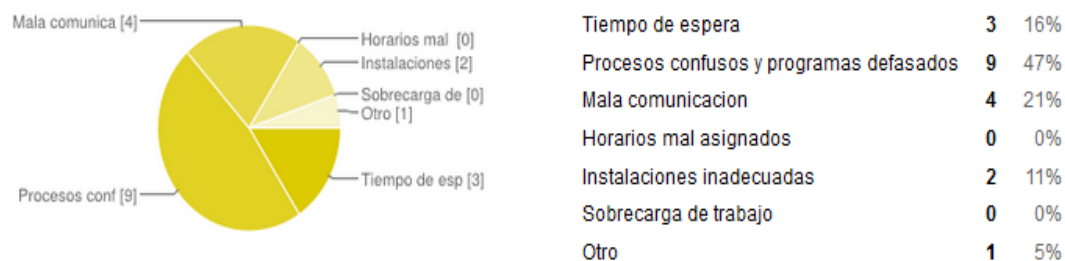
34.2%, representa el tipo de reconocimiento, regalías, etc. a los empleados por la buena prestación del servicio. Esto colabora a que no se tenga un buen ambiente organizacional y tener un sentido de pertenencia en la empresa y por ende sucede un sentimiento no satisfactorio para la prestación del servicio al asociado como resultado del clima de la organización. Otra observación es el la pregunta 23 con una brecha de 27.6% esto es debido a que el cliente interno opina que no ha recibido o ha recibido pero parcialmente una capacitación para la mejora de los servicios que presta al asociado. Siempre que exista una brecha de “parcialmente”, es de prestar especial atención del porque está sucediendo.

## ANALISIS DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS

Se establecieron dos preguntas adicionales al cuestionario SERVQUAL, pero el análisis de las mismas se efectuara de manera diferente, puesto que no cuenta la escala de calificación anteriormente usada y se detallan sus resultados en la Figura 37.

El análisis recurrió según las siguientes interrogantes:

### 28. ¿En que percibe que se esta fallando en su área en los servicios que se prestan al usuario?



### 29. ¿Que podria hacer usted para mejorar el servicio?

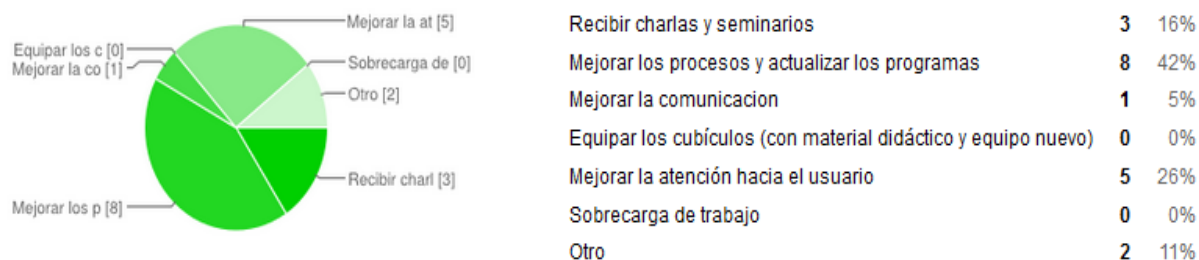


Figura 36- Resultados obtenidos de preguntas abiertas a empleados de la cooperativa

La pregunta 28 determina la visualización interna que tienen los empleados en la organización y la que resalta más con un 47% dicen tener procesos confusos y programas desfasados. De manera de resolución sería una implementación de reestructurar o rediseñar o mejorar los procesos y procedimientos ya existentes y/o añadir nuevos que permitan tener una mejor percepción en ese aspecto.

Seguido por un 21% cree que está fallando la comunicación interna entre los empleados y los dirigentes, quizás de manera que no se tenga clara las ideas que se desean transmitir o comunicarle de mejor manera el planteamiento de objetivos y metas para lograr que se cumpla lo estipulado por los altos directivos de la organización.

La pregunta 29 establece una forma de mejorar la organización si el empleado percibe que se están llevando a cabo problemas en la misma. La mayoría respondió con un 42% que para mejorar el servicio podría mejorar los procesos y actualizar los programas, ya sea actualizándolos o rediseñando, reestructurando, etc. Seguido por un 26% cree que podría mejorar la atención al asociado.

De hecho las observaciones planteadas por el cliente interno obedecen a la gestión por procesos, la cual busca organizar la empresa de manera que se busque como objetivo satisfacer o superar las expectativas y necesidades de los asociados.

### **1.6.3 Análisis de encuesta para clientes potenciales<sup>1</sup>**

#### **HALLAZGOS MERCADO POTENCIAL**

1. La pregunta 1 señala si de las personas encuestadas, han realizado o utilizado servicios financieros. Esto es con el fin de que hagan uso del mismo, garantizaría que son potenciales a utilizar los servicios que la cooperativa ofrece, lo que representaría un 72% de la población muestreada y extrapolada al universo son potenciales a prestar servicios de crédito y/o ahorro.

2. La pregunta 2 establece los medios de comunicación por los cuales los usuarios potenciales se enteran de los servicios que ofrecen las instituciones financieras. Siendo un mayor porcentaje de 46% a más para el medio de comunicación televisión. Cabe destacar que en su mayoría son Bancos de los más conocidos por la población salvadoreña siendo el Banco Agrícola, Banco Promerica, CITI, DAVIVIENDA Y

SCOTIABANK. Otro medio representativo para las instituciones del rubro es la prensa escrita con un 13%-33%, dominando en su gran parte los mismos bancos anteriores y en un porcentaje pequeño del 7% se encuentra ACOFINGES, pero son mejores conocidos las demás cooperativas en el mismo medio de prensa escrita con aproximadamente 21%. No así el medio de comunicación de las redes sociales mantiene un porcentaje bajo respecto a otros medios, pero esto es debido a que es una tecnología en auge y no cabe duda que incursionar en este medio posteriormente traerá bastantes beneficios para dar a conocer los servicios financieros que ofrece la cooperativa ACOFINGES de R.L

3. La pregunta 3 refleja por cuales medios le gustaría a las personas recibir o informase sobre los servicios financieros. El 30% menciona que le gustaría informase mediante redes sociales, seguido por un 22% le gustaría informarse mediante la televisión y un 21% le gustaría recibir noticias acerca de los servicios mediante la prensa escrita.

4. La pregunta 4 refleja la frecuencia con que los usuarios potenciales hacen uso de los servicios financieros y el tipo de trámite realizado. La operación que más destaca son las transferencias comunes con un 61% en un lapso de 15 días, seguido con un 40% en apertura de cuentas de ahorro hace más de un año, pero un 23% en un lapso de 15 días.

5. La pregunta 5 es para determinar la razón del porqué el usuario decidió efectuar las transacciones en las instituciones financieras. Un 35% respondió que por buenas referencias personales en el Banco Agrícola, seguido por un 27% en SCOTIABANK. Cabe señalar un 23% prefirió en localidad geográfica para la institución DAVIVIENDA.

6. La sexta pregunta específica si el usuario tuvo algún problema al realizar alguna transacción en alguno de las instituciones financieras. El 14% dijo que si mientras que un 86% dijo no haber presentado dificultades en las operaciones realizadas.

7. Esta pregunta determina la causa que permitió que el usuario percibiera un problema en la prestación del servicio en su mayoría con un 33% que representa una mala atención al cliente en las instituciones financieras. Seguido por un 22% que representa retrasos en los servicios prestados, por motivos de tiempo requerido para ellos y el cliente lo percibe como una falla en el sistema financiero y el cual en cualquier opinión eso debería mejorar.

8. Cuando las personas presentaron inconvenientes el 67% dijo que estaba parcialmente de acuerdo en que fue resuelto satisfactoriamente, mientras que por otro extremo dice estar totalmente en desacuerdo que haya resuelto satisfactoriamente la problemática presentada.

11. De la mayoría de personas que respondieron esta pregunta a partir de los filtros. Un 75% establece califica de manera “buena” la atención al cliente.

13. esta pregunta específica la capacidad de conocimiento que tiene los clientes potenciales acerca de la cooperativa en general. Estipulando así que un 48% de los encuestados si han escuchado hablar de la misma y un 52% ni siquiera ha escuchado mencionar lo mismo.

14. la pregunta 14 enfatiza las razones que si conoce la cooperativa no ha realizado algún trámite en ella, la mayoría de los encuestados con un 58% respondieron que no son socios de la cooperativa mientras que un 12% respondió que es por la poca publicidad.

15. los factores con que cuentan los usuarios potenciales para volverse parte de una cooperativa financiera son en su gran mayoría con un 24% las tasas de interese, seguido por un 18% en localidad geográfica y compartiendo un 17% factores como el valor agregado de los servicios, flexibilidad en formas de pago y agilidad en resolución de solicitudes.

16. la pregunta final especifica que un 71% de los encuestados al menos estarían interesados en volverse parte de la cooperativa si se les ofrece el servicio personalmente, con publicidad notoria, estipulación de beneficios, etc.

## 1.7 PRIORIZACION DE LOS PROCESOS

Luego de haber identificado y clasificado los procesos que se desarrollan en Cooperativa, se procedió a realizar una priorización con el objetivo de determinar los procesos que tienen mayor incidencia en el desempeño de la Cooperativa, 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 Cooperativa y la metodología que se sigue se puede ver un panorama amplio en la Figura 39 a continuación:

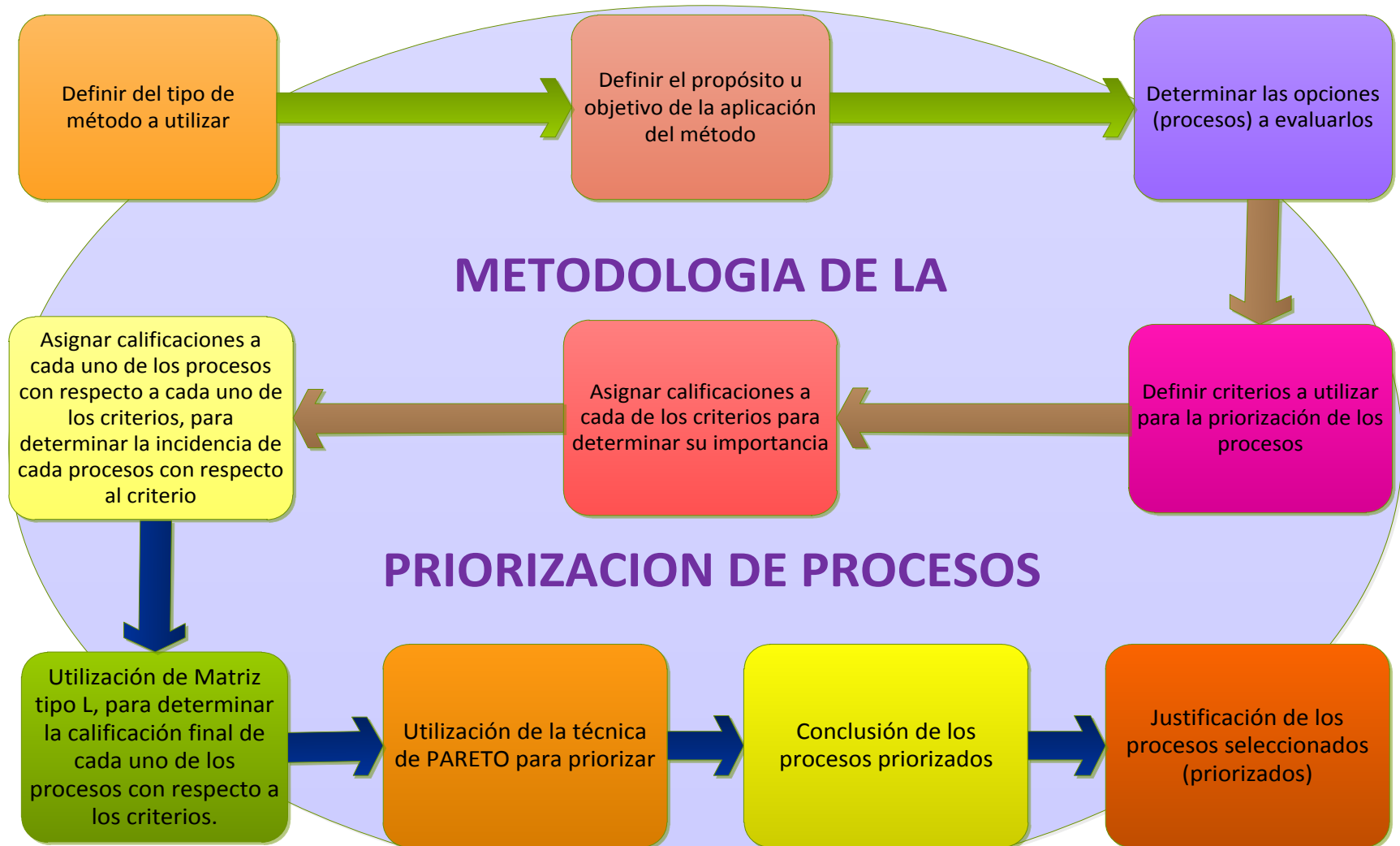


Figura 37- Metodología de priorización de procesos



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 Cooperativa. 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 ACOFINGES?

Es la generación de beneficios económicos a los socios de la Cooperativa, 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 a mejorar la calidad de vida de nuestros asociados, proporcionándoles servicios de ahorro y crédito, beneficios económicos, culturales y sociales, con personal comprometido con la excelencia en el servicio, basados en principios y valores cooperativos”.

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

¿De qué forma se generan beneficios económicos en ACOFINGES?

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 Cooperativa dispone para sus socios y público en general con el objetivo de aumentar la rentabilidad en sus operaciones financieras.

¿Cuál es elemento principal con el que cuenta ACOFINGES para la generación de beneficios económicos?

Ya que la naturaleza económica de la Cooperativa 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 Cooperativa, 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 ACOFINGES 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

¿Qué 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 utilizados para la selección de los procesos fueron definidos de la siguiente manera:

- Alcance: Procesos Institucionales directamente ligados al cumplimiento de la misión.

- Impacto en la Rentabilidad: Proceso que contribuye directamente 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.

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.

### **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:

#### **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 ACOFINGES, auxiliándose también de la técnica de Pareto.

#### **Determinar las opciones a evaluar.**

Los grandes procesos a evaluar son los siguientes:

| Código | Procesos                                   |
|--------|--|
| A      | Membresía                                  |
| B      | Captación de fondos                        |
| C      | Créditos                                   |
| D      | Planeación Estratégica                     |
| E      | Administración de recursos institucionales |
| F      | Soporte a la gestión                       |

**Tabla 39-  
Procesos de la  
cooperativa**

El desglose de estos procesos es el siguiente:

#### MEMBRESIA

- Ingreso de asociados
- Retiro de asociados
- Actualización de datos del asociado

#### CAPTACION DE FONDOS

- Actualización de datos del asociado
- Apertura de cuentas de ahorro
- Depósitos a plazo fijo
- Apertura de cuenta de aportaciones

#### CREDITOS

- Colocación de créditos
- Análisis y decisión de créditos
- Instrumentación y desembolso
- Recuperación de préstamos en mora

#### PLANEACION ESTRATEGICA

#### ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS INSTITUCIONALES

- Administración de Recursos Humanos
- Administración de Recursos Financieros

#### SOPORTE A LA GESTION

- Contabilidad
- Auditoria interna
- Tecnología de la información

**Definir los criterios que se utilizaran para la priorización de los procesos**

### **ALCANCE:**

Este criterio se refiere al grado de implicación que puede llegar a tener un proceso en el cumplimiento de la misión de la Cooperativa, la cual es la siguiente: “Contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros asociados, proporcionándoles servicios de ahorro y crédito, beneficios económicos, culturales y sociales, con personal comprometido con la excelencia en el servicio, basados en principios y valores cooperativos”. 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 Cooperativa 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 asociado de la Cooperativa, por lo cual son los procesos que exponen directamente la imagen de la Cooperativa y por lo tanto un buen desarrollo de estos es significativamente importante para contribuir a una favorable percepción por parte de los clientes

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 planeó una serie de consultas dirigidas a los jefes de las siguientes unidades como de la dirección de la Cooperativa:

Dirección de la Cooperativa:

- Gerente General – Ing. Alba Suli de Bazán

Unidades operativas dentro de la Cooperativa:

- Gerente Financiero – Lic. Ricardo Guzmán
- Gerente de operaciones – Ing. Magdalena Mejía
- Auditor Interno – Luis Martínez

La mecánica se desarrolló 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 Cooperativa (Antes mencionados)

Para la calificación se utilizó la siguiente escala comparativa:

---

**1= Igualmente importante.**

**5= Más importante.**

**10= Mucho más importante.**

**1/5 =Menos importante.**

**1/10 =Mucho menos importante**

---

**Tabla 40-Escala de calificación en priorización**

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

| CRITERIOS                  | Alcance | Impacto en la rentabilidad | Participación | Impacto en el riesgo | Impacto institucional | Total       | Valor relativo |
|----------------------------|---------|----------------------------|---------------|----------------------|-----------------------|-------------|----------------|
| Alcance                    |         | 1.00                       | 5.00          | 1.00                 | 5.00                  | 12.00       | 0.306          |
| Impacto en la rentabilidad | 1.00    |                            | 5.00          | 1.00                 | 5.00                  | 12.00       | 0.306          |
| Participación              | 0.20    | 0.20                       |               | 0.20                 | 1.00                  | 1.60        | 0.041          |
| Impacto en el riesgo       | 1.00    | 1.00                       | 5.00          |                      | 5.00                  | 12.00       | 0.306          |
| Impacto institucional      | 0.20    | 0.20                       | 1.00          | 0.20                 |                       | 1.60        | 0.041          |
| <b>Total</b>               |         |                            |               |                      |                       | <b>39.2</b> | <b>1.00</b>    |

Tabla 41- Criterios de priorización de procesos

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

| ALCANCE | A | B   | C   | D | E  | F  | TOTAL | VALOR RELATIVO |
|---------|---|-----|-----|---|----|----|-------|----------------|
| A       |   | 0.2 | 0.2 | 1 | 5  | 10 | 16.4  | 0.19           |
| B       | 5 |     | 1   | 1 | 10 | 10 | 27    | 0.312          |
| C       | 5 | 1   |     | 1 | 10 | 10 | 27    | 0.312          |

|              |     |     |     |     |     |   |      |       |
|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|---|------|-------|
| D            | 1   | 1   | 1   |     | 1   | 5 | 9    | 0.104 |
| E            | 0.2 | 0.1 | 0.1 | 1   |     | 5 | 6.4  | 0.074 |
| F            | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.2 | 0.2 |   | 0.7  | 0.008 |
| <b>TOTAL</b> |     |     |     |     |     |   | 86.5 | 1.00  |

| RENTABILIDAD | A | B   | C   | D   | E   | F  | TOTAL | VALOR RELATIVO |
|--------------|---|-----|-----|-----|-----|----|-------|----------------|
| A            |   | 0.2 | 0.2 | 1   | 1   | 5  | 7.4   | 0.094          |
| B            | 5 |     | 1   | 1   | 5   | 10 | 22    | 0.281          |
| C            | 5 | 1   |     | 1   | 10  | 10 | 27    | 0.345          |
| D            | 1 | 1   | 1   |     | 1   | 5  | 9     | 0.115          |
| E            | 1 | 0.2 | 0.1 | 1   |     | 5  | 7.3   | 0.093          |
| F            | 5 | 0.1 | 0.1 | 0.2 | 0.2 |    | 5.6   | 0.072          |
| <b>TOTAL</b> |   |     |     |     |     |    | 78.3  | 1.00           |

| PARTICIPACION | A   | B   | C   | D | E   | F  | TOTAL | VALOR RELATIVO |
|---------------|-----|-----|-----|---|-----|----|-------|----------------|
| A             |     | 0.2 | 0.1 | 1 | 5   | 1  | 7.3   | 0.09           |
| B             | 5   |     | 0.2 | 5 | 5   | 10 | 25.2  | 0.3            |
| C             | 10  | 5   |     | 5 | 10  | 10 | 40    | 0.47           |
| D             | 1   | 0.2 | 0.2 |   | 1   | 1  | 3.4   | 0.04           |
| E             | 0.2 | 0.2 | 0.1 | 1 |     | 5  | 6.5   | 0.08           |
| F             | 1   | 0.1 | 0.1 | 1 | 0.2 |    | 2.4   | 0.02           |
| <b>TOTAL</b>  |     |     |     |   |     |    | 84.8  | 1.00           |

| IMPACTO EN EL RIESGO | A   | B   | C   | D   | E   | F  | TOTAL | VALOR RELATIVO |
|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|-------|----------------|
| A                    |     | 0.2 | 0.1 | 1   | 5   | 10 | 16.3  | 0.16           |
| B                    | 5   |     | 0.2 | 5   | 5   | 10 | 25.2  | 0.25           |
| C                    | 10  | 5   |     | 5   | 10  | 10 | 40    | 0.40           |
| D                    | 1   | 0.2 | 0.2 |     | 5   | 5  | 11.4  | 0.12           |
| E                    | 0.2 | 0.2 | 0.1 | 0.2 |     | 5  | 5.7   | 0.06           |
| F                    | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.2 | 0.2 |    | 0.7   | 0.01           |
| <b>TOTAL</b>         |     |     |     |     |     |    | 99.3  | 1.00           |

| IMPACTO INSTITUCIONAL | A | B | C | D | E  | F  | TOTAL | VALOR RELATIVO |
|-----------------------|---|---|---|---|----|----|-------|----------------|
| A                     |   | 1 | 1 | 5 | 5  | 10 | 22    | 0.27           |
| B                     | 1 |   | 1 | 5 | 10 | 5  | 22    | 0.27           |
| C                     | 1 | 1 |   | 5 | 10 | 10 | 27    | 0.33           |



|              |     |     |     |   |     |      |      |
|--------------|-----|-----|-----|---|-----|------|------|
| <b>D</b>     | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 1 | 1   | 2.6  | 0.03 |
| <b>E</b>     | 0.2 | 0.1 | 0.1 | 1 | 5   | 6.4  | 0.08 |
| <b>F</b>     | 0.1 | 0.2 | 0.1 | 1 | 0.2 | 1.6  | 0.02 |
| <b>TOTAL</b> |     |     |     |   |     | 81.6 | 1.00 |

Desarrollo de la matriz-L Resumen.

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

| PROC<br>ESOS | ALCA<br>NCE | IMPACTO EN LA<br>RENTABILIDAD | PARTICIP<br>ACION | IMPACTO EN<br>EL RIESGO | IMPACTO<br>INSTITUCIONA<br>L |
|--------------|-------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|------------------------------|
| <b>A</b>     | 0.19*0.306  | 0.094*0.306                   | 0.09*0.041        | 0.16*0.306              | 0.27*0.041                   |
| <b>B</b>     | 0.312*0.306 | 0.281*0.306                   | 0.3*0.041         | 0.25*0.306              | 0.27*0.041                   |
| <b>C</b>     | 0.312*0.306 | 0.345*0.306                   | 0.47*0.041        | 0.40*0.306              | 0.33*0.041                   |
| <b>D</b>     | 0.104*0.306 | 0.115*0.306                   | 0.04*0.041        | 0.12*0.306              | 0.03*0.041                   |
| <b>E</b>     | 0.074*0.306 | 0.093*0.306                   | 0.08*0.041        | 0.06*0.306              | 0.08*0.041                   |
| <b>F</b>     | 0.008*0.306 | 0.072*0.306                   | 0.02*0.041        | 0.01*0.306              | 0.02*0.041                   |

Resolviendo:

| PRO<br>CESO<br>S | ALC<br>ANC<br>E | IMPACTO EN LA<br>RENTABILIDAD | PARTIC<br>IPACIO<br>N | IMPACTO<br>EN<br>EL<br>RIESGO | IMPACTO<br>INSTITUCIO<br>NAL | TOTAL<br>DE<br>LA<br>FILA |
|------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <b>A</b>         | 0,05814         | 0,028764                      | 0,00369               | 0,04896                       | 0,01107                      | 0,150624                  |
| <b>B</b>         | 0,095472        | 0,085986                      | 0,0123                | 0,0765                        | 0,01107                      | 0,281328                  |
| <b>C</b>         | 0,095472        | 0,10557                       | 0,01927               | 0,1224                        | 0,01353                      | 0,356242                  |
| <b>D</b>         | 0,03            | 0,03519                       | 0,00164               | 0,03672                       | 0,00123                      | 0,106604                  |

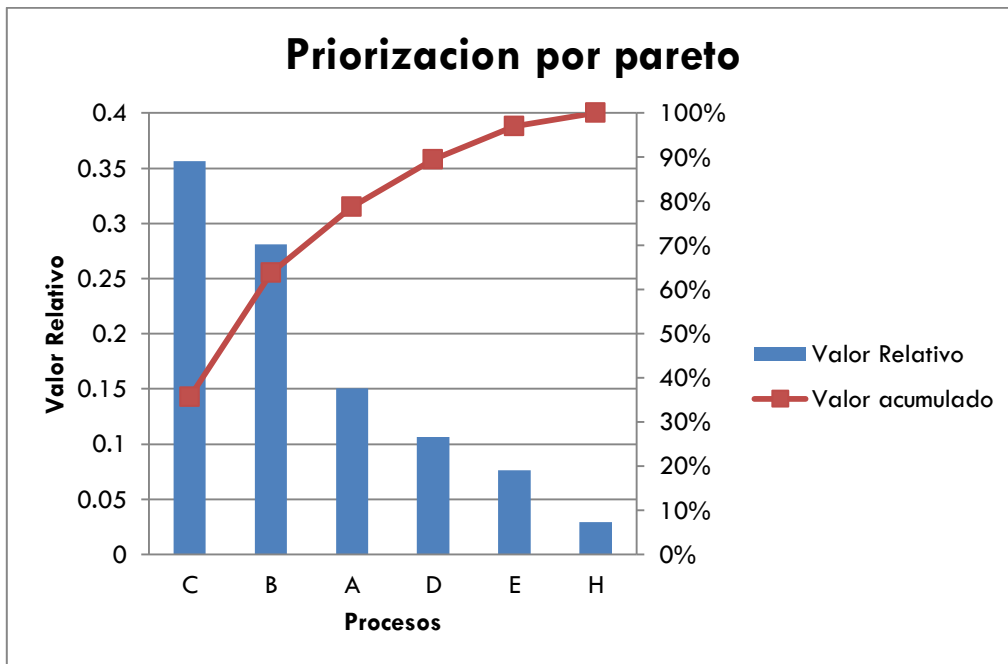
|                |              |          |         |         |         |          |
|----------------|--------------|----------|---------|---------|---------|----------|
|                | 1824         |          |         |         |         |          |
| <b>E</b>       | 0,02<br>2644 | 0,028458 | 0,00328 | 0,01836 | 0,00328 | 0,076022 |
| <b>F</b>       | 0,00<br>2448 | 0,022032 | 0,00082 | 0,00306 | 0,00082 | 0,02918  |
| <b>TOTALES</b> |              |          |         |         |         | 1        |

Haciendo uso de la técnica de la técnica de “PARETO” para priorizar

| PROCESOS     | Nombre del proceso                         | Valor relativo (valor de la fila) | Valor acumulado |
|--------------|--|-----------------------------------|-----------------|
| <b>C</b>     | Créditos                                   | 0.3563                            | 0.3563          |
| <b>B</b>     | Captación de fondos                        | 0.2813                            | 0.6376          |
| <b>A</b>     | Membresía                                  | 0.1506                            | 0.7882          |
| <b>D</b>     | Planeación Estratégica                     | 0.1066                            | 0.8948          |
| <b>E</b>     | Administración de recursos institucionales | 0.0760                            | 0.9708          |
| <b>H</b>     | Soporte a la gestión                       | 0.0292                            | 1.00            |
| <b>Total</b> |  | 1.00                              |                 |

| PROCESO      | Valor de la fila de cada proceso | Porcentaje (%) | Porcentaje Acumulado (%) |
|--------------|----------------------------------|----------------|--------------------------|
| <b>C</b>     | 0,3563                           | 36%            | 36%                      |
| <b>B</b>     | 0,2813                           | 28%            | 64%                      |
| <b>A</b>     | 0,1506                           | 15%            | 79%                      |
| <b>D</b>     | 0,1066                           | 11%            | 89%                      |
| <b>E</b>     | 0,076                            | 8%             | 97%                      |
| <b>H</b>     | 0,0292                           | 3%             | 100%                     |
| <b>Total</b> | 1                                | 100%           |                          |

Graficando:



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

| Procesos priorizados |                     |
|----------------------|---------------------|
| <b>C</b>             | Créditos            |
| <b>B</b>             | Captación de fondos |
| <b>A</b>             | Membresía           |

Tabla 42-Procesos priorizados para analizar por el grupo de tesis

A continuación se presenta el desglose de los procesos de los grandes procesos a ser considerados en la etapa de diseño:

| MACROPROCESOS | PROCESOS            | SUBPROCESOS                         |
|---------------|---------------------|-------------------------------------|
| OPERACIONES   | MEMBRESÍA           | Ingreso de asociados                |
|               |                     | Retiro de asociados                 |
|               |                     | Actualización de datos del asociado |
|               | CAPTACIÓN DE FONDOS | Apertura de cuentas de ahorro       |
|               |                     | Depósitos a plazo fijo              |

|  |                 |   |
|--|-----------------|---|
|  |                 | <b>Apertura de cuenta de aportaciones</b> |
|  | <b>CRÉDITOS</b> | <b>Colocación de créditos</b>             |
|  |                 | <b>Análisis y decisión de créditos</b>    |
|  |                 | <b>Instrumentación y desembolso</b>       |
|  |                 | <b>Recuperación de préstamos en mora</b>  |

### 1.6.1 Conclusión de los procesos priorizados

Luego de haber realizado la correcta priorización de los procesos se presenta a continuación una justificación por criterio de los grandes procesos priorizados Como una forma de validar el resultado obtenido en la priorización de procesos

Como se puede observar anteriormente la priorización respectiva de procesos dio como resultado la selección de los procesos siguientes:

- A. Proceso de Membresía
  - Ingreso de asociados
  - Retiro de asociados
  - Actualización de datos de los asociados
- B. Proceso de captación de fondos
  - Apertura de cuentas de ahorro
  - Depósitos a plazo fijo
  - Cobro de aportaciones
- C. Proceso de análisis y otorgamiento de Créditos o colocaciones
  - Colocación de créditos
  - Análisis y decisión
  - Instrumentación y desembolso

- Recuperación de préstamos en mora

La priorización de los procesos arrojó como resultado 3 grandes procesos que realiza la cooperativa y como se puede observar en el “Inventario de procesos” estos 3 procesos comprenden el macropceso denominado “Operaciones” que representa la parte medular de la actividad económica de la Cooperativa, y para respaldar lo anteriormente mencionado a continuación justificara por cada uno de los criterio definidos 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 Cooperativa financiera, 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 directamente 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.

### 1.6.2 Justificación de procesos seleccionados

A continuación se presenta la justificación de cada uno de los criterios definidos para la priorización de los procesos, como una forma de validar el resultado obtenido en dicha priorización.

#### **CRITERIO: ALCANCE**

Este criterio se refiere al grado de implicación que puede llegar a tener un proceso en el cumplimiento de la misión de la Cooperativa, la cual es la siguiente: ***“Contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros asociados, proporcionándoles servicios de ahorro y crédito, beneficios económicos, culturales y sociales, con personal***

***comprometido con la excelencia en el servicio, basados en principios y valores cooperativos***". Es decir este criterio tiene como finalidad determinar cuánto contribuye a cumplir con la misión la realización de un proceso.

Como puede identificarse en la misión, la Cooperativa es una institución que ofrece productos y servicios financieros, enfocados en mejorar la calidad de vida de sus asociados por medio de la prestación de sus servicios tales como: servicios de ahorro y crédito, beneficios económicos, culturales y sociales.

Por lo anterior puede verse que el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la Cooperativa se logra principalmente mediante el ingreso de nuevos socios, otorgamiento de préstamos y captaciones de efectivo de sus asociados. Debido a que estos son los principales servicios que ofrece la cooperativa a sus asociados se debe contar con un monitoreo eficiente en el desarrollo de estas actividades, así como 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. Puede observarse se puede concluir que los procesos de análisis y otorgamiento de Créditos o colocaciones, Proceso de Membresía y Proceso de captación de fondos conjuntamente conforman el brazo operativo de la institución que contribuye sustancialmente al cumplimiento de la misión, con lo cual se justifica que en base a el presente criterio "Alcance" se realizó la correcta priorización de los procesos existentes dentro de la cooperativa.

#### **CRITERIO: 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 Cooperativa así como también que tanto afectaría a la rentabilidad si el desarrollo de este proceso no es el óptimo.

Como se sabe el objetivo de una institución financiera es tanto generar beneficios para sus asociados, así como también obtener rentabilidad en los servicios que presta, es decir que se busca 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 Cooperativa.

A continuación en la Tabla 43, se procede a presentar la utilidad operativa de la Cooperativa financiera con respecto al año anterior:

| <b>AÑO</b>  | <b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b> |
|-------------|------------------------------|
| <b>2013</b> | \$351,734                    |
| <b>2012</b> | \$259,432                    |

**Tabla 43-Utilidad de operación 2012-2013 en la cooperativa**

Entre los servicios que hacen que crezca esta utilidad cada año se encuentran la colocación de préstamos, depósitos totales (captación de fondos), aportaciones de los asociados, así como también el aumento del número de asociados cada año debido a que para hacer uso de todo este conjunto de servicios se debe ser socio activo de la cooperativa financiera.

A continuación se procede a presentar el crecimiento de algunos de los aspectos financieros más relevantes del año 2009 al año 2013 (Últimos cinco años)

### **Desarrollo Histórico 2009-2013**

**(Miles de dólares de los Estados Unidos de América)**

| <b>Rubro</b>                | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>% Prom.</b> |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| <b>Total de activos</b>     | 9,052       | 10,740      | 13,249      | 16,558      | 19,711      | 21%            |
| <b>Cartera de préstamos</b> | 7,396       | 8,697       | 10,640      | 13,768      | 17,228      | 21%            |
| <b>Depósitos totales</b>    | 6,439       | 7,941       | 10,081      | 12,903      | 15,309      | 23%            |
| <b>Patrimonio</b>           | 2,407       | 2,683       | 3,030       | 3,525       | 4,275       | 15%            |
| <b>Aportaciones</b>         | 1,815       | 2,048       | 2,349       | 2,711       | 3,266       | 16%            |
| <b>Número de asociados</b>  | 3,014       | 3,290       | 3,718       | 4,260       | 4,623       | 11%            |

**Tabla 44- Indicadores financieros de la cooperativa en los últimos 5 años**

Con lo anterior puede observarse que estos 3 principales procesos: Proceso de análisis y otorgamiento de Créditos o colocaciones, Proceso de Membresía y Proceso de captación

de fondos, 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 hacen que crezca o disminuya en gran medida económicamente la Cooperativa Financiera, por tal razón alcanzar cada vez un mejor nivel de eficiencia en cada uno de 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, este criterio tiene por finalidad evaluar la participación de personal en la realización de un proceso en específico.

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.

Como era de esperarse el área operativa es la que dispone de mayor recurso humano por ser el motor de la funcionalidad de la Cooperativa, esta área se encuentra compuesta de personal de captación de fondos, personal de colocación (ejecutivos de crédito), que al mismo tiempo son personal de recuperación y cajeros quienes se encargan tanto de ingreso y retiro de asociados así como también entregan el efectivo o cheque tanto de préstamos como retiros así como también recepción de depósitos.

Según los resultados de las visitas técnicas y las entrevistas realizadas a los encargados de las distintas áreas operativas de la cooperativa, la distribución del requerimiento de personal según cada uno los procesos en que participan quedo de la siguiente manera como puede observarse en la Tabla 45:



| <b>PROCESOS</b>                    | <b>Personal requerido</b>                          |
|------------------------------------|--|
| <b>MEMBRESÍA</b>                   | <b>Ingreso de asociados (3)</b>                    |
|                                    | <b>Retiro de asociados (3)</b>                     |
|                                    | <b>Actualización de datos de los asociados (3)</b> |
| <b>CAPTACIÓN DE FONDOS</b>         | <b>Apertura de cuenta de ahorro (2)</b>            |
|                                    | <b>Depósito a plazo fijo (2)</b>                   |
|                                    | <b>Cobro de aportaciones (2)</b>                   |
| <b>CRÉDITOS</b>                    | <b>Colocación de créditos (1)</b>                  |
|                                    | <b>Análisis y decisión (4)</b>                     |
|                                    | <b>Instrumentación y desembolso (2)</b>            |
|                                    | <b>Recuperación de créditos en mora (4)</b>        |
| <b>Total de personal requerido</b> | <b>26 empleados</b>                                |

**Tabla 45- la distribución del requerimiento de personal según cada uno los procesos**

El total de personal requerido para los tres procesos priorizados es de 26 empleados, aunque hay que aclarar que estos 26 empleados se requieren simultáneamente es decir, que los mismos empleados intervienen en varios procesos por lo tanto dichos procesos no se realizan al mismo tiempo y debido a ellos la discrepancia con la totalidad de empleados existentes en la cooperativa que son 23.

Con lo anterior puede comprobarse que como era de esperarse el macroproceso de operaciones demanda un alto grado de la utilización del personal de toda la cooperativa, teniendo en cuenta que el total de empleados dentro de la cooperativa son 23 y en los

procesos que resultaron de la priorización se utilizan 26 empleados para la realización de los respectivos proceso con lo cual se justifica el presente criterio y como se observa que el proceso que más demanda personal es el de crédito, seguido por el de membresía y por último el de captación de fondos.

### **CRITERIO: 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.

Como se sabe la cooperativa es una prestadora de servicios financieros, es decir que debido al alto riesgo que tiene el que hacer de la Cooperativa, cualquier proceso operativo tiene su correspondiente tipo de riesgo por naturaleza.

Para lograr una funcionalidad adecuada dentro de la Cooperativa 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 ***Normas para clasificar activos de riesgo crediticio y construir las reservas de saneamiento*** aprobada por el consejo de administración según Acta No. 584 en su punto No. 7, las cuales se basan en el Art. 12) *Se deberán constituir a los activos de riesgos crediticio las reservas mínimas de saneamiento, restando al saldo de cada deudor el valor de las garantías que los respaldan de las establecidas en el cuadro relativo al tratamiento de las garantías, clasificando a dichos deudores y aplicándoles los porcentajes de reservas de conformidad al siguiente detalle :*

|                                | <b>Categoría</b> | <b>Reserva</b> |
|--------------------------------|------------------|----------------|
| <b>Normales</b>                | A +              | 0 %            |
|                                | A                | 1 %            |
| <b>Subnormales</b>             | B                | 5 %            |
| <b>Deficientes</b>             | C +              | 15 %           |
|                                | C                | 25 %           |
| <b>De difícil recuperación</b> | D +              | 50 %           |
|                                | D                | 75 %           |
| <b>Irrecuperables</b>          | E                | 100%           |

**Tabla 46- Categoría y reservas de riesgos**

Es decir que la cartera de préstamos debe calificarse en las categorías de riesgo siguientes: A+, A, B, C+, C, D+, D y E, las cuales exigen la constitución de reservas de saneamiento de préstamos. Asimismo, la norma exige la clasificación de la cartera en tres grandes rubros que son: Empresa, Vivienda y Consumo

| <b>Tipo de crédito</b> | <b>Saldo de capital</b> |
|------------------------|-------------------------|
| <b>Consumo</b>         | \$ 10,080,125.88        |
| <b>Empresa</b>         | \$ 612,268.51           |
| <b>Vivienda</b>        | \$ 6,532,413.10         |
| <b>Total</b>           | \$ 17,227,807.49        |

**Tabla 47- Tipos de créditos de la cooperativa**

La calidad de la cartera es uno de los aspectos fundamentales en la administración de la cartera, según información recabada en la Cooperativa, en el 2013 la Cooperativa logró una disminución del porcentaje global de mora en 0.11%, pues pasó del 3.99% en diciembre 2012 a 3.88% en diciembre 2013, aspecto que es muy favorable a los intereses de la Cooperativa por la menor cuantía de constitución de reservas de saneamiento.

Con lo anterior se comprueba que dentro de los procesos que se realizan en la cooperativa, el proceso de crédito al momento de ser realizado es el que posee la mayor implicación del riesgo financiero, aunque es importante recalcar que el proceso de captación de fondos posee un cierto riesgo financiero al ser realizado debido a la procedencia del dinero que deposita cada asociado en la cooperativa y por lo tanto influye el proceso de membresía.

## **CRITERIO: IMPACTO INSTITUCIONAL:**

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

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 ACOFINGES, la referencia personal es el principal medio por el cual se atrae a clientes, para que sean socios de la cooperativa y posteriormente ya sea para solicitud de crédito como captación de depósitos, esto según a resultado de encuesta realizada a un grupo de personas particularmente. Esto quiere decir que la mejor publicidad para poder adquirir nuevo socios la cooperativa son las buenas referencias o en otras palabras “publicidad de boca en boca” como se observa a continuación en la Tabla 48:

| <b>Motivos</b>                     | <b>Puntaje</b> |
|------------------------------------|----------------|
| <b>Buenas referencias</b>          | 16             |
| <b>Bajas tasas de interés</b>      | 7              |
| <b>Tipos de servicios</b>          | 14             |
| <b>Empleados de la institución</b> | 7              |
| <b>Publicidad</b>                  | 4              |
| <b>Ambiente del local</b>          | 9              |
| <b>Localización geográfica</b>     | 11             |
| <b>Requisitos accesible</b>        | 11             |
| <b>Otros</b>                       | 0              |

**Tabla 48- Impacto institucional de la cooperativa**

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: Membresía, Créditos y Captación de fondos, en los cuales existe una relación directa con los clientes.

### **1.6.3 Establecimiento de cobertura de gestión por procesos**

Se pretende que el estudio para la implementación de un modelo de gestión por procesos, a partir de los procesos seleccionados, los cuales son Membresía, Captación de fondos y Créditos, sea aproximadamente del 79%, por ser estos los prioritarios y generan un mayor aporte en valor agregado hacia el funcionamiento de la Cooperativa de Ingenieros Y

Arquitectos. El resto de los procesos a pesar que tienen un porcentaje relativamente bajo comparado con los antes mencionados, no significa que no puedan ser analizados para ser sujetos de mejora posteriormente. Pero por propósitos de priorización y análisis, la selección únicamente se limita y justifica como los procesos pocos vitales y muchos triviales en la Tabla 49 y Figura.

| PROCESOS | Nombre del proceso                         | Valor relativo (valor de la fila) | Valor acumulado |
|----------|--|-----------------------------------|-----------------|
| C        | Créditos                                   | 0.3563                            | 0.3563          |
| B        | Captación de fondos                        | 0.2813                            | 0.6376          |
| A        | Membresía                                  | 0.1506                            | 0.7882          |
| D        | Planeación Estratégica                     | 0.1066                            | 0.8948          |
| E        | Administración de recursos institucionales | 0.0760                            | 0.9708          |
| H        | Soporte a la gestión                       | 0.0292                            | 1.00            |
| Total    |  | 1.00                              |                 |

Tabla 49- Establecimiento de cobertura de procesos

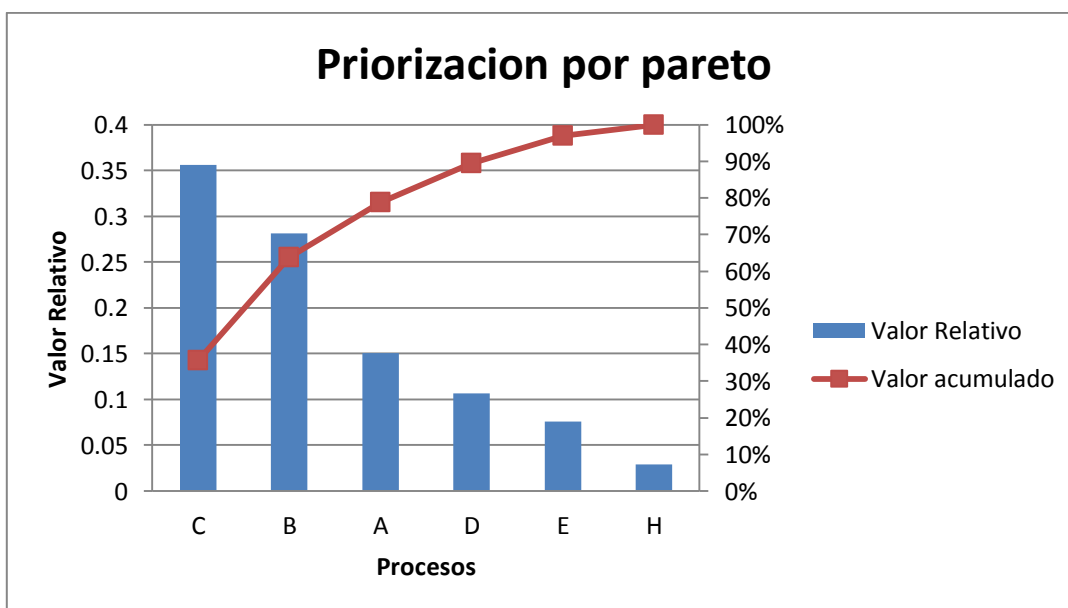


Figura 38- Priorización por Pareto de los procesos

Como se puede observar los tres grandes procesos siendo Créditos, Captación de fondos y membresía representan 36%, 28% y 15% respectivamente, sumando un total de 79%, que corresponde a la cobertura de los procesos principales a los cuales se identificarán las oportunidades de mejora en la aplicación de la gestión por procesos.

El 21% restante no aporta mayor valor al funcionamiento de la cooperativa puesto que son actividades estratégicas y/o de apoyo según el mapa de procesos presentado anteriormente. Por lo cual el estudio en la aplicación del modelo de gestión por procesos no es prioritario en función de recursos, más sin embargo es factible realizarlo una vez analizados y mejorados los procesos seleccionados, y observar en que porcentaje incrementa la eficiencia en gestión de la organización.

En conclusión el porcentaje de cobertura de gestión por procesos se puede ver reflejado en el siguiente árbol de cobertura reflejado en la Figura 39.

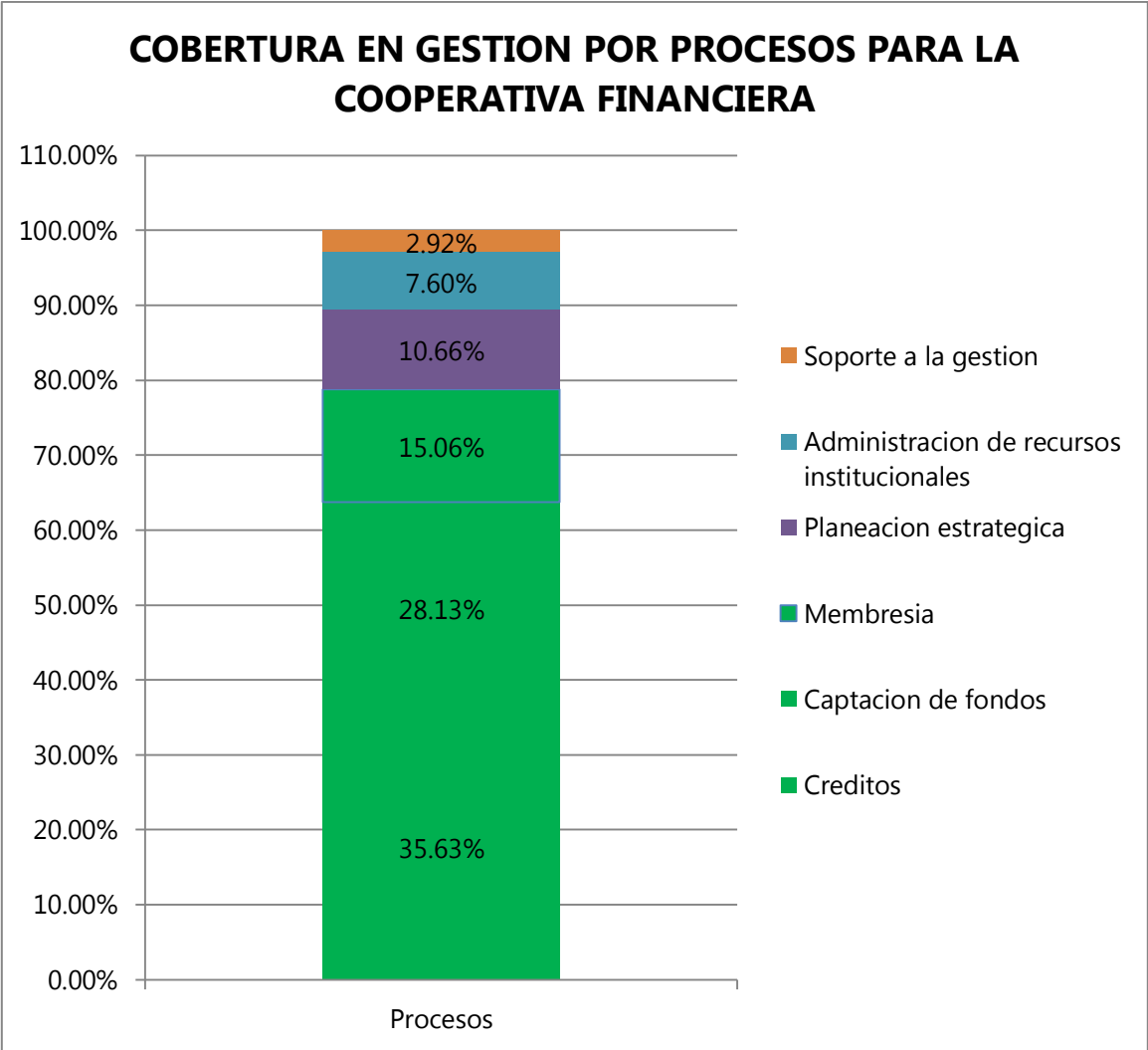


Figura 39- Árbol de cobertura de procesos

## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### 2.1 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 las salidas para cada usuario y otros que tienen una sola salida que está orientada a varios usuarios.

#### **Usuarios:**

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

Las siguientes preguntas ayudan a llenar el PEPSU:

- ¿Quién recibe las entradas?

- ¿Qué es lo primero que se hace con la entrada?
- ¿Qué se produce o realiza con las entradas?
- ¿Qué sucede después?
- ¿Cuáles son las salidas resultantes de lo que se produce?

Revise el PEPSU haciéndose estas preguntas:

- ¿Requieren algunas etapas (o subprocesos) del proceso entradas que actualmente no se muestran?
- ¿Están mostrándose todos los flujos de trabajo en los procesos de entradas y salidas?
- ¿Muestra el PEPSU la naturaleza consecutiva y paralela de las etapas o subprocesos?
- ¿Cuáles son las expectativas de los clientes?
- ¿Cuentan con estándares de servicio?

### ANALISIS PEPSU PARA LOS PROCESOS DE MEMBRESIA, CAPTACION DE FONDOS Y CREDITO EN LA COOPERATIVA FINANCIERA DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS ACOFINGES DE R.L.

| PROCESO: MEMBRESIA  |  |                      |  |   |
|---|--|----------------------|--|---|
| PROVEEDORES   | ENTRADA  | SUBPROCESO           | SALIDA                                 | USUARIO   |
| Aspirante a asociado provee su información personal DUI NIT.<br>Asesora provee la información requerida para ingresar a la cooperativa.<br>Asociado proporciona dinero en efectivo. | Llega el aspirante buscando información acerca de los productos de ahorro y tasa de interés que ofrece la cooperativa. | INGRESO DE ASOCIADOS | El aspirante se convierte en asociado. | Externos: aspirantes a ser asociados de la cooperativa ACOFINGES DE R.L.<br>Internos: Los usuarios de la base de datos. |

Tabla 50- Análisis pepsu ingreso de asociados



| PROCESO: MEMBRESIA  |  |                     |  |  |
|---|--|---------------------|--|--|
| PROVEEDORES   | ENTRADA  | SUBPROCESO          | SALIDA                                       | USUARIO  |
| Asociado brinda los datos para retirarse de la cooperativa. | Asociado tramita su renuncia debido a alguna razón bajo su voluntad o es excluido o puede ser también por fallecimiento. | RETIRO DE ASOCIADOS | El asociado deja su calidad de ser asociado. | Externos: Asociado egresando de la cooperativa.<br><br>Internos: Los usuarios de la base de datos. |

Tabla 51- Análisis pepsu Retiro de asociados

| PROCESO: MEMBRESIA         |  |                                     |  |   |
|----------------------------|--|-------------------------------------|--|---|
| PROVEEDORES                | ENTRADA  | SUBPROCESO                          | SALIDA   | USUARIO   |
| Asociado con nuevos datos. | El asociado en busca de actualizar su información personal en la base de datos de la cooperativa en función de facilitar la gestión de créditos y demás servicios. | ACTUALIZACION DE DATOS DE ASOCIADOS | Datos actualizados de forma integral la base, para que sirva para actividades de cobro, colocación y captación y poder servir para la elaboración de perfiles y permita la gestión del riesgo. | Externos: los asociados que modifican sus datos.<br><br>Internos: Los usuarios de la base de datos, para elaboración de estados financieros, estadísticas, segmentación de asociados, y venta cruzada de otros productos, venta dirigida. |

Tabla 52- Análisis pepsu actualización de datos

| PROCESO: CAPTACION DE FONDOS                |                            |                  |                                       |                             |
|---|----------------------------|------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| PROVEEDORES                                 | ENTRADA                    | SUBPROCESO       | SALIDA                                | USUARIO                     |
| Asociado provee su información personal DUI | Llega el asociado buscando | CUENTA DE AHORRO | El asociado depositante con cuenta de | Externos: Asociados activos |

|  |   |  |                                       |  |
|--|---|--|---------------------------------------|--|
| <p>NIT. Asesora de Captación provee la información de los productos de ahorro, la información y características del producto de ahorro que el asociado elige. Asociado proporciona dinero en efectivo o cheque a abonar.</p> | <p>información acerca de los productos de ahorro y tasa de interés que ofrece la cooperativa.</p> |  | <p>ahorro habilitada para su uso.</p> | <p>ahorrantes y depositantes de la cooperativa ACOFINGES DE R.L. Internos: Los usuarios de la base de datos, para elaboración de estados financieros, estadísticas, segmentación de asociados, y venta cruzada de otros productos, venta dirigida.</p> |
|--|---|--|---------------------------------------|--|

Tabla 53- Análisis pepsu Apertura cuenta de ahorro

| <b>PROCESO: CAPTACION DE FONDOS</b>  |   |                              |   |   |
|--|---|------------------------------|---|---|
| <b>PROVEEDORES</b>   | <b>ENTRADA</b>  | <b>SUBPROCESO</b>            | <b>SALIDA</b>   | <b>USUARIO</b>  |
| <p>Asociado provee su información personal DUI NIT. Asociado proporciona dinero en efectivo o cheque a abonar. Asesora de Captación provee la información de los productos de ahorro, la información y características del producto de ahorro que el</p> | <p>Llega el asociado buscando información acerca de los productos de depósito a plazo tasa de interés y beneficios que ofrece la cooperativa.</p> | <p>DEPOSITO A PLAZO FIJO</p> | <p>El asociado depositante con depósito a plazo autenticado y habilitado para su uso. (Pignoración endoso cuando deja en prenda el deposito).</p> | <p>Externos: Asociados ahorrantes y depositantes de la cooperativa ACOFINGES DE R.L. Internos: Los usuarios de la base de datos, para elaboración de estados financieros,</p> |

|                 |  |  |  |  |
|-----------------|--|--|--|--|
| asociado elige. |  |  |  | estadísticas, segmentación de asociados, y venta cruzada de otros productos, venta dirigida. |
|-----------------|--|--|--|--|

Tabla 54- Análisis pepsu Depósitos a plazo

| <b>PROCESO: CAPTACION DE FONDOS</b>  |   |                       |   |   |
|--|---|-----------------------|---|---|
| <b>PROVEEDORES</b>   | <b>ENTRADA</b>  | <b>SUBPROCESO</b>     | <b>SALIDA</b>   | <b>USUARIO</b>  |
| Aspirante a asociado provee su información personal DUI NIT. Asesora de Captación provee la información acerca de la cuota única que se cancela al ingresar a la cooperativa. Asociado proporciona dinero en efectivo. | Llega el aspirante buscando información acerca de los productos de ahorro y tasa de interés que ofrece la cooperativa y da su cuota única de aportación para convertirse en asociado. | COBRO DE APORTACIONES | El aspirante se convierte en asociado después del pago de la cuota única de aportación. | Externos: aspirantes a ser asociados de la cooperativa ACOFINGES DE R.L.<br>Internos: Los usuarios de la base de datos, para elaboración de estados financieros, estadísticas, segmentación de asociados, y venta cruzada de otros productos, venta dirigida. |

Tabla 55- Análisis pepsu aportaciones

| <b>PROCESO: CREDITO</b>        |                   |                         |                          |                     |
|--------------------------------|-------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|
| <b>PROVEEDORES</b>             | <b>ENTRADA</b>    | <b>SUBPROCESO</b>       | <b>SALIDA</b>            | <b>USUARIO</b>      |
| Asociado provee su información | Llega el asociado | Colocación de Créditos. | El asociado que aplica a | Externos: Asociados |

|   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
| personal DUI NIT, Constancia de Salario, recibo de agua o luz. Y la solicitud completamente llena con su información personal. Asesora de servicios financieros provee la información de los productos de créditos, planes de pago, condiciones de financiamiento, y el tiempo de respuesta a la solicitud. | buscando información acerca de los productos de crédito, planes de financiamiento, tasa de interés y beneficios que ofrece la cooperativa. |  | crédito y recibe asesoría completa. E información completa para que la solicitud pase al analista de créditos. | activos de la cooperativa ACOFINGES DE R.L. Internos: Los usuarios de la base de datos, del departamento de Operaciones y Comercialización (Sección de Créditos y Cobros) |
|---|--|--|--|---|

Tabla 56- Análisis pepsu colocación de créditos

| <b>PROCESO: CREDITO</b>   |   |                     |  |  |
|---|---|---------------------|--|--|
| <b>PROVEEDORES</b>  | <b>ENTRADA</b>  | <b>SUBPROCESO</b>   | <b>SALIDA</b>  | <b>USUARIO</b>   |
| Asesora de servicios financieros provee la información de los productos de créditos, planes de pago, condiciones de financiamiento, y el tiempo de respuesta a la solicitud que ofreció al asociado en el | La asesora de servicios financieros somete la solicitud de crédito e información según políticas para someterlo al análisis de crédito. | ANÁLISIS Y DECISION | El dictamen del análisis de crédito completo, recomendaciones del analista, y la resolución emitida por el nivel resolutor, existen tres tipos de respuesta: Aprobado, Denegado, o devuelto con observaciones. | Externos: Asociados activos de la cooperativa ACOFINGES DE R.L. que están aplicando a una solicitud de créditos. Internos: Nivel Resolutor, el analista de créditos y sección de |

|                        |  |  |  |                    |
|------------------------|--|--|--|--------------------|
| proceso de colocación. |  |  |  | créditos y cobros. |
|------------------------|--|--|--|--------------------|

Tabla 57- Análisis pepsu análisis y decisión del crédito

| <b>PROCESO: CREDITO</b>  |  |                              |  |  |
|--|--|------------------------------|--|--|
| <b>PROVEEDORES</b>   | <b>ENTRADA</b>   | <b>SUBPROCESO</b>            | <b>SALIDA</b>  | <b>USUARIO</b>   |
| Analista de Crédito quien provee todas las condiciones de autorización del financiamiento, para dar fiel cumplimiento a la resolución emitida por el Nivel Resolutor. Le provee la información del expediente al despacho jurídico encargado de la instrumentación del contrato, y a los ejecutivos de atención al asociado encargados de ejecutar la salida del dinero. | La analista de créditos somete la solicitud de crédito aprobada con la información adjunta al despacho jurídico para constituir el contrato de la deuda. | INSTRUMENTACIÓN Y DESEMBOLSO | El contrato firmado por el asociado y autenticado por el abogado, hojas de liquidación, y los cheques o el dinero en efectivo. | Externos:<br>Asociados activos de la cooperativa ACOFINGES DE R.L. que están aplicando a una solicitud de crédito aprobada.<br>Despacho Jurídico encargado de contratar la operación.<br><br>Internos: Nivel Resolutor, y el analista de créditos. |

Tabla 58- Análisis pepsu instrumentación y desembolso

| <b>PROCESO: CREDITO</b>  |  |                                    |   |  |
|--|--|------------------------------------|---|--|
| <b>PROVEEDORES</b>   | <b>ENTRADA</b>   | <b>SUBPROCESO</b>                  | <b>SALIDA</b>   | <b>USUARIO</b>   |
| Analista de Crédito quien provee todas las condiciones de autorización del financiamiento, | Toda la información del expediente del asociado a la base de datos, ingresa la | RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS EN MORA. | Estado de cuenta del préstamo, la bitácora de pagos del | Externos:<br>Asociados activos de la cooperativa ACOFINGES DE R.L. quien |

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| <p>para dar fiel cumplimiento a la resolución emitida por el Nivel Resolutor, archiva el expediente único del asociado con todos los documentos de la contratación del préstamo.</p> <p>Proveedores directos de información:</p> <p>1. Asociado s activos de la cooperativa ACOFINGES DE R.L. quien contrató su crédito, y tiene problemas de mora. En la contratación del crédito provee toda la información personal, laboral y de la garantía que respalda la deuda.</p> <p>2. Abogado asignado por la cooperativa para llevar el seguimiento del cobro judicial.</p> <p>3. Juzgado</p> | <p>información de las garantías.</p> <p>Expediente del préstamo en mora, estado de cuenta donde refleja el saldo en mora, historial de la gestión de cobro, Resolución del Comité de Recuperación de Prestamos en mora, Resolución del Consejo de Administración aprobando el envío a Cobro judicial.</p> |  | <p>asociado, la ficha de la garantías que respaldan el crédito, y el informe de la base de datos, donde cada préstamo adquiere categoría crediticia. Estado de cuenta del préstamo cancelado en su totalidad.</p> <p>Emisión de cheque de parte del juzgado de lo mercantil donde envían el pago total de la deuda. Estado de Cuenta con</p> | <p>contrato su crédito, y desembolsó el dinero.</p> <p>Internos:<br/>Analista de créditos, quien ingresa al sistema todas las condiciones contractuales, documenta las garantías que respaldan la operación de crédito, y provee de dicha información a los gestores de cobro.</p> <p>Coordinadora de créditos y Cobros quien proporciona toda la información del expediente del préstamo en mora, y el estado de cuenta del préstamo cuya referencia se encuentra en categoría E.</p> |
|--|---|--|--|--|

|                  |  |  |             |  |
|------------------|--|--|-------------|--|
| de lo Mercantil. |  |  | saldo cero. |  |
|------------------|--|--|-------------|--|

Tabla 59-- Análisis pepsu recuperación de créditos en mora

## 2.2 MEDICION DE SUBPROCESOS PRIORIZADOS

La medición de tiempos establece la cuantificación de la duración de cada uno de los procedimientos que componen los procesos seleccionados, por lo tanto se ha tomado la duración aproximada de cada uno de ellos en cada una de las visitas técnicas a la Cooperativa y se auxilia de un patrón de referencia para tomar como base de comparación y lograr obtener una eficiencia del sub-proceso actualmente.

Para dicho patrón se ha apoyado de herramientas tales como:

- Encuesta a usuarios de servicios financieros (Véase en anexo 15.7)
- Duraciones de servicios financieros de instituciones similares.
- Opiniones y comentarios de usuarios aleatorios en percepción de duraciones de servicios financieros.

## 2.2.1 PROCESO: INGRESO/MEMBRESIA

|                     |                      |
|---------------------|----------------------|
| <b>MACROPROCESO</b> | Operaciones          |
| <b>PROCESO</b>      | Membresía            |
| <b>SUB-PROCESO</b>  | Ingreso de asociados |

| No. de Actividad | Responsable           | Actividad  | Duración de actividad |
|------------------|-----------------------|--|-----------------------|
| 1                | Ejecutiva<br>mercadeo | 1. Recibe de asociados, personas referidas.  | 1 min                 |
|                  |                       | 2. Llama por teléfono y acuerdan cita para dar información   | 1 min                 |
|                  |                       | 3. Entrega papelería informativa como broshure y archivos vía e-mail.  | 0.5 min               |
| 2                | Ejecutiva<br>mercadeo | 4. Le da la explicación suficiente y necesaria para la comprensión del servicio y beneficios que la cooperativa le ofrece.   | 4 min                 |
|                  |                       | 5. Si se cierra favorablemente la negociación, entrega los formularios (solicitud de admisión, Conozca su cliente con declaración jurada, y Designación de lugar de pago de obligaciones contraídas por el asociado. | 0.5 min               |



|   |                    |    |   |         |
|---|--------------------|----|---|---------|
|   |                    |    | 6. Asesorar para que los formularios sean llenados por el solicitante en su totalidad sin dejar campos en blanco  | 0.5 min |
|   |                    |    | 7. Solicita fotocopias de DUI, NIT, y de Titulo, si no apareciere la profesión en el DUI, con una ampliación al 150%.   | 0.5 min |
| 3 | Ejecutiva mercadeo | de | 8. Si el solicitante está en la disposición de pagar la cuota de ingreso por aportación, ahorro, membrecía y carnet de asociado la ejecutiva de mercadeo, elabora recibo de caja provisional entregando el original al solicitante. | 0.5 min |
|   |                    |    | 9. Entrega a caja el valor de las cuotas de ingresos y duplicado de los recibos provisionales de caja.  | 0.5 min |
| 4 | Ejecutiva mercadeo | de | 10. Anexa todos los documentos  | 0.5 min |
|   |                    |    | 11. Elabora reporte en MS-Word y los entrega Jefe de operaciones  | 1 min   |
| 5 | Ejecutiva mercadeo | de | 12. Recibe de la jefatura de operaciones los documentos resueltos por el consejo de administración.   | 0.5 min |

|   |                    |    |   |         |
|---|--------------------|----|---|---------|
|   |                    |    | 13. Verifica si los solicitantes ya efectuaron el pago de la cuota de ingreso.  | 3 min   |
|   |                    |    | 14. Cobra las cuotas de ingreso   | 1 min   |
|   |                    |    | 15. Ingresa al sistema los que fueron resueltos favorablemente.   | 5 min   |
| 6 | Ejecutiva mercadeo | de | 16. Tramita devolución en caja por aquellas solicitudes de admisión que fueron denegadas.   | 1 min   |
| 7 | Ejecutiva mercadeo | de | 17. Elabora la libreta de aportación,   | 1 min   |
|   |                    |    | 18. Libreta de ahorro, contrato de ahorro   | 1 min   |
|   |                    |    | 19. Elabora hoja legal  | 2 min   |
|   |                    |    | 20. Y concreta cita para la firma y entrega de los mismos   | 1 min   |
| 8 | Ejecutiva mercadeo | de | 21. Entrega a ejecutiva de atención al asociado la solicitud de admisión para que sea archivada junto con documentos anexos en el expediente único del asociado y | 0.5 min |
|   |                    |    | 18. Archiva la hoja legal en los libros de hojas legales debidamente firmada  | 0.5 min |
|   |                    |    | 19. No se considera proceso terminado si la hoja legal no estuviere firmada, sino revisar y pedir firma   | 3 min   |
| 9 | Cajera             |    | Recibe de las ejecutivas de mercadeo, el valor de las cuotas de ingreso y los recibos provisionales de caja.  | 0.5 min |

|    |  |   |          |
|----|--|---|----------|
|    | Cajera                                 | Cuadra los documentos contra el efectivo recibido.  | 0.5 min  |
|    | Cajera                                 | Si la sumatoria cuadra, Aplica las transacciones el mismo día de su recepción, realizando tal aplicación valor fecha, cuando aplique.                           | 0.5 min  |
|    | Cajera                                 | Verifica que las transacciones hayan sido aplicadas en la cuenta proporcionada por contabilidad (TRAMITES DE INGRESO A ACOFINGES DE R. L.)                      | 0.25 min |
|    | Cajera                                 | Deberá facturar como venta gravada el valor de los ingresos por elaboración de carnet.  | 0.25 min |
|    | Cajera                                 | Paga los comprobantes de pago en concepto por devolución de cuota de ingreso por las solicitudes denegadas.   | 0.25 min |
| 10 | Jefe de operaciones y comercialización | Revisa las solicitudes y documentos anexos recibidos de las ejecutivas de mercadeo, y los entrega al consejo de administración                                  | 0.25 min |
| 11 |  | Recibe del Consejo de Administración los reportes y solicitudes de admisión resueltos.  | 1 min    |
| 12 |  | Entrega los casos resueltos por el consejo de administración a las ejecutivas de mercadeo para que ingresen al sistema los que fueron resueltos favorablemente. | 1 min    |
| 13 |  | Autoriza las devoluciones por las solicitudes denegadas   | 1 min    |

|    |                          |   |                          |
|----|--------------------------|---|--------------------------|
| 14 | Oficial cumplimiento de  | <p>a. Obtiene el listado de los solicitantes para asociarse a la Cooperativa.b.los investiga en las lista OFAC. c.investiga las personas en lista de cautela de la fiscalía General de la Republica.d.investiga los nombres de las personas en la lista de cautela interna.e.Emite informe al consejo de Administración que los nombres de las personas que han sido investigados en los listados de cautela vigente en la fecha que corresponda y su resultado.f.Atiende petición del consejo de Administración en caso de ser llamado por este.</p> | 2 min por cada solicitud |
| 15 | Contador General         | <p>a. Deberá Revisar las aplicaciones hechas por caja y ejecutivas de mercadeo por los asociados aceptados.<br/> b. Hará la reclasificación de la cuenta Trámite de Ingresos a ACOFINGES DE R. L., Para la cuenta de Reserva de Educación y la cuenta Elaboración de Carnet los valores de la cuota de membrecía vigente y el valor por concepto de elaboración de carnet respectivamente.</p>  | 5 min                    |
| 16 | Asistente administrativo | <p>c. Captura fotografía y firma del asociado para ingresar al sistema y lleva control de los asociados que aún no cuentan con fotografía y firma en el sistema.</p>  | 1 min                    |

|                                   |                     |  |  |
|-----------------------------------|---------------------|--|--|
| 17                                | Comité de educación | a. Solicita los listados a jefatura de Mercadeo u operaciones.<br>b. Con los listados de nuevos asociados presupuestan las charlas o cursos de cooperativismo a ser impartidos | Periodicidad cada mes, trimestre, etc. |
| <b>TOTAL TIEMPO</b>               |                     |  | 43.5 min                               |
| <b>TOTAL PATRON DE REFERENCIA</b> |                     |  | 30 min                                 |
| <b>EFICIENCIA</b>                 |                     |  | 69%                                    |

**Tabla 60- Medición de proceso ingreso de asociados**

|                     |                                |
|---------------------|--------------------------------|
| <b>MACROPROCESO</b> | Operaciones                    |
| <b>PROCESO</b>      | Membresía                      |
| <b>SUB-PROCESO</b>  | Retiro de Asociados voluntario |

| No. de Actividad | Responsable           | Actividad   | Duración de actividad (min) |
|------------------|-----------------------|---|-----------------------------|
| 1                | Asociado              | • Se presenta a la oficina o expresa a una ejecutiva la necesidad de retirarse de la cooperativa.   | 0.5                         |
| 2                | Ejecutiva de mercadeo | • La ejecutiva de mercadeo escucha al asociado, acerca de los motivos por los cuales desea retirarse de la cooperativa.<br>• Le asesora acerca de las opciones de crédito tales como: consolidación de deudas, créditos gerenciales, crédito automático.<br>• En caso de que el retiro se deba a viaje fuera del país, se le recomienda no retirarse, y dejar un familiar de confianza con un poder que le autorice a hacer | 15                          |

|   |                       |  |   |
|---|-----------------------|--|---|
|   |                       | <p>operaciones en su nombre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se verifica que no haya causales que impidan el retiro. Tales como. <ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Tenga créditos que no sean cubiertos por las aportaciones.</li> <li>Ø Sea fiador solidario de otro asociado, donde sus activos fueren garantía de esos créditos.</li> </ul> </li> <li>• Verificar firmas en hoja legal y contratos de ahorro.</li> <li>• Si el asociado, aun desea retirarse, la ejecutiva de mercadeo le entrega el formulario, solicitud de retiro.</li> <li>• El asociado elabora carta de renuncia.</li> <li>• Le solicita fotocopia de documentos DUI Y NIT.1</li> </ul> |   |
| 3 | Asociado              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llena la solicitud de retiro y la entrega a la ejecutiva de mercadeo.</li> <li>• Y carta de renuncia.</li> <li>• Entrega DUI Y NIT Para sacar fotocopias.</li> </ul>  | 3 |
| 4 | Ejecutiva de mercadeo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ejecutiva de mercadeo llena los campos del espacio reservado de la solicitud de retiro y anexa las fotocopias de DUI y NIT y la carta de renuncia.</li> <li>• Entrega la solicitud y documentos anexos a ejecutivas de atención al asociado.</li> </ul>  | 5 |
| 5 | Atención al asociado  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes las recibe hasta las doce del día que se reunirá el consejo de administración para aprobación.</li> <li>• Recibe solicitudes de Retiro de asociados por renuncia.</li> <li>• Recibe solicitudes de retiro por defunción.</li> <li>• Hace reporte y lo entrega al jefe de operaciones el día que se reúne el consejo de administración.</li> <li>• Le pone sello a la solicitud con la indicación de la fecha de aprobación , número de Acta y número de punto de Acta</li> </ul>  | 8 |

|   |                           |   |   |
|---|---------------------------|---|---|
| 6 | Jefe de operaciones       | <p>Recibe el reporte de solicitudes siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes de ingreso de asociados.</li> <li>• Solicitudes de retiro por renuncia.</li> <li>• Solicitudes de retiros por defunción.</li> <li>• Entrega el reporte al consejo de administración.</li> </ul>  | 5 |
| 7 | Consejo de administración | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace el proceso de aprobación de retiros e ingresos de asociados.</li> <li>• Devuelve las solicitudes con resolución.</li> </ul>   | 5 |
| 8 | Jefe de operaciones       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe del Consejo de Administración el reporte de solicitud de retiro de asociados.</li> <li>• Solicita en caja que le hagan capitalización de intereses de las cuentas de ahorro.</li> </ul>   | 5 |
|   | Cajera                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacen capitalización de cuentas de ahorro.</li> <li>• Informan al jefe de operaciones que se ha realizado la capitalización de intereses de las cuentas de ahorro.</li> </ul>  | 2 |
|   | Jefe de operaciones       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace retiro formal del sistema y entrega la hoja de liquidación del sistema a ejecutiva de atención al asociado.</li> <li>• 1.- En el sistema Bancoopre, ingresa en el menú C. Técnico.</li> <li>• 2.- Dar clic en el menú asociados por retirarse.</li> <li>• 3.- En la pantalla desplegada, digitará el código del asociado. verifica que el nombre sea del asociado que se retira y completa los campos con la fecha de retiro, y el número de partida se ingresara la fecha de retiro. y la cuenta contable 253-06 para retiro de asociados.</li> <li>• Entrega el reporte de solicitudes de retiro aprobados por el consejo de administración, al ejecutivo de atención al asociado.</li> </ul> | 5 |

|    |                       |   |   |
|----|-----------------------|---|---|
| 9  | Atención del asociado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe las solicitudes de retiros por renuncia y por defunción.</li> <li>• Para las solicitudes de retiro por defunción se deberá seguir el procedimiento para retiro por defunción de asociados.</li> <li>• Anexa la hoja de liquidación del sistema Bancoopre a las solicitudes de retiro.</li> <li>• Concreta cita con el renunciante para hacerle el pago de los activos del asociado.</li> <li>• Solicita al asociado que debe presentar los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las libretas de ahorro,</li> <li>• Libreta de aportación,</li> <li>• Documentos Único de Identidad,</li> <li>• Si no presenta libretas de ahorros y aportación, deberá solicitar reposición de libretas. Y deberá cancelara la comisión de \$2.00 Dólares por reposición de libretas.</li> </ul> </li> <li>• Traslada documentación de solicitud de retiros por renuncia al departamento de contabilidad previa autorización del Jefe de Operaciones.</li> </ul> | 5 |
| 10 | Contador General      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe documento de retiros de atención al asociado.</li> <li>• Verifica en el libro de distribución de Utilidades si los valores a pagar contienen utilidades distribuidas a partir del año 2012.</li> <li>• Efectuar retención del 5% de impuesto sobre la Renta por disminución de capital, a las distribuciones de excedentes hechas de 2012 en adelante.</li> <li>• Hacer la anotación en el libro de aumentos y disminuciones de capital.</li> <li>• Elaborar recibo según liquidación del sistema más deducciones por el 5% de impuesto sobre la Renta.</li> <li>• Trasladar el recibo para que caja haga efectivo el pago si fuere inferior a quinientos dólares (\$500.00) o su equivalente en moneda de curso legal.</li> <li>• Si el valor fuere superior a quinientos dólares, elaborar cheque, obtener firmas autorizadas, firmas de elaborado, de revisado y recibido al entregar el cheque.</li> </ul>  | 5 |



|    |        |   |   |
|----|--------|---|---|
| 11 | Cajera | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe recibo elaborado por el departamento de contabilidad con las retenciones legales.</li> <li>• Cuando el asociado se presenta a cobrar su liquidación, la cajera le solicita las libretas de ahorros y aportaciones.</li> <li>• Hacer una carta de renuncia según formato, obtiene firma del asociado y la anexa a la solicitud de retiro.</li> <li>• Si el valor fuere menor a \$500.00 pagar en efectivo y si fuere mayor el pago lo debe efectuar el departamento de contabilidad.</li> <li>• Entrega el desembolso en efectivo al asociado que se retire.</li> <li>• Poner sello de libreta cancelada sobre las libretas de ahorro y de aportaciones que tuviere el asociado retirado.</li> <li>• Le despide amablemente.</li> <li>•</li> </ul> <p>LIQUIDACION EN CONTABILIDAD CON CHEQUE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe documento de retiros de atención al asociado.</li> <li>• Verifica en el libro de distribución de Utilidades si los valores a pagar contienen utilidades distribuidas a partir del año 2012.</li> </ul> | 3 |
|    |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar retención del 5% de impuesto sobre la Renta por disminución de capital, a las distribuciones de excedentes hechas de 2012 en adelante.</li> <li>• Hacer la anotación en el libro de aumentos y disminuciones de capital.</li> <li>• Elaborar recibo según liquidación del sistema más deducciones por el 5% de impuesto sobre la Renta.</li> <li>• Trasladar el recibo para que caja haga efectivo el pago si fuere inferior a quinientos dólares (\$500.00) o su equivalente en moneda de curso legal.</li> <li>• Hacer una carta de renuncia y obtener firma del renunciante.</li> <li>• Si el valor a pagar fuere superior a quinientos dólares, elaborar cheque, obtener firmas autorizadas, firmas de elaborado, de revisado y recibido al entregar el cheque.</li> <li>• Documentar los Boucher, imprimir</li> </ul>  |   |

|   |                      |  |     |
|---|----------------------|--|-----|
|   |                      | partidas, y documentar con Boucher.<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Despedir al renunciante.</li> <li>• Sacar fotocopias del pago y anexos para el expediente de asociados retirados.</li> <li>• Entrega fotocopias de la liquidación al ejecutivo de atención al asociado.</li> </ul> |     |
| 12                                      | Atención al asociado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Archiva en un campo los documentos y liquidación de los retiros de asociados.</li> </ul>  | 0.5 |
| <b>TOTAL TIEMPO (min)</b>               |                      |  | 67  |
| <b>TOTAL PATRON DE REFERENCIA (min)</b> |                      |  | 45  |
| <b>EFICIENCIA</b>                       |                      |  | 67% |

**Tabla 61- Medición de proceso retiro de asociados voluntario**

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>MACROPROCESO</b> | Operaciones                             |
| <b>PROCESO</b>      | Membresía                               |
| <b>SUB-PROCESO</b>  | Retiro de Asociados por mora en Crédito |

| No. de Actividad | Responsable                                | Actividad   | Duración de actividad |
|------------------|--|---|-----------------------|
| 1                | Comité de Recuperación de Créditos en Mora | En reunión de Comité, estudian los diferentes casos y acuerdan enviar propuesta de retiro de asociados para efectos de cancelar obligaciones crediticias que el asociado tiene para con la Cooperativa.   | -                     |
| 2                | Consejo de administración                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudia los casos propuestos por el comité de mora y resuelve hacer los retiros dejando constancia en el acta del consejo de administración.</li> <li>• Envían resolución al jefe de operaciones y al comité de recuperación de créditos en mora.</li> </ul> | 30                    |

|   |                     |  |     |
|---|---------------------|--|-----|
| 3                                       | Jefe de operaciones | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe resoluciones del consejo de administración.</li> <li>• Da instrucciones para que se apliquen a los créditos los valores necesarios, según las indicaciones del consejo de administración.</li> <li>• Los valores que sobren de las aportaciones luego de ser liquidadas las obligaciones crediticias del asociado deberán ser liquidadas si el consejo de administración lo aprueba y deberá calcularse el 5% de Impuesto sobre la Renta por disminución del capital.</li> <li>• Si las aportaciones no fueren suficientes para cancelar las obligaciones se actuara según lo dispuesto en las políticas o reglamento para cobros de créditos</li> </ul> | 25  |
| 4                                       | Caja                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicara los valores según lo dispuesto por el consejo de administración previa revisión y autorización del jefe de operaciones.</li> </ul>   | 10  |
| <b>TOTAL TIEMPO (min)</b>               |                     |  | 65  |
| <b>TOTAL PATRON DE REFERENCIA (min)</b> |                     |  | 45  |
| <b>EFICIENCIA</b>                       |                     |  | 69% |

|                     |                                   |
|---------------------|-----------------------------------|
| <b>MACROPROCESO</b> | Operaciones                       |
| <b>PROCESO</b>      | Membresía                         |
| <b>SUB-PROCESO</b>  | Retiro de Asociados por defunción |

| No. de Actividad | Responsable | Actividad | Duración de actividad |
|------------------|-------------|-----------|-----------------------|
|------------------|-------------|-----------|-----------------------|

|   |                            |  |    |
|---|----------------------------|--|----|
| 1 | Colaborador administrativo | <p>1. El familiar o beneficiario se presenta a la cooperativa, e informa del fallecimiento del asociado y solicita información para que le sean pagados los haberes del fallecido.</p> <p>2. El colaborador administrativo identifica al o los informantes con los DUI, y verifica en la hoja legal, contratos de ahorro, y en los depósitos a plazo, quienes son los beneficiarios.</p> <p>3. Pregunta la edad de los beneficiarios y si alguno de los beneficiarios fuere menor de edad, se solicitará las partidas de nacimiento.</p> <p>4. Pregunta si todos los beneficiarios residen en el País, y si alguno no estuviere en el país se le solicita que debe nombrar un apoderado para efectuar los cobros en nombre suyo, por la parte que le correspondiere.</p>   | 10 |
| 2 | Colaborador administrativo | <p>5. El colaborador administrativo informa de los requisitos, y entrega la hoja informativa y los formularios requeridos por la aseguradora. (F1-Declaración de Beneficiario, F2-Declaración del médico Y F3-Declaración de testigos "el que lo llena, no debe ser familiar") los cuales deberán ser completados en todos los campos.</p> <p>6. Recibe la documentación de los beneficiarios.</p> <p>7. Verifica que no exista nombres diferentes entre los nombres de los documentos de identidad y la hoja legal, contratos de ahorro y depósitos a plazo.</p> <p>8. Si Hubiere diferencias en los nombres se le informa que deberán hacer un juicio o acta de identidad para poder cobrar la liquidación en su favor.</p> <p>9. Si el asociado fallecido tuviere obligaciones pendientes con la cooperativa, el colaborador administrativo llenará el formulario Solicitud de Beneficiario a favor de la cooperativa.</p> <p>10. El colaborador administrativo saca fotocopia a toda la documentación presentada por los beneficiarios y prepara los formularios para hacer el reclamo a la aseguradora, el trámite con la aseguradora dura treinta días.</p> <p>11. El colaborador administrativo completa el</p> | 20 |
|   | Colaborador administrativo |  |    |

|   |                            |   |   |
|---|----------------------------|---|---|
|   |                            | archivo del asociado fallecido con los documentos recibidos del Beneficiario.   |   |
| 3 | Colaborador administrativo | <p>12. Recibe los valores pagados por la aseguradora.</p> <p>13. Traslada el pago a las cajas para que procesen la operación en una cuenta por pagar que proporcionara el departamento de contabilidad (Cta.253-09-32. Seguros por Liquidar).</p> <p>14. Concreta cita con los beneficiarios para el día de pago de los valores en favor de los beneficiarios los cuales si fueren varios deberán presentarse todos.</p>  | 5 |
| 4 | Beneficiario               | <p>1. El Beneficiario deberá presentar: partida por defunción original, partida de nacimiento, y deberá anexar las fotocopias del Documento Único de Identidad Y del Número de Identificación Tributaria del fallecido y la de los beneficiarios.</p> <p>2. Firman los finiquitos a favor de ACOFINGES DE R. L.</p> <p>3. Firman los Recibos de liquidación finiquitando la operación de recibir conformes.</p> <p>4. Reciben original de los recibos de liquidación.</p> | 5 |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 5 | Jefe de operaciones   | <p>1. El jefe de operaciones autoriza la capitalización de las libretas del asociado fallecido.</p> <p>2. Luego de haber capitalizado los intereses de las cuentas de ahorro procede a hacer el retiro del sistema Banco pre.</p> <p>3. Entrega la hoja de liquidación del sistema Banco opere a la cajera.</p> <p>4. Traslada la documentación con los cálculos de distribución de la operación al departamento de contabilidad para que efectúen las operaciones de pago o emisión de cheques.</p>  | 8 |
| 6 | Caja  | <p>1. Recibe hoja de liquidación del sistema de parte del Jefe de Operaciones.</p> <p>2. Entrega la hoja de liquidación del sistema al departamento de contabilidad.</p> <p>3. Si el pago es menor o igual a quinientos dólares o su equivalente en colones o cualquier otra moneda de curso legal el pago se hará en efectivo.</p> <p>4. El recibo de liquidación será elaborado por el departamento de contabilidad.</p> <p>5. La cajera, previa autorización del jefe de Operaciones, efectúa la actualización de libretas de ahorro y aportaciones.</p> <p>6. La cajera, previa autorización del jefe de Operaciones, efectúa la capitalización de intereses por cierre de libretas.</p> <p>7. Cuando contabilidad le remita las libretas para cancelación deberá revisar que las cuentas hayan sido cerradas y luego proceder a sellar de libreta cerrada y cancelada.</p> | 8 |
| 7 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CONTABILIDAD (cajeras, auxiliar contable o contador General )</li> </ul> | <p>1. Recibe de cajera la hoja de retiro de asociado.</p> <p>2. Hace los cálculos de retención del 5% de renta por las utilidades capitalizadas a partir del año 2012.</p> <p>3. Elabora recibo de liquidación en originales una para cada beneficiario(a), y para contabilidad, en el cual deberá llevar en su texto la cláusula siguiente: valor que recibo (recibimos) a nuestra completa satisfacción, y para que sirva de completo finiquito firmo (amos) la presente.</p> <p>4. Se asegura que el Jefe de Operaciones</p>   |   |

|                    |  |  |  |
|--------------------|--|--|--|
|                    |  | <p>haya efectuado el retiro formal del asociado en el sistema Ban-Coopre.</p> <p>5. Elabora los cheques en el programa de contabilidad usando las cuentas siguientes: para liquidación de las cuentas de ahorro, aportaciones, y depósitos a plazo, usará la cuenta 253-06 Liquidación de Asociados, para la liquidación de ayuda por defunción como beneficio de la Cooperativa por \$250.00, Usará la cuenta 256-02-02 Provisión Gastos Funerales, para el pago de los valores desembolsados por la aseguradora usará la cuenta 253-09-32 Seguros por liquidar.</p> <p>6. Pasar los cheques elaborados por la protectora de cheques y pone cinta Scotch sobre el valor en números y valor en letras del cheque.</p> <p>7. Se debe preguntar al beneficiario del cheque si desea que se le inserte la cláusula no negociable, y se hará de acuerdo a la respuesta del beneficiario en el cheque y en la copia del cheque Boucher impreso a máquina de escribir o con sello.</p> <p>8. Luego pasa los cheques a revisión, al Jefe de Finanzas.</p> <p>9. Después pasa los cheques a los funcionarios con firma autorizadas para las respectivas firmas.</p> <p>10. Explica las distribuciones de manera que quede claro que se está cancelando en orden y respetando la voluntad del asociado fallecido descritas en Hoja legal, contratos de ahorro y en certificados de depósito a plazo.</p> <p>11. Entrega los cheques al o los beneficiarios.</p> <p>12. Saca fotocopias necesarias para documentar el pago y entrega fotocopias de la liquidación al colaborador administrativo encargado del archivo de expedientes de asociados retirados por fallecimiento.</p> <p>13. Imprime partida de egreso por la operación, la documenta y la archiva en los paquetes de archivo para comprobantes de egresos.</p> |  |
| TOTAL TIEMPO (min) |  | 56   |  |

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| TOTAL PATRON DE REFERENCIA (min) | 45    |
| EFICIENCIA                       | 80.3% |

Tabla 62- Medición de proceso retiro de asociados por mora en crédito

## 2.2.2 PROCESO: CAPTACIÓN DE FONDOS

| MACROPROCESO     |   | Operaciones  |                       |
|------------------|---|--|-----------------------|
| PROCESO          |   | Captación de fondos  |                       |
| SUB-PROCESO      |   | Cuenta de ahorro   |                       |
| No. de Actividad | Responsable                                   | Actividad  | Duración de actividad |
| 1                | Recepción                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Saluda al asociado y le pregunta que operación realizará. De acuerdo a la respuesta le traslada a una ejecutiva de mercadeo.</li> </ul>   | 0.5 min               |
| 2                | Asociado                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Responde a la recepcionista y le expresa que desea hacer apertura una nueva cuenta de ahorros.</li> </ul>   | 0.5 min               |
| 3                | Ejecutivas de Mercadeo y Atención al Asociado | <ul style="list-style-type: none"> <li>Saludan al asociado y confirman la operación o tramite que desea realizar.</li> <li>Le entregan formularios. Para Apertura de Cuentas de Ahorro, formulario conozca su cliente sin importar el importe de los ahorros.</li> <li>Preguntan el monto de la operación, si es en efectivo o con cheques.</li> <li>Si el monto superare el valor de \$571.43 le identifica con el DUI y obtiene fotocopias si en el expediente no estuviere formado.</li> <li>Si el monto es en efectivo, igual o superior a \$10,000.00 le entrega formulario para operaciones en efectivo FOE-01.</li> <li>Si la operación fuere en efectivo cercano o superior a \$57,142.86 le entregará el formulario para operaciones en efectivo UIF-01-1.</li> <li>Verifican en archivo en Excel si el asociado tuviere pendientes firmas, fotocopias de documentos como DUI NIT.</li> <li>Si el asociado se negare a llenar el formulario por operaciones en efectivo, lo hará la ejecutiva dejando constancia en el apartado para las observaciones.</li> <li>Informará al Oficial de cumplimiento, mediante entrega de formulario para reporte de Operaciones Sospechosas y conducta sospechosa del cliente.</li> </ul> | 20 min                |
| 4                | Asociado                                      | <p>Recibe de la ejecutiva de mercadeo la información y formularios necesarios para la apertura de cuentas de ahorro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Llena formulario para apertura de cuentas de ahorro.</li> </ul>  | 3.5 min               |



|                                    |   |   |                  |
|------------------------------------|---|---|------------------|
|                                    |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Llena formulario conozca su cliente.</li> <li>Llena formulario Declaración Jurada.</li> <li>Llena formulario respectivo para operaciones en efectivo.</li> <li>Entrega DUI, NIT para ser fotocopiados.</li> <li>Entrega los formularios completamente llenos a la ejecutiva que le atiende.</li> <li>Entrega copia de comprobantes para anexar.</li> </ul>   |                  |
| 5                                  | <p>Ejecutivas de Mercadeo y Atención al Asociado</p> <p>Jefe de Operaciones</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe los formularios y los revisa contra el DUI y NIT. Que los datos sean correctos.</li> <li>Recibe el efectivo o cheque del asociado.</li> <li>Cuenta el dinero y revisa autenticidad de Moneda.</li> <li>Hace recibo provisional y le entrega el original al asociado.</li> <li>Pide al asociado llenar hoja para depósitos y retiros de ahorro.</li> <li>Entrega el dinero y La copia del recibo provisional a la cajera y la hoja para apertura de depósitos de ahorro.</li> <li>Apertura cuenta de ahorro en el sistema.</li> <li>Imprime contrato de ahorros.</li> <li>Solicita firma al asociado.</li> <li>Solicita firma de contrato autorizado al Jefe de Operaciones.</li> <li>Sella el contrato de ahorro y le entrega la copia al asociado.</li> <li>Entrega el original del contrato de ahorro a la ejecutiva de atención al asociado.</li> <li>Hace pasar al asociado con la cajera.</li> <li>Revisa el contrato y formularios, firma el contrato y los devuelve a la ejecutiva de mercadeo.</li> </ul> | 9.5 min          |
| 6                                  | <p>Cajera</p> <p>Jefe de Operaciones</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe el dinero efectivo o cheque, recibo provisional u hoja para depósitos y retiros de ahorro completamente llena.</li> <li>Cuenta el dinero, verifica que los billetes sean originales.</li> <li>Deja constancia en cinta de la calculadora.</li> <li>Examina el cheque si fuera el caso.</li> <li>Hace la aplicación en el sistema por el depósito en cuenta de ahorro.</li> <li>Postea hoja para depósitos y retiros de ahorro.</li> <li>Solicita una libreta nueva de ahorros.</li> <li>Hace anotación en libro de entrega de libretas de ahorro.</li> <li>Postea la operación en la libreta de ahorros.</li> <li>Sella la libreta y solicita firma de autorizado al jefe de operaciones.</li> <li>Solicita firma sobre el libro de entrega de libretas de ahorro.</li> <li>Entrega la libreta de ahorros al asociado.</li> <li>Recibe libreta posteada por la cajera, revisa la libreta y firma de autorizado.</li> <li>Devuelve la libreta firmada y sellada a la cajera.</li> </ul>                            | 3.2 min          |
| <b>TOTAL TIEMPO</b>                |   |   | <b>36.75 min</b> |
| <b>TIEMPO PATRON DE REFERENCIA</b> |   |   | <b>25 min</b>    |

Tabla 63- Medición de proceso cuenta de ahorro

| MACROPROCESO     |   | Operaciones  |                       |
|------------------|---|--|-----------------------|
| PROCESO          |   | Captación de fondos  |                       |
| SUB-PROCESO      |   | Depósito a plazo   |                       |
| No. de Actividad | Responsable                                   | Actividad  | Duración de actividad |
| 1                | Ejecutivas de Mercadeo y Atención al Asociado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cajera saluda y pregunta que operación realizará.</li> <li>• El asociado le confirma que desea abrir un depósito a plazo.</li> <li>• Si el asociado quiere negociar tasa, el o la cajera lo remite con el jefe de operaciones.</li> <li>• La cajera le entrega los formularios siguientes:</li> <li>• Hoja de apertura de depósitos a plazo.</li> <li>• Formulario conozca su cliente.</li> <li>• Formulario para declaración jurada.</li> <li>• Verifica en el sistema que el asociado tenga actualizados sus datos.</li> <li>• Pregunta a atención al asociado si tiene copias de DUI y NIT.</li> <li>• Si no tuviere los documentos en los expedientes deberá sacarles fotocopias a dichos documentos.</li> <li>• Pregunta si la operación será en efectivo o en cheques.</li> <li>• Y si fueren montos en efectivo le entrega los formularios para operaciones en efectivo según corresponda por los montos de \$10,000.00 o por \$57,542.86.</li> </ul> | 9.55 min              |
| 2                | Asociado y Jefe de operaciones.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe de la ejecutiva de mercadeo la información y formularios necesarios para la apertura de cuentas de ahorro.</li> <li>• Llena formulario para apertura depósitos a plazo.</li> <li>• Pide hablar con Jefe de Operaciones para negociar tasa.</li> <li>• Llena formulario conozca su cliente.</li> <li>• Llena formulario Declaración Jurada.</li> <li>• Llena formulario respectivo para operaciones en efectivo.</li> <li>• Entrega DUI, NIT para ser fotocopiados.</li> <li>• Entrega los formularios completamente llenos a la ejecutiva que le atiende.</li> </ul>   | 9.75 min              |

|   |                        |  |          |
|---|------------------------|--|----------|
|   |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega copia de comprobantes para anexar tales como comprobante de domicilio o copia de compra venta.</li> <li>Recibe al asociado y negocia tasa, en base a la responsabilidad delegada tomando en cuenta los montos y los plazos.</li> <li>Si aprueba tasa, escribe los puntos negociados sobre la hoja de depósitos a plazo y firma.</li> <li>Envía al asociado de nuevo con la ejecutiva de mercadeo.</li> </ul>  |          |
| 3 | Ejecutivas de Mercadeo | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe los formularios del asociado.</li> <li>Revisa que los formularios hayan sido completados adecuadamente.</li> <li>Si los formularios estuvieren incompletos le pedirá al asociado complete los campos observados.</li> <li>Cuando se subsane las observaciones trasladara los documentos a la cajera.</li> <li>Envía al asociado con la cajera.</li> </ul>  | 3.5 min  |
| 4 | Cajera                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe los documentos de la ejecutiva de mercadeo.</li> <li>Recibe el dinero en efectivo o cheques del asociado.</li> <li>Revisa que los billetes no sean falsos.</li> <li>Revisa el cheque si hay cláusulas que le hagan un cheque especial.</li> <li>Cuenta el dinero, dejando evidencia en la cinta de la calculadora.</li> <li>Y procede a registrar la operación en el sistema.</li> <li>Imprime el certificado de depósito a plazo.</li> <li>Imprime el valor sobre el certificado de depósito con la máquina par postear cheques.</li> <li>Solicita al asociado le firme el depósito a plazo.</li> <li>Hace anotación del número del certificado de depósito a plazo en la Hoja de Apertura de Cuentas de Ahorro y Depósitos a Plazo.</li> <li>Lo pasa a revisión y firma del o la Jefe de Operaciones.</li> </ul> | 4.15 min |
| 5 | Jefe de operaciones    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa y firma el certificado de depósito y lo devuelve a la cajera.</li> </ul>   | 0.5 min  |
| 6 | Cajera                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lo recibe ya revisado y firmado del jefe de operaciones.</li> <li>Sella el certificado de depósito de recibido en caja.</li> <li>Entrega al asociado el certificado original.</li> <li>Deja para soporte contable el triplicado anexo al corte de caja.</li> <li>Entrega para archivo a la ejecutiva de atención al</li> </ul>  | 2 min    |

|   |                   |   |   |                  |
|---|-------------------|---|---|------------------|
|   |                   | cliente los documentos siguientes:<br><input type="checkbox"/> Duplicado del certificado de Depósito.<br><input type="checkbox"/> Hoja de apertura de cuentas de ahorro y Depósitos a plazo.<br><input type="checkbox"/> Fotocopias de DUI Y NIT.<br><input type="checkbox"/> Formulario conozca su cliente.<br><input type="checkbox"/> Formulario de operaciones en efectivo.<br><input type="checkbox"/> Documentos que comprueban origen de fondos. |   |                  |
| 7   | Atención asociado | al  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe los documentos de caja y los archiva en el expediente único para operaciones de ingreso y ahorros.</li> </ul> | 0.5 min          |
| 8   | Asociado          |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe su certificado de depósito original y se retira.</li> </ul>   | 0.5 min          |
| <b>TOTAL TIEMPO</b>   |                   |   |   | <b>33.45 min</b> |
| <b>TIEMPO PATRON DE REFERENCIA</b>  |                   |   |   | <b>23 min</b>    |
| <b>Eficiencia ( Comparada con otras instituciones financieras de la misma rama)</b> |                   |   |   | <b>68.7%</b>     |

Tabla 64- Medición de proceso depósito a plazo

| <b>MACROPROCESO</b> |   | <b>Operaciones</b>   |                       |
|---------------------|---|--|-----------------------|
| <b>PROCESO</b>      |   | <b>Captación de fondos</b>   |                       |
| <b>SUB-PROCESO</b>  |   | <b>Captación de aportaciones</b>   |                       |
| No. de Actividad    | Responsable                                       | Actividad  | Duración de actividad |
| 1                   | Jefe de operaciones                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe del consejo de administración las solicitudes resueltas.</li> <li>Cambia el estado SOLICITANTES a ACEPTADA ó DENEGADA.</li> <li>Informa a las ejecutivas de mercadeo.</li> </ul>   | 1.5 min               |
| 2                   | Atención al Asociado o Colaborador Administrativo | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reciben de la jefatura de operaciones los documentos resueltos por el Consejo de Administración.</li> <li>Verifican si los solicitantes ya efectuaron el pago de la cuota de ingreso, buscando en los anexos la copia del recibo provisional de caja.</li> <li>Piden a ejecutivas de ventas efectuar los cobros de las cuotas de ingreso.</li> <li>Tramita devolución en caja por aquellas solicitudes de admisión que fueron denegadas.</li> <li>Ingresan la información contenida en la solicitud de admisión en los campos del sistema Bancoopre.</li> </ul> | 8.7 min               |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la pantalla del sistema, ingresa en la opción:</li> <li>• 1.-Asociado dar enter.</li> <li>• Despliega menú, y dar enter en: <b>Manejo de asociados.</b></li> <br/> <li>• <b>APERTURA DE CUENTA DE APORTACIONES.</b></li> <li>• Ingresa al menú de <b>3. Aportaciones.</b> Dar entrada.</li> <li>• Despliega menú y dar entrada en el menú</li> <li>• <b>2.1 Apertura de cuentas.</b></li> <li>• Se despliega una pantalla <b>controles de trabajo</b> con las opciones siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Guardar.</li> <li>➤ Cancelar.</li> <li>➤ Nuevo.</li> <li>➤ Imprimir.</li> <li>➤ Eliminar.</li> <li>➤ Buscar.</li> <li>➤ Salir.</li> </ul> </li> <br/> <li>• <b>Dar clic en la opción nuevo.</b></li> <li>• Iniciar el ingreso de datos en cada campo de la pantalla desplegada.</li> <li>• Ingresa los datos consignados por el solicitante en la solicitud de admisión, en los campos de la pantalla desplegada.</li> <li>• Revisa la información.</li> <li>• Guardar información.</li> <li>• Salir.</li> <li>• Si el Asociado está presente Imprime los datos de hoja legal en papel simple para que el asociado la revise.</li> <li>• Cuando se asegura que los datos son correctos puede imprimir la Hoja Legal en papel membretado.</li> <li>• <b>APERTURA DE CUENTA DE AHORRO.</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingresar al menú de 2.Ahorros. en Bancoopre.</li> <li>2. Dar clic con el puntero del mouse en la opción Manejo del Maestro de Saldos. Y aparecerá una pantalla con botones llamada Controles de Trabajo.</li> <li>3. Dar clic con el puntero del ratón sobre el botón Nuevo, y habilitará los campos de la pantalla Mantenimiento de saldos de ahorro.</li> <li>4. Ingresar la información solicitada en cada campo de la pantalla, y revisar la información ingresada.</li> <li>5. Dar clic con el puntero del ratón sobre el botón Guardar.</li> <li>6. Dar clic sobre el botón Salir.</li> </ol> </li> </ul> |  |
|--|--|--|--|

|   |   |   |       |
|---|---|---|-------|
|   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• APLICACIÓN DE DEPOSITOS EN LAS CUENTAS DE APORTACIONES Y AHORROS. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingresar a la opción 7. Ingreso.</li> <li>2. Seleccionar la opción Ingresos Otros Movimientos.</li> <li>3. Ingresar la información en los campos de la pantalla desplegada y revisar en la opción Tipo de Cuenta de esta pantalla se define si es Aportación o libreta de cuenta de Ahorros en la que se hará la aplicación.</li> <li>4. Dar clic en el botón Aceptar.</li> </ol> </li> <li>POSTEO DE LIBRETAS. (de Aportaciones y Ahorros) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingresar al menú. 6.Caja.</li> <li>2. Elegir 6.2 Postear e Ini. Movs. De Ahor/Prest/Aport.</li> <li>3. Se desplegara una pantalla con campos por llenar.</li> <li>4. Cuando se ha llenado los campos, tomar la libreta e introducirla al impresor y dar clic en el botón Postear.</li> <li>5. Revisar la impresión y adjuntar a los documentos a entregar al asociado.</li> </ol> </li> <li>IMPRESIÓN DE FORMULARIOS. <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Recepción de Documentos.</li> <li><input type="checkbox"/> Forma de Pago.</li> <li><input type="checkbox"/> Contrato de ahorros.</li> </ul> </li> <li>Recepción de Documentos. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingresar al navegador Opera.</li> <li>2. Ir al menú Core Bancario.</li> <li>3. Elegir la carpeta Recepción de Documentos.</li> <li>4. Ingresar el código del asociado.</li> <li>5. El formulario se desplegara en pantalla se revisa y se imprime.</li> <li>6. Salir.</li> </ol> </li> <li>Forma de Pago. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ir al menú Core Bancario.</li> <li>2. Elegir la carpeta Forma de pago.</li> <li>3. Ingresar el código del asociado y se desplegara el formulario.</li> <li>4. Enviar a impresión y se adjunta a los documentos a entregar.</li> </ol> </li> <li>Contrato de Ahorro. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ir al menú Core Bancario.</li> <li>2. Digitar el código del asociado.</li> <li>3. Revisar el contrato de ahorro.</li> <li>4. Enviar a la impresión y adjuntar a documentación.</li> </ol> </li> </ul> |       |
| 3 | Atención al Asociado o Colaborador Administrativo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando el asociado se encuentra en las oficinas.</li> <li>• Captura fotografía de asociado.</li> <li>• Imprimen carnet de asociado.</li> </ul>   | 1 min |

|   |   |                  |
|---|---|------------------|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Guardan fotografía en el sistema.</li> <li>Despide amablemente al asociado.</li> </ul> |                  |
| <b>TOTAL TIEMPO</b>   |   | <b>11.95 min</b> |
| <b>TIEMPO PATRON DE REFERENCIA</b>  |   | <b>7.17 min</b>  |
| <b>Eficiencia ( Comparada con otras instituciones financieras de la misma rama)</b> |   | <b>60%</b>       |

Tabla 65- Medición de proceso aportaciones

| <b>MACROPROCESO</b>         |             | <b>Operaciones</b>   |                       |
|-----------------------------|-------------|--|-----------------------|
| <b>PROCESO</b>              |             | <b>Captación de fondos</b>   |                       |
| <b>SUB-PROCESO</b>          |             | <b>Cuenta de ahorros</b>   |                       |
| <b>SUB-PROCESO NIVEL 2:</b> |             | <b>Depósitos de ahorro</b>   |                       |
| No. de Actividad            | Responsable | Actividad  | Duración de actividad |
| 1                           | Cajera      | <ul style="list-style-type: none"> <li>La cajera le saluda y pregunta que operación realizará</li> </ul>   | 0.25 min              |
| 2                           | Asociado    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer un depósito de dinero en cuenta de ahorro en efectivo o en cheques.</li> <li>Presenta un formulario completamente lleno y la libreta de la cuenta.</li> </ul>   | 2.25 min              |
| 3                           | Cajera      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa el formulario de depósito en cuenta de ahorro.</li> <li><b>Requisitos de calidad:</b></li> <li>La cajera le solicita las libretas y el DUI.</li> <li>Si el asociado no presentare la libreta, la cajera le preguntara si posee la libreta o la olvido, o si la ha extraviado. Y le indicará que la forma de reposición de libretas.</li> <li>Si fuere por olvido que el asociado no presenta la libreta, el cajero le recordará que es necesario que para todas las operaciones debe presentar la libreta.</li> <li>La cajera recibe el dinero y el formulario para depósitos.</li> <li>Cuenta dos veces el dinero recibido.</li> <li>Revisa que los billetes no sean falsos.</li> <li>Deja evidencia de la denominación de la moneda en cinta de papel calculadora.</li> <li>Si el monto fuere superior a quinientos setenta y uno 43/100 Dólares de los Estados Unidos de América, deberá identificar al asociado o usuario con el Documento Único de Identidad.</li> <li>Revisa el formulario hoja para depósito y retiros de ahorro y verifica que el número de DUI y la firma,</li> </ul> | 3.5 min               |

|   |  |                |
|---|--|----------------|
|   | <p>consignados por el asociado, sean correctos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para operaciones en efectivo iguales o superiores a diez mil dólares de los Estados Unidos de América (\$10,000.00), el asociado deberá completar el formulario para operaciones en efectivo F-0E-01.</li> <li>• Si el depósito incluye cheques y el efectivo que supera dicho monto deberá completar el formulario para operaciones en efectivo.</li> <li>• Si el monto en efectivo fuere superior a cincuenta y siete mil ciento cuarenta y dos con ochenta y seis centavos, (\$57,142.86) el asociado deberá completar el formulario UIF-01-1.</li> <li>• Si el asociado se negare a completar dichos formularios, el cajero deberá llenarlo dejando en la sección de comentarios la observación de que el asociado, usuario o cliente se negó a completarlo.</li> <li>• Luego de que se ha completado o no el formulario respectivo de operaciones en efectivo el cajero deberá ingresar al sistema la operación y postear.</li> <li>• En la libreta y verifica que corresponda a la cuenta de ahorros.</li> <li>• Postea operación en hoja para retiro y depósitos de ahorro.</li> <li>• Actualiza libreta posteando las operaciones realizadas.</li> <li>• Si la libreta estuviere o se terminare el espacio para dejar impresa las operaciones, la cajera le extenderá una nueva libreta.</li> <li>• Hará las impresiones y obtiene firma de autorizado.</li> <li>• Y anota en libro de entrega de libretas el número correlativo de la libreta y le solicita la firma al asociado.</li> <li>• La libreta terminada se debe sellar con sello de "Libreta Terminada."</li> <li>• Sella y firma la hoja para retiro y depósitos de ahorro.</li> <li>• Devuelve la libreta de ahorros al asociado.</li> </ul> |                |
| <b>TOTAL TIEMPO</b>   |  | <b>6 min</b>   |
| <b>TIEMPO PATRON DE REFERENCIA</b>  |  | <b>4.5 min</b> |
| <b>Eficiencia ( Comparada con otras instituciones financieras de la misma rama)</b> |  | <b>75%</b>     |

**Tabla 66- Medición de proceso depósitos de ahorro**

|                     |                            |
|---------------------|----------------------------|
| <b>MACROPROCESO</b> | <b>Operaciones</b>         |
| <b>PROCESO</b>      | <b>Captación de fondos</b> |
| <b>SUB-PROCESO</b>  | <b>Cuenta de ahorros</b>   |



| SUB-PROCESO NIVEL 2: |             | <i>Retiros de ahorro</i>  |                       |
|----------------------|-------------|---|-----------------------|
| No. de Actividad     | Responsable | Actividad   | Duración de actividad |
| 1                    | Cajera      | <ul style="list-style-type: none"> <li>La cajera le saluda y pregunta que operación realizará</li> </ul>  | 0.25 min              |
| 2                    | Asociado    | Se presenta y desea hacer un retiro en efectivo o en cheques.   | 0.25 min              |
| 3                    | Cajera      | <p>La cajera deberá dar los pasos siguientes:</p> <p><b>Requisitos de calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La cajera saluda y pregunta que operación realizará.</li> <li>El asociado confirma la operación y monto.</li> <li>La cajera le solicita la libreta y DUI, si el asociado no presenta la libreta, no podrá realizar el retiro hasta que exprese, si la olvido o la ha extraviado.</li> <li>Si el asociado ha extraviado la libreta, este debe llenar la solicitud de reposición y pagar el costo de la reposición.</li> <li>Cuando se haya repuesto la libreta, el asociado podrá realizar la operación.</li> <li>Si el asociado expresa que tiene la libreta pero la olvidó, el cajero informará al Jefe de Operaciones, para que le autorice la operación.</li> <li>Al solventar los dos casos anteriores se procederá como sigue:</li> <li>La cajera verificará, que los datos del formulario estén llenos correctamente: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Fecha</li> <li><input type="checkbox"/> Número de cuenta</li> <li><input type="checkbox"/> Cantidad a retirar en números</li> <li><input type="checkbox"/> Cantidad a retirar en letras</li> <li><input type="checkbox"/> Firmas del ahorrante en el frente y reverso del formulario</li> <li><input type="checkbox"/> Numero de DUI del ahorrante</li> </ul> </li> <li>Verifica que sea el titular de la cuenta quien realiza la operación.</li> <li>La cajera registra la operación en el sistema y,</li> <li>Postea la operación en la hoja de retiro,</li> <li>Sella y firma la hoja de retiro.</li> <li>Cuenta el dinero y simultáneamente digita las denominaciones y cantidades en él calculadora.</li> <li>Cuenta el dinero una segunda vez y confirma el monto y,</li> <li>Postea la operación en la libreta.</li> <li>Entrega el dinero al asociado.</li> </ul> | 6.15 min              |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicita al asociado que revise el efectivo antes de retirarse</li> <li>• Devuelve la libreta de ahorro al asociado.</li> </ul> <p>Si fuere una persona autorizada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le solicita el Documento Único de Identidad del titular de la cuenta y del que realiza el retiro.</li> <li>• Verifica los datos en DUI contra el formulario de retiro de ahorros.</li> <li>• La cajera verificará, que los datos del formulario estén llenos correctamente: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Fecha</li> <li><input type="checkbox"/> Número de cuenta</li> <li><input type="checkbox"/> Cantidad a retirar en números</li> <li><input type="checkbox"/> Cantidad a retirar en letras</li> <li><input type="checkbox"/> Firmas de los ahorrantes en el frente y reverso del formulario</li> <li><input type="checkbox"/> Numero de DUI de los ahorrantes</li> <li><input type="checkbox"/> Nombre de la persona que retirara efectivo</li> <li><input type="checkbox"/> DUI del Autorizado</li> <li><input type="checkbox"/> Lugar y fecha de expedición</li> </ul> </li> <li>• La cajera registra la operación en el sistema y,</li> <li>• Postea la operación en la hoja de retiro,</li> <li>• Sella y firma la hoja de retiro.</li> <li>• Cuenta el dinero y simultáneamente digita las denominaciones y cantidades en él calculadora.</li> <li>• Cuenta el dinero una segunda vez y confirma el monto y,</li> <li>• Entrega el dinero al asociado.</li> <li>• Postea la operación en la libreta.</li> <li>• Devuelve la libreta de ahorro al asociado.</li> </ul> <p>Si fuera un retiro de cuenta a nombre de dos personas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le solicita los Documento Único de Identidad de los titulares de la cuenta y del que realiza el retiro.</li> <li>• Verifica los datos de los DUI contra el formulario de retiro de ahorros.</li> <li>• La cajera verificará, que los datos del formulario estén llenos correctamente: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Fecha</li> <li><input type="checkbox"/> Número de cuenta</li> <li><input type="checkbox"/> Cantidad a retirar en números</li> <li><input type="checkbox"/> Cantidad a retirar en letras</li> <li><input type="checkbox"/> Firmas de los ahorrantes en el frente y reverso del formulario</li> <li><input type="checkbox"/> Numero de DUI de los ahorrantes</li> <li><input type="checkbox"/> Nombre de la persona que retirara efectivo</li> </ul> </li> </ul> |  |
|--|--|---|--|

|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
|   | <input type="checkbox"/> DUI del Autorizado<br><input type="checkbox"/> Lugar y fecha de expedición<br><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• La cajera registra la operación en el sistema y,</li> <li>• Postea la operación en la hoja de retiro,</li> <li>• Sella y firma la hoja de retiro.</li> <li>• Cuenta el dinero y simultáneamente digita las denominaciones y cantidades en él calculadora.</li> <li>• Cuenta el dinero una segunda vez y confirma el monto y,</li> <li>• Postea la operación en la libreta.</li> <li>• Entrega el dinero al asociado.</li> <li>• Solicita al asociado que revise el efectivo antes de retirarse</li> <li>• Devuelve la libreta de ahorro al asociado.</li> </ul> |                 |
| <b>TOTAL TIEMPO</b>   |   | <b>6.65 min</b> |
| <b>TIEMPO PATRON DE REFERENCIA</b>  |   | <b>5.1 min</b>  |
| <b>Eficiencia ( Comparada con otras instituciones financieras de la misma rama)</b> |   | <b>76.7%</b>    |

Tabla 67- Medición de proceso retiro de ahorros

### 2.2.3 PROCESO: CREDITO

| <b>MACROPROCESO</b> |   | <b>Operaciones</b>   |                       |
|---------------------|---|--|-----------------------|
| <b>PROCESO</b>      |   | <b>CREDITO</b>   |                       |
| <b>SUB-PROCESO</b>  |   | <b>COLOCACIÓN DE CRÉDITOS</b>  |                       |
| No. de Actividad    | Responsable   | Actividad  | Duración de actividad |
| 1                   | Asociado  | Asociado llega a la cooperativa y solicita información   | 0.25 minutos          |
| 2                   | Atención al asociado Ejecutivo/a de servicios financieros | <p>El ejecutivo/a solicita al asociado interesado en obtener un crédito que le proporcione la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto del crédito</li> <li>• Destino del crédito</li> </ul> <p>Esto con el fin de indagar cual es la línea de crédito adecuada para satisfacer las necesidades del asociado.</p> | 4 minutos             |
| 3                   | Atención al asociado Ejecutiva de servicios               | Una vez determinada la línea, garantías, condiciones, descuentos y plazo de crédito, el ejecutivo/a pide la documentación necesaria y realiza entrevista según línea de crédito y política. Solicita actualización de datos que le   | 2 minutos             |

|   |   |   |                |
|---|---|---|----------------|
|   | financieros   | proporciona el asociado e imprime la solicitud de crédito y formulario de seguro colectivo y entrega al asociado para que el asociado la revise y la firme. |                |
| 4   | Asociado  | El asociado revisa y firma la solicitud y la entrega al ejecutivo/a.  | 0.60 minutos   |
| 5   | Atención al asociado Ejecutiva de servicios financieros | El ejecutivo/a revisa solicitud que esté completamente llenada.<br>Saca copia de DUI y NIT.   | 2.25 minutos   |
| <b>TOTAL TIEMPO</b>   |   |   | <b>9.1 min</b> |
| <b>TIEMPO PATRON DE REFERENCIA</b>  |   |   | <b>6.6 min</b> |
| <b>Eficiencia ( Comparada con otras instituciones financieras de la misma rama)</b> |   |   | <b>72.5%</b>   |

**Tabla 68- Medición de proceso colocación de crédito**

\*Hay que aclarar que en ACOFINGES existen 4 niveles de resolución de crédito:

Nivel uno-Gerencia general (Cuando las garantías son aportaciones y ahorros)

Nivel dos-Gerencia General y jefe de operaciones (Monto <= \$7,000)

Nivel tres-Comité de créditos (\$50,000 =>Monto >\$7,000)

Nivel cuatro-Consejo de administración (Monto > \$50,000)

Para cada nivel resolutor se realiza un proceso diferente de análisis y decisión

|   |                     |   |                              |
|---|---------------------|---|------------------------------|
| <b>MACROPROCESO</b>   |                     | <b>Operaciones</b>  |                              |
| <b>PROCESO</b>  |                     | <b>CREDITO</b>  |                              |
| <b>SUB-PROCESO</b>  |                     | <b>ANÁLISIS Y DECISIÓN PARA NIVEL RESOLUTOR 1</b>   |                              |
| <b>No. de Actividad</b>   | <b>Responsable</b>  | <b>Actividad</b>  | <b>Duración de actividad</b> |
| 1   | Analista de crédito | La gerencia general recibe documentación y valida los datos que el asociado presenta. Si todo está correcto proporciona la firma inmediata de aprobación. | 4.3 minutos                  |
| <b>TOTAL TIEMPO</b>   |                     |   | <b>4.3 min</b>               |
| <b>TIEMPO PATRON DE REFERENCIA</b>  |                     |   | <b>3 min</b>                 |
| <b>Eficiencia ( Comparada con otras instituciones financieras de la misma rama)</b> |                     |   | <b>69.8%</b>                 |

**Tabla 69- Medición de proceso análisis y decisión del crédito nivel resolutor 1**

| <b>MACROPROCESO</b>     |                          | <b>Operaciones</b>  |                              |
|-------------------------|--------------------------|---|------------------------------|
| <b>PROCESO</b>          |                          | <b>CREDITO</b>  |                              |
| <b>SUB-PROCESO</b>      |                          | <b>ANÁLISIS Y DECISIÓN PARA NIVEL RESOLUTOR 2</b>   |                              |
| <b>No. de Actividad</b> | <b>Responsable</b>       | <b>Actividad</b>  | <b>Duración de actividad</b> |
| 1                       | Analista de crédito      | Analista de crédito recibe documentación y valida los datos que el asociado presenta.   | 10 minutos                   |
| 2                       | Analista de crédito      | Revisa cada campo de la solicitud y hace comparativo.   | 25 minutos                   |
| 3                       | Analista de crédito      | Imprime del sistema estado de cuenta de aportaciones y verifica si dichas aportaciones estén pagadas hasta la fecha de la solicitud del crédito.  | 3 minutos                    |
| 4                       | Analista de crédito      | Verifica el record de los pagos de los créditos del asociado si los hubiere.  | 15 minutos                   |
| 5                       | Analista de crédito      | Revisa historial crediticio del asociado en el informe de los buros de créditos y los imprime.  | 50 minutos                   |
| 6                       | Analista de crédito      | Realiza llamadas de investigación a las referencias.  | 25 minutos                   |
| 7                       | Analista de crédito      | Realiza llamada a la pagaduría.   | 15 minutos                   |
| 8                       | Analista de crédito      | Realiza análisis de los indicadores financieros del asociado.   | 40 minutos                   |
| 9                       | Analista de crédito      | El analista realiza un informe (donde se dice si se recomienda o no otorgarle el crédito) que se traslada junto al resto de la información a las jefaturas. Se imprime el estado de cuenta de créditos a cancelar (si es necesario)                           | 45 minutos                   |
| 10                      | Jefaturas                | La jefa de operaciones autoriza análisis del informe que presenta el analista de créditos, para que la solicitud pase a resolución (Da el pase para el nivel resolutor)   | 20 minutos                   |
| 11                      | Coordinadora de Créditos | Toma todas las solicitudes completas y autorizada para el nivel resolutor   | 2 minutos                    |
| 12                      | Coordinadora de créditos | Es la contraparte técnica de las solicitudes ante el nivel resolutor (Gerencia general y jefe de operaciones) (Es decir ella es la que defiende la solicitud).  | 20 minutos                   |
| 13                      | Nivel Resolutor          | Emite resolución<br>A) Aprobada.<br>B) Denegada.<br>C) Devolver por observaciones   | 1 minuto                     |
| 14                      | Jefe de operaciones      | Cuando las solicitudes han sido aprobadas o denegadas, el jefe de operaciones las recibe debidamente firmadas y selladas, el cual previa revisión las traslada al Analista de Créditos para que este informe al asociado sobre la resolución de su solicitud. | 5 minutos                    |

|   |                                |   |                |
|---|--------------------------------|---|----------------|
| 15  | Analista de crédito y asociado | Si la solicitud de crédito fue aprobada, el analista de créditos prepara los documentos así como la orden de descuento para ser tramitada por el asociado | 10 minutos     |
| <b>TOTAL TIEMPO</b>   |                                |   | <b>286 min</b> |
| <b>TIEMPO PATRON DE REFERENCIA</b>  |                                |   | <b>183 min</b> |
| <b>Eficiencia ( Comparada con otras instituciones financieras de la misma rama)</b> |                                |   | <b>64%</b>     |

Tabla 70- Medición de proceso análisis y decisión nivel resolutor 2

| MACROPROCESO     |                          | Operaciones   |                       |
|------------------|--------------------------|---|-----------------------|
| PROCESO          |                          | CREDITO   |                       |
| SUB-PROCESO      |                          | ANÁLISIS Y DECISIÓN PARA NIVEL RESOLUTOR 3  |                       |
| No. de Actividad | Responsable              | Actividad   | Duración de actividad |
| 1                | Analista de crédito      | Analista de crédito recibe documentación y valida los datos que el asociado presenta.   | 10 minutos            |
| 2                | Analista de crédito      | Revisa cada campo de la solicitud y hace comparativo.   | 25 minutos            |
| 3                | Analista de crédito      | Imprime del sistema estado de cuenta de aportaciones y verifica si dichas aportaciones estén pagadas hasta la fecha de la solicitud del crédito.  | 3 minutos             |
| 4                | Analista de crédito      | Verifica el record de los pagos de los créditos del asociado si los hubiere.  | 15 minutos            |
| 5                | Analista de crédito      | Revisa historial crediticio del asociado en el informe de los buros de créditos y los imprime.  | 50 minutos            |
| 6                | Analista de crédito      | Realiza llamadas de investigación a las referencias.  | 25 minutos            |
| 7                | Analista de crédito      | Realiza llamada a la pagaduría.   | 15 minutos            |
| 8                | Analista de crédito      | Realiza análisis de los indicadores financieros del asociado.   | 40 minutos            |
| 9                | Analista de crédito      | El analista realiza un informe (donde se dice si se recomienda o no otorgarle el crédito) que se traslada junto al resto de la información a las jefaturas. Se imprime el estado de cuenta de créditos a cancelar (si es necesario) | 45 minutos            |
| 10               | Jefaturas                | La jefa de operaciones autoriza análisis del informe que presenta el analista de créditos, para que la solicitud pase a resolución (Da el pase para el nivel resolutor)   | 20 minutos            |
| 11               | Coordinadora de Créditos | Toma todas las solicitudes completas y autorizada para el nivel resolutor   | 2 minutos             |
| 12               | Coordinadora de          | Es la contraparte técnica de las solicitudes ante el  | 20 minutos            |

|   |                                |   |                |
|---|--------------------------------|---|----------------|
|   | créditos                       | nivel resolutor (Comité de créditos) (Es decir ella es la que defiende la solicitud).   |                |
| 13  | Nivel Resolutor                | Emite resolución<br>A) Aprobada.<br>B) Denegada.<br>C) Devolver por observaciones   | 1 minuto       |
| 14  | Jefe de operaciones            | Cuando las solicitudes han sido aprobadas o denegadas, el jefe de operaciones las recibe debidamente firmadas y selladas, el cual previa revisión las traslada al Analista de Créditos para que este informe al asociado sobre la resolución de su solicitud. | 5 minutos      |
| 15  | Analista de crédito y asociado | Si la solicitud de crédito fue aprobada, el analista de créditos prepara los documentos así como la orden de descuento para ser tramitada por el asociado   | 10 minutos     |
| <b>TOTAL TIEMPO</b>   |                                |   | <b>286 min</b> |
| <b>TIEMPO PATRON DE REFERENCIA</b>  |                                |   | <b>183 min</b> |
| <b>Eficiencia ( Comparada con otras instituciones financieras de la misma rama)</b> |                                |   | <b>64%</b>     |

Tabla 71- Medición de proceso análisis y decisión nivel resolutor 3

|                         |                     |  |                              |
|-------------------------|---------------------|--|------------------------------|
| <b>MACROPROCESO</b>     |                     | <b>Operaciones</b>   |                              |
| <b>PROCESO</b>          |                     | <b>CREDITO</b>   |                              |
| <b>SUB-PROCESO</b>      |                     | <b>ANÁLISIS Y DECISIÓN PARA NIVEL RESOLUTOR 4</b>  |                              |
| <b>No. de Actividad</b> | <b>Responsable</b>  | <b>Actividad</b>   | <b>Duración de actividad</b> |
| 1                       | Analista de crédito | Analista de crédito recibe documentación y valida los datos que el asociado presenta.  | 10 minutos                   |
| 2                       | Analista de crédito | Revisa cada campo de la solicitud y hace comparativo.  | 25 minutos                   |
| 3                       | Analista de crédito | Imprime del sistema estado de cuenta de aportaciones y verifica si dichas aportaciones estén pagadas hasta la fecha de la solicitud del crédito. | 3 minutos                    |
| 4                       | Analista de crédito | Verifica el record de los pagos de los créditos del asociado si los hubiere.   | 15 minutos                   |
| 5                       | Analista de crédito | Revisa historial crediticio del asociado en el informe de los buros de créditos y los imprime.   | 50 minutos                   |
| 6                       | Analista de crédito | Realiza llamadas de investigación a las referencias.   | 25 minutos                   |

|   |                                |  |                  |
|---|--------------------------------|--|------------------|
| 7   | Analista de crédito            | Realiza llamada a la pagaduría.  | 15 minutos       |
| 8   | Analista de crédito            | Realiza análisis de los indicadores financieros del asociado.  | 40 minutos       |
| 9   | Analista de crédito            | El analista realiza un informe (donde se dice si se recomienda o no otorgarle el crédito) que se traslada junto al resto de la información a las jefaturas. Se imprime el estado de cuenta de créditos a cancelar (si es necesario)  | 45 minutos       |
| 10  | Jefaturas                      | La jefa de operaciones autoriza análisis del informe que presenta el analista de créditos, para que la solicitud pase a resolución (Da el pase para el nivel resolutor)  | 20 minutos       |
| 11  | Coordinadora de Créditos       | Toma todas las solicitudes completas y autorizada para el nivel resolutor  | 2 minutos        |
| 12  | Coordinadora de créditos       | Es la contraparte técnica de las solicitudes ante el nivel resolutor (Consejo de administración) (Es decir ella es la que defiende la solicitud).  | 20 minutos       |
| 13  | Nivel Resolutor                | Emite resolución<br>A) Aprobada.<br>B) Denegada.<br>C) Devolver por observaciones  | 1 minuto         |
| 14  | Consejo de administración      | Si el solicitante es parte de comités, junta de vigilancia o consejo de administración, el caso es enviado al consejo de administración. Demás son enviados al consejo de administración aquellos créditos que de acuerdo a las políticas sobrepasen los montos establecidos . | 15 días          |
| 15  | Jefe de operaciones            | Cuando las solicitudes han sido aprobadas o denegadas, el jefe de operaciones las recibe debidamente firmadas y selladas, el cual previa revisión las traslada al Analista de Créditos para que este informe al asociado sobre la resolución de su solicitud.                  | 5 minutos        |
| 16  | Analista de crédito y asociado | Si la solicitud de crédito fue aprobada, el analista de créditos prepara los documentos así como la orden de descuento para ser tramitada por el asociado  | 10 minutos       |
| <b>TOTAL TIEMPO</b>   |                                |  | <b>7,486 min</b> |
| <b>TIEMPO PATRON DE REFERENCIA</b>  |                                |  | <b>3,543 min</b> |
| <b>Eficiencia ( Comparada con otras instituciones financieras de la misma rama)</b> |                                |  | <b>47.3%</b>     |

Tabla 72- Medición de proceso análisis y decisión nivel resolutor 4



| <b>MACROPROCESO</b>   |                                   | <i>Operaciones</i>   |                       |
|---|-----------------------------------|--|-----------------------|
| <b>PROCESO</b>  |                                   | <b>CREDITO</b>   |                       |
| <b>SUB-PROCESO</b>  |                                   | <b>INSTRUMENTACION Y DESEMBOLSO</b>  |                       |
| No. de Actividad  | Responsable                       | Actividad  | Duración de actividad |
| 1   | Asociado                          | El asociado retira la orden de descuento y el analista de créditos envía al despacho jurídico la documentación para que sean elaborados los mutuos simples o hipotecarios  | 15 minutos            |
| 2   | Asociado                          | El asociado y el codeudor (si es necesario) se presentan a firmar compromiso en presencia del asesor jurídico, este entrega los recibos de los recibos por los gastos incurridos por el trámite de crédito junto con los documentos respectivos y solicita se presente el analista de créditos | 8 minutos             |
| 3   | Ejecutiva de atención al asociado | Se apertura la ficha del crédito e imprime tres hojas de desembolso: una para el asociado, una para el expediente y una para el corte contable   | 4 minutos             |
| 4   | Asociado                          | El asociado acepta los valores y condiciones, y procede a firmar las hojas de desembolso.  | 3 minutos             |
| 5   | Analista de créditos              | Se elaboran las hojas de retiro de acuerdo a los estados de cuenta bancarios cuando el crédito es para consolidación de deudas   | 2 minutos             |
| 6   | Jefe de operaciones               | Se valida y aprueba el desembolso  | 1 minuto              |
| 7   | Analista de crédito               | Se llevan las hojas de retiro a caja para que procedan a la elaboración de los cheques (si es necesario)   | 0.5 minutos           |
| 8   | Asociado                          | Asociado llega a caja y retira el monto de dinero ya sea en cheque o efectivo  | 1.5 minutos           |
| <b>TOTAL TIEMPO</b>   |                                   |  | <b>35 min</b>         |
| <b>TIEMPO PATRON DE REFERENCIA</b>  |                                   |  | <b>21 min</b>         |
| <b>Eficiencia ( Comparada con otras instituciones financieras de la misma rama)</b> |                                   |  | <b>60%</b>            |

Tabla 73- Medición de proceso instrumentación y desembolso

|                     |                               |
|---------------------|-------------------------------|
| <b>MACROPROCESO</b> | <i>Operaciones</i>            |
| <b>PROCESO</b>      | <b>CREDITO</b>                |
| <b>SUB-PROCESO</b>  | <b>Seguimiento y cobranza</b> |

| No. de Actividad                   | Responsable     | Actividad   | Duración de actividad |
|------------------------------------|-----------------|---|-----------------------|
| 1                                  | Gestor de cobro | El gestor de cobro revisa la situación de un asociado con calificación en mora. Desde el primer día de incumpliendo. Hace llamada de mora preventiva.   | 25 minutos            |
| 2                                  | Gestor de cobro | El gestor de cobro le ofrece alternativas de donde pagar, para facilitar el pago de asociado.<br>a) Visita cobro domiciliario.<br>b) Remesa en banco.<br>c) Orden de descuento.<br>d) Caja acofinges.   | 4 minutos             |
| 3                                  | Asociado        | El asociado efectúa el abono según la fecha convenida.<br>Si no lo efectúa o incumple el acuerdo regresa a intervenir el gestor de cobro  | 2 minutos             |
| 4                                  | Gestor de cobro | Si nuevamente no efectúa o incumple el abono el gestor de cobro revisa la situación del asociado con calificación en mora. Desde el primer día de incumpliendo. Hace llamada de cobro.  | 25 minutos            |
| 5                                  | Gestor de cobro | El gestor de cobro le ofrece alternativas de donde pagar, para facilitar el pago de asociado.<br>e) Visita cobro domiciliario.<br>f) Remesa en banco.<br>g) Orden de descuento.<br>h) Caja acofinges.   | 4 minutos             |
| 6                                  | Gestor de cobro | El gestor de cobro puede usar las siguientes metodologías de cobro:<br>a) Teléfono.<br>b) Correo. automático<br>c) Carta. 1.2.3.4.<br>d) Visita.  |                       |
| 7                                  | Asociado        | El asociado efectúa el abono según la fecha convenida.<br>(Si no lo efectúa o incumple el acuerdo regresa a intervenir el gestor de cobro, hasta que realice el abono y si sobrepasa los 120 días de mora se procede al cobro judicial y extrajudicial) | 2 minutos             |
| 8                                  | Gestor de cobro | Agradece el abono y se pone a la orden.   | 1 minuto              |
| <b>TOTAL TIEMPO</b>                |                 |   | <b>63 min</b>         |
| <b>TIEMPO PATRON DE REFERENCIA</b> |                 |   | <b>41 min</b>         |

|   |               |
|---|---------------|
| <b>Eficiencia ( Comparada con otras instituciones financieras de la misma rama)</b> | <b>65.1 %</b> |
|---|---------------|

**Tabla 74- Medición de proceso seguimiento y cobranza**

| <b>MACROPROCESO</b>     |                                   | <b>Operaciones</b>   |   |
|-------------------------|-----------------------------------|--|---|
| <b>PROCESO</b>          |                                   | <b>CREDITO</b>   |   |
| <b>SUB-PROCESO</b>      |                                   | <b>COBRO EXTRAJUDICIAL Y JUDICIAL</b>  |   |
| <b>No. de Actividad</b> | <b>Responsable</b>                | <b>Actividad</b>   | <b>Duración de actividad</b>  |
| 1                       | Gestor de cobro                   | El gestor de cobro notifica a la coordinadora de Créditos y cobros que la cuenta de préstamo se encuentra en estado irrecuperable por la vía administrativa.         | 1 día   |
| 2                       | coordinadora de Créditos y cobros | La coordinadora de créditos y cobros corrobora la información del asociado para determinar que la cuenta no posee alternativas de mejora.                            | 1 día   |
| 3                       | coordinadora de Créditos y cobros | La coordinadora de créditos y cobros realiza gestión de cobro e investigación de ingresos y bienes del asociado en mora.   | 3 días  |
| 4                       | coordinadora de Créditos y cobros | Si coordinadora no logra acuerdo de pago o respuesta positiva del asociado envía la gestión al comité de recuperación.   | 8 días  |
| 5                       | Comité de recuperación.           | Analiza el reporte presentado por la coordinadora y determina si hace propuesta de enviar al jurídico. Por lo cual envía la propuesta al Consejo para su aprobación. | 8 días  |
| 6                       | Consejo de Administración         | Emite resolución:<br>a) Aprobada.<br>b) Denegada.<br>c) Devolver por observaciones.  | 1 hora  |
| 7                       | Coordinadora de Créditos y cobros | En caso de ser aprobada la propuesta, se comunica con abogado externo contratado por la cooperativa, para que sea este quien someta el caso a juicio mercantil.      | 3 días  |
| 8                       | Abogado externo                   | Somete el caso a las instancias mercantiles, para recuperar por vía judicial.  | XXXX (tiempo indefinido, ya que es un proceso externo a la cooperativa) |
| 9                       | Abogado externo                   | El proceso termina cuando el juez de lo mercantil falla a favor de acofinges, y envía el cheque con el monto de la deuda.  | XXXX (tiempo indefinido, ya que es un proceso externo a la cooperativa) |

|   |                                   |  |                |
|---|-----------------------------------|--|----------------|
| 10  | Coordinadora de Créditos y cobros | Aplican el pago y el saldo deberá terminar a cero. | 1 día          |
| <b>TOTAL TIEMPO</b>   |                                   |  | <b>208 min</b> |
| <b>TIEMPO PATRON DE REFERENCIA</b>  |                                   |  | <b>152 min</b> |
| <b>Eficiencia ( Comparada con otras instituciones financieras de la misma rama)</b> |                                   |  | <b>73.1%</b>   |

Tabla 75- Medición de proceso cobro extrajudicial

### 3. DIAGNOSTICO

#### 3.1 Análisis de resultados obtenidos

#### **CHEKLIST DE CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS DE UN MODELO DE GESTION POR PROCESOS PARA UNA COOPERATIVA FINANCIERA DE EL SALVADOR.**

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

A continuación en la Figura 40, se procede a presentar los 5 ejes en los que se sustenta un modelo de gestión por procesos, con el cual se va a evaluar el cumplimiento de la cooperativa con respecto a los diferentes aspectos que posee un modelo de gestión por procesos mediante el checklist.

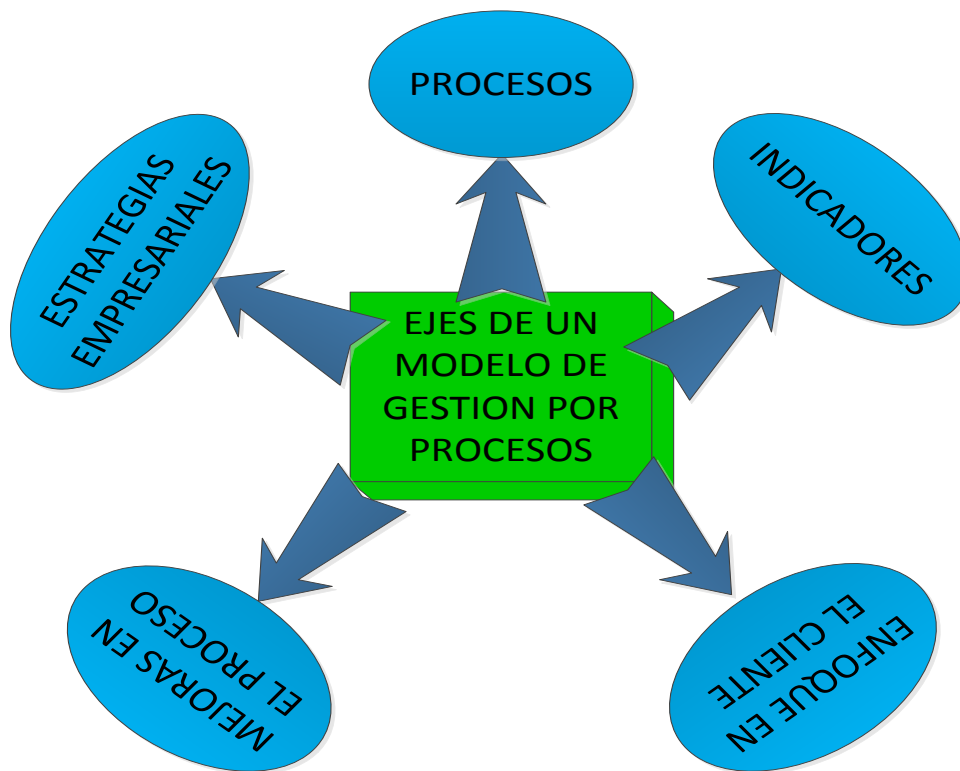


Figura 40- Ejes de un modelo de gestión

Hay que aclarar que cada uno de estos ejes fueron identificados en base a los diferentes aspectos necesarios que debe poseer un modelo de gestión y a partir de los cuales se formularon una serie de preguntas que fueron respondidas entre el grupo de trabajo y la jefe de operaciones de la cooperativa financiera.

**Eje #1: Procesos**

1. Los procesos de la organización están documentados SI

|     |     |     |     |      |
|-----|-----|-----|-----|------|
| 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
| X   |     |     |     |      |

“En base al inventario de procesos se procedió a determinar un porcentaje de la totalidad de los procesos que la cooperativa tiene documentados de la siguiente manera:

| Proceso             | Porcentaje documentado | Porcentaje total |
|---------------------|------------------------|------------------|
| Membresía           | 50 %                   | 100 %            |
| Captación de fondos | 0 %                    | 100 %            |
| Créditos            | 50 %                   | 100 %            |

|  |       |       |
|--|-------|-------|
| Planeación estratégica                     | 0 %   | 100 % |
| Administración de recursos institucionales | 0 %   | 100 % |
| Soporte a la gestión                       | 0 %   | 100 % |
| Total                                      | 100 % | 600 % |

Como se puede observar de los 6 procesos que se realizan en la cooperativa solo se tiene documentado 1/6 partes de ellos es decir el 0.1667 (16.67 %) de la totalidad de procesos documentados que debería poseer la cooperativa.

*Porcentaje de procesos documentados = 16.67 % ≈ 20 %*

2. Se identifica la interrelación con otros procesos  NO
3. ¿Se definen las responsabilidades respecto al proceso, así como también el respectivo responsable de cada proceso?  NO
4. Se han identificado los procesos de la organización  SI

|     |     |     |     |      |
|-----|-----|-----|-----|------|
| 15% | 30% | 50% | 80% | 100% |
|     |     | X   |     |      |

“En base a las visitas técnicas se pudo observar que solo poseen identificados 3 procesos los cuales son los de membresía, créditos y captación de fondos por lo tanto se determina que solo se tienen identificado el 50 % de los procesos de la cooperativa”

5. Existe un mapa de procesos  NO
6. Se definen de manera sistemática las actividades que componen los procesos  NO
7. Existe un equipo de gestión de los procesos  NO
8. Los procesos están debidamente caracterizados  NO

### **Eje #2: Indicadores**

9. Hay indicadores en los procesos para monitorearlos y que brinden información acerca de los resultados que se van obteniendo  SI
10. Se analiza y se miden los resultados de la eficiencia de los procesos  SI

### **Eje #3: Mejora en los procesos**

11. La organización se centra en recursos y métodos que permiten la mejora del proceso  NO

12. Se busca constantemente la mejora de los procesos  NO

13. Se tiene un enfoque a gestión, es decir, que se aplique el ciclo Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar (PDCA), a los procesos.  NO

14. Se utiliza tecnología para eliminar actividades que no añaden valor  SI

#### **Eje #4: Estrategias empresariales**

15. La gestión se realiza bajo la norma ISO 9000  NO

“La gestión que se realiza en la cooperativa no está basada en la norma ISO 9000, sino que está basada en una organización funcional”

16. La organización cumple con el control constante de sus recursos y actividades gestionándolos como procesos  SI

“Se realiza el debido control constante de sus recursos y actividades gestionándolos como procesos y esto se ve reflejado en la memoria de labores”

17. Se conoce como contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización los procesos  SI

18. Existe una implicación directa de toda la organización en el diseño, gestión y mejora de los procesos  NO

19. Se hace lo planificado, evitando en lo posible la improvisación que induce riesgos e impredecibilidad del resultado del trabajo (calidad, retrasos y extracostos del producto del proceso).  NO

20. Se tiene una misión claramente definida en términos de su contribución al desarrollo de la misma y políticas de empresa.  SI

#### **Eje #5: Enfoque en el cliente**

21. Los esfuerzos de la organización se dirigen a la satisfacción de los clientes  SI

| 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|-----|-----|-----|-----|------|
|     |     |     | X   |      |

“En base a la metodología de satisfacción de servicios ServQual el ISC “Índice de satisfacción del cliente” es de 85.1 % esto significa los esfuerzos de la organización se dirigen a la satisfacción de los clientes en dicho porcentaje”.

22. La institución utiliza algún mecanismo o técnica para medir la satisfacción de los clientes  NO

### 3.2 Encuesta a socios

Se presenta a continuación los resultados con menor calificación por parte de los asociados para sentirse satisfechos que nos ayudaran a formar una idea más clara de lo que se debe hacer en búsqueda de la satisfacción del cliente.

| 5. Cuando la cooperativa le ofrece un servicio, lo hace en el tiempo convenido? |                                      |        |                |                   |
|---|--------------------------------------|--------|----------------|-------------------|
| PONDERACION   | OPCIONES DE RESPUESTA                | %      | No de personas | Ponderación total |
| 100   | TOTALMENTE DE ACUERDO                | 46.00% | 47             | 4692              |
| 75  | PARCIALMENTE DE ACUERDO              | 28.00% | 29             | 2142              |
| 50  | INDIFERENTE (además no dicen tiempo) | 16.00% | 16             | 816               |
| 25  | PARCIALMENTE EN DESACUERDO           | 6.00%  | 6              | 153               |
| 0   | TOTALMENTE EN DESACUERDO             | 4.00%  | 4              | 0                 |
| CALIFICACION  |                                      |        |                | <b>76.5</b>       |

| 20. Siente que ACOFINGES se preocupa en primer lugar por sus intereses y deseos? |                            |        |                |                   |
|--|----------------------------|--------|----------------|-------------------|
| PONDERACION  | OPCIONES DE RESPUESTA      | %      | No de personas | Ponderación total |
| 100  | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 49.00% | 50             | 4998              |
| 75   | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 34.00% | 35             | 2601              |
| 50   | INDIFERENTE                | 6.00%  | 6              | 306               |
| 25   | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 7.00%  | 7              | 179               |
| 0  | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 3.00%  | 3              | 0                 |
| CALIFICACION   |                            |        |                | <b>79.3</b>       |

| 10. Obtuvo información del tiempo necesario para concluir el servicio que se le brinda? |                            |        |                |                   |
|---|----------------------------|--------|----------------|-------------------|
| PONDERACION   | OPCIONES DE RESPUESTA      | %      | No de personas | Ponderación total |
| 100   | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 51.00% | 52             | 5202              |
| 75  | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 31.00% | 32             | 2372              |
| 50  | INDIFERENTE                | 6.00%  | 6              | 306               |
| 25  | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 7.00%  | 7              | 179               |
| 0   | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 6.00%  | 6              | 0                 |
| CALIFICACION  |                            |        |                | <b>79.0</b>       |



6. Cuando un cliente tiene un problema la cooperativa muestra un sincero interés en solucionarlo?

| <b>PONDERACION</b>  | <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b> | <b>%</b> | <b>No de personas</b> | <b>Ponderación total</b> |
|---------------------|------------------------------|----------|-----------------------|--------------------------|
| 100                 | TOTALMENTE DE ACUERDO        | 55.00%   | 56                    | 5610                     |
| 75                  | PARCIALMENTE DE ACUERDO      | 25.00%   | 26                    | 1913                     |
| 50                  | INDIFERENTE                  | 8.00%    | 8                     | 408                      |
| 25                  | PARCIALMENTE EN DESACUERDO   | 9.00%    | 9                     | 230                      |
| 0                   | TOTALMENTE EN DESACUERDO     | 3.00%    | 3                     | 0                        |
| <b>CALIFICACION</b> |                              |          |                       | <b>80.0</b>              |

4. Las instalaciones físicas de ACOFINGES son atractivas, modernas, limpias, organizadas y aptas para ofrecer un buen servicio?

| <b>PONDERACION</b>  | <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b> | <b>%</b> | <b>PERSONAS</b> | <b>Ponderación total</b> |
|---------------------|------------------------------|----------|-----------------|--------------------------|
| 100                 | TOTALMENTE DE ACUERDO        | 29.00%   | 30              | 2958                     |
| 75                  | PARCIALMENTE DE ACUERDO      | 47.00%   | 48              | 3596                     |
| 50                  | INDIFERENTE                  | 6.00%    | 6               | 306                      |
| 25                  | PARCIALMENTE EN DESACUERDO   | 12.00%   | 12              | 306                      |
| 0                   | TOTALMENTE EN DESACUERDO     | 6.00%    | 6               | 0                        |
| <b>CALIFICACION</b> |                              |          |                 | <b>70.3</b>              |

1. Considera de apariencia moderna los equipos y/o herramientas (Computadora, impresora, etc) que usa la persona o empleado que lo atiende?

| <b>PONDERACION</b> | <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b> | <b>%</b> | <b>PERSONAS</b> | <b>Ponderación total</b> |
|--------------------|------------------------------|----------|-----------------|--------------------------|
| 100                | TOTALMENTE DE ACUERDO        | 40.00%   | 41              | 4080                     |
| 75                 | PARCIALMENTE DE ACUERDO      | 41.00%   | 42              | 3137                     |
| 50                 | INDIFERENTE                  | 13.00%   | 13              | 663                      |
| 25                 | PARCIALMENTE EN              | 6.00%    | 6               | 153                      |

|              |                          |    |       |             |
|--------------|--------------------------|----|-------|-------------|
|              | DESACUERDO               |    |       |             |
| 0            | TOTALMENTE<br>DESACUERDO | EN | 0.00% | 0           |
| CALIFICACION |                          |    |       | <b>78.8</b> |

### 3.3 Encuesta a posibles socios potenciales

5. La pregunta 5 es para determinar la razón del porqué el usuario decidió efectuar las transacciones en las instituciones financieras. Un 35% respondió que por buenas referencias personales en el Banco Agrícola, seguido por un 27% en SCOTIABANK. Cabe señalar un 23% prefirió en localidad geográfica para la institución DAVIVIENDA.

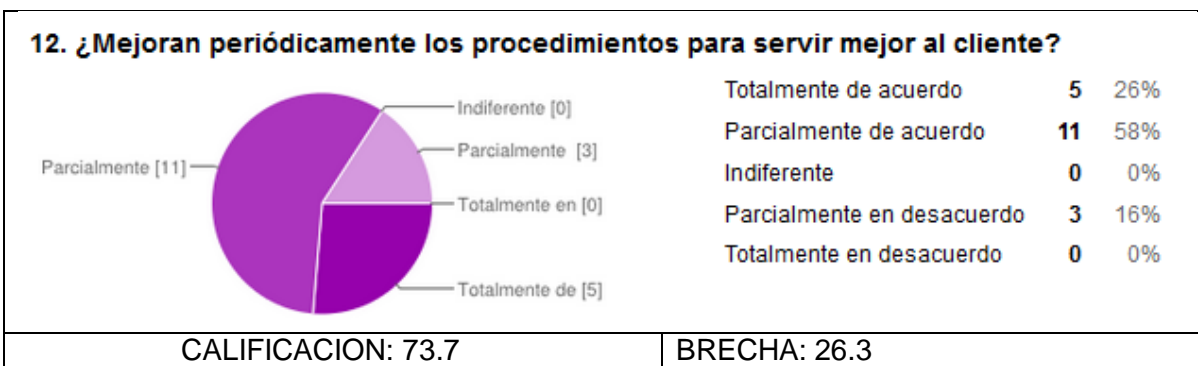
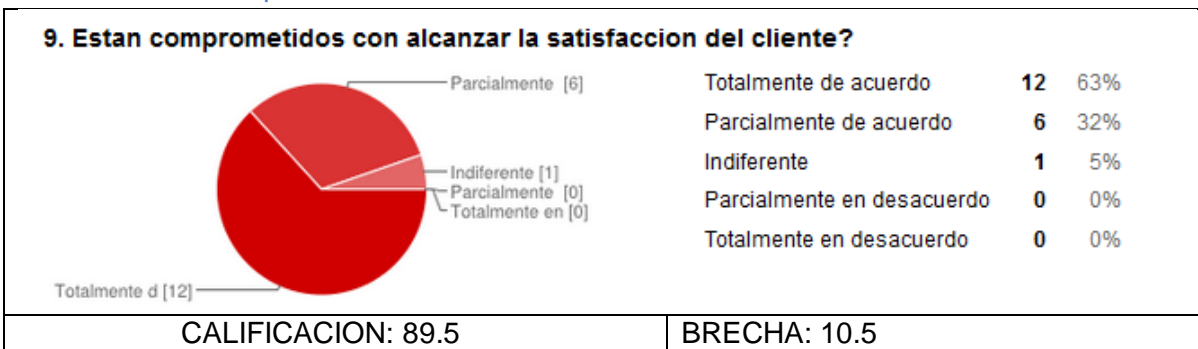
13. esta pregunta específica la capacidad de conocimiento que tiene los clientes potenciales acerca de la cooperativa en general. Estipulando así que un 48% de los encuestados si han escuchado hablar de la misma y un 52% ni siquiera ha escuchado mencionar lo mismo.

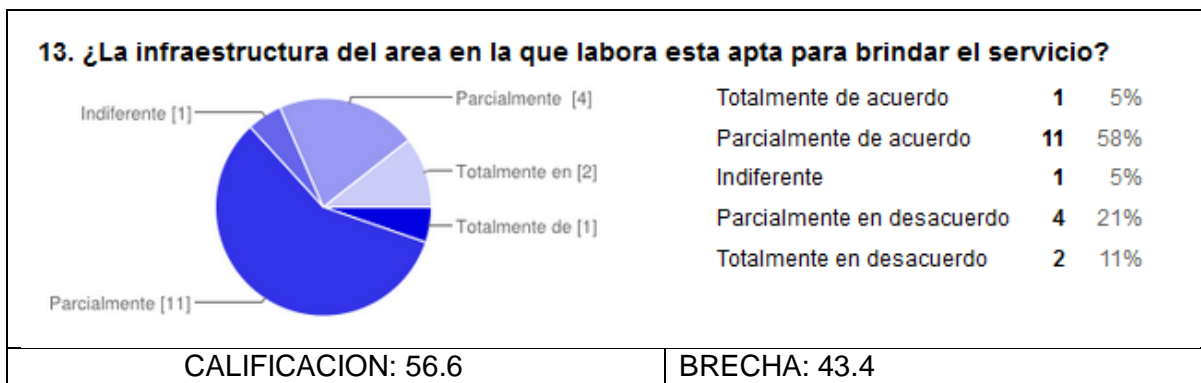
14. la pregunta 14 enfatiza las razones que si conoce la cooperativa no ha realizado algún trámite en ella, la mayoría de los encuestados con un 58% respondieron que no son socios de la cooperativa mientras que un 12% respondió que es por la poca publicidad.

15. los factores con que cuentan los usuarios potenciales para volverse parte de una cooperativa financiera son en su gran mayoría con un 24% las tasas de interese, seguido por un 18% en localidad geográfica y compartiendo un 17% factores como el valor agregado de los servicios, flexibilidad en formas de pago y agilidad en resolución de solicitudes.

16. la pregunta final especifica que un 71% de los encuestados al menos estarían interesados en volverse parte de la cooperativa si se les ofrece el servicio personalmente, con publicidad notoria, estipulación de beneficios, etc.

### 3.4 Encuesta a empleados





### 3.5 Entrevistas a jefes de áreas y empleados

En base a entrevistas realizadas a cada uno de los jefes de los departamentos en estudio, Lic. Ricardo Guzmán (Jefe de administración y finanzas), Ing. Magdalena Mejía (Jefe de operación y comercialización), Lic. Gloria Cuellar (Jefe de Mercadeo), se obtuvieron las causas que describen el problema principal a abordar en el estudio (el efecto)

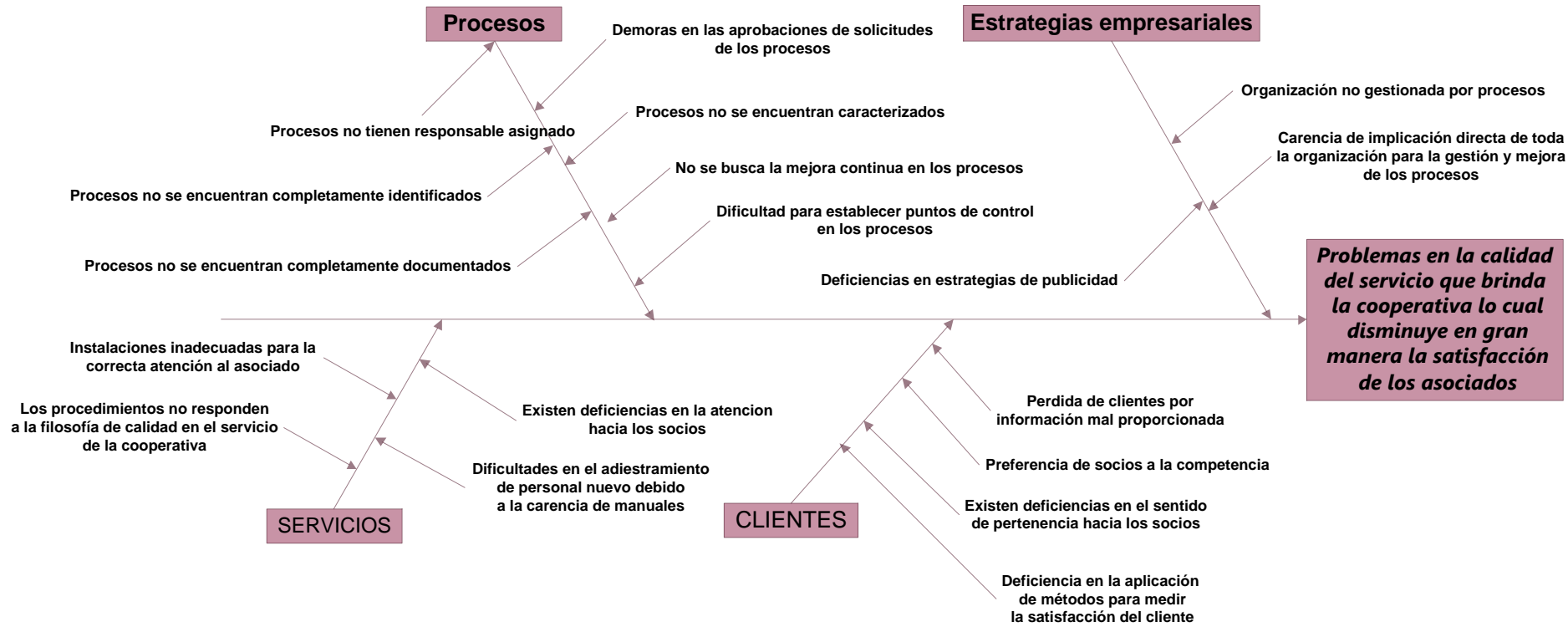
**OPERACIÓN Y COMERCIALIZACION:** Con base a la entrevista con la Ing. Magdalena Mejía se determinaron las causas que generan el problema principal con respecto a dicho departamento, las cuales son compartidas por las demás áreas de análisis. El énfasis recae en que el levantamiento y análisis de los procesos de una forma técnica deberían ser realizados por los encargados de dicho departamento, pero no es efectuado debido a la falta de recurso humano, financiero y de tiempo.

**MERCADEO:** Los problemas detectados en el área de mercadeo recaen principalmente en los procedimientos los cuales no están documentados y únicamente están considerados bajo el juicio de la encargada del mismo departamento. Otra de las causas principales es la falta de la percepción de la satisfacción del cliente debido a que no son realizados métodos de evaluación del mismo.

**ADMINISTRACION Y FINANZAS:** Las causas que generan la problemática del departamento de administración y finanzas son las deficiencias en el seguimiento de la filosofía para incrementar la calidad en cada uno de los procedimientos que se realizan en el área. Esto es debido específicamente a la ausencia de documentación que le permitan al personal llevar una secuencia de pasos para la prestación del servicio.

# 4. PROBLEMAS ENCONTRADOS

## 4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



## 4.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Para referirse al enunciado del problema puede resumirse de manera que se vea reflejado entre dos estados llámense “Estado A” y “Estado B”, los cuales son la situación actual en la que se encuentra la cooperativa y la situación deseada, en la misma que se busca la obtención mediante la solución que se propondrá. Lo anterior puede representarse a continuación en la Figura 41:

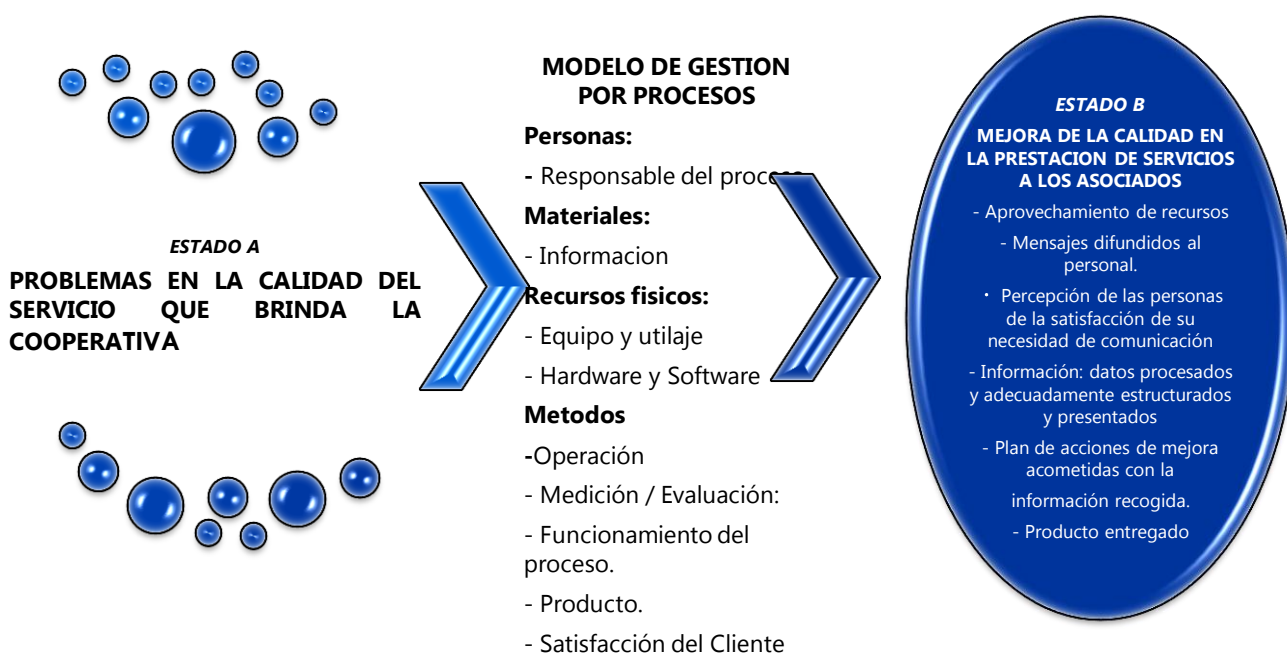


Figura 41- Enunciado del problema

| ESTADO A  | ESTADO B   |
|---|--|
| <i>Indicador de satisfacción del cliente 85.1%</i>          | <i>Indicador de satisfacción del cliente con el diseño 95%</i> |
| <i>Cumplimiento con respecto a un modelo de gestión por</i> | <i>Cumplimiento con respecto a un modelo de</i>                |

|   |  |
|---|--|
| <i>procesos 23.02%</i>                                  | <i>gestión por procesos con el diseño 66%</i>                            |
| <i>Procesos documentados 16.7%</i>                      | <i>Procesos documentados con diseño 50%</i>                              |
| <i>Procesos caracterizados 0%</i>                       | <i>Procesos caracterizados con el diseño 100%</i>                        |
| <i>Procesos analizados bajo metodología PEPSU 0%</i>    | <i>Procesos analizados bajo metodología PEPSU con el diseño 70%</i>      |
| <i>Eficiencia de proceso de Membresía 75%</i>           | <i>Eficiencia de proceso membresía con el diseño 96.83%</i>              |
| <i>Eficiencia de proceso de captación de fondos 76%</i> | <i>Eficiencia de proceso de captación de fondos con el diseño 101.2%</i> |
| <i>Eficiencia de proceso de crédito 76.5%</i>           | <i>Eficiencia de proceso de créditos con el diseño 125.6%</i>            |

En conclusión existe una carencia de un marco de referencia de cómo administrar de manera correcta la organización de forma que cumpla con la calidad en la prestación de los servicios requeridos, así como también los procesos no están correctamente documentados, y esto genera que no exista una filosofía del trabajo en los empleados. Como resultado existe una desviación del seguimiento del plan estratégico de la organización para obtener la calidad requerida en la prestación de los servicios. Y como solución requiere del diseño de un modelo de gestión por procesos a fin de lograr una administración eficiente.

Por lo tanto la situación problemática a resolver es la siguiente:

***“Problemas en la calidad del servicio que brinda la cooperativa lo cual disminuye en gran manera la satisfacción de los asociados”***

Como parte de la evidencia y respaldo a la problemática planteada anteriormente se suscitaron las actividades que están dentro del plan estratégico de la cooperativa y sin embargo no se cumplen del todo como por ejemplo:

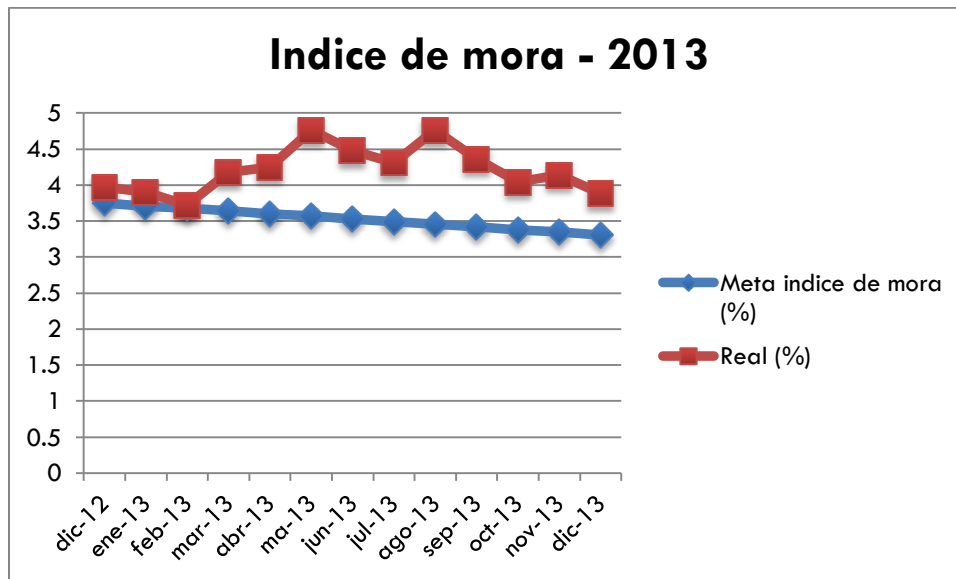
**1 .Reducción de mora.**

Índice de mora proyectado para el año 2013 con lo realmente obtenido en dicho año.

| <b>Periodo Contable</b> | <b>Meta índice de mora (%)</b> | <b>Real (%)</b> |
|-------------------------|--------------------------------|-----------------|
| dic-12                  | 3.75                           | 3.97            |
| ene-13                  | 3.71                           | 3.9             |
| feb-13                  | 3.68                           | 3.72            |
| mar-13                  | 3.64                           | 4.18            |
| abr-13                  | 3.6                            | 4.25            |
| ma-13                   | 3.57                           | 4.76            |
| jun-13                  | 3.53                           | 4.48            |
| jul-13                  | 3.49                           | 4.31            |
| ago-13                  | 3.46                           | 4.76            |
| sep-13                  | 3.42                           | 4.36            |
| oct-13                  | 3.38                           | 4.04            |
| nov-13                  | 3.35                           | 4.14            |
| dic-13                  | 3.31                           | 3.88            |

Se puede observar que la meta era llegar al 3.31% a diciembre del 2013, sin embargo, quedo de 3.88% por lo cual la cooperativa al ser mayor este índice que lo planificado disminuye sus utilidades al no poder cumplir sus metas a cabalidad. Esquemáticamente se puede mostrar lo siguiente:





## 2. Fortalecimiento de los procesos.

Actualmente la cooperativa, no posee todos los procesos documentados, lo que puede ocasionar problemas en la operatividad y consecuentemente en el servicio al asociado y al cliente interno. Por lo que con este plan se buscara simplificar, documentar e informatizar todos los procesos, dándole un enfoque de servicio al asociado.

### INDICADORES Y METAS:

- a. Todos los procesos que provienen de los macro procesos, documentados y aprobados por gerencia y consejo de administración en el ejercicio 2013
- b. Primer trimestre del año Macro proceso de Créditos
- c. Segundo trimestre del año Macro proceso de ahorros
- d. Tercer trimestre del año Macroproceso de asociados
- e. Cuarto Trimestre del año: Macroproceso administrativos contables y financieros
- f. Identificar los procesos que pueden ser informatizados
- g. Crear plan para la ejecución y realización del nuevo software

Todas estas metas se pretendían para el 2013 pero en realidad no se han cumplido aún del todo ya que hasta la actualidad se está haciendo el análisis y documentación de los procesos. Además de Levantamiento de los procesos , políticas y manuales

### **1. *Clima organizacional***

#### **INDICADORES:**

- Índice de satisfacción del empleado
- Índice de satisfacción del asociados y del cliente interno
- Informe de clima laboral y organizacional

#### **METAS :**

- Lograr Condiciones físicas y seguras para los empleados
- Levantamiento del Informe anual de Clima laboral
- Aprobación de los manuales de los sistemas de Recursos Humanos y política de prestaciones y beneficios
- Cumplimiento al sistema de capacitación y entrenamiento

Las metas planteadas aún no se están cumpliendo debido a que la cooperativa si tiene métodos para medir la satisfacción del cliente pero no la actualizan o modernizan para que se obtengan datos más precisos ya sea del cliente interno o externo. Además que no se puede cumplir con el plan de capacitación y entrenamiento ya que no hay un buen adiestramiento a través de un documento respaldado como por ejemplo un manual.

# **CAPÍTULO III**

# **DISEÑO DE LA**

# **SOLUCIÓN**

## 5. CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO.

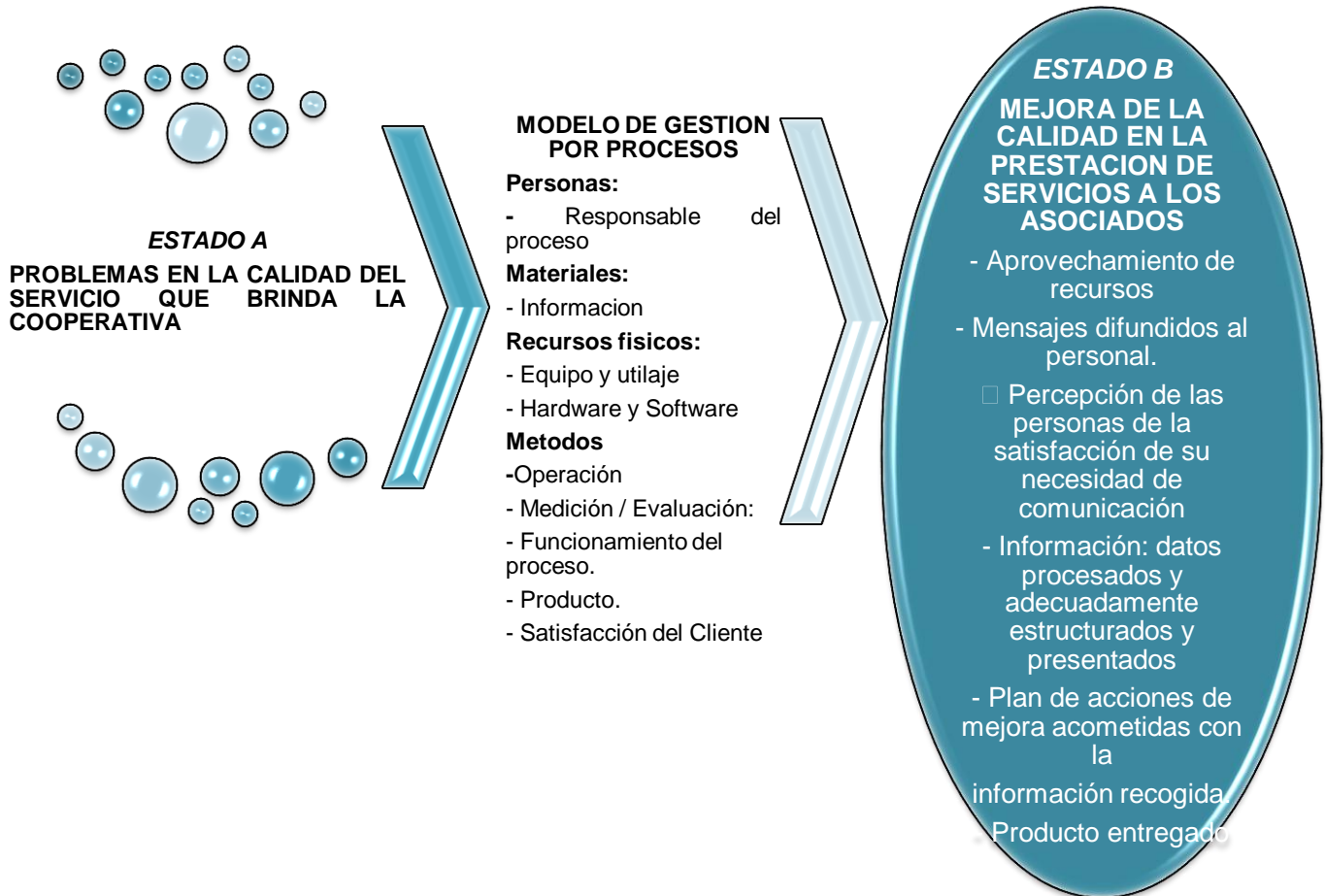
### ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Para referirse al enunciado del problema puede resumirse de manera que se vea reflejado entre dos estados llámense “Estado A” y “Estado B” mediante la técnica del proceso solucionador de problemas, los cuales son la situación actual en la que se encuentra la cooperativa y la situación deseada, en la misma que se busca la obtención mediante la solución que se propondrá.

En conclusión existe una carencia de un marco de referencia de cómo administrar de manera correcta la organización de forma que cumpla con la calidad en la prestación de los servicios requeridos, así como también los procesos no están correctamente documentados, y esto genera que no exista una filosofía del trabajo en los empleados.

Como resultado existe una desviación del seguimiento del plan estratégico de la organización para obtener la calidad requerida en la prestación de los servicios. Y como solución requiere del diseño de un modelo de gestión por procesos a fin de lograr una administración eficiente

Por lo tanto la situación problemática a resolver es la siguiente:



| ESTADO A  | ESTADO B   |
|---|--|
| <i>Indicador de satisfacción del cliente 85.1%</i>                          | <i>Indicador de satisfacción del cliente con el diseño 95%</i>                         |
| <i>Cumplimiento con respecto a un modelo de gestión por procesos 23.02%</i> | <i>Cumplimiento con respecto a un modelo de gestión por procesos con el diseño 66%</i> |
| <i>Procesos documentados</i>  | <i>Procesos documentados</i>   |

|  |  |
|--|--|
| 16.7%  | <b>con diseño 50%</b>  |
| Procesos caracterizados 0%                       | <b>Procesos caracterizados con el diseño 100%</b>                        |
| Procesos analizados bajo metodología PEPSU 0%    | <b>Procesos analizados bajo metodología PEPSU con el diseño 70%</b>      |
| Eficiencia de proceso de Membresía 75%           | <b>Eficiencia de proceso membresía con el diseño 96.83%</b>              |
| Eficiencia de proceso de captación de fondos 76% | <b>Eficiencia de proceso de captación de fondos con el diseño 101.2%</b> |
| Eficiencia de proceso de crédito 76.5%           | <b>Eficiencia de proceso de créditos con el diseño 125.6%</b>            |

La solución refleja los aspectos que se han diagnosticado y esas partes componen el diseño propuesto al modelo de gestión por procesos.

- Documentación de procesos
- Caracterización
- Definición de responsables de procesos
- Definición de manera sistemática las actividades que componen los procesos
- Técnica para medir la satisfacción de los clientes
- Mapa de procesos
- Sistema de indicadores del modelo de gestión por procesos.

Luego de haber analizado las diferentes percepciones de los asociados a través de las encuestas y de haber identificado los principales problemas que afectan a la calidad del servicio que se ofrecen la Cooperativa financiera de El Salvador a continuación se procederá a desarrollar las mejoras para ayudar a implantar la Gestión por Procesos, tomando como guía el esquema siguiente:



**Figura 42- Conceptualización del diseño**

En base al esquema anterior se procede a abordar la etapa de diseño, en base a cada uno de los ejes que componen el modelo de gestión por procesos teniendo siempre el enfoque de la satisfacción del cliente como objetivo principal. A continuación se procede a dar una breve explicación de cada uno de los aspectos que se abordan en la presente etapa:

- **Proceso**

Para poder gestionar por procesos una institución es necesario tener documentados cada uno de los procesos existentes en ella, es decir que en el presente apartado se procede a presentar cada uno de los manuales de procesos y procedimientos, así como también los respectivos manuales de puestos y funciones. Cada uno de estos manuales que se presentan hay que aclarar que se deben documentar ya con las mejoras realizadas en cada uno de los procesos con el objetivo de que dichas mejoras queden documentadas dentro de los respectivos manuales para su posterior desarrollo.

Y como se sabe para realizar dichas mejoras en cada uno de los procesos se deben realizar una serie de pasos de suma importancia, los cuales son:

- Análisis PEPSU
- Interrelación de procesos
- Mapa de procesos
- Caracterización de procesos

Cada uno de dichos aspectos son necesarios que se realicen al momento de gestionar por proceso, los cuales se presenta a continuación en el documento.

- **Indicadores**

Otro aspecto de suma importancia dentro de la gestión por procesos son los indicadores, que como se sabe nos sirven para analizar los resultados de cada uno de los procesos que se están desarrollando, siempre con el objetivo de realizar mejoras o correcciones en caso de que fueran necesarias.

Para el diseño de indicadores se utilizó la metodología de mapa estratégico y pensamiento estratégico que consta de los siguientes pasos:

- 1 Pensamiento estratégico
- 2 Desglose de la visión para establecer las perspectivas
- 3 Identificación de la relación de los puntos estratégicos y factores críticos de éxito de cada perspectiva
- 4 objetivos y mapa estratégico.
- 5 Desarrollo de indicadores.
- 6 Caracterización de indicadores
- 7 Beneficios de los indicadores
- 8 Seguimiento y medición de indicadores
- 9 Acciones correctoras en caso de que los indicadores no resulten como lo deseado.



Cada uno de los pasos anteriores se explica y se abordan a continuación en el presente documento con el objetivo de establecer los indicadores de la manera más adecuada.

- **Proceso de mejora**

El presente apartado es de gran importancia ya que en el se explica la manera en que se va a estar gestionando el proceso de mejora, el cual consiste en que al momento de requerir o intentar realizar una mejora en algún proceso se realizara en base a dicho proceso llamado “proceso de mejora”. En el proceso de mejora se abordan todos y cada uno de los componentes requeridos para un modelo de gestión por procesos es decir que en dicho proceso se interrelaciona cada uno de dichos componentes con la manera en que se deben de gestionar. Así como también se presentan los diferentes formatos para que se puedan realizar cada uno de los pasos que se especifica en dicho proceso de mejora.

- **Estrategias empresariales**

Es de gran importancia realizar un análisis de las diferentes estrategias empresariales que se puedan recomendar a la organización para mejorar su funcionamiento, es decir que en el presente apartado se recomiendan una serie de estrategias para que la organización las analice y determine si son necesarias ejecutarlas y si pueden arrojar el resultado que está buscando la organización .

Algunas de las diferentes estrategias que se recomiendan a la organización son la aplicación de una técnica para medir la satisfacción del cliente llamada ServQual, así como también la aplicación del método de las **5S**, entro otras. Todas y cada una de las estrategias que se recomiendan la organización debe de analizarlas para determinar si es oportuno o no ejecutarlas.

- **Enfoque al cliente**

Como se sabe en la gestión por procesos el principal enfoque es la satisfacción del cliente, por lo cual es de gran importancia la aplicación de un método para medir la satisfacción del cliente, debido a eso se utiliza el método ServQual, que en base a este

método se logran obtener y analizar las percepciones y los diferentes puntos de vista de los clientes y de esta manera analizar si se están prestando de la manera correcta los diferentes servicios en la cooperativa.

El siguiente checklist servirá de ayuda para determinar qué aspectos faltantes de un modelo de gestión carece la cooperativa y cuales realizaran para dar cumplimiento en parte de el.

## 5.1 MEJORA DEL DISEÑO DE SOLUCION AL MODELO DE GESTION

### Determinación de del cumplimiento de la cooperativa actualmente con respecto a los diferentes aspectos que debe poseer un modelo de gestión por procesos

Para poder llegar a determinar el cumplimiento de la cooperativa actualmente se utiliza la checklist y se realiza de la siguiente manera: Debido a que la totalidad de los aspectos analizados son 22, se tomara cada uno de ellos con una máxima puntuación de 1 (cuando la respuesta es sí en su totalidad) y con una puntuación mínima de 0 (cuando la respuesta es no) y en caso de que la respuesta sea un nivel intermedio se procederá a multiplicar el porcentaje clasificado por la ponderación de 1, tal y como se ve en la Tabla 76:

| ASPECTO ANALIZADO  | RESPUESTA |    |             | TOTAL DE LA FILA (ASPECTO ANALIZADO) |
|--|-----------|----|-------------|--------------------------------------|
|  | SI        | NO | INTER MEDIO |                                      |
| Los procesos de la organización están documentados   |           |    | 17 %        | $(1) \times (0.167) = 0.17$          |
| Se identifica la interrelación con otros procesos  |           | X  |             | 0                                    |
| Se definen las responsabilidades respecto al proceso, así como también el respectivo responsable de cada proceso |           | X  |             | 0                                    |
| Se han identificado los procesos de la organización  |           |    | 50 %        | $(1) \times (0.5) = 0.5$             |
| Existe un mapa de procesos   |           | X  |             | 0                                    |
| Los procesos están debidamente caracterizados  |           | X  |             | 0                                    |
| Existe un equipo de gestión de los procesos  |           | X  |             | 0                                    |
| Se definen de manera sistemática las actividades que componen los procesos                                       |           | X  |             | 0                                    |

|  |   |   |        |  |
|--|---|---|--------|--|
| Hay indicadores en los procesos para monitorearlos y que brinden información acerca de los resultados que se van obteniendo  |   |   | 50%    | 0.5                                    |
| Se analiza y se miden los resultados de la eficiencia de los procesos  |   | X |        | 0                                      |
| La organización se centra en recursos y métodos que permiten la mejora del proceso   |   | X |        | 0                                      |
| Se utiliza tecnología para eliminar actividades que no añaden valor  |   |   | 70%    | 0.70                                   |
| Se busca constantemente la mejora de los procesos  |   | X |        | 0                                      |
| Se tiene un enfoque a gestión, es decir, que se aplique el ciclo Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar (PDCA), a los procesos   |   | X |        | 0                                      |
| La gestión se realiza bajo la norma ISO 9000   |   | X |        | 0                                      |
| Se conoce como contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización los procesos   | X |   |        | 1                                      |
| La organización cumple con el control constante de sus recursos y actividades gestionándolos como procesos   |   | X |        | 0                                      |
| Se hace lo planificado, evitando en lo posible la improvisación que induce riesgos e impredecibilidad del resultado del trabajo (calidad, retrasos y extracostes del producto del proceso) |   | X |        | 0                                      |
| Existe una implicación directa de toda la organización en el diseño, gestión y mejora de los procesos  |   | X |        | 0                                      |
| Se tiene una misión claramente definida en términos de su contribución al desarrollo de la misma y políticas de empresa  | X |   |        | 1                                      |
| Los esfuerzos de la organización se dirigen a la satisfacción de los clientes  |   |   | 85.1 % | $(1) \times (0.851) =$<br><b>0.851</b> |
| La institución utiliza algún mecanismo o técnica para medir la satisfacción de los clientes  |   |   | 35%    | 0.35                                   |
| Cumplimiento total de la cooperativa con respecto a los aspectos a tomar en cuenta en un modelo de gestión por procesos  |   |   |        | 5.07 puntos                            |

Tabla 76- Check list actual

En base al resultado anterior se tiene que el máximo cumplimiento que podría tener la cooperativa es 22, debido a que son 22 aspectos que se han identificado que posee un modelo de gestión por procesos, y teniendo en cuenta que el resultado del cumplimiento total actual de la cooperativa con respecto a los aspectos a tomar en cuenta en un modelo de gestión por procesos es de 5.07 puntos, es decir que la cooperativa actualmente posee un **23.02 %** de los diferentes aspectos de un modelo de gestión por procesos.

## ASPECTOS FALTANTES

### EVALUACION FINAL CON APLICACIÓN DEL DISEÑO.

Se muestra a continuación los aspectos faltantes que se han logrado llevar a cabo en el diseño de solución como lo demuestra la Tabla 77:

| ASPECTO ANALIZADO  | SE LLEVARAN A CABO EN EL DISEÑO |    |             | TOTAL DE LA FILA (ASPECTO ANALIZADO) |
|--|---------------------------------|----|-------------|--------------------------------------|
|  | SI                              | NO | INTER MEDIO |                                      |
| Los procesos de la organización están documentados   |                                 |    | 33%         | (0.5-0.17)=<br>0.33                  |
| Se han identificado los procesos de la organización  |                                 |    | 50%         | (1-0.50)=<br>0.50                    |
| Se identifica la interrelación con otros procesos  | X                               |    |             | 1                                    |
| Se definen las responsabilidades respecto al proceso, así como también el respectivo responsable de cada proceso | X                               |    |             | 1                                    |
| Existe un mapa de procesos   | X                               |    |             | 1                                    |
| Los procesos están debidamente caracterizados  | X                               |    |             | 1                                    |
| Existe un equipo de gestión de los procesos  |                                 | X  |             | 0                                    |
| Se definen de manera sistemática las actividades que componen los procesos                                       | X                               |    |             | 1                                    |
| Hay indicadores en los procesos para monitorearlos y que brinden información acerca de los resultados que se van |                                 |    | 50%         | (1-0.50)=<br>0.50                    |

|   |   |   |     |                   |
|---|---|---|-----|-------------------|
| obteniendo  |   |   |     |                   |
| La organización se centra en recursos y métodos que permiten la mejora del proceso  |   | X |     | 0                 |
| Se utiliza tecnología para eliminar actividades que no añaden valor   |   |   |     | (1-0.70)=<br>0.30 |
| Se busca constantemente la mejora de los procesos   |   | X |     | 0                 |
| Se tiene un enfoque a gestión, es decir, que se aplique el ciclo Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar (PDCA), a los procesos  | X |   |     | 1                 |
| La gestión se realiza bajo la norma ISO 9000  |   | X |     | 0                 |
| Se hace lo planificado, evitando en lo posible la improvisación que induce riesgos e impredecibilidad del resultado del trabajo (calidad, retrasos y extra costes del producto del proceso) |   | X |     | 0                 |
| La organización cumple con el control constante de sus recursos y actividades gestionándolos como procesos  | x |   |     | 1                 |
| Existe una implicación directa de toda la organización en el diseño, gestión y mejora de los procesos   |   | X |     | 0                 |
| Los esfuerzos de la organización se dirigen a la satisfacción de los clientes   |   |   | 15% | (1-0.85)= 0.15    |
| La institución utiliza algún mecanismo o técnica para medir la satisfacción de los clientes   |   |   | 65% | (1-0.35)= 0.65    |
| Cumplimiento total de la cooperativa con respecto a los aspectos a tomar en cuenta en un modelo de gestión por procesos(ACTUAL)   |   |   |     | 5.07 puntos       |
| Cumplimiento con respecto a los aspectos faltantes en la cooperativa  |   |   |     | 9.43 puntos       |
| <b>CUMPLIMIENTO CON DISEÑO APLICADO FINAL</b>   |   |   |     | <b>14.5 (66%)</b> |

Tabla 77- Check list propuesto con el diseño

**Desglose de cumplimiento de aspectos con respecto al modelo de gestión por procesos por ejes componentes.**

| Ejes de un modelo de gestión por procesos | Actual | Propuesto | Final | ASPECTOS |
|---|--------|-----------|-------|----------|
| <b>Procesos.</b>                          | 25%    | 63%       | 88%   | 8        |
| <b>Indicadores</b>                        | 50%    | 50%       | 100%  | 2        |

|                                  |        |        |      |    |
|----------------------------------|--------|--------|------|----|
| <b>Proceso de mejora</b>         | 0%     | 75%    | 75%  | 4  |
| <b>Estrategias empresariales</b> | 17%    | 50%    | 67%  | 6  |
| <b>Enfoque al cliente</b>        | 50%    | 50%    | 100% | 2  |
| <b>TOTAL</b>                     | 23.02% | 42.98% | 66%  | 22 |

**Tabla 78-Desglose de cumplimiento de aspectos con respecto al modelo de gestión por procesos por ejes componentes.**

**CUMPLIMIENTO DE LA COOPERATIVA CON RESPECTO A UN MODELO DE GESTION POR PROCESOS.**

| <b>ASPECTO</b>  | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> | <b>FINAL<br/>(ACTUAL+PROPUESTO)</b> |
|---|---------------|------------------|-------------------------------------|
| Cumplimiento con respecto al modelo de gestión por procesos | <b>23.02%</b> | <b>42.98%</b>    | <b>66%</b>                          |

**Tabla 79- Cumplimiento de la cooperativa con respecto a un modelo de gestión por procesos.**

**CARACTERIZACION DE PROCESOS – RESPONSABLES E INTERRELACIONES**

El propósito de desarrollar dichas mejoras es para lograr una mejor eficiencia en cada uno de los procesos, también que se apegue más la cooperativa al modelo de gestión por procesos con respecto a los aspectos que conlleva dicho modelo y además enfocarse en mejorar la satisfacción del usuario (siendo este el principal enfoque de la gestión por procesos).

Así como también dichas mejoras servirán para 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 una frecuente supervisión de los procesos contribuyendo a la mejora continua de los mismos. Al momento de Identificar los requerimientos de los clientes (asociados) de los procesos, entradas y salidas (caracterización de procesos) se utilizara el siguiente formato:

**Elemento de modelo de gestión: Procesos.**

Aplica para:

- Mapa de procesos.
- Caracterización de los procesos.

| PROCESOS DE LA COOPERATIVA | PROCESOS QUE CUBRIRAN EL DISEÑO DE SOLUCION | PROCESOS QUE SE CARACTERIZARAN | % de documentación | % de cobertura |
|----------------------------|---|--------------------------------|--------------------|----------------|
| 2 MACROPROCESOS            | 2   | 2                              | 100%               | 100%           |
| 6 PROCESOS                 | 6   | 6                              | 100%               | 100%           |
| 10 SUBPROCESOS             | 10  | 10                             | 100%               | 100%           |

### MEJORAS EN LOS PROCESOS

Tal como puede observarse en el diagrama presentado anteriormente, 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:

#### Elemento de modelo de gestión: Mejora de procesos.

Análisis de las mejoras de los procesos

| PROCESOS DE LA COOPERATIVA | PROCESOS QUE CUBRIRAN EL DISEÑO DE SOLUCION | PROCESOS QUE SE MEJORARAN | % de documentación | % de cobertura |
|----------------------------|---|---------------------------|--------------------|----------------|
| 2 MACROPROCESOS            | 1   | 1                         | 50%                | 50%            |
| 6 PROCESOS                 | 3   | 3                         | 50%                | 50%            |
| 10 SUBPROCESOS             | 10  | 10                        | 100%               | 100%           |

### MANUAL DE PUESTOS Y PROCEDIMIENTOS

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 (PRIORIZADOS)

1 CREDITOS

2 CAPTACION DE FONDOS

3 MEMBRESIA

Dentro de cada proceso clave (priorizado) se tendrá lo siguiente:

- Establecimiento de responsables por proceso
- Diagramas de flujo
- 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
- 

### **SISTEMA DE INDICADORES**

Los indicadores serán establecidos según el elemento que se quiere medir como por ejemplo:

#### **PERSPECTIVA FINANCIERA**

- Indicadores financieros
- Indicadores de eficacia

#### **PERSPECIVA CLIENTE**

- Indicadores de competitividad
- Indicadores comerciales
- Indicadores de clientes



## PERPECTIVA DEL PROCESO

- Indicadores de calidad
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de flexibilidad
- Indicadores de compras.

## PERSPECTIVA HUMANA Y CRECIMIENTO

- Indicadores de liderazgo
- Indicadores de personal

### **Elemento de modelo de gestión: Procesos.**

Aplica para:

- Documentación de los procesos de la cooperativa.
- Definición sistemática de las actividades.
- Interrelación de procesos.
- Definición de responsabilidades en los procesos.

| <b>PROCESOS DE LA COOPERATIVA</b> | <b>PROCESOS QUE CUBRIRA EL DISEÑO DE SOLUCION</b> | <b>PROCESOS QUE SE DOCUMENTARAN</b> | <b>% de documentación</b> | <b>% de cobertura</b> |
|-----------------------------------|---|-------------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| <b>2 MACROPROCESOS</b>            | 1   | 1                                   | 50%                       | 50%                   |
| <b>6 PROCESOS</b>                 | 3   | 3                                   | 50%                       | 50%                   |
| <b>10 SUBPROCESOS</b>             | 10  | 10                                  | 100%                      | 100%                  |

## MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos representa los procesos vitales que le dan valor agregado a la organización además de los estratégicos y los de apoyo. Por lo tanto se propondrá la documentación del mismo en la organización de manera que se tenga una visión generalizada de cuales procesos son los priorizados y en los cuales se necesitan enfocarse los recursos para maximizar la eficiencia de operación.

## TECNICA PARA MEDIR LA SATISFACCION DEL CLIENTE

Actualmente en la organización se maneja una forma de medir la satisfacción del cliente, la cual es muy reciente, por lo tanto se propondrá reforzar el instrumento para una mejor identificación de las necesidades de los usuarios del sistema financiero de la Cooperativa. La única manera de conservar a sus clientes es saber exactamente qué quieren. Esto no se logra mediante adivinanzas e instinto. Por lo tanto, se debe recurrir a las encuestas para recopilar datos explícitos sobre los mercados.

La encuesta utilizada actualmente por la cooperativa está en auge por lo tanto es el momento ideal para reforzarla con el enfoque hacia la satisfacción de necesidades de los usuarios y además de cumplir con el propósito de la gestión por procesos.

**Elemento de modelo de gestión: Enfoque al cliente.**

Instrumento de medición de satisfacción del cliente.

| PROCESOS DE LA COOPERATIVA | PROCESOS QUE CUBRIRA EL DISEÑO DE SOLUCION | PROCESOS QUE MEDIRA SATISFACCION DE CLIENTE | % de documentación | % de cobertura |
|----------------------------|--|---|--------------------|----------------|
| 2 MACROPROCESOS            | 2  | 2   | 100%               | 100%           |
| 6 PROCESOS                 | 6  | 6   | 100%               | 100%           |
| 10 SUBPROCESOS             | 10   | 10  | 100%               | 100%           |

**Tabla 80- Porcentajes de coberturas de los procesos**

**Componentes de un Sistema Gerencial.**

En el contexto general un SIG puede dividirse en los siguientes componentes: Personas (usuarios), información (datos), tecnología (hardware y software), procedimientos y manuales, los cuales interactúan bajo una administración central y de relaciones bien definidas de acuerdo con los objetivos propuestos en la organización.

**Personas:** son los usuarios operadores, analistas de sistemas y programadores, que tienen una preparación en el manejo de datos.

**Software:** Es un término amplio que se le da a las instrucciones que dirigen la operación del equipo y se puede clasificar en dos clases principales: software de sistemas y software aplicativos.

**Hardware:** Se refiere al sistema de computación físico y a los dispositivos asociados, los cual debe proveer las principales funciones: entrada o acceso, procesamiento, almacenamiento y salida.

**Datos:** Es un conjunto de información almacenada por registros que conforman un archivo. Los cuales pueden ser almacenados por medios físicos como Cds, cintas magnéticas, disco duro, etc.

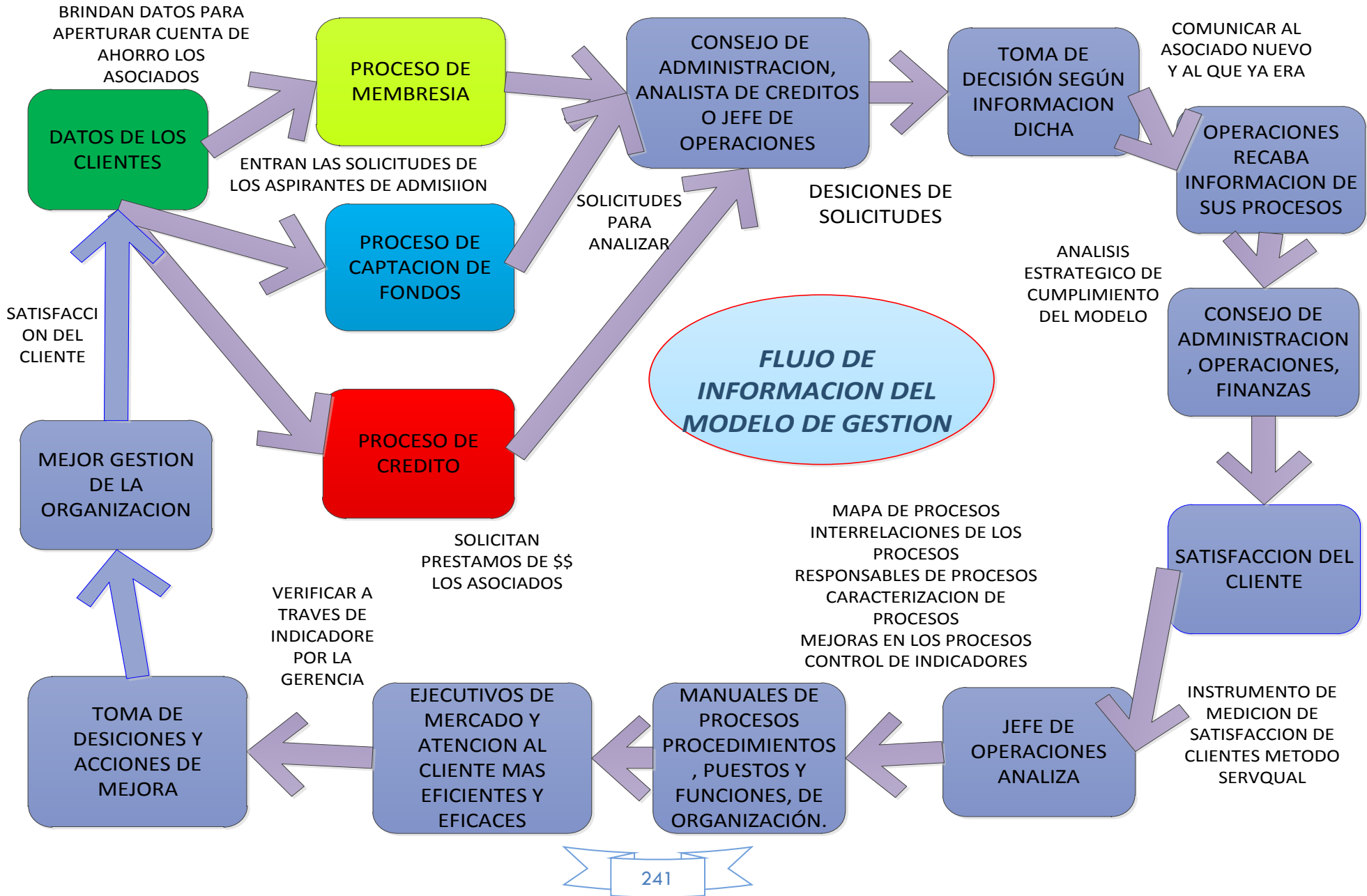
Las características usuario - máquina de un SIG, basado en el computador afectando los requerimientos de conocimientos, tanto como para quien desarrolla el sistema como para el usuario. Basado en el computador significa que el diseñador de un SIG, debe tener un conocimiento acerca de computadores y de su uso en el procesamiento de información.

Las aplicaciones del sistema de información no deberían requerir usuarios que sean expertos en el área de computación. Sin embargo, los usuarios necesitan estar en capacidad de especificar sus requerimientos de información; alguna comprensión de computadoras, la naturaleza de información y su uso dentro de diferentes funciones administrativas, ayudan a los usuarios dentro de sus tareas.

El SIG suministra la base, para la integración del procesamiento de información en la organización. Las aplicaciones individuales con sistemas de información se desarrollan para y por diferentes grupos de usuarios. Si no existe la integración de los procesos ni de los mecanismos, las aplicaciones individuales pueden ser inconsistentes e incompatibles.

Los datos elementales pueden especificarse en forma diferente y pueden no ser compatibles, dentro de las aplicaciones que utilizan los mismos datos. Podrían darse desarrollos redundantes en aplicaciones separadas, dado que una sola aplicación, podría servir, para más de una necesidad. Un usuario que espera realizar un análisis usando los datos de dos aplicaciones diferentes podría encontrar que la tarea es muy difícil y algunas veces imposible.

## 5.2 FLUJO DE INFORMACION DEL MODELO DE GESTION



# **6. EJES DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS**

# 6.1 PROCESOS

### 6.1.1 MAPA DE PROCESOS

## MAPA DE PROCESOS PARA UNA COOPERATIVA FINANCIERA



### 6.1.2 CARACTERIZACION DE PROCESOS y DEFINICION DE RESPONSABILIDADES EN LOS PROCESOS

La identificación de los rasgos distintivos del proceso se conoce como caracterización, que no es otra cosa que establecer la relación con los demás procesos internos o externos, los insumos y salidas del proceso, los proveedores y clientes, los riesgos y controles, permitiendo a los usuarios del sistema clarificar de manera muy sencilla el accionar de la Entidad y la gestión de sus procesos.

La caracterización de los procesos debe contener como mínimo:

- Objeto del proceso y responsable el mismo,
- Proveedores e insumos o entradas y productos o salidas y usuarios o clientes,
- Recursos asociados a la gestión del proceso,
- Riesgos y controles asociados e indicadores del proceso,
- Requisitos relacionados con el proceso y documentos y registros del mismo.

*Nota: Para mayor detalle de procesos caracterizados véase apartado 1.3.*

### 6.1.3 ANALISIS PEPSU

#### PROCESOS DE MEMBRESIA, CAPTACION DE FONDOS Y CREDITO EN LA COOPERATIVA FINANCIERA DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS ACOFINGES DE R.L.

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 las salidas para cada usuario y otros que tienen una sola salida que está orientada a varios usuarios.

**Usuarios:**

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

Las siguientes preguntas ayudan a llenar el PEPSU:

- ¿Quién recibe las entradas?
- ¿Qué es lo primero que se hace con la entrada?
- ¿Qué se produce o realiza con las entradas?
- ¿Qué sucede después?
- ¿Cuáles son las salidas resultantes de lo que se produce?

Revise el PEPSU haciéndose estas preguntas:

- ¿Requieren algunas etapas (o subprocesos) del proceso entradas que actualmente no se muestran?
- ¿Están mostrándose todos los flujos de trabajo en los procesos de entradas y salidas?
- ¿Muestra el PEPSU la naturaleza consecutiva y paralela de las etapas o subprocesos?
- ¿Cuáles son las expectativas de los clientes?
- ¿Cuentan con estándares de servicio?

*Nota: Para mayor detalle de diagrama de bloques PEPSU véase apartado 2.1*

#### 6.1.4 INTERRELACION DE PROCESOS

Matriz de interrelaciones de procesos de la cooperativa financiera ACOFINGES DE RL.

| DEL PROCESO            | RECIBE (PRODUCTO)  | PROCESO             | ENTREGA (PRODUCTO)   | AL PROCESO   |
|------------------------|--|---------------------|--|--|
| PLANEACION ESTRATEGICA | INFORMACION DEL ASPIRANTE ASOCIADO   | MEMBRESIA           | DATOS DE ASOCIADOS INSCRITOS EN LA COOPERATIVA CON MIRAS A SUPERAR LA META DE 10,000 | CAPTACION DE FONDOS<br>CREDITOS<br>PLANEACION ESTRATEGICA            |
| MEMBRESIA              | INFORMACION Y DOCUMENTOS QUE RESPALDAN EL DESEO DE AHORRO.                               | CAPTACION DE FONDOS | LOS DATOS ESTADISTICOS DE LA PREFERENCIA DE AHORRO EN LA COOPERATIVA                 | PLANEACION ESTRATEGICA<br>ADMINISTRACION DE RECURSOS INSTITUCIONALES |
| MEMBRESIA              | INFORMACION Y DOCUMENTOS QUE SIRVEN A LA COOPERATIVA PARA DISMINUIR EL RIESGO CREDITICIO | CREDITOS            | ENTREGA LOS DATOS SOBRE EL MONTO DE DINERO EN PRESTAMOS Y LO QUE SE LOGRARA GANAR    | PLANEACION ESTRATEGICA<br>ADMINISTRACION DE RECURSOS INSTITUCIONALES |

#### 6.1.5 MEJORAS EN LOS PROCESOS

Ciertamente, un elemento clave es lo que hace a la filosofía de trabajo, el cimiento sobre el cual es posible construir una gestión de la calidad sólida, que atienda a todas las partes interesadas, es decir a los clientes, los empleados, los proveedores, los dueños o accionistas y a la comunidad. Para ello debe considerarse que: mejorar la calidad mediante la eliminación sistemática de los problemas y la mejora continua de los

procesos, inevitablemente conduce a mejorar la productividad de la empresa y el bienestar de sus empleados. Partir de la premisa de que es la persona encargada de un trabajo quien tiene mayor conocimiento de cómo se lo está ejecutando en la realidad, pero no necesariamente debe saber comunicarlo adecuadamente a los demás. Es por ello que se deben utilizar herramientas que faciliten y ayuden a poner en común el conocimiento individual. Toda persona desea tanto estar involucrada para hacer bien su trabajo y sentirse un contribuyente útil. Para mejorar un proceso es mejor trabajar en equipo que trabajar individualmente. Un proceso estructurado y sistemático para el análisis, la solución de problemas y la mejora de procesos, con ayuda de técnicas gráficas, facilita el trabajo en equipo y conduce a mejores soluciones que uno no estructurado. Todos los problemas de los procesos no se pueden solucionar con una única herramienta o con un único encare. Es importante dominar una amplia gama de estrategias y herramientas para utilizar la adecuada en cada caso.

Las mejoras de los procesos fueron documentadas en cursogramas analíticos de procesos presentados a continuación

# **CURSOGRAMAS ANALÍTICOS DE PROCESOS**

# CARTA DE PROCESO

|   |   |               |                  |                |
|---|---|---------------|------------------|----------------|
| <b>UBICACIÓN:</b> COOPERATIVA FINANCIERA  | <b>RESUMEN</b>  |               |                  |                |
| <b>PROCESO:</b> MEMBRESIA   | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> | <b>AHORROS</b> |
| <b>FECHA:</b> 25/08/2014  | Operación   | 13            |                  |                |
| <b>ELABORADO POR:</b> MA08053 LC08033 CM09016   | Transporte  | 1             |                  |                |
| <b>DIAGRAMA EMPIEZA EN</b> Persona con interés en asociarse   | Demora  | 1             |                  |                |
|   | <b>DIAGRAMA TERMINA EN</b> Persona con la calidad de asociado | Inspección    | 3                |                |
| <b>METODO:</b> Actual <b>DIBUJO N°</b><br><b>SUBPROCESO</b> INGRESO DE ASOCIADOS<br><b>NIVEL #2 :</b> | Almacenaje  | 1             |                  |                |
|   | Tiempo (horas)  | 120.7         |                  |                |
|   | Distancia (pies)  |               |                  |                |
|   | Eficiencia  | 71.5%         |                  |                |

| RESPONSABLE           | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO   |
|-----------------------|------------------------|------------|---|
| Ejecutiva de Mercadeo | 2.5                    | ● ◐ → ◻ ▽  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe de asociados, personas referidas.</li> <li>2. Llama por teléfono y acuerdan cita para dar información.</li> <li>3. Entrega papelería informativa como broshure y archivos vía e-mail.</li> </ol>   |
| Ejecutiva de Mercadeo | 5.5                    | ● ◐ → ◻ ▽  | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Le da la explicación suficiente y necesaria para la comprensión del servicio y beneficios que la cooperativa le ofrece.</li> <li>5. Si se cierra favorablemente la negociación, entrega los formularios (solicitud de admisión, Conozca su cliente con declaración jurada, y Designación de lugar de pago de obligaciones contraídas por el asociado.</li> <li>6. Asesorar para que los formularios sean llenados por el solicitante en su totalidad sin dejar campos en blanco</li> <li>7. Solicita fotocopias de DUI, NIT, y de Titulo, si no apareciere la profesión en el DUI, con una ampliación al 150%.</li> </ol> |
| Ejecutiva de Mercadeo | 1                      | ● ◐ → ◻ ▽  | <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Si el solicitante está en la disposición de pagar la cuota de ingreso por aportación, ahorro, membrecía y carnet de asociado la ejecutiva de mercadeo, elabora recibo de caja provisional entregando el original al solicitante.</li> <li>9. Entrega a caja el valor de las cuotas de ingresos y duplicado de los recibos provisionales de caja.</li> </ol>   |
| Ejecutiva de Mercadeo | 1.5                    | ● ◐ → ◻ ▽  | <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Anexa todos los documentos</li> <li>11. Elabora reporte en MS-Word y los entrega Jefe de operaciones</li> </ol>  |
| Ejecutiva de Mercadeo | 0.5                    | ○ ◐ → ◻ ▽  | <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Recibe de la jefatura de operaciones los documentos resueltos por el consejo de administración.</li> </ol>   |































# CARTA DE PROCESO

|   |   |               |                  |                |
|---|---|---------------|------------------|----------------|
| <b>UBICACIÓN:</b> COOPERATIVA FINANCIERA  | <b>RESUMEN</b>  |               |                  |                |
| <b>PROCESO:</b> MEMBRESIA   | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> | <b>AHORROS</b> |
| <b>FECHA</b> 25/08/2014   | Operación   | 13            |                  |                |
| <b>ELABORADO POR:</b> MA08053 LC08033 CM09016   | Transporte  | 1             |                  |                |
| <b>DIAGRAMA EMPIEZA EN</b> Persona con interés en asociarse   | Demora  | 1             |                  |                |
|   | <b>DIAGRAMA TERMINA EN</b> Persona con la calidad de asociado | Inspección    | 3                |                |
| <b>METODO:</b> Actual <b>DIBUJO N°</b><br><b>SUBPROCESO</b> INGRESO DE ASOCIADOS<br><b>NIVEL #2 :</b> | Almacenaje  | 1             |                  |                |
|   | Tiempo (horas)  | 120.7         |                  |                |
|   | Distancia (pies)  |               |                  |                |
|   | Eficiencia  | 71.5%         |                  |                |

| RESPONSABLE                    | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO   |
|--------------------------------|------------------------|------------|---|
| Ejecutiva de Mercadeo          | 3                      | ○ ◐ → ■ ▽  | 13. Verifica si los solicitantes ya efectuaron el pago de la cuota de ingreso.  |
| Ejecutiva de Mercadeo          | 6                      | ● ◐ → □ ▽  | 14. Cobra las cuotas de ingreso<br>15. Ingresa al sistema los que fueron resueltos favorablemente.  |
| Ejecutiva de Mercadeo          | 1                      | ● ◐ → □ ▽  | 16. Tramita devolución en caja por aquellas solicitudes de admisión que fueron denegadas.   |
| Ejecutiva de Mercadeo          | 5.5                    | ● ◐ → □ ▽  | 17. Elabora la libreta de aportación<br>18. Libreta de ahorro, contrato de ahorro<br>19. Elabora hoja legal<br>20. Y concreta cita para la firma y entrega de los mismos<br>21. Entrega a ejecutiva de atención al asociado la solicitud de admisión para que sea archivada junto con documentos anexos en el expediente único del asociado |
| Ejecutiva Atención al asociado | 0.5                    | ○ ◐ → □ ▽  | 22. Archiva la hoja legal en los libros de hojas legales debidamente firmada  |
| Cajera                         | 3                      | ○ ◐ → ■ ▽  | 23. . No se considera proceso terminado si la hoja legal no estuviere firmada, sino revisar y pedir firma   |
| Cajera                         | 2.25                   | ● ◐ → □ ▽  | 24. Recibe de las ejecutivas de mercadeo, el valor de las cuotas de ingreso y los recibos provisionales de caja.<br>25. Cuadra los documentos contra el efectivo recibido.<br>26. Si la sumatoria cuadra, Aplica las transacciones el mismo día de su recepción, realizando tal aplicación valor fecha, cuando aplique.                     |






# CARTA DE PROCESO

|  |  |               |                  |                |
|--|--|---------------|------------------|----------------|
| <b>UBICACIÓN:</b> <b>COOPERATIVA FINANCIERA</b>  | <b>RESUMEN</b>   |               |                  |                |
| <b>PROCESO:</b> <b>MEMBRESIA</b>   | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> | <b>AHORROS</b> |
| <b>FECHA</b> <b>25/08/2014</b>   | Operación  | 13            |                  |                |
| <b>ELABORADO POR:</b> MA08053 LC08033 CM09016  | Transporte   | 1             |                  |                |
| <b>DIAGRAMA EMPIEZA EN</b> <u>Persona con interés en asociarse</u>   | Demora   | 1             |                  |                |
|  | <b>DIAGRAMA TERMINA EN</b> <u>Persona con la calidad de asociado</u> | Inspección    | 3                |                |
| <b>METODO:</b> Actual <b>DIBUJO N°</b><br><b>SUBPROCESO</b> <b>INGRESO DE ASOCIADOS</b><br><b>NIVEL #2 :</b> | Almacenaje   | 1             |                  |                |
|  | Tiempo (horas)   | 120.7         |                  |                |
|  | Distancia (pies)   |               |                  |                |
|  | Eficiencia   | 71.5%         |                  |                |

| RESPONSABLE                            | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA  | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO  |
|--|------------------------|---|--|
|  |                        |   | <p>27. Verifica que las transacciones hayan sido aplicadas en la cuenta proporcionada por contabilidad (TRAMITES DE INGRESO A ACOFINGES DE R. L.)</p> <p>28. Deberá facturar como venta gravada el valor de los ingresos por elaboración de carnet.</p> <p>29. Paga los comprobantes de pago en concepto por devolución de cuota de ingreso por las solicitudes denegadas.</p>   |
| Jefe de operaciones y comercialización | 120 horas              |           | <p>30. Revisa las solicitudes y documentos anexos recibidos de las ejecutivas de mercadeo, y los entrega al consejo de administración</p>  |
|  |                        |      | <p>31. Recibe del Consejo de Administración los reportes y solicitudes de admisión resueltos.</p>  |
|  |                        |      | <p>32. Entrega los casos resueltos por el consejo de administración a las ejecutivas de mercadeo para que ingresen al sistema los que fueron resueltos favorablemente.</p>   |
|  |                        |      | <p>33. Autoriza las devoluciones por las solicitudes denegadas</p>   |
| Oficial de cumplimiento                | 2                      |      | <p>34.a. Obtiene el listado de los solicitantes para asociarse a la Cooperativa. b. los investiga en la lista OFAC. c. investiga las personas en lista de cautela de la fiscalía General de la Republica. d. investiga los nombres de las personas en la lista de cautela interna. e. Emite informe al consejo de Administración que los nombres de las personas que han sido investigados en los listados de cautela vigente en la fecha que corresponda y su resultado. f. Atiende petición del consejo de Administración en caso de ser llamado por este.</p> |
| Contador general                       | 5                      |      | <p>35. a. Deberá Revisar las aplicaciones hechas por caja y ejecutivas de mercadeo por los asociados aceptados. b. Hará la reclasificación de la cuenta Trámite de Ingresos a ACOFINGES DE R. L., Para la cuenta de Reserva de Educación y la cuenta Elaboración de Carnet los valores de la cuota de membresía vigente y el valor por concepto de elaboración de carnet respectivamente.</p>  |

# CARTA DE PROCESO

|  |  |               |                  |                |
|--|--|---------------|------------------|----------------|
| <b>UBICACIÓN:</b> <b>COOPERATIVA FINANCIERA</b>  | <b>RESUMEN</b>   |               |                  |                |
| <b>PROCESO:</b> <b>MENBRESIA</b>   | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> | <b>AHORROS</b> |
| <b>FECHA</b> <b>25/08/2014</b>   | Operación  | 13            |                  |                |
| <b>ELABORADO POR:</b> MA08053 LC08033 CM09016  | Transporte   | 1             |                  |                |
| <b>DIAGRAMA EMPIEZA EN</b> <u>Persona con interés en asociarse</u>   | Demora   | 1             |                  |                |
|  | <b>DIAGRAMA TERMINA EN</b> <u>Persona con la calidad de asociado</u> | Inspección    | 3                |                |
| <b>METODO:</b> Actual <b>DIBUJO N°</b><br><b>SUBPROCESO</b> <b>INGRESO DE ASOCIADOS</b><br><b>NIVEL #2 :</b> | Almacenaje   | 1             |                  |                |
|  | Tiempo (horas)   | 120.7         |                  |                |
|  | Distancia (pies)   |               |                  |                |
|  | Eficiencia   | 71.5%         |                  |                |

| RESPONSABLE              | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA  | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO   |
|--------------------------|------------------------|---|---|
| Asistente administrativo | 1                      |      | 36. c. Captura fotografía y firma del asociado para ingresar al sistema y lleva control de los asociados que aún no cuentan con fotografía y firma en el sistema. |
|                          |                        |   |   |



# CARTA DE PROCESO

|   |   |               |                  |                |
|---|---|---------------|------------------|----------------|
| <b>UBICACIÓN:</b> COOPERATIVA FINANCIERA  | <b>RESUMEN</b>  |               |                  |                |
| <b>PROCESO:</b> MEMBRESIA   | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> | <b>AHORROS</b> |
| <b>FECHA:</b> 25/08/2014  | Operación   | 13            |                  |                |
| <b>ELABORADO POR:</b> MA08053 LC08033 CM09016   | Transporte  | 1             |                  |                |
| <b>DIAGRAMA EMPIEZA EN</b> Persona con interés en asociarse   | Demora  | 1             |                  |                |
|   | <b>DIAGRAMA TERMINA EN</b> Persona con la calidad de asociado | Inspección    | 3                |                |
| <b>METODO:</b> Actual <b>DIBUJO N°</b><br><b>SUBPROCESO</b> INGRESO DE ASOCIADOS<br><b>NIVEL #2 :</b> | Almacenaje  | 1             |                  |                |
|   | Tiempo (horas)  | 120.7         |                  |                |
|   | Distancia (pies)  |               |                  |                |
|   | Eficiencia  | 71.5%         |                  |                |

| RESPONSABLE           | Unidad Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO   |
|-----------------------|---------------------|------------|---|
| Ejecutiva de Mercadeo | 2.5                 | ● ◐ → ◻ ▽  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe de asociados, personas referidas.</li> <li>2. Llama por teléfono y acuerdan cita para dar información.</li> <li>3. Entrega papelería informativa como broshure y archivos vía e-mail.</li> </ol>   |
| Ejecutiva de Mercadeo | 5.5                 | ● ◐ → ◻ ▽  | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Le da la explicación suficiente y necesaria para la comprensión del servicio y beneficios que la cooperativa le ofrece.</li> <li>5. Si se cierra favorablemente la negociación, entrega los formularios (solicitud de admisión, Conozca su cliente con declaración jurada, y Designación de lugar de pago de obligaciones contraídas por el asociado.</li> <li>6. Asesorar para que los formularios sean llenados por el solicitante en su totalidad sin dejar campos en blanco</li> <li>7. Solicita fotocopias de DUI, NIT, y de Titulo, si no apareciere la profesión en el DUI, con una ampliación al 150%.</li> </ol> |
| Ejecutiva de Mercadeo | 1                   | ● ◐ → ◻ ▽  | <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Si el solicitante está en la disposición de pagar la cuota de ingreso por aportación, ahorro, membrecía y carnet de asociado la ejecutiva de mercadeo, elabora recibo de caja provisional entregando el original al solicitante.</li> <li>9. Entrega a caja el valor de las cuotas de ingresos y duplicado de los recibos provisionales de caja.</li> </ol>   |
| Ejecutiva de Mercadeo | 1.5                 | ● ◐ → ◻ ▽  | <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Anexa todos los documentos</li> <li>11. Elabora reporte en MS-Word y los entrega Jefe de operaciones</li> </ol>  |
| Ejecutiva de Mercadeo | 0.5                 | ○ ◐ → ◻ ▽  | <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Recibe de la jefatura de operaciones los documentos resueltos por el consejo de administración.</li> </ol>   |































# CARTA DE PROCESO

|   |   |               |                  |                |
|---|---|---------------|------------------|----------------|
| <b>UBICACIÓN:</b> COOPERATIVA FINANCIERA  | <b>RESUMEN</b>  |               |                  |                |
| <b>PROCESO:</b> MEMBRESIA   | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> | <b>AHORROS</b> |
| <b>FECHA</b> 25/08/2014   | Operación   | 13            |                  |                |
| <b>ELABORADO POR:</b> MA08053 LC08033 CM09016   | Transporte  | 1             |                  |                |
| <b>DIAGRAMA EMPIEZA EN</b> Persona con interés en asociarse   | Demora  | 1             |                  |                |
|   | <b>DIAGRAMA TERMINA EN</b> Persona con la calidad de asociado | Inspección    | 3                |                |
| <b>METODO:</b> Actual <b>DIBUJO N°</b><br><b>SUBPROCESO</b> INGRESO DE ASOCIADOS<br><b>NIVEL #2 :</b> | Almacenaje  | 1             |                  |                |
|   | Tiempo (horas)  | 120.7         |                  |                |
|   | Distancia (pies)  |               |                  |                |
|   | Eficiencia  | 71.5%         |                  |                |

| RESPONSABLE                    | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO   |
|--------------------------------|------------------------|------------|---|
| Ejecutiva de Mercadeo          | 3                      | ○ ◐ → ■ ▽  | 13. Verifica si los solicitantes ya efectuaron el pago de la cuota de ingreso.  |
| Ejecutiva de Mercadeo          | 6                      | ● ◐ → □ ▽  | 14. Cobra las cuotas de ingreso<br>15. Ingresa al sistema los que fueron resueltos favorablemente.  |
| Ejecutiva de Mercadeo          | 1                      | ● ◐ → □ ▽  | 16. Tramita devolución en caja por aquellas solicitudes de admisión que fueron denegadas.   |
| Ejecutiva de Mercadeo          | 5.5                    | ● ◐ → □ ▽  | 17. Elabora la libreta de aportación<br>18. Libreta de ahorro, contrato de ahorro<br>19. Elabora hoja legal<br>20. Y concreta cita para la firma y entrega de los mismos<br>21. Entrega a ejecutiva de atención al asociado la solicitud de admisión para que sea archivada junto con documentos anexos en el expediente único del asociado |
| Ejecutiva Atención al asociado | 0.5                    | ○ ◐ → □ ▽  | 22. Archiva la hoja legal en los libros de hojas legales debidamente firmada  |
| Cajera                         | 3                      | ○ ◐ → ■ ▽  | 23. . No se considera proceso terminado si la hoja legal no estuviere firmada, sino revisar y pedir firma   |
| Cajera                         | 2.25                   | ● ◐ → □ ▽  | 24. Recibe de las ejecutivas de mercadeo, el valor de las cuotas de ingreso y los recibos provisionales de caja.<br>25. Cuadra los documentos contra el efectivo recibido.<br>26. Si la sumatoria cuadra, Aplica las transacciones el mismo día de su recepción, realizando tal aplicación valor fecha, cuando aplique.                     |






# CARTA DE PROCESO

|   |   |               |                  |                |
|---|---|---------------|------------------|----------------|
| <b>UBICACIÓN:</b> COOPERATIVA FINANCIERA  | <b>RESUMEN</b>  |               |                  |                |
| <b>PROCESO:</b> MEMBRESIA   | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> | <b>AHORROS</b> |
| <b>FECHA:</b> 25/08/2014  | Operación   | 13            |                  |                |
| <b>ELABORADO POR:</b> MA08053 LC08033 CM09016   | Transporte  | 1             |                  |                |
| <b>DIAGRAMA EMPIEZA EN</b> Persona con interés en asociarse   | Demora  | 1             |                  |                |
|   | <b>DIAGRAMA TERMINA EN</b> Persona con la calidad de asociado | Inspección    | 3                |                |
| <b>METODO:</b> Actual <b>DIBUJO N°</b><br><b>SUBPROCESO</b> INGRESO DE ASOCIADOS<br><b>NIVEL #2 :</b> | Almacenaje  | 1             |                  |                |
|   | Tiempo (horas)  | 120.7         |                  |                |
|   | Distancia (pies)  |               |                  |                |
|   | Eficiencia  | 71.5%         |                  |                |

| RESPONSABLE                            | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA  | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO  |
|--|------------------------|---|--|
|  |                        |   | <p>27. Verifica que las transacciones hayan sido aplicadas en la cuenta proporcionada por contabilidad (TRAMITES DE INGRESO A ACOFINGES DE R. L.)</p> <p>28. Deberá facturar como venta gravada el valor de los ingresos por elaboración de carnet.</p> <p>29. Paga los comprobantes de pago en concepto por devolución de cuota de ingreso por las solicitudes denegadas.</p>   |
| Jefe de operaciones y comercialización | 120 horas              |           | <p>30. Revisa las solicitudes y documentos anexos recibidos de las ejecutivas de mercadeo, y los entrega al consejo de administración</p>  |
|  |                        |      | <p>31. Recibe del Consejo de Administración los reportes y solicitudes de admisión resueltos.</p>  |
|  |                        |      | <p>32. Entrega los casos resueltos por el consejo de administración a las ejecutivas de mercadeo para que ingresen al sistema los que fueron resueltos favorablemente.</p>   |
|  |                        |      | <p>33. Autoriza las devoluciones por las solicitudes denegadas</p>   |
| Oficial de cumplimiento                | 2                      |      | <p>34.a. Obtiene el listado de los solicitantes para asociarse a la Cooperativa. b. los investiga en la lista OFAC. c. investiga las personas en lista de cautela de la fiscalía General de la Republica. d. investiga los nombres de las personas en la lista de cautela interna. e. Emite informe al consejo de Administración que los nombres de las personas que han sido investigados en los listados de cautela vigente en la fecha que corresponda y su resultado. f. Atiende petición del consejo de Administración en caso de ser llamado por este.</p> |
| Contador general                       | 5                      |      | <p>35. a. Deberá Revisar las aplicaciones hechas por caja y ejecutivas de mercadeo por los asociados aceptados. b. Hará la reclasificación de la cuenta Trámite de Ingresos a ACOFINGES DE R. L., Para la cuenta de Reserva de Educación y la cuenta Elaboración de Carnet los valores de la cuota de membresía vigente y el valor por concepto de elaboración de carnet respectivamente.</p>  |

# CARTA DE PROCESO

|  |  |               |                  |                |
|--|--|---------------|------------------|----------------|
| <b>UBICACIÓN:</b> <b>COOPERATIVA FINANCIERA</b>  | <b>RESUMEN</b>   |               |                  |                |
| <b>PROCESO:</b> <b>MENBRESIA</b>   | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> | <b>AHORROS</b> |
| <b>FECHA</b> <b>25/08/2014</b>   | Operación  | 13            |                  |                |
| <b>ELABORADO POR:</b> MA08053 LC08033 CM09016  | Transporte   | 1             |                  |                |
| <b>DIAGRAMA EMPIEZA EN</b> <u>Persona con interés en asociarse</u>   | Demora   | 1             |                  |                |
|  | <b>DIAGRAMA TERMINA EN</b> <u>Persona con la calidad de asociado</u> | Inspección    | 3                |                |
| <b>METODO:</b> Actual <b>DIBUJO N°</b><br><b>SUBPROCESO</b> <b>INGRESO DE ASOCIADOS</b><br><b>NIVEL #2 :</b> | Almacenaje   | 1             |                  |                |
|  | Tiempo (horas)   | 120.7         |                  |                |
|  | Distancia (pies)   |               |                  |                |
|  | Eficiencia   | 71.5%         |                  |                |

| RESPONSABLE              | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA  | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO   |
|--------------------------|------------------------|---|---|
| Asistente administrativo | 1                      |      | 36. c. Captura fotografía y firma del asociado para ingresar al sistema y lleva control de los asociados que aún no cuentan con fotografía y firma en el sistema. |
|                          |                        |   |   |

# CARTA DE PROCESO

|  |   |               |                  |                |
|--|---|---------------|------------------|----------------|
| <b>UBICACIÓN:</b> COOPERATIVA FINANCIERA   | <b>RESUMEN</b>  |               |                  |                |
| <b>PROCESO:</b> MEMBRESIA  | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> | <b>AHORROS</b> |
| <b>FECHA:</b> 25/08/2014   | Operación   | 13            | 20               |                |
| <b>ELABORADO POR:</b> MA08053 LC08033 CM09016  | Transporte  | 1             | 2                |                |
| <b>DIAGRAMA EMPIEZA EN</b> Persona con interés en asociarse  | Demora  | 1             |                  |                |
|  | <b>DIAGRAMA TERMINA EN</b> Persona con la calidad de asociado | Inspección    | 3                | 2              |
| <b>METODO:</b> Propuesta <b>DIBUJO N°</b><br><b>SUBPROCESO</b> INGRESO DE ASOCIADOS<br><b>NIVEL #2 :</b> | Almacenaje  | 1             |                  |                |
|  | Tiempo (min)  | 7,242         | 46               |                |
|  | Distancia (pies)  |               |                  |                |
|  | Eficiencia  | 71.5%         | 97.8%            |                |

| RESPONSABLE           | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO  |
|-----------------------|------------------------|------------|--|
| Aspirante             | 0                      | ● ◐ → ◻ ▽  | 1. Asociado demuestra interés en la cooperativa  |
| Ejecutiva de negocios | 5                      | ● ◐ → ◻ ▽  | 2. Ejecutiva de negocios explica todas las ventajas y beneficios que ofrece ACOFINGES DE R.L   |
| Aspirante             | 1                      | ● ◐ → ◻ ▽  | 3. Asociado decide ingresar a la Cooperativa   |
| Ejecutiva de negocios | 1                      | ○ ◐ → ◼ ▽  | 4. Ejecutiva solicita documentos DUI, NIT<br>Decision: Si el DUI no especifica que es ingeniero o arquitecto, tecnico de ramas afines a la ingenieria, debera presentar su titulo universitario. Si el asociado es estudiante de ingenieria y arquitectura debera presentar los documentos que hagan constar que se encuentra cursando 4to año de ingenieria o arquitectura. Si el aspirante es familiar de asociado debera documentarse el parentesco mediante su DUI, NIT. |
| Ejecutiva de negocios | 5                      | ● ◐ → ◻ ▽  | 5. Una vez revisados los documentos, la ejecutiva de negocios determina que aspirante SI aplica para tramitar el ingreso a la cooperativa.   |
| Ejecutiva de negocios | 0.5                    | ● ◐ → ◻ ▽  | 6. Llena la solicitud de ingreso con los datos del aspirante asociado en el SIF.   |
| Ejecutiva de negocios | 0.5                    | ● ◐ → ◻ ▽  | 7. Imprime la solicitud de ingreso con los datos de aspirante en el SIF.   |
| Ejecutiva de negocios | 3                      | ● ◐ → ◻ ▽  | 8. Solicita firma de aspirante en la solicitud de ingreso  |
| Ejecutiva de negocios | 2                      | ● ◐ → ◻ ▽  | 9. Adjunta a la solicitud de ingreso los documentos DUI, NIT (ampliados a 150%), titulo etc.   |
| Ejecutiva de negocios | 0.5                    | ○ ◐ → ◼ ▽  | 10. Consulta buró OFAC   |
| Ejecutiva de negocios | 0.5                    | ● ◐ → ◻ ▽  | 11. Imprime consulta OFAC.<br>12. Adjunta consulta OFAC.   |
| Ejecutiva de negocios | 3                      | ○ ◐ → ◼ ▽  | 13. Ejecutiva lleva solicitud con documentos adjuntos a la Jefatura de Operaciones para resolucio  |

# CARTA DE PROCESO

|  |   |               |                  |                |
|--|---|---------------|------------------|----------------|
| <b>UBICACIÓN:</b> COOPERATIVA FINANCIERA   | <b>RESUMEN</b>  |               |                  |                |
| <b>PROCESO:</b> MEMBRESIA  | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> | <b>AHORROS</b> |
| <b>FECHA:</b> 25/08/2014   | Operación   | 13            | 20               |                |
| <b>ELABORADO POR:</b> MA08053 LC08033 CM09016  | Transporte  | 1             | 2                |                |
| <b>DIAGRAMA EMPIEZA EN</b> Persona con interés en asociarse  | Demora  | 1             |                  |                |
|  | <b>DIAGRAMA TERMINA EN</b> Persona con la calidad de asociado | Inspección    | 3                | 2              |
| <b>METODO:</b> Propuesto <b>DIBUJO N°</b><br><b>SUBPROCESO</b> INGRESO DE ASOCIADOS<br><b>NIVEL #2 :</b> | Almacenaje  | 1             |                  |                |
|  | Tiempo (min)  | 7,242         | 46               |                |
|  | Distancia (pies)  |               |                  |                |
|  | Eficiencia  | 71.5%         | 97.8%            |                |

| RESPONSABLE           | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO  |
|-----------------------|------------------------|------------|--|
| Jefe de operaciones   | 2                      | ● ◐ → ◻ ▽  | 14. Jefatura de operaciones emite resolución y cambia de estado la solicitud SIF.  |
| Ejecutiva de negocios | 2                      | ● ◐ → ◻ ▽  | 15. Cobro de cuota de ingreso.   |
| Ejecutiva de negocios | 2                      | ● ◐ → ◻ ▽  | 16. Una vez que el asociado paga. Emite recibo de ingreso por \$22   |
| Ejecutiva de negocios | 1                      | ● ◐ → ◻ ▽  | 17. Se ingresa Codigo al SIF: automaticamente el SIF; adjudica, aperturas de cuentas de ahorro, de aportaciones, hoja legal, contratos de ahorros, y formularios como conoce al cliente, y ficha de apertura de cuentas. Listos para imprimir. |
| Ejecutiva de negocios | 1                      | ● ◐ → ◻ ▽  | 18. Imprime todos los documentos SIF, mencionados en el paso 17  |
| Asociado              | 2                      | ● ◐ → ◻ ▽  | 19. Firma todos los documentos SIF   |
| Ejecutiva de negocios | 2                      | ● ◐ → ◻ ▽  | 20. Captura de fotografia  |
| Ejecutiva de negocios | 2                      | ● ◐ → ◻ ▽  | 21. Captura de firma   |
| Ejecutiva de negocios | 2                      | ● ◐ → ◻ ▽  | 22. Entrega de carnet  |
| Ejecutiva de negocios | 1                      | ● ◐ → ◻ ▽  | 23. Entrega de kit de bienvenida   |
| Ejecutiva de negocios | 3                      | ● ◐ → ◻ ▽  | 24. Digitalización de documentos   |
| Ejecutiva de negocios | 1                      | ○ ◐ → ◻ ▽  | 25. Envía documento a bandeja para ratificación de ingresos en el consejo de administracion.   |

# CARTA DE PROCESO

|  |   |               |                  |                |
|--|---|---------------|------------------|----------------|
| <b>UBICACIÓN:</b> COOPERATIVA FINANCIERA   | <b>RESUMEN</b>  |               |                  |                |
| <b>PROCESO:</b> MEMBRESIA  | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> | <b>AHORROS</b> |
| <b>FECHA:</b> 25/08/2014   | Operación   | 4             |                  |                |
| <b>ELABORADO POR:</b> MA08053 LC08033 CM09016  | Transporte  | 0             |                  |                |
| <b>DIAGRAMA EMPIEZA EN</b> Socio con interés en retirarse  | Demora  | 1             |                  |                |
|  | <b>DIAGRAMA TERMINA EN</b> Persona sin calidad de socio | Inspección    | 1                |                |
| <b>METODO:</b> Actual <b>DIBUJO N°</b><br><b>SUBPROCESO</b> Retiro de asociados<br><b>NIVEL #2 :</b> | Almacenaje  | 1             |                  |                |
|  | Tiempo (min)  | 7,257         |                  |                |
|  | Distancia (pies)  |               |                  |                |
|  | Eficiencia relativa                                     | 76%           |                  |                |

| RESPONSABLE  | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO  |
|--|------------------------|------------|--|
| Asociado   | 0.5                    | ● ◐ → ◻ ▽  | 1. Se presenta a la oficina o expresa a una ejecutiva la necesidad de retirarse de la cooperativa o persona que notifica fallecimiento del asociado. |
| Ejecutiva de Mercadeo o colaborador administrativo | 15                     | ○ ◐ → ◼ ▽  | 2. Verificación de razones de retiro de asociado y chequeo de requisitos para efectuar el proceso de retiro.   |
| Asociado   | 3                      | ● ◐ → ◻ ▽  | 3. Llenar formularios para efectuar la renuncia o retiro por defunción   |
| Colaborador administrativo                         | 13                     | ● ◐ → ◻ ▽  | 4. Las solicitudes de retiro se analizan y se hace un reporte a entregar al Jefe de Operaciones.   |
| Consejo de administración                          | 7200                   | ○ ◐ → ◻ ▽  | 5. El Consejo de Administración aprueba las solicitudes de retiro de asociados.  |
| Ejecutiva de Mercadeo                              | 25                     | ● ◐ → ◻ ▽  | 6. Se efectúa el retiro formal del sistema recopilando la documentación adecuada y realizando todas las transacciones requeridas.                    |
| Ejecutiva de Mercadeo                              | 0.5                    | ○ ◐ → ◻ ▽  | 7. Se archiva la documentación recopilada de retiro de asociados.  |

# CARTA DE PROCESO

|   |   |               |                  |                |
|---|---|---------------|------------------|----------------|
| <b>UBICACIÓN:</b> COOPERATIVA FINANCIERA  | <b>RESUMEN</b>  |               |                  |                |
| <b>PROCESO:</b> MEMBRESIA   | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> | <b>AHORROS</b> |
| <b>FECHA:</b> 25/08/2014  | Operación   | 4             | 4                |                |
| <b>ELABORADO POR:</b> MA08053 LC08033 CM09016   | Transporte  | 0             | 0                |                |
| <b>DIAGRAMA EMPIEZA EN</b> Socio con interés en retirarse   | Demora  | 1             | 1                |                |
|   | <b>DIAGRAMA TERMINA EN</b> Persona sin calidad de socio | Inspección    | 1                | 1              |
| <b>METODO:</b> Propuesto <b>DIBUJO N°</b><br><b>SUBPROCESO</b> Retiro de asociados<br><b>NIVEL #2 :</b> | Almacenaje  | 1             | 1                |                |
|   | Tiempo (min)  | 7,257         | 3,417            |                |
|   | Distancia (pies)  |               |                  |                |
|   | Eficiencia relativa                                     | 76%           | 86%              |                |

| RESPONSABLE  | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO  |
|--|------------------------|------------|--|
| Asociado   | 0.5                    | ● ◐ → ◻ ▽  | 1. Se presenta a la oficina o expresa a una ejecutiva la necesidad de retirarse de la cooperativa o persona que notifica fallecimiento del asociado. |
| Ejecutiva de Mercadeo o colaborador administrativo | 15                     | ○ ◐ → ◼ ▽  | 2. Verificación de razones de retiro de asociado y chequeo de requisitos para efectuar el proceso de retiro.   |
| Asociado   | 3                      | ● ◐ → ◻ ▽  | 3. Llenar formularios para efectuar la renuncia o retiro por defunción   |
| Colaborador administrativo                         | 13                     | ● ◐ → ◻ ▽  | 4. Las solicitudes de retiro se analizan y se hace un reporte a entregar al Jefe de Operaciones.   |
| Consejo de administración                          | 3,360                  | ○ ◐ → ◻ ▽  | 5. El Consejo de Administración aprueba las solicitudes de retiro de asociados.  |
| Ejecutiva de Mercadeo                              | 25                     | ● ◐ → ◻ ▽  | 6. Se efectúa el retiro formal del sistema recopilando la documentación adecuada y realizando todas las transacciones requeridas.                    |
| Ejecutiva de Mercadeo                              | 0.5                    | ○ ◐ → ◻ ▽  | 7. Se archiva la documentación recopilada de retiro de asociados.  |



# CARTA DE PROCESO

|   |  |               |                  |                |
|---|--|---------------|------------------|----------------|
| <b>UBICACIÓN:</b> COOPERATIVA FINANCIERA  | <b>RESUMEN</b>   |               |                  |                |
| <b>PROCESO:</b> MEMBRESIA   | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> | <b>AHORROS</b> |
| <b>FECHA</b> 25/08/2014   | Operación  | 2             |                  |                |
| <b>ELABORADO POR:</b> MA08053 LC08033 CM09016   | Transporte   | 0             |                  |                |
| <b>DIAGRAMA EMPIEZA EN</b> Asociados con interés en actualizar sus datos                                | Demora   | 0             |                  |                |
|   | <b>DIAGRAMA TERMINA EN</b> Asociado con datos actualizados | Inspección    | 1                |                |
| <b>METODO:</b> Actual <b>DIBUJO N°</b><br><b>SUBPROCESO</b> ACTUALIZACIÓN DE DATOS<br><b>NIVEL #2 :</b> | Almacenaje   | 1             |                  |                |
|   | Tiempo (min)   | 31            |                  |                |
|   | Distancia (pies)   |               |                  |                |
|   | Eficiencia   | 84%           |                  |                |

| RESPONSABLE                | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO   |
|----------------------------|------------------------|------------|---|
| Colaborador administrativo | 10                     | ○ ◐ → ■ ▽  | 1. Verificación y rectificación de información actual del asociado.   |
| Colaborador administrativo | 2                      | ● ◐ → □ ▽  | 2. Recopilación de información de actualización en formulario.  |
| Colaborador administrativo | 14                     | ● ◐ → □ ▽  | 3. Ingreso de información de asociado a sistema BANCOOPRE punto a punto. Corroboración de evidencias físicas. |
| Colaborador administrativo | 5                      | ○ ◐ → □ ▾  | 4. Finalización del proceso mediante la archivo de la hoja de actualización del asociado.                     |
|                            |                        |            |   |
|                            |                        |            |   |
|                            |                        |            |   |
|                            |                        |            |   |

# CARTA DE PROCESO

|   |  |               |                  |                |
|---|--|---------------|------------------|----------------|
| <b>UBICACIÓN:</b> COOPERATIVA FINANCIERA  | <b>RESUMEN</b>   |               |                  |                |
| <b>PROCESO:</b> MEMBRESIA   | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> | <b>AHORROS</b> |
| <b>FECHA:</b> 25/08/2014  | Operación  | 2             | 16               |                |
| <b>ELABORADO POR:</b> MA08053 LC08033 CM09016   | Transporte   | 0             | 0                |                |
| <b>DIAGRAMA EMPIEZA EN</b> Asociados con interés en actualizar sus datos                                    | Demora   | 0             | 0                |                |
|   | <b>DIAGRAMA TERMINA EN</b> Asociado con datos actualizados | Inspección    | 1                | 10             |
| <b>METODO:</b> Propuesto <b>DIBUJO N°</b><br><b>SUBPROCESO:</b> ACTUALIZACIÓN DE DATOS<br><b>NIVEL #2 :</b> | Almacenaje   | 1             | 3                |                |
|   | Tiempo (min)   | 31            | 29               |                |
|   | Distancia (pies)   |               |                  |                |
|   | Eficiencia   | 84%           | 89.7%            |                |
















| RESPONSABLE                | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO   |
|----------------------------|------------------------|------------|---|
| Colaborador administrativo | 10                     | ○ ◐ → ■ ▽  | 1. Verificación y rectificación de información actual del asociado.   |
| Colaborador administrativo | 2                      | ● ◐ → □ ▽  | 2. Recopilación de información de actualización en formulario.  |
| Colaborador administrativo | 14                     | ● ◐ → □ ▽  | 3. Ingreso de información de asociado a sistema BANCOOPRE punto a punto. Corroboración de evidencias físicas. |
| Colaborador administrativo | 3                      | ○ ◐ → □ ▽  | 4. Finalización del proceso mediante la archivo de la hoja de actualización del asociado.                     |
|                            |                        |            |   |
|                            |                        |            |   |
|                            |                        |            |   |
|                            |                        |            |   |

## CARTA DE PROCESO

| UBICACIÓN: <b>COOPERATIVA FINANCIERA</b>                                       |                        | RESUMEN          |        |           |                               |   |  |
|--|------------------------|------------------|--------|-----------|-------------------------------|---|--|
| PROCESO: <b>CAPTACION DE FONDOS</b>  |                        | ACTIVIDAD        | ACTUAL | PROPUESTO | AHORROS                       |   |  |
| FECHA: <b>25/08/2014</b>   |                        | Operación        | 4      |           |                               |   |  |
| ELABORADO POR: <b>MA08053 LC08033 CM09016</b>                                  |                        | Transporte       |        |           |                               |   |  |
| DIAGRAMA EMPIEZA EN <b>Asociado iniciando una apertura de cuenta de ahorro</b> |                        | Demora           |        |           |                               |   |  |
| DIAGRAMA TERMINA EN <b>Asociado con cuenta de ahorro aperturada</b>            |                        | Inspección       |        |           |                               |   |  |
| METODO: <b>Actual</b> DIBUJO Nº 111  |                        | Almacenaje       |        |           |                               |   |  |
| PROCESO: <b>APERTURA DE CUENTA DE AHORROS</b>                                  |                        | Tiempo (minutos) | 36.75  |           |                               |   |  |
|  |                        | Distancia (pies) |        |           |                               |   |  |
|  |                        | Eficiencia       | 68%    |           |                               |   |  |
| RESPONSABLE  | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA       |        |           | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO |   |  |
| Asociado   | 1                      | ●                | D      | →         | □                             | ▽ | <i>Solicitud de aperturar una cuenta de ahorro por parte del asociado</i>  |
| Ejecutiva de mercadeo  | 23.5                   | ●                | D      | →         | □                             | ▽ | <i>Documentacion que le entrega lLa ejecutiva y que debe llenarla, que son varios formularios</i>  |
| Asociado   | 9.5                    | ●                | D      | →         | □                             | ▽ | <i>La ejecutiva recibe los formularios llenos por parte del asociado, ademas del dinero en efectivo o cheque con lo cual inicia su cuenta de ahorro.</i> |
| Ejecutivas de Mercadeo   | 3.2                    | ●                | D      | →         | □                             | ▽ | <i>Se le entrega la libreta de ahorros al asociado</i>   |
















# CARTA DE PROCESO

|   |                  |               |                  |                |
|---|------------------|---------------|------------------|----------------|
| UBICACIÓN: <b>COOPERATIVA FINANCIERA</b>  | <b>RESUMEN</b>   |               |                  |                |
| PROCESO: <b>CAPTACION DE FONDOS</b>   | <b>ACTIVIDAD</b> | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> | <b>AHORROS</b> |
| FECHA: <b>25/08/2014</b>  | Operación        | 4             | 3                | 1              |
| ELABORADO POR: <b>MA08053 LCO8033 CM09016</b>   | Transporte       |               |                  |                |
| DIAGRAMA EMPIEZA EN <i>Asociado iniciando una apertura de cuenta de ahorro</i><br>DIAGRAMA TERMINA EN <i>Asociado con cuenta de ahorro aperturada</i> | Demora           |               |                  |                |
|   | Inspección       |               |                  |                |
|   | Almacenaje       |               |                  |                |
| METODO: <b>Propuesto DIBUJO Nº 111</b>  | Tiempo (minutos) | 36.75         | 22.5             | 14.25          |
| PROCESO: <b>APERTURA DE CUENTA DE AHORROS</b>   | Distancia (pies) |               |                  |                |
|   | Eficiencia       | 68%           | 110%             | 42%            |

| RESPONSABLE                                   | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA  | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO   |
|---|------------------------|---|---|
| Asociado                                      | 1                      |      | <i>Solicitud de aperturar una cuenta de ahorro por parte del asociado</i>                                     |
| Ejecutivas de Mercadeo y Atención al Asociado | 18.5                   |      | <i>Se encarga de obtener del asociado los datos necesarios para ingresarlos en el sistema de primera mano</i> |
| Ejecutivas de Mercadeo y Atención al Asociado | 3                      |      | <i>Se le entrega la libreta de ahorros al asociado</i>  |

## CARTA DE PROCESO

|  |                  |               |                  |
|--|------------------|---------------|------------------|
| UBICACIÓN: <b>COOPERATIVA FINANCIERA</b>   | <b>RESUMEN</b>   |               |                  |
| PROCESO: <b>CAPTACION DE FONDOS</b>  | <b>ACTIVIDAD</b> | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> |
| FECHA: <b>25/08/2014</b>   | Operación        | 3             |                  |
| ELABORADO POR: <b>MA08053 LCO8033 CM09016</b>  | Transporte       |               |                  |
| DIAGRAMA EMPIEZA EN <b>Asociado iniciando la aportacion</b><br>DIAGRAMA TERMINA EN <b>Asociado con la libreta de aportacion aperturada</b> | Demora           |               |                  |
|  | Inspección       |               |                  |
|  | Almacenaje       |               |                  |
| METODO: <b>Actual</b> DIBUJO Nº <b>111</b>   | Tiempo (minutos) | 11.95         |                  |
| SUBPROCESO: <b>Captación de aportaciones</b>   | Distancia (pies) |               |                  |
|  | Eficiencia       | 60%           |                  |

| RESPONSABLE          | Unidad Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA  | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO  |
|----------------------|---------------------|---|--|
| JEFE DE OPERACIONES  | 1.5                 |      | <i>Solicitud aceptada de ingreso del aspirante ahora ya como asociado</i>  |
| Atención al Asociado | 8.7                 |      | <i>Documentacion que se le realiza al asociado y realiza la primera cuota de aportacion ya como asociado de la cooperativa</i> |
| Asociado             | 1                   |      | <i>Asociado recibe su libreta de aportaciones</i>  |

## CARTA DE PROCESO
















| UBICACIÓN: <b>COOPERATIVA FINANCIERA</b>                        |                     | RESUMEN          |        |           |                               |   |   |
|---|---------------------|------------------|--------|-----------|-------------------------------|---|---|
| PROCESO: <b>CAPTACION DE FONDOS</b>                             |                     | ACTIVIDAD        | ACTUAL | PROPUESTO | AHORROS                       |   |   |
| FECHA: <b>25/08/2014</b>  |                     | Operación        | 3      | 3         | -                             |   |   |
| ELABORADO POR: <b>MA08053 LCO8033 CM09016</b>                   |                     | Transporte       |        |           |                               |   |   |
| DIAGRAMA EMPIEZA EN <b>Asociado iniciando la aportacion</b>     |                     | Demora           |        |           |                               |   |   |
| DIAGRAMA TERMINA EN <b>Asociado con la aportacion realizada</b> |                     | Inspección       |        |           |                               |   |   |
| METODO: <b>Propuesto DIBUJO Nº 111</b>                          |                     | Almacenaje       |        |           |                               |   |   |
| SUBPROCESO: <b>Captación de aportaciones</b>                    |                     | Tiempo (minutos) | 11.95  | 6.5       | 5.4                           |   |   |
|   |                     | Distancia (pies) |        |           |                               |   |   |
|   |                     | Eficiencia       | 60%    | 109.34%   | 49.34%                        |   |   |
| RESPONSABLE   | Unidad Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA       |        |           | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO |   |   |
| JEFE DE OPERACIONES   | 1.5                 | ●                | D      | →         | □                             | ▽ | Solicitud aceptada de ingreso del aspirante ahora ya como asociado  |
| Atención al Asociado o Colaborador Administrativo               | 4                   | ●                | D      | →         | □                             | ▽ | Documentacion y obtencion de datos del asociado que se le realiza al asociado y realiza la primera cuota de aportacion ya como asociado de la cooperativa |
| Asociado  | 1                   | ●                | D      | →         | □                             | ▽ | Asociado recibe su libreta de aportaciones  |

## CARTA DE PROCESO

| UBICACIÓN: <b>COOPERATIVA FINANCIERA</b>  |                     | RESUMEN          |        |           |                               |   |  |
|---|---------------------|------------------|--------|-----------|-------------------------------|---|--|
| PROCESO: <b>CAPTACION DE FONDOS</b>   |                     | ACTIVIDAD        | ACTUAL | PROPUESTO | AHORROS                       |   |  |
| FECHA: <b>25/08/2014</b>  |                     | Operación        | 4      |           |                               |   |  |
| ELABORADO POR: <b>MA08053 LC08033 CM09016</b>                                     |                     | Transporte       |        |           |                               |   |  |
| DIAGRAMA EMPIEZA EN <i>Asociado solicitando realizar un deposito a plazo fijo</i> |                     | Demora           |        |           |                               |   |  |
| DIAGRAMA TERMINA EN <i>Asociado con certificado de deposito a plazo realizado</i> |                     | Inspección       |        |           |                               |   |  |
| METODO: <b>ACTUAL DIBUJO Nº 1/1</b>   |                     | Almacenaje       |        |           |                               |   |  |
| SUBPROCESO: <b>DEPOSITOS A PLAZO FIJO</b>   |                     | Tiempo (minutos) | 33.45  |           |                               |   |  |
|   |                     | Distancia (pies) |        |           |                               |   |  |
|   |                     | Eficiencia       | 68.7%  |           |                               |   |  |
| RESPONSABLE   | Unidad Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA       |        |           | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO |   |  |
| Asociado  | 1                   | ●                | D      | →         | □                             | ▽ | <i>Solicitud de apertura de deposito a plazo fijo</i>  |
| Ejecutiva de mercadeo   | 8.55                | ●                | D      | →         | □                             | ▽ | <i>Documentacion que se debe entregar a asociado y verificacion de los datos o sino actualizarlos</i>  |
| Asociado  | 17.4                | ●                | D      | →         | □                             | ▽ | <i>Llenado de todos los formularios que se le entregaron, ademas entrega el dinero en efectivo o cheque que desea para realizar el deposito.</i> |
| Asociado  | 3.5                 | ●                | D      | →         | □                             | ▽ | <i>Recibe el original del certificado que hace constar que hizo el deposito a plazo fijo el asociado.</i>  |

# CARTA DE PROCESO

|  |                         |               |                  |                |
|--|-------------------------|---------------|------------------|----------------|
| UBICACIÓN: <b>COOPERATIVA FINANCIERA</b>   | <b>RESUMEN</b>          |               |                  |                |
| PROCESO: <b>CAPTACION DE FONDOS</b>  | <b>ACTIVIDAD</b>        | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> | <b>AHORROS</b> |
| FECHA: <b>25/08/2014</b>   | Operación               | 4             | 3                | 1              |
| ELABORADO POR: <small>MA08053 LC08033 CM09016</small>  | Transporte              |               |                  |                |
| DIAGRAMA EMPIEZA EN <u>Asociado solicitando realizar un deposito a plazo fijo</u><br>DIAGRAMA TERMINA EN <u>Asociado con certificado de deposito a plazo realizado</u> | Demora                  |               |                  |                |
|  | Inspección              |               |                  |                |
|  | Almacenaje              |               |                  |                |
| METODO: <b>Propuesto DIBUJO Nº 1 / 1</b>   | <b>Tiempo (minutos)</b> | 33.45         | 18.5             | 14.95          |
| SUBPROCESO: <b>DEPOSITOS A PLAZO FIJO</b>  | Distancia (pies)        |               |                  |                |
|  | Eficiencia              | 68.7%         | 80.43%           | 11.73%         |











| RESPONSABLE           | Unidad Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA  | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO   |
|-----------------------|---------------------|---|---|
| Asociado              | 1                   |                | <i>Solicitud de apertura de deposito a plazo fijo</i>   |
| Ejecutiva de mercadeo | 14                  |                | <i>Llenado de todos los formularios Directamente en el sistema, ademas recibe el dinero en efectivo o cheque que desea para realizar el deposito.</i> |
| Asociado              | 3.5                 |      | <i>Recibe el original del certificado que hace constar que hizo el deposito a plazo fijo el asociado.</i>   |





## CARTA DE PROCESO

|  |   |                  |                  |                |
|--|---|------------------|------------------|----------------|
| <b>UBICACIÓN:</b> <i>COOPERATIVA FINANCIERA</i>  | <b>RESUMEN</b>                                    |                  |                  |                |
| <b>PROCESO:</b> <i>CREDITO</i>   | <b>ACTIVIDAD</b>                                  | <b>ACTUAL</b>    | <b>PROPUESTO</b> | <b>AHORROS</b> |
| <i>25/08/2014</i>  | Operación   | 2                | 2                |                |
| <b>ELABORADO POR:</b> <i>MA08053 LC08033 CM09016</i>                                     | Transporte  |                  |                  |                |
| <b>DIAGRAMA EMPIEZA EN</b> <i>Asociado solicitando información de crédito</i>            | Demora  |                  |                  |                |
|  | Inspección  |                  |                  |                |
| <b>DIAGRAMA TERMINA EN</b> <i>Ejecutivo revisa que solicitud de credito este llenada</i> | Almacenaje  |                  |                  |                |
| <i>Actual</i><br><b>SUBPROCESO</b><br><b>NIVEL #2 :</b>                                  | <b>DIBUJO Nº</b><br><i>COLOCACION DE CREDITOS</i> | Tiempo (minutos) | 9.1              | 4.25           |
|  |   | Distancia (pies) |                  |                |
|  |   | Eficiencia       | 72.5 %           | 155.29 %       |

| RESPONSABLE                        | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA  | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO   |
|------------------------------------|------------------------|---|---|
| EJECUTIVA DE SERVICIOS FINANCIEROS | 3.25                   |      | Determinación de línea de crédito adecuada                            |
| EJECUTIVA DE SERVICIOS FINANCIEROS | 1                      |      | Impresión y llenado de la solicitud de crédito y formulario de seguro |
|                                    |                        |   |   |

## CARTA DE PROCESO











| UBICACIÓN: <b>COOPERATIVA FINANCIERA</b>                                    |                        | RESUMEN          |        |           |                               |   |  |
|---|------------------------|------------------|--------|-----------|-------------------------------|---|--|
| PROCESO: <i>CREDITO</i>   |                        | ACTIVIDAD        | ACTUAL | PROPUESTO | AHORROS                       |   |  |
| FECHA: <b>25/08/2014</b>  |                        | Operación        | 3      |           |                               |   |  |
| ELABORADO POR: <i>MA08053 LC08033 CM09016</i>                               |                        | Transporte       |        |           |                               |   |  |
| DIAGRAMA EMPIEZA EN <i>Analista de crédito recibe documentos</i>            |                        | Demora           |        |           |                               |   |  |
| DIAGRAMA TERMINA EN <i>Analista de crédito prepara documentos aprobados</i> |                        | Inspección       | 2      |           |                               |   |  |
| METODO: <i>Actual</i> DIBUJO N°   |                        | Almacenaje       |        |           |                               |   |  |
| SUBPROCESO <i>ANÁLISIS Y DECISIÓN</i>                                       |                        | Tiempo (minutos) | 7,486  | 7,388     |                               |   |  |
| NIVEL #2 :  |                        | Distancia (pies) |        |           |                               |   |  |
|   |                        | Eficiencia       | 47.3 % | 47.96 %   |                               |   |  |
| RESPONSABLE   | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA       |        |           | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO |   |  |
| ANALISTA DE CREDITO   | 35                     | ○                | D      | →         | ■                             | ▽ | Verificación de el llenado de la solicitud de crédito  |
| ANALISTA DE CREDITO   | 148                    | ○                | D      | →         | ■                             | ▽ | Verificación de el historial de el solicitante   |
| ANALISTA DE CREDITO   | 45                     | ●                | D      | →         | □                             | ▽ | Realización de el informe (donde se dice si se recomienda o no otorgarle el crédito)<br>En ACOFINGES los niveles de resolución de créditos son los siguientes:<br>Nivel uno - Gerencia General<br>Nivel dos – Gerencia General y Jefe de Operaciones<br>Nivel tres - Comité de créditos<br>Nivel cuatro – Consejo de Administracion                    |
| JEFATURAS   | 20                     | ●                | D      | →         | □                             | ▽ | Autorización de el análisis de el informe<br>(Si todo esta correcto y el crédito posee nivel de resolución 1 se envía al gerente general para su aprobación, si el nivel de resolución es 2 el gerente general procede a dar resolución junto a el jefe de operaciones; de lo contrario se prepara la documentación para la próxima sesión del comité) |
| NIVEL RESOLUTOR   | 7,238                  | ●                | D      | →         | □                             | ▽ | Resolución de la solicitud de credito  |

## CARTA DE PROCESO

| UBICACIÓN: <b>COOPERATIVA FINANCIERA</b>                                    |                           | RESUMEN          |   |         |                               |
|---|---------------------------|------------------|---|---------|-------------------------------|
| PROCESO: <i>CREDITO</i>   | ACTIVIDAD                 | ACTUAL           | PROPUESTO   | AHORROS |                               |
| <i>25/08/2014</i>   |                           | Operación        | 3   | 3       |                               |
| ELABORADO POR: <i>MA08053 LC08033 CM09016</i>                               |                           | Transporte       |   |         |                               |
| DIAGRAMA EMPIEZA EN <i>Analista de crédito recibe documentos</i>            |                           | Demora           |   |         |                               |
| DIAGRAMA TERMINA EN <i>Analista de crédito prepara documentos aprobados</i> |                           | Inspección       | 2   | 2       |                               |
| METODO: <i>Propuesto</i> DIBUJO Nº  |                           | Almacenaje       |   |         |                               |
| SUBPROCESO <i>ANÁLISIS Y DECISIÓN</i>                                       |                           | Tiempo (minutos) | 7,486   | 3,548   |                               |
| NIVEL #2 :  |                           | Distancia (pies) |   |         |                               |
|   |                           | Eficiencia       | 47.3 %  | 99.86%  |                               |
| RESPONSABLE   | Unidad<br>Tiempo<br>(MIN) | SIMBOLOGIA       |   |         | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO |
| ANALISTA DE CREDITO   | 27                        | ○ □ → ■ ▼        | Verificación de el llenado de la solicitud de crédito   |         |                               |
| ANALISTA DE CREDITO   | 93                        | ○ □ → ■ ▼        | Verificación de el historial de el solicitante  |         |                               |
| ANALISTA DE CREDITO   | 20                        | ● □ → □ ▼        | Realización de el informe (donde se dice si se recomienda o no otorgarle el crédito)<br>En ACOFINGES los niveles de resolución de créditos son los siguientes:<br>Nivel uno - Gerencia General<br>Nivel dos – Gerencia General y Jefe de Operaciones<br>Nivel tres - Comité de créditos<br>Nivel cuatro – Consejo de Administracion                 |         |                               |
| JEFATURAS   | 10                        | ● □ → □ ▼        | Autorización de el análisis de el informe (Si todo esta correcto y el crédito posee nivel de resolución 1 se envía al gerente general para su aprobación, si el nivel de resolución es 2 el gerente general procede a dar resolución junto a el jefe de operaciones; de lo contrario se prepara la documentación para la próxima sesión del comité) |         |                               |
| NIVEL RESOLUTOR   | 3398                      | ● □ → □ ▼        | Resolución de la solicitud de credito   |         |                               |

## CARTA DE PROCESO

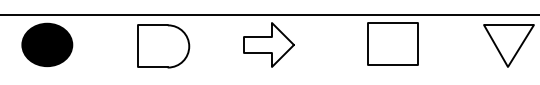
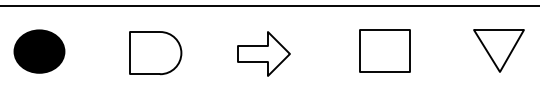
|   |                  |               |                  |
|---|------------------|---------------|------------------|
| <b>UBICACIÓN:</b> <i>COOPERATIVA FINANCIERA</i>                         | <b>RESUMEN</b>   |               |                  |
| <b>PROCESO:</b> <i>CREDITO</i>  | <b>ACTIVIDAD</b> | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> |
| <i>25/08/2014</i>   | Operación        | 2             |                  |
| <b>ELABORADO POR:</b> <i>MA08053 LCO8033 CM09016</i>                    | Transporte       |               |                  |
| <b>DIAGRAMA EMPIEZA EN</b> <i>Asociado retira la orden de descuento</i> | Demora           |               |                  |
| <b>DIAGRAMA TERMINA EN</b> <i>Retiro de el monto de el dinero</i>       | Inspección       |               |                  |
|   | Almacenaje       |               |                  |
| <i>Actual</i>   | Tiempo (minutos) | 35            |                  |
| <b>SUBPROCESO</b>   | Distancia (pies) |               |                  |
| <b>NIVEL #2 :</b>   | Eficiencia       | 60 %          |                  |
|   |                  |               |                  |

| RESPONSABLE                        | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA  | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO       |
|------------------------------------|------------------------|---|-------------------------------------|
| EJECUTIVA DE SERVICIOS FINANCIEROS | 33.5                   |      | Gestión de desembolso de el crédito |
| ASOCIADO                           | 1.5                    |      | Retiro de el credito                |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

## CARTA DE PROCESO

|   |                  |               |                  |                |
|---|------------------|---------------|------------------|----------------|
| <b>UBICACIÓN:</b> <i>COOPERATIVA FINANCIERA</i>                         | <b>RESUMEN</b>   |               |                  |                |
| <b>PROCESO:</b> <i>CREDITO</i>  | <b>ACTIVIDAD</b> | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> | <b>AHORROS</b> |
| <i>25/08/2014</i>   | Operación        | 2             | 2                |                |
| <b>ELABORADO POR:</b> <i>MA08053 LCO8033 CM09016</i>                    | Transporte       |               |                  |                |
| <b>DIAGRAMA EMPIEZA EN</b> <i>Asociado retira la orden de descuento</i> | Demora           |               |                  |                |
| <b>DIAGRAMA TERMINA EN</b> <i>Retiro de el monto de el dinero</i>       | Inspección       |               |                  |                |
|   | Almacenaje       |               |                  |                |
| <b>SUBPROCESO</b> <i>Propuesto</i> <b>DIBUJO Nº</b>                     | Tiempo (minutos) | 35            | 25               |                |
| <b>NIVEL #2 :</b> <i>INSTRUMENTACION Y DESEMBOLSO</i>                   | Distancia (pies) |               |                  |                |
|   | Eficiencia       | 60 %          | 84 %             |                |

| RESPONSABLE                        | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA  | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO       |
|------------------------------------|------------------------|---|-------------------------------------|
| EJECUTIVA DE SERVICIOS FINANCIEROS | 23.5                   |  | Gestión de desembolso de el crédito |
| ASOCIADO                           | 1.5                    |  | Retiro de el crédito                |
|                                    |                        |   |                                     |

# CARTA DE PROCESO

|   |                  |               |                  |
|---|------------------|---------------|------------------|
| <b>UBICACIÓN:</b> <i>COOPERATIVA FINANCIERA</i>                                       | <b>RESUMEN</b>   |               |                  |
| <b>PROCESO:</b> <i>CREDITO</i>  | <b>ACTIVIDAD</b> | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> |
| <i>25/08/2014</i>   | Operación        | 3             |                  |
| <b>ELABORADO POR:</b> <i>MA08053 LCO8033 CM09016</i>                                  | Transporte       |               |                  |
| <b>DIAGRAMA EMPIEZA EN</b> <i>Revisión de la situación de morosidad de e asociado</i> | Demora           |               |                  |
| <b>DIAGRAMA TERMINA EN</b> <i>Deuda recuperada</i>                                    | Inspección       |               |                  |
|   | Almacenaje       |               |                  |
| <i>Actual</i>   | Tiempo (minutos) | 12,523        |                  |
| <b>SUBPROCESO</b>   | Distancia (pies) |               |                  |
| <b>NIVEL #2 :</b>   | Eficiencia       | 69.1%         |                  |
|   |                  |               |                  |

| RESPONSABLE                      | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO                    |
|----------------------------------|------------------------|------------|--|
| GESTOR DE COBRO                  | 63                     | ● ◐ → ◻ ▽  | Cobranza de mora por parte de el gestor de cobro |
| COORDINADORA DE CREDITOS Y COBRO | 22 DIAS (10,560 MIN)   | ● ◐ → ◻ ▽  | Gestiones para la recuperación de la deuda       |
| TERCERO (ABOGADO EXTERNO)        | 4 DIAS (1,920 MIN)     | ● ◐ → ◻ ▽  | Cobranza de mora por parte de un tercero         |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

# CARTA DE PROCESO

|   |                  |               |                  |                |
|---|------------------|---------------|------------------|----------------|
| <b>UBICACIÓN:</b> <i>COOPERATIVA FINANCIERA</i>                                   | <b>RESUMEN</b>   |               |                  |                |
| <b>PROCESO:</b> <i>CREDITO</i>  | <b>ACTIVIDAD</b> | <b>ACTUAL</b> | <b>PROPUESTO</b> | <b>AHORROS</b> |
| <i>25/08/2014</i>   | Operación        | 3             | 3                |                |
| <b>ELABORADO POR:</b> <i>MA08053 LCO8033 CM09016</i>                              | Transporte       |               |                  |                |
| <b>DIAGRAMA EMPIEZA EN</b> <i>revisa la situación de morosidad de el asociado</i> | Demora           |               |                  |                |
| <b>DIAGRAMA TERMINA EN</b> <i>Deuda recuperada</i>                                | Inspección       |               |                  |                |
|   | Almacenaje       |               |                  |                |
| <b>SUBPROCESO</b> <i>Propuesto</i> <b>DIBUJO Nº</b>                               | Tiempo (minutos) | 12,523        | 8,686            |                |
| <b>NIVEL #2 :</b> <i>RECUPERACION DE PRESTAMOS EN MORA</i>                        | Distancia (pies) |               |                  |                |
|   | Eficiencia       | 69.1%         | 97.34 %          |                |

| RESPONSABLE                       | Unidad<br>Tiempo (MIN) | SIMBOLOGIA | DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO                    |
|-----------------------------------|------------------------|------------|--|
| GESTOR DE COBRO                   | 46                     | ● ◐ → ◻ ▽  | Cobranza de mora por parte de el gestor de cobro |
| COORDINADORA DE CREDITOS Y COBROS | 14 DIAS (6,720 MIN)    | ● ◐ → ◻ ▽  | Gestiones para la recuperación de la deuda.      |
| TERCERO (ABOGADO EXTERNO)         | 4 DIAS (1,920 MIN)     | ● ◐ → ◻ ▽  | Cobranza de mora por parte de un tercero         |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|



De forma que a manera de resumen, las mejoras realizadas pueden observarse en las cartas de proceso y resumirse a continuación.

#### **6.1.5.1 MEJORAS EN PROCESO DE MEMBRESIA.**

##### **INGRESO DE ASOCIADOS**

-Las mejoras para el sub-proceso de ingreso de asociados, son en base al tiempo de resolución de las solicitudes de ingreso puesto que existe demoras cuando son recibidas por el consejo de administración esperando aprobación. La propuesta incrementa de manera notable la eficiencia, según la metodología empleada de las cartas de procesos analizando cada uno de los elementos que compone la técnica.

##### **RETIRO DE ASOCIADOS**

- Para el subproceso de retiro de asociados, el incremento de la eficiencia es debido a proponer la misma mejora que para el proceso de ingreso, es decir una reducción en el tiempo de resolución de las solicitudes. El incremento de la eficiencia que se podrá ver en un gráfico posteriormente, es relativo respecto a los otros procesos, debido a que el incremento de este subproceso no se ve asimilado de la misma manera.

##### **ACTUALIZACION DE DATOS**

- El subproceso de actualización de datos sufrió una leve mejoría al recomendar reducción del tiempo a prestar este servicio al asociado en cada una de las actividades que lo componen.

#### **6.1.5.2 MEJORAS EN PROCESO DE CAPTACION DE FONDOS**

##### **APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO.**

La ejecutiva de mercadeo le llena los formularios para evitar que el cliente se entretenga más tiempo con el llenado propio, además se ahorra la revisión posterior de los formularios ya que ella misma le pide los datos de primera mano al asociado, entonces, solo los imprime listo para que firme el asociado. (20 a 10 y 9.5 a 5).

La cajera puede realizar el posteo de la libreta y sellado desde antes, así se ahorra tiempo en ir a solicitar dos veces la firma de autorización (3.2 a 3).

## **DEPOSITOS A PLAZO FIJO.**

La ejecutiva de mercadeo le llena los formularios para evitar que el cliente se entretenga más tiempo con el llenado propio, además se ahorra la revisión posterior de los formularios ya que ella misma le pide los datos de primera mano al asociado, entonces, solo los imprime listo para que firme el asociado. (22.8 a 12 minutos).

La cajera puede realizar el posteo del certificado de depósito a plazo y sellado desde antes, así se ahorra tiempo en ir a solicitar dos veces la firma de autorización, además de imprimir el duplicado de todos los formularios, no necesariamente sacarle copia hasta que ya está firmado. (4.15 a 3)

## **CAPTACION DE APORTACIONES.**

No se realizara el ingreso de información al sistema hasta que el asociado haya llenado por su cuenta las solicitudes, sino que la persona de atención al asociado va preguntando los datos al asociado y los obtiene de primera mano para disminuir el tiempo del trámite (8.7 a 4 minutos).

## **DEPOSITO DE AHORROS.**

--- QUEDA IGUAL

## **RETIRO DE AHORROS.**

La cajera ahorra la solicitud de firma al jefe de operaciones al tener ya una política establecida sobre los asociados que olvidan su libreta de ahorros (6.15 a 5 minutos).

### **6.1.5.3 MEJORAS EN EL PROCESO DE CREDITOS**

#### **COLOCACION DE CREDITOS.**

La ejecutiva de mercadeo le actualiza los datos al asociado para evitar que el asociado se entretenga más tiempo con el llenado propio, además se ahorra la revisión posterior de los formularios ya que ella misma le pide los datos de primera mano al asociado, entonces, solo los imprime listo para que firme el asociado. (4.85 min a 1 min). Es decir que las actividades de que el asociado revisa la solicitud de crédito y la actividad que la ejecutiva/o revisa que la solicitud está completamente llenada se ahorran.

## **ANALISIS Y DECISION.**

A el analizar el proceso de análisis y decisión se encontró que el principal problema es el tiempo que se demora el consejo de administración en reunirse ya que actualmente se reúnen cada 15 días, es decir que cada 15 días se reúne el consejo de administración para emitir las resoluciones de las solicitudes de créditos, es ahí donde se alarga dicho proceso, por lo tanto se propuso que el consejo de administración se reúna cada 7 días, es decir que el proceso se realiza mucho más rápido al realizar dicho cambio. (7,486 min a 3,548 min)

## **INSTRUMENTACION Y DESEMBOLSO**

El asociado no tiene que esperar a que el analista de crédito envíe al despacho jurídico la documentación (con la cual se elaboran los mutuos simples o hipotecarios) para que dicho asociado pueda retirar la orden de descuento (15 min a 7 min)

## **RECUPERACION DE PRESTAMOS EN MORA**

En el proceso de Cobranza de mora por parte del gestor de cobro, al momento que el asociado no accede o no se presenta a hacer el respectivo abono inmediatamente hace uso de otra metodología de cobro (teléfono, correo, carta 1, carta 2, carta 3, carta 4, visita) con el objetivo que el asociado efectúe de una u otra forma el abono. (29 min a 12 min). Realiza este proceso durante 120 días si no accede el asociado a realizar el abono el proceso pasa a Cobranza de mora por parte de un tercero.

En el proceso de Cobranza de mora por parte de un tercero, no se puede agilizar dicho proceso ya que el proceso no lo realiza personal de ACOFINGES sino que es una empresa externa.

De manera que a manera de resumen, se puede observar las mejoras de forma gráfica de la siguiente manera en la Tabla 82:

| TABLA RESUMEN MEJORAS EN LOS PROCESOS |                                   |                   |                      |
|---------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|
| OPERACIONES                           |                                   | EFICIENCIA ACTUAL | EFICIENCIA PROPUESTA |
| MEMBRESIA                             | INGRESO DE ASOCIADOS              | 77%               | 97.80%               |
|                                       | RETIRO DE ASOCIADOS               | 73%               | 103.00%              |
|                                       | ACTUALIZACION DE DATOS            | 84.00%            | 89.70%               |
| CAPTACION DE FONDOS                   | APERTURA DE CUENTA DE AHORROS     | 68.0%             | 110.00%              |
|                                       | APERTURA DE DEPOSITO A PLAZO      | 68.70%            | 84.30%               |
|                                       | APERTURA DE APORTACIONES          | 60.00%            | 109.34%              |
| CREDITO                               | COLOCACION DE CREDITOS            | 72.50%            | 155.29%              |
|                                       | ANALISIS Y DECISION DE CREDITO    | 63%               | 99.86%               |
|                                       | INSTRUMENTACION Y DESEMBOLSO      | 60.00%            | 84.00%               |
|                                       | RECUPERACION DE PRESTAMOS EN MORA | 69.10%            | 97.34%               |

Tabla 81- Tabla resumen de mejoras en los procesos

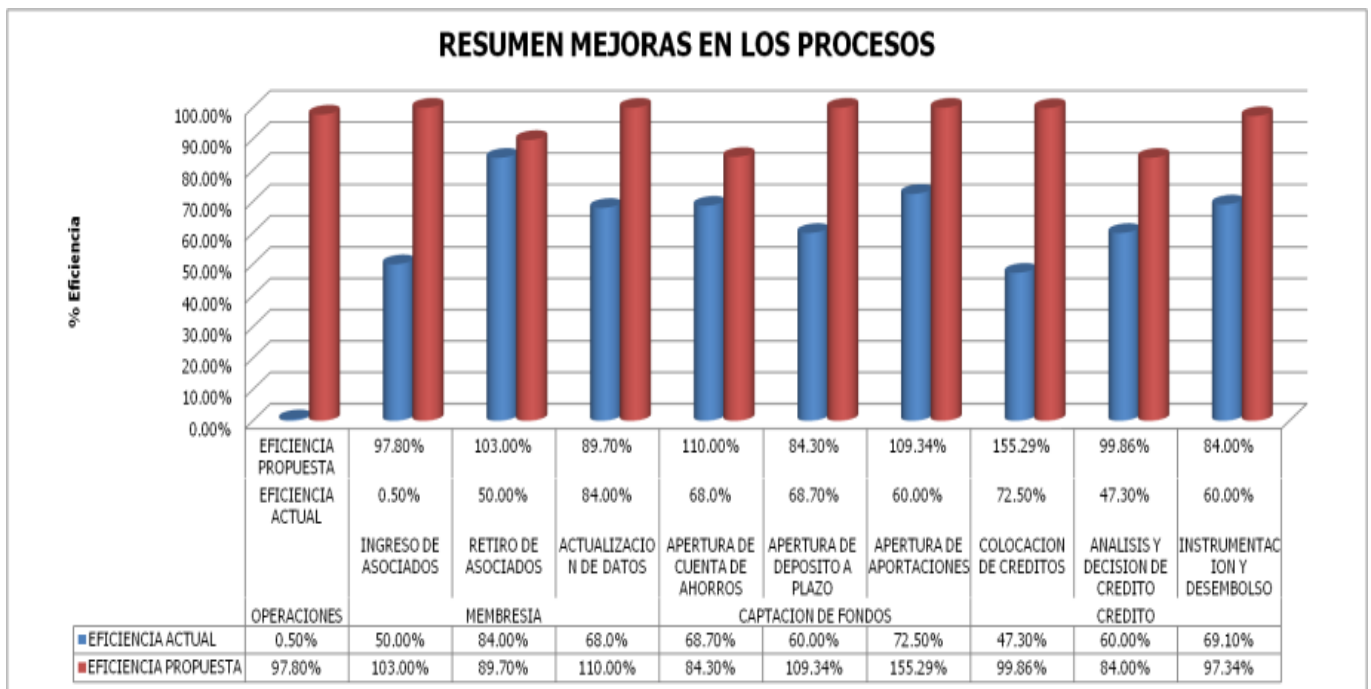


Figura 43- Mejoras en los procesos claves

# MANUAL DE ORGANIZACIÓN



|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>               | <b>2</b>  |
| <b>2. OBJETIVO DEL MANUAL</b>     | <b>2</b>  |
| <b>3. ANTECEDENTES HISTORICOS</b> | <b>3</b>  |
| <b>4. MARCO LEGAL</b>             | <b>5</b>  |
| <b>5. MISION Y VISION</b>         | <b>15</b> |
| <b>6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b> | <b>16</b> |
| <b>7. FUNCIONES.....</b>          | <b>19</b> |

## INTRODUCCIÓN

El manual de organización constituye un instrumento de apoyo al proceso de modernización organizacional de la Cooperativa de Ingenieros y Arquitectos, ACOFINGES DE R.L, al proporcionar información sobre la estructura orgánica, atribuciones, objetivos y funciones que realizan cada uno de los órganos administrativos que la integran.

De esta manera se pretende cumplir con los siguientes objetivos:

- precisar las funciones que deben realizar las unidades administrativas
- Deslindar responsabilidades y evitar duplicidad en las funciones
- Servir de guía y orientación respecto a la estructura y funcionamiento de la entidad.

Para tal efecto, el manual integra información de la misión, visión, antecedentes históricos más relevantes, el marco jurídico, atribuciones y la estructura orgánica básica, así como las funciones de cada una de las unidades Administrativas que la integran.

## 2. OBJETIVO DEL MANUAL

Proporcionar la información necesaria a las áreas que conforman la dirección General de la Cooperativa de Ingenieros y Arquitectos de R.L con el fin de dar a conocer la forma de organización, los objetivos, funciones y niveles de responsabilidad de la unidad administrativa.

### 3. ANTECEDENTES HISTORICOS

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Federación de Ingenieros y Arquitectos de El Salvador, ACOFINGES de R.L., en sus 27 años de operación ha orientado todos sus esfuerzos a satisfacer las expectativas de sus asociados que buscan y demandan una diversidad de servicios financieros de calidad y en condiciones que les favorezcan.

En la actualidad, pueden ser asociados de la Cooperativa los profesionales y estudiantes de cuarto año en adelante de las carreras de Ingeniería, Arquitectura y Ramas Afines, técnicos de nivel superior universitario y no universitario de dichas áreas, las personas jurídicas compatibles o afines a las áreas de Ingeniería y Arquitectura que no persigan fines de lucro, las personas naturales que cumplan características hasta segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad con los profesionales asociados de la Ingeniería y la Arquitectura y Ramas Afines.

Durante la crisis del sistema financiero salvadoreño desatada en el 2008 –como consecuencia de la ya interminable crisis mundial que estalló en el 2007– ACOFINGES no negó servicios crediticios a sus asociados –como si lo hizo la banca comercial con sus clientes–, al contrario inició una estrategia de alto crecimiento que ha llevado mucha satisfacción a sus asociados; el presente plan estratégico recoge en esencia ese anhelo de crecer para apoyar más a los asociados.

ACOFINGES es una Cooperativa muy dinámica, todo su personal y los cuerpos directivos están enfocados en satisfacer a sus asociados, de allí que además de servicios financieros les ofrecen otros beneficios tales como descuentos en compras de bienes y servicios de empresas aliadas a la Cooperativa, conferencias gratuitas sobre temas que inciden en la vida de los asociados, seguros de vida gratis, capacitación, participación en eventos culturales. La banca salvadoreña es de propiedad extranjera –de los banqueros transnacionales– en su mayor parte y es el principal competidor de ACOFINGES, por lo que fortalecer la lealtad de los asociados es clave para el logro de las metas estratégicas. La crisis mundial ha generado cambios en la estructura económica y en el marco jurídico del sistema financiero, lo cual crea la necesidad de contar con herramientas administrativas, que permitan orientar oportunamente recursos y esfuerzos para aprovechar las oportunidades del entorno y contrarrestar las amenazas que podrían afectar el desarrollo y crecimiento de la Cooperativa.

### 4. MARCO LEGAL

#### **LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS**

Las cooperativas financieras se rigen por la ley general de asociaciones cooperativas creada en 1986 y por sus propios estatutos.

Asamblea Legislativa de El Salvador, Centro de Documentación Legislativa

Rama de Derecho: DERECHO AGRARIO

Materia: AGRICULTURA Y GANADERÍA



Sub-Materia: ASOCIACIONES COOPERATIVAS  
Título: LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS  
Tipo de Documento: LEY  
Decreto No.: 339  
Diario Oficial No.: 86  
Tomo No.: 291  
Fecha Emisión: 06/05/1986  
Fecha Publicación: 14/05/1986  
Fecha de Última Modificación 20/04/2012

**Resumen:**

**“LA LEY AUTORIZA LA FORMACIÓN DE COOPERATIVAS COMO ASOCIACIONES DE DERECHO PRIVADO DE INTERÉS SOCIAL.” (101 artículos y 11 títulos).**

Art. 2- Toda Cooperativa, debe ceñirse a los siguientes principios:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario;
- b) Organización y control democrático;
- c) Interés limitado al capital;
- ch) Distribución de los excedentes entre los Asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con las Asociaciones Cooperativas o a su participación en el trabajo común;
- d) Fomento de la educación cooperativa;
- e) Fomento de la integración cooperativa.

Art. 3.- Toda Cooperativa debe sujetarse a las siguientes normas:

- a) Mantener institucionalmente estricta neutralidad religiosa, racial y política-partidista;
- b) Reconocer la igualdad de derechos y obligaciones de todos los Asociados, sin discriminación alguna;
- c) Reconocer a todos los Asociados el derecho a un voto por persona, sin tomar en cuenta la cuantía de sus aportaciones en la Cooperativa. Este derecho se ejercerá personalmente y sólo podrá ejercerse por medio de delegado en los casos y con las limitaciones establecidas en esta ley.

*B2. Reglamento*

II- Que de conformidad con el Art.99 de la referida Ley, el presidente de la República dictará dentro de los noventa días siguientes a la vigencia de la Ley, el Reglamento de la misma;

POR TANTO: En uso de sus facultades constitucionales

DECRETA: **REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE ASOCIADOS COOPERATIVAS (consta de 14 títulos y 182 artículos).**

*Art. 102.- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito para su funcionamiento podrán establecer relaciones con instituciones que orienten su actividad a prestar asistencia técnica financiera a Asociaciones Cooperativas y con otras que satisfagan las necesidades socioeconómicas de sus asociados.*

*Art. 103.- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán crear toda la infraestructura necesaria para la realización de las operaciones y actividades que se encaminen a la satisfacción de las necesidades de sus Asociados.*

## **LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO Y ACTIVOS**

### **RESUMEN**

#### **CAPITULO I**

##### **OBJETO DE LA LEY**

Art. 1.- La presente Ley tiene como objeto prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento.

##### **SUJETOS DE APLICACIÓN DE LA LEY**

Art. 2.- La presente Ley será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aún cuando esta última no se encuentre constituida legalmente.

Las instituciones y actividades sometidas al control de esta Ley, entre otras, son las siguientes:

- a) Bancos nacionales y bancos extranjeros, las sucursales, agencias y subsidiarias de éstos;
- b) Financieras;
- c) Casas de Cambio de Moneda Extranjera;
- d) Bolsas de Valores y Casas Corredoras de Bolsa;
- e) Bolsas de Productos y Servicios Agropecuarios;
- f) Importaciones o exportaciones de productos e insumos agropecuarios y de vehículos nuevos;
- g) Sociedades e intermediarios de Seguros;
- h) Sociedades Emisoras de Tarjetas de Crédito y grupos relacionados;
- i) Instituciones y personas naturales que realizan transferencias sistemática o sustancial de fondos, incluidas las que otorgan préstamos;
- j) Casinos y casas de juego;
- k) Comercio de metales y piedras preciosas;
- l) Transacciones de bienes raíces;
- m) Agencias de viajes, transporte aéreo, terrestre y marítimo;
- n) Agencias de envío y encomiendas;
- o) Empresas constructoras;
- p) Agencias privadas de seguridad;
- q) Industria Hotelera; y
- r) Cualquier otra Institución, Asociación, Sociedad Mercantil grupo o conglomerado financiero.

## **LEY DE PROTECCION AL CONSUMIDOR**

### **OBJETO Y FINALIDAD**

Art.1.- El objeto de esta ley es proteger los derechos de los consumidores a fin de

procurar el equilibrio, certeza y seguridad jurídica en sus relaciones con los proveedores. Así mismo tiene por objeto establecer el Sistema Nacional de Protección al Consumidor y la Defensoría del Consumidor como institución encargada de promover y desarrollar la protección de los consumidores, disponiendo su organización, competencia y sus relaciones con los órganos e instituciones del Estado y los particulares, cuando requiera coordinar su actuación.

#### ÁMBITO DE APLICACIÓN

Art. 2.- Quedan sujetos a esta ley todos los consumidores y los proveedores, sean estas personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes, o contratación de servicios.

#### SUJETOS DE LA LEY

Art. 3.- Para los efectos de la presente ley, se entenderá por:

a) Consumidor o Usuario: toda persona natural o jurídica que adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien, reciba oferta de los mismos, cualquiera que sea el carácter público o privado, individual o colectivo de quienes los producen, comercialicen, faciliten, suministren o expidan; y

b) Proveedor: toda persona natural o jurídica, de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, suministro, construcción, distribución, alquiler, facilitación, comercialización o contratación de bienes, transformación, almacenamiento, transporte, así como de prestación de servicios a consumidores, mediante el pago de precio, tasa o tarifa. Para efectos de esta ley, también quedan sujetas las sociedades nulas, irregulares o de hecho, respondiendo solidariamente cualquiera de sus integrantes. Así mismo, será considerado proveedor, quien, en virtud de una eventual contratación comercial, entregue a título gratuito bienes o servicios.

#### LEY CONTRA LA USURA

Ley Contra la Usura (LCU) aplica a todo tipo de Acreedores (Art. 3): “aplicará a toda clase de acreedores, ya sean personas naturales o jurídicas, instituciones del sistema financiero, casas comerciales, montepíos, comerciantes de bienes y servicios, casas de empeño, y en general, a cualquier sujeto o entidad que preste dinero, cualquiera que sea la forma utilizada para hacer constar la operación, ocultarla o disminuirla”.

#### LEY DE REGULACION DE LOS SERVICIOS DE INFORMACION SOBRE EL HISTORIAL DE CREDITO DE LAS PERSONAS

##### RESUMEN

##### Capítulo I

##### Disposiciones Generales

##### Objeto

Artículo 1.- La presente Ley tiene por objeto garantizar el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen en el tema de la confiabilidad, la veracidad, la

actualización y el buen manejo de los datos de consumidores o clientes, relativos a su historial de crédito, incorporados o susceptibles de ser incorporados a una agencia de información de datos administrada por una persona jurídica, debidamente autorizada conforme a la presente Ley.

Asimismo, tiene por objeto regular la actividad de las personas jurídicas públicas o privadas, que tengan autorización para operar como agencias de información de datos y a los agentes económicos que mantengan o manejen datos sobre el historial de crédito de los consumidores o clientes.

### **Ámbito de Aplicación**

**Artículo 2.-** La presente Ley será aplicable a los agentes económicos, personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, exceptuando a la Superintendencia del Sistema Financiero, que realicen cualquier actividad económica, financiera, bancaria, comercial, industrial o de servicios, que manejen o tengan acceso a datos sobre el historial de crédito de los consumidores o clientes, por sí mismo, por medio de intermediarios o por un servicio arrendado.

También será aplicable a las agencias de información de datos, personas jurídicas, públicas o privadas, exceptuando a la Superintendencia del Sistema Financiero, que tengan autorización para brindar el servicio de almacenamiento, transmisión e información, por cualquier medio tecnológico o manual, de los datos sobre el historial de crédito de los consumidores o clientes.

## **LEY DE PROSCRIPCIÓN DE MARAS, PANDILLAS, AGRUPACIONES ASOCIACIONES Y ORGANIZACIONES DE NATURALEZA CRIMINAL.**

### **RESUMEN**

Art. 1.- Son ilegales y quedan proscritas las llamadas pandillas o maras tales como las autodenominadas Mara Salvatrucha, MS-trece, Pandilla Dieciocho, Mara Máquina, Mara Mao Mao y las agrupaciones, asociaciones u organizaciones criminales tales como la autodenominada Sombra Negra; por lo que se prohíbe la existencia, legalización, financiamiento y apoyo de las mismas.

La presente proscripción aplica a las diferentes pandillas o maras y agrupaciones, asociaciones u organizaciones criminales, sin importar la denominación que adopten o aunque no asumieren ninguna identidad.

Art. 2.- Cualquier acto jurídico que como parte de la actividad delictiva o de su estructura realicen estos grupos por medio de sus integrantes u otras personas en su nombre serán ilícitos y por lo tanto acarrearán las responsabilidades penales, civiles y administrativas correspondientes para sus promotores, creadores, organizadores, dirigentes, miembros, colaboradores, financistas y cualquier persona que, a sabiendas de su ilegalidad, reciba provecho directa o indirectamente.

Art. 3.- Las personas indicadas en el artículo anterior quedarán inhabilitadas por el doble

de tiempo de la condena establecida en el proceso penal o por el término de seis años en la sentencia administrativa, civil o de otra jurisdicción, en los casos siguientes:

- a) Pertener a partidos políticos;
- b) Ser candidato a cargos de elección popular o de segundo grado;
- c) Ser socio, accionista, avalista, miembro, directivo, representante judicial, administrador o asociado de cualquier persona jurídica;
- d) Ser concesionario, licitante o contratista del Estado o del municipio;
- e) Ser titular de autorizaciones o permisos estatales o municipales para la apertura o funcionamiento de negocios; f) Ser autoridad, funcionario, agente de autoridad o empleado del área de seguridad y justicia del Estado o del municipio; y,
- g) Ser titular, directivo, accionista, administrador o empleado de las personas a las que se refiere la Ley de los Servicios Privados de Seguridad.

## **LEY ESPECIAL CONTRA ACTOS DE TERRORISMO**

### **RESUMEN**

#### **CAPITULO PRIMERO**

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

#### **OBJETO DE LA LEY**

Art. 1.- La presente Ley tiene como objeto prevenir, investigar, sancionar y erradicar los delitos que se describen en ésta, así como todas sus manifestaciones, incluido su financiamiento y actividades conexas, y que por la forma de ejecución, medios y métodos empleados, evidencien la intención de provocar estados de alarma, temor o terror en la población, al poner en peligro inminente o afectar la vida o la integridad física o mental de las personas, bienes materiales de significativa consideración o importancia, el sistema democrático o la seguridad del Estado o la paz internacional; todo lo anterior, con estricto apego al respeto a los Derechos Humanos. En ningún caso, los delitos comprendidos en la presente Ley, serán considerados políticos o conexos con políticos ni como delitos fiscales.

#### **ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Art. 2.- Esta Ley se aplicará a los hechos punibles cometidos total o parcialmente en el territorio de la República o en los lugares sometidos a su jurisdicción.

También se aplicará a cualquier persona aún en lugar no sometido a la jurisdicción Salvadoreña, por delitos que afecten bienes jurídicos del Estado o de los habitantes de la República de El Salvador, o aquellos bienes jurídicos protegidos internacionalmente por pactos específicos o normas del derecho internacional.

#### **RESPETO A LA SOBERANÍA NACIONAL**

Art. 3.- La presente Ley se rige por el absoluto respeto a los principios de independencia y no intervención. Las acciones de cooperación que se lleven a cabo, se realizarán en el marco de dicho respeto. No se afectan los mencionados principios, cuando se realicen actividades policiales o de cualquier otro tipo, siempre que previamente hayan sido

acordadas por las autoridades competentes correspondientes.

## **LEY ESPECIAL DE EXTINCIÓN DE DOMINIO Y DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS BIENES DE ORIGEN O DESTINACIÓN ILÍCITA**

### **RESUMEN**

#### **CAPÍTULO I**

##### **DISPOSICIONES GENERALES**

###### **Objeto de la ley**

Art. 1.- El objeto de la presente ley consiste en normar el procedimiento que regula la acción de extinción de dominio a favor del Estado, sobre aquellos bienes que se encuentran dentro de los presupuestos que dan lugar a la misma. Asimismo, regula lo concerniente a la administración de los bienes y su destinación.

###### **Ámbito de aplicación de la ley**

Art. 2.- Esta ley se aplicará a los bienes de interés económico, de origen o destinación ilícitos ubicados dentro o fuera del territorio nacional, cuando su origen, incremento o destino se ubique dentro de los presupuestos contemplados en la misma, siempre que la acción de extinción de dominio sea iniciada en El Salvador. Cuando se haya iniciado la acción de extinción de dominio en más de un país, se estará a lo dispuesto en el respectivo tratado o convenio internacional.

###### **Naturaleza de la ley**

Art. 3.- Las disposiciones de la presente ley son de orden público y de interés social

###### **Alcance de la ley**

Art. 5.- La presente ley se aplicará sobre cualquiera de los bienes que se encuentran descritos en los presupuestos que dan lugar a la extinción de dominio y provengan de o se destinen a actividades relacionadas o conexas al lavado de dinero y activos, al crimen organizado, maras o pandillas, agrupaciones, asociaciones y organizaciones de naturaleza criminal, actos de terrorismo, tráfico de armas, tráfico y trata de personas, delitos relacionados con drogas, delitos informáticos, de la corrupción, delitos relativos a la hacienda pública y todas aquellas actividades ilícitas que generen beneficio económico u otro beneficio de orden material, realizadas de manera individual, colectiva, o a través de grupos delictivos organizados o estructurados.

También se aplicará a todos aquellos bienes que constituyan un incremento patrimonial no justificado cuando existan elementos que permitan considerar razonablemente que provienen de actividades ilícitas.

## **REGLAMENTO GENERAL SOBRE SEGURIDAD E HIGIENE EN LOS CENTROS DE TRABAJO**

### **RESUMEN**

#### **DISPOSICIONES PRELIMINARES CAPITULO I**

Objeto Art. 1º-El objeto de este Reglamento es establecer los requisitos mínimos de

seguridad e higiene en que deben desarrollarse las labores en los centros de trabajo, sin perjuicio de las reglamentaciones especiales que se dicten para cada industria en particular.

#### CAPITULO II Campo de Aplicación

Art. 2º.-El presente Reglamento se aplicará en todos los centros de trabajo privados, del Estado, de los Municipios y de las Instituciones Oficiales Autónomas y Semi-Autónomas. Los centros de trabajo que se dediquen a labores agrícolas, ganaderas y mineras estarán sujetos a reglamentaciones especiales.

Art. 73.-Todo el equipo de protección, tanto para las maquinarias, como para los obreros, será proporcionado por el patrono. Cuando a juicio del Departamento Nacional de Previsión Social, las ropas y aparatos de protección pueden volverse vehículos de contagio, serán individuales y marcados con el nombre del trabajador o con un número. Es obligatorio para los patronos mantener y reponer el equipo de protección que se deteriore por el uso.

Art. 74.-Es obligatorio para los trabajadores el uso constante del equipo de seguridad ordenado por el patrono y asimismo, cuidar de su buena conservación. La infracción de estas obligaciones relevarán de responsabilidad al patrono en la medida que lo establecen las leyes.

Art. 75.-Las disposiciones relativas a los edificios, ventilación, ruidos, locales de espera, comedores, dormitorios, servicios sanitarios y protección de maquinarias, serán aplicables inmediatamente al entrar en vigencia este Reglamento. En los establecimientos que estén actualmente en funcionamiento o en el período de construcción y montaje se les concederá a los patronos plazos que determine el Departamento Nacional de Previsión Social para introducir progresivamente las disposiciones a que se refiere este artículo.

Art. 76.-En todo nuevo establecimiento deberá contarse con los correspondientes permisos de instalación y funcionamiento debidamente aprobados por el Departamento Nacional de Previsión Social. Sólo con dictamen favorable de dicho Departamento podrán iniciarse las actividades.

#### **ESTATUTOS**

Art. 9.- Los Estatutos de toda Asociación Cooperativa contendrán:

- a) Denominación de la Asociación, que deberá ser distinta a la de cualquiera otra ya registrada y llevará al principio de su denominación las palabras "ASOCIACIÓN COOPERATIVA" y al final de ella las palabras "DE RESPONSABILIDAD LIMITADA " o sus siglas de "R.L.";
- b) Su domicilio legal;
- c) Actividad principal de la Asociación, la cual determinará su clase y tipo;
- d) Requisitos para la admisión, exclusión y retiro voluntario de asociados, con expresión de sus derechos y obligaciones;
- e) Capital inicial y valor de cada Certificado de Aportación;
- f) Constancia de que se ha pagado, por lo menos, el 20% del capital suscrito por cada

asociado;

g) Forma y plazo en que se exigirá el pago del valor de las aportaciones suscritas y no pagadas;

h) Forma de valorización de las aportaciones que se hagan en especie;

i) La forma en que el Consejo de Administración autorizará la transferencia de los certificados de aportación entre los asociados;

j) La forma en que se representarán las aportaciones;

k) El porcentaje de los excedentes que se destinarán al fondo de la Reserva Legal, Educación, Laboral y Previsión para cuentas incobrables y otros similares;

l) La forma de constituir los fondos especiales, en su caso, e indicación de los fines a que se destinarán;

m) Los criterios y normas para la aplicación y reposición de la reserva legal;

n) Las bases para la distribución de los rendimientos en cada ejercicio económico;

o) Manera de convocar y requisitos para la validez de los acuerdos de las Asambleas Generales

p) La composición del consejo de Administración y Junta de Vigilancia, elección, duración, funcionamiento, facultades y obligaciones de los mismos. Condiciones conforme a las cuales podrá revocarse la designación de sus miembros;

q) Los requisitos para la designación del gerente y sus atribuciones;

r) La forma en que deberán caucionar los Directivos, Gerentes, Contadores y empleados que manejen fondos de la Cooperativa;

s) Los requisitos para modificar los estatutos, para disolver y liquidar la Asociación Cooperativa, y para afiliarla a una Federación o Confederación;

t) La forma en que los asociados ejercerán sus derechos y responderán por sus obligaciones;

u) Establecer los procedimientos y sanciones que se aplicarán a los asociados que causen perjuicios económicos a la Cooperativa;

v) Las demás estipulaciones que se estimen necesarias, siempre que no contravengan la Ley General de Asociaciones Cooperativas, la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo ni sus respectivos Reglamentos.

## 5. MISION Y VISION

### **MISION**

“Contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros asociados, proporcionándoles servicios de ahorro y crédito, beneficios económicos, culturales y sociales, con personal comprometido con la excelencia en el servicio, basados en principios y valores cooperativos”

### **VISION**



“Ser la mejor Cooperativa financiera de El Salvador, en la prestación integral de servicios y beneficios a sus asociados, sustentada en la innovación continua, solvencia y estabilidad financiera.”

Los factores críticos de éxito para el logro de nuestra visión son:

1. Crecimiento de asociados y activos (Crecer)
2. Alta satisfacción de los asociados (Deleite)
3. Ser referente del sector cooperativo profesional

## 6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Cooperativa cuenta con una estructura organizativa de cinco niveles de autoridad, conformada por la Asamblea General de Asociados, el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, la Gerencia General y tres jefaturas de área.

**Asamblea General:** Es la máxima autoridad y está constituida por todos los Asociados que conforman la Cooperativa, tiene la responsabilidad de nombrar al Consejo de Administración y a la Junta de Vigilancia; además, aprueba las normas generales de la Administración de la Cooperativa.

**Consejo de Administración:** Constituye después de la Asamblea General, el mayor nivel de autoridad en la Cooperativa; es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociado.

**Junta de Vigilancia:** Es quien ejerce la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa, fiscaliza los actos de los órganos directivos, Comités, empleados y miembros de la Cooperativa.

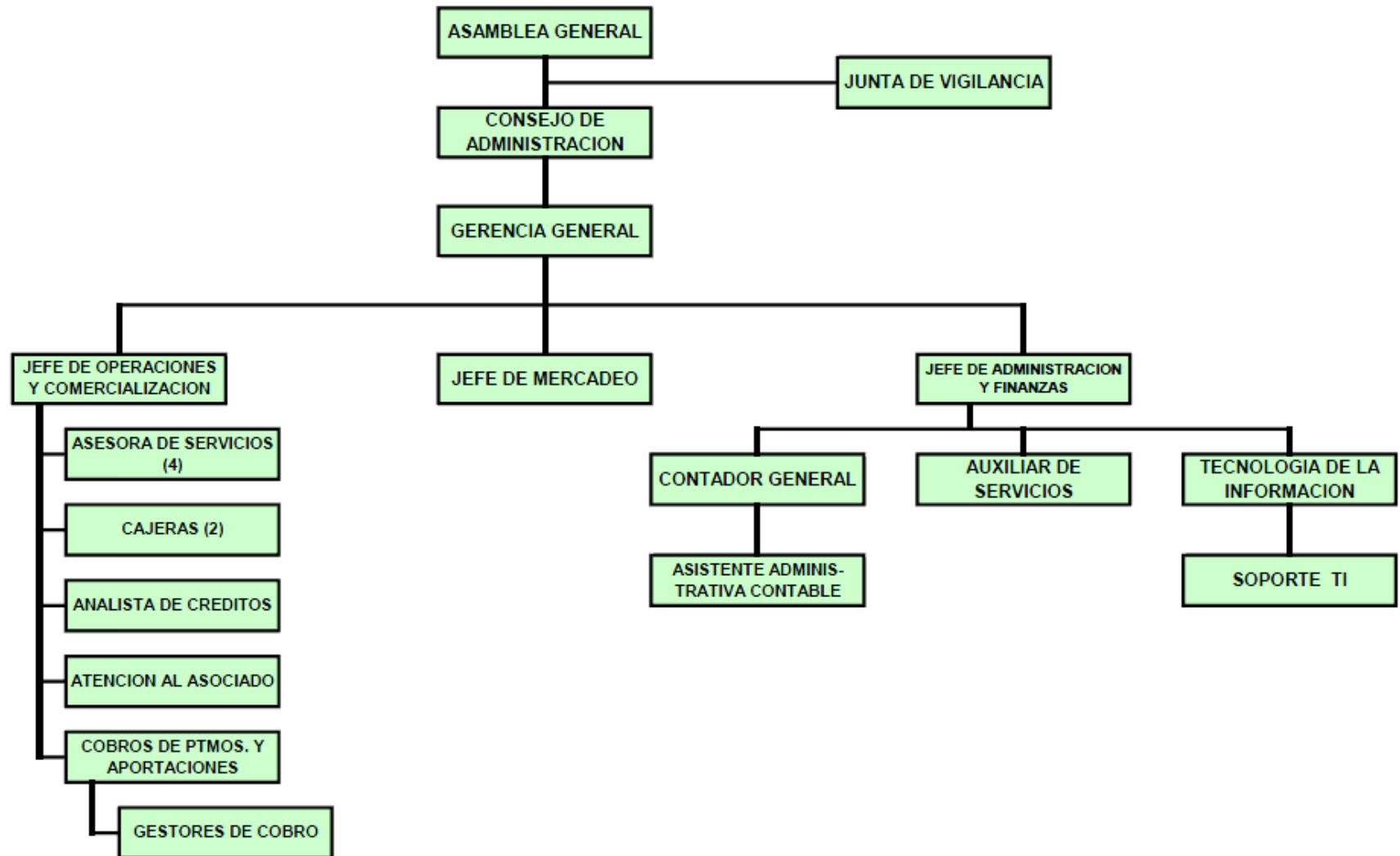
**Gerencia General:** Es la responsable de ejecutar los acuerdos del Consejo de Administración y de administrar la Cooperativa en base a dichos acuerdos; coordina la gestión y operaciones de la Cooperativa con las jefaturas de Mercadeo, Administración y Finanzas y Operaciones y Comercialización. Es responsable de la proyección estratégica de la Cooperativa y de proponer al Consejo de Administración políticas y estrategias para el fortalecimiento de la misma.

**Jefatura de Mercadeo:** Es responsable de apoyar el logro de metas y objetivos institucionales mediante acciones y estrategias de marketing, por lo tanto, es la encargada del desarrollo de nuevos productos y servicios, del análisis de mercados y de la competencia, de la renovación de productos y servicios así como de impulsar efectivas campañas publicitarias, promocionales y mercadológicas.

**Jefatura de Administración y Finanzas:** Es la responsable de administrar los recursos financieros y materiales de la Cooperativa, así como los procesos informáticos y contables; se encarga del cumplimiento de los aspectos fiscales y legales y de la contratación del personal. Apoyan el desarrollo de estas funciones personal de Contabilidad, Servicios y Tecnología de la Información.

**Jefatura de Operaciones y Comercialización.** Es la responsable de la prestación y venta de servicios a los Asociados, de lograr las metas de membresía, de crecimiento de carteras y de la sanidad de la cartera de préstamos. A su cargo están los Asesores de Servicio, Cajeras, Analistas de Crédito, personal de Atención al Asociado y de Cobros de Préstamos y Aportaciones.

## ORGANIGRAMA GENERAL DE ACOFINGES DE R.L.



## 7. FUNCIONES

### **GERENCIA GENERAL**

#### **FUNCION GENERAL**

Planificar, organizar, administrar y dirigir a largo plazo las estrategias de la Cooperativa. Definir, formular y ejecutar junto con las jefaturas funcionales las políticas y disposiciones emanadas del Consejo de Administración, ante quien es responsable de los resultados obtenidos y de las actividades realizadas.

Operativamente desarrolla relaciones y contactos de negocio, evalúa las necesidades de expansión, diversificación de productos y/o servicios y revisa periódicamente la marcha y resultados de todas las operaciones de mercadeo, créditos, cobros, contabilidad, finanzas, recursos humanos y sistemas, a fin de otorgar excelentes y ágiles servicios financieros a los Asociados y obtener los indicadores esperados por los Administradores de la Cooperativa.

### **JEFATURA DE OPERACIONES**

#### **FUNCION PRINCIPAL**

Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de Captación, Crédito y Aportaciones, utilizando criterios definidos en las políticas, reglamentos y procedimientos, procurando obtener la máxima rentabilidad al menor riesgo posible. Asegurar el cumplimiento de las políticas de captación, créditos y aportaciones aprobadas por el Consejo de Administración y proponer mejoras, así como desarrollar estrategias de afiliación de nuevos asociados

### **COORDINACION DE SERVICIOS FINANCIEROS**

#### **FUNCION PRINCIPAL**

Administrar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades relacionadas a la venta de productos financieros, haciendo énfasis en la calidad del servicio y la atención personalizada de los asociados, mediante un liderazgo eficaz y apoyo para lograr las metas programadas.

### **COORDINACION DE CRÉDITOS Y COBROS**

#### **FUNCION PRINCIPAL**

Planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar las actividades relacionadas a la concesión y recuperación de créditos haciendo énfasis en la calidad del servicio y la

atención personalizada; colaborando en la promoción, evaluación, seguimiento y administración de los productos y servicios de Créditos.

## **ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

Supervisar, coordinar y dirigir el personal de su Departamento

Llevar el control diario del flujo de efectivo o flujo de caja semanal, proyectado y real

Autorizar cheques para pago a proveedores, transferencias a bancos y gastos y pagos por caja chica

Llevar el control de liquidez

Dar seguimiento a la información sobre indicadores contables de morosidad, cobranzas y disponibilidad financiera; y presentar informe a la Gerencia General.

Administrar la gestión del Recurso Humano de la Cooperativa. (Permisos, licencias, incapacidades, salarios y suministro de accesorios).

6.1.7 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

# **MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**



## INDICE DE CONTENIDOS

|                                |          |
|--------------------------------|----------|
| <b>I. INTRODUCCION</b>         | <b>1</b> |
| <b>II. OBJETIVO DEL MANUAL</b> | <b>2</b> |
| i. OBJETIVO GENERAL            | 2        |
| ii. OBJETIVOS ESPECIFICOS      | 2        |
| <b>III. PROCEDIMIENTOS</b>     | <b>3</b> |
| i. OBJETIVO                    | 3        |
| ii. ALCANCE                    | 3        |
| iii. TERMINOS DE REFERENCIA    | 3        |
| iv. PROCEDIMIENTO              | 3        |
| v. FLUJOGRAMA                  | 3        |
| vi. ANEXOS                     | 3        |



## **I. INTRODUCCION**

En base a los elementos que componen la Gestión por procesos, ha elaborado el presente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que ejecuta los departamentos operativos de ACOFINGES DE R.L, que permita alcanzar los objetivos encomendados y contribuya a orientar al personal adscrito a esa área sobre la ejecución de las actividades encomendadas, constituyéndose así, en una guía de la forma en que opera e interviene.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización, o bien, cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica autorizada por el Consejo de Administración, con objeto de mantenerlo actualizado.





## **II. OBJETIVO DEL MANUAL**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Establecer las metodologías de operación para los procesos de membresía, créditos y captación de fondos, para ser elementos de inducción de conocimiento de las actividades necesarias de prestación de servicios.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Establecer las metodologías a seguir para el desarrollo del proceso de membresía, con el propósito de proporcionar el conocimiento de los procedimientos a los miembros de la cooperativa y con fines de inducción en las actividades que los componen.
- Establecer las metodologías a seguir para el desarrollo del proceso de Captación de fondos, con el propósito de proporcionar el conocimiento de los procedimientos a los miembros de la cooperativa y con fines de inducción de las actividades que los componen.
- Establecer las metodologías a seguir para el desarrollo del proceso de crédito, con el propósito de proporcionar el conocimiento de los procedimientos a los miembros de la cooperativa y con fines de inducción en las actividades que los componen.



# **III. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-01                | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 1    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Ingreso de asociados |  | <b>Versión:</b> 1.0 |

## 1. OBJETIVO

Establecer la metodología a seguir para llevar a cabo el procedimiento de ingreso de asociados, cumpliendo con las políticas establecidas en los estatutos y la Ley General de Asociaciones Cooperativas y leyes aplicables.

## 2. ALCANCE

El procedimiento aplica para:

- Ejecutiva de negocios
- Jefe de operaciones

## 3. TERMINOS DE REFERENCIA

## 4. PROCEDIMIENTO

1. Asociado demuestra interés en la cooperativa
2. Ejecutiva de negocios explica todas las ventajas y beneficios que ofrece ACOFINGES DE R.L
3. Asociado decide ingresar a la Cooperativa
4. Ejecutiva solicita documentos DUI, NIT Decisión: Si el DUI no especifica que es ingeniero o arquitecto, técnico de ramas afines a la ingeniería, deberá presentar su título universitario. Si el asociado es estudiante de ingeniería y arquitectura deberá presentar los documentos que hagan constar que se encuentra cursando 4to año de ingeniería o arquitectura. Si el aspirante es familiar de asociado deberá documentarse el parentesco mediante su DUI, NIT.
5. Una vez revisados los documentos, la ejecutiva de negocios determina que aspirante SI aplica para tramitar el ingreso a la cooperativa.
6. Llena la solicitud de ingreso con los datos del aspirante asociado en el SIF.
7. Imprime la solicitud de ingreso con los datos de aspirante en el SIF.
8. Solicita firma de aspirante en la solicitud de ingreso
9. Adjunta a la solicitud de ingreso los documentos DUI, NIT (ampliados a 150%), título etc.

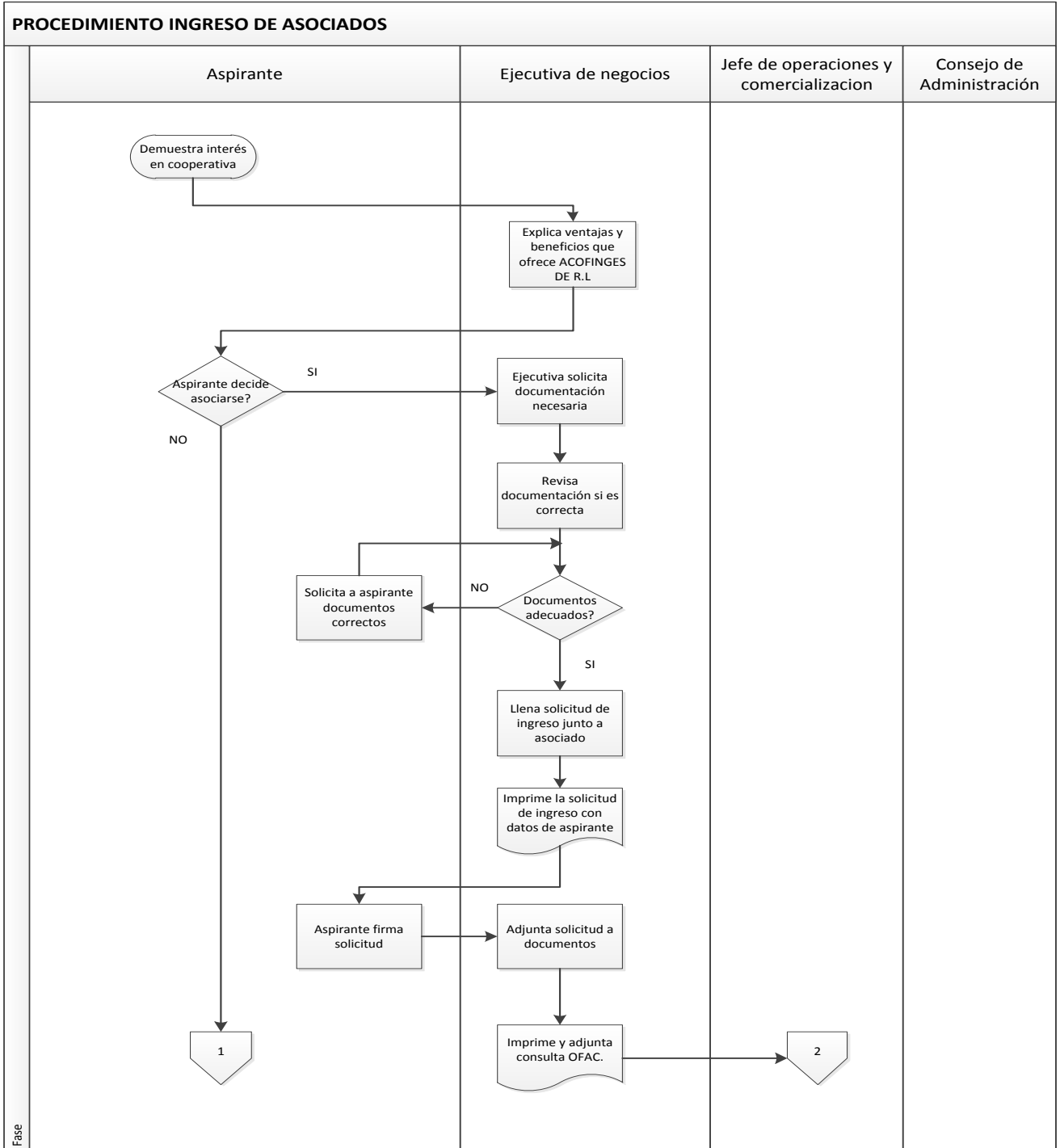
|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

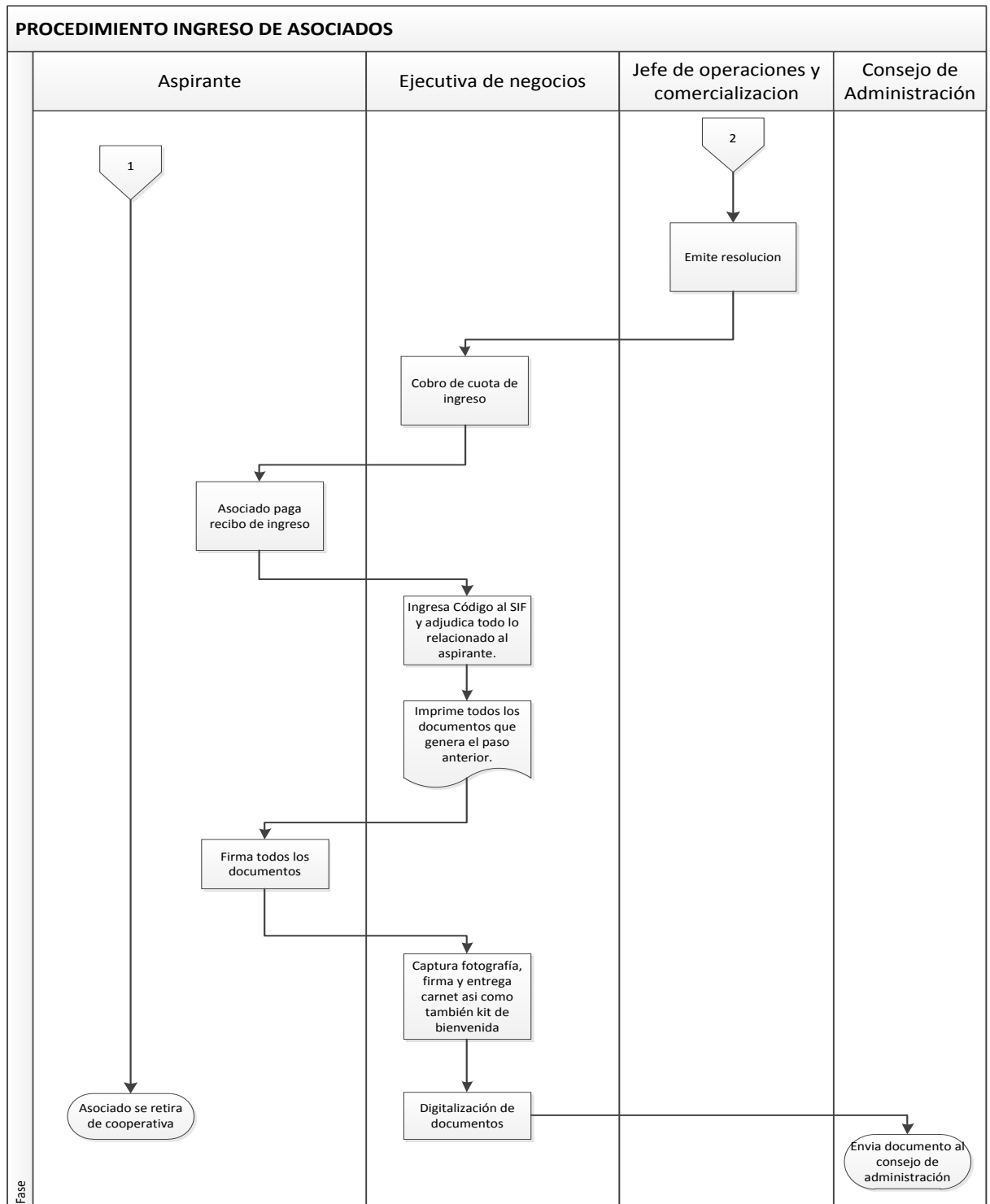
|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-01                | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 2    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Ingreso de asociados |  | <b>Versión:</b> 1.0 |

10. Consulta buró OFAC
11. Imprime consulta OFAC.
12. Adjunta consulta OFAC.
13. Ejecutiva lleva solicitud con documentos adjuntos a la Jefatura de Operaciones para resolución.
14. Jefatura de operaciones emite resolución y cambia de estado la solicitud SIF.
15. Cobro de cuota de ingreso.
16. Una vez que el asociado paga. Emite recibo de ingreso por \$22
17. Se ingresa Código al SIF: automáticamente el SIF; adjudica, aperturas de cuentas de ahorro, de aportaciones, hoja legal, contratos de ahorros, y formularios como conoce al cliente, y ficha de apertura de cuentas. Listos para imprimir.
18. Imprime todos los documentos SIF, mencionados en el paso 17
19. Firma todos los documentos SIF
20. Captura de fotografía
21. Captura de firma
22. Entrega de carnet
23. Entrega de kit de bienvenida
24. Digitalización de documentos
25. Envía documento a bandeja para ratificación de ingresos en el consejo de administración.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

**5. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO**





**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejía

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-01                | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 5    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Ingreso de asociados |  | <b>Versión:</b> 1.0 |

## 6. ANEXOS

### POLITICAS PARA EL INGRESO DE ASOCIADOS

#### OBJETIVO DE LAS POLITICAS

- Dar los lineamientos básicos para el ingreso de nuevos asociados, de acuerdo a los Estatutos y Ley General de Asociaciones Cooperativas.

#### ALCANCE.

- Las políticas abarcan desde la venta del servicio, solicitud de admisión, revisión, aprobación o rechazo, ingreso al sistema y seguimiento, y retiro por renuncia, retiro por defunción y retiro por exclusión.

#### RESPONSABILIDADES.

- Los responsables de aplicar las políticas para ingreso de asociados, son las ejecutivas de mercadeo en la venta del producto, atención al asociado de preparar legajos papeles y archivo de documentos, el Jefe de Operaciones en la revisión y el consejo de administración en la aprobación o rechazo de las solicitudes.

#### REFERENCIA.

- Las presentes políticas se basan en lo expresado por los estatutos, y los acuerdos del consejo de administración.
- Lo que no está en los estatutos se basa en los requisitos legales y que por las buenas prácticas se toman en cuenta, basados en la experiencia.

#### DEFINICIONES.

POLITICAS. según el artículo 8 y 9 de los Estatutos son las siguientes:

1. Podrán ser asociados de la cooperativa, Los profesionales y estudiantes de cuarto año en delante de las carreras de ingeniería y arquitectura y ramas afines, técnicos de nivel superior universitario y no universitarios de dichas áreas, las personas jurídicas compatibles o afines a las áreas de ingeniería y arquitectura, que no persigan fines de lucro. Las personas naturales que cumplan características hasta segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad con los profesionales asociados de la ingeniería y arquitectura.
2. Técnico, se define como personas de nivel superior universitario y no universitario o que ejerzan una disciplina que normalmente desempeñaría un egresado o graduado de un nivel superior no universitario en ingeniería, arquitectura y ramas afines, con experiencia comprobada de por lo menos cinco años en el cargo.
3. Para ingresar a la cooperativa es necesario que el interesado cumpla con los requisitos siguientes:
4. Ser mayor de dieciséis años de edad;

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-01                | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 6    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Ingreso de asociados |  | <b>Versión:</b> 1.0 |

5. Presentar solicitud por escrito ante el consejo de administración, recomendado por un asociado de la cooperativa que sea profesional en las carreras de ingeniería y arquitectura o ramas afines. si el interesado no pudiese firmar, se expresará la causa de esto último y dejara la impresión del pulgar de su mano derecha, o en su defecto, de cualquier otro dedo que se especificará y firmará a su ruego otra persona mayor de edad;
6. Pagar por lo menos el valor de una aportación, aportación \$10.00 para profesionales y de \$5.00 para estudiantes y familiares)
7. Pagar como cuota de ingreso la cantidad establecida por el consejo de administración, la cual no es reembolsable bajo ningún concepto.
8. Recibir el Curso Básico de Cooperativismo, coordinado por el comité de educación de la cooperativa, impartido por el mismo o por el INSAFOCOOP, u otra institución similar.
9. En el caso de las personas Jurídicas, llenaran los requisitos anteriores en lo que fueren compatibles con su naturaleza, y deberá comprobar que no persigue fines de lucro, presentar instrumento de constitución o modificación debidamente inscrita en la institución correspondiente, y la certificación del punto de acta de la junta directiva o de quien corresponda según sea el caso, en el cual conste el acuerdo de asociarse a la cooperativa.
10. Las personas de nacionalidad extranjera quedan sometidos a las leyes Nacionales.
11. Con relación al numeral dos literal b; de las políticas, la solicitud de admisión deberá contener lo estipulado en el formulario F-SA-01 Solicitud de admisión para persona natural. Descrito en las políticas de conozca su cliente PCC-UC-001.
12. El ejecutivo deberá hacer conciencia al solicitante, de la necesidad de actualizar los datos cuando ocurriere algún cambio en ellos.
13. Al aprobarse la solicitud de ingreso, se deberá llenar la declaración jurada Y el formulario correspondiente de la política conozca su cliente. (PCC-UC-001.) Formulario conozca su cliente (F-CC-01)
14. El asociado deberá firmar la declaración de recepción y firma de documentos.
15. Los solicitantes deberán cumplir con todos los requisitos de documentación, e información que deben ser completados en los formularios para ingreso de asociados.
16. Las ejecutivas de mercadeo son responsables de ingresar toda la información en los campos del sistema cuando las solicitudes fueren aprobados por el Consejo de Administración y los solicitantes hubieren pagado los valores establecidos para efectuar el ingreso.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|



|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-01                | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 7    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Ingreso de asociados |  | <b>Versión:</b> 1.0 |

17. Las ejecutivas de mercadeo deberán ingresar al sistema todos aquellos pagos y aplicaciones correspondientes, en el mes en que fueron aprobados por el consejo de administración. Salvo que estos fueren aprobados el último día del mes en horas no hábiles, en el cual la aplicación será el primer día hábil del mes siguiente.

18. Las jefaturas de operaciones y comercialización serán las responsables de revisión de la documentación presentada ante el Consejo de administración para la admisión de asociados, y de la verificación del correcto ingreso al sistema.

19. El departamento de Tecnologías de información, deberá evaluar la posibilidad de agregar campos al sistema, en los módulos de ingreso de asociados, que sean necesarios, para el cumplimiento de políticas resultantes de las leyes, reglamentos o instructivos emanados de los organismos de vigilancia del Estado.

20. Se deberá llevar el Archivos siguiente: Libros de Hojas Legales de Asociados o, Libro de Ingresos de asociados según el artículo 46 literal d).

21. Los jefes de operaciones y comercialización deberán nombrar un responsable de archivo de cada una de las áreas que estén a su cargo.

22. Los encargados de archivos deberán velar porque estos estén al día y actualizados.

23. La jefatura de operaciones deberá enviar copia del reporte de asociados admitidos, a los encargados de la captura de fotografía, firma y emisión de carnet, con el objetivo de controlar y tener todas las firmas y fotografías de los asociados que ingresan a la cooperativa.

24. Todo asociado nuevo ingreso recibirá su carné y copia de los estatutos de la Cooperativa.

25. El curso de cooperativismo deberá ser impartido por el Comité de Educación, deberá realizarse con un mínimo de 25 asociados ingresados.

26. El consejo de administración decidirá La definición de conceptos tales como Ramas Afines, se recomienda emitir listado y resolución la cual será incluida en las políticas.

27. Se deberá elaborar un procedimiento de seguimiento a los nuevos asociados, que permita un control de mora en el pago de aportaciones.

28. Las políticas de hecho que se efectúan en el proceso y no estén contempladas serán agregadas, o actualizadas y tomadas como obligatorias para los responsables.

29. La cuota es de \$10.00 y de \$5.00 hasta un máximo de \$600.00 en el año, salvo cuando un asociado solicita crédito en el cual se le pide que cubra la relación de aportaciones que puede ser mayor al valor máximo de seiscientos y además pagará el valor de la cuota de \$10.00 mensuales.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-01                | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 8    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Ingreso de asociados |  | <b>Versión:</b> 1.0 |

30. Vigencia, las políticas están vigentes a partir de la aprobación de los Estatutos y de las Actas del Consejo de Administración.

REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR EL SOLICITANTE.

Si el solicitante es profesional en cualquier Rama de la Ingeniería, Arquitectura o Ramas Afines los requisitos son:

31. Llenar completamente la Solicitud de Admisión.
32. Presentar anexo a la Solicitud de Admisión, fotocopias de DUI y NIT ampliadas al 150%.
33. Anexar a la solicitud de Admisión fotocopia tamaño oficio del Título, cuando en el documento único de Identidad no apareciere la profesión.
34. Llenara completamente el formulario conozca su cliente.
35. Pagar el valor de una aportación, ahorro, cuota única de membresía y costo del carnet de asociado.

Si el solicitante es técnico en Ingeniería, Arquitectura o técnico afín, los Requisitos son:

36. Llenar completamente la Solicitud de Admisión.
37. Presentar anexo a la Solicitud de Admisión, fotocopias de DUI y NIT ampliadas al 150%.
38. Anexar a la solicitud de Admisión fotocopia tamaño oficio del Título, cuando en el documento único de Identidad no apareciere la profesión.
39. Llenar completamente el formulario conozca su cliente.
40. Pagar el valor de una aportación, ahorro, cuota única de membresía y costo del carnet de asociado.

Si el solicitante es Estudiante a Nivel de 4º Año de las Carreras de Ingeniería, Arquitectura, o carrera afín los Requisitos a Presentar Son:

41. Llenar completamente la Solicitud de Admisión.
42. Presentar anexo a la Solicitud de Admisión, fotocopias de DUI y NIT ampliadas al 150%.
43. Presentar fotocopia del carnet de Estudiante y de talonario de pagos
44. Llenara completamente el formulario conozca su cliente.
45. Pagar el valor de una aportación, ahorro, cuota única de membresía y costo del carnet de asociado.

Si el solicitante es familiar de uno de nuestros asociados que sean Ingenieros o Arquitectos y Ramas Afines.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-01                | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 9    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Ingreso de asociados |  | <b>Versión:</b> 1.0 |

46. Llenar completamente la Solicitud de Admisión.
47. Presentar anexo a la Solicitud de Admisión, fotocopias de DUI y NIT ampliadas al 150%.
48. Anexar a la solicitud de Admisión fotocopia tamaño oficio del Título, cuando en el documento único de Identidad no apareciere la profesión.
49. Llenar completamente el formulario conozca su cliente.
50. Pagar el valor de una aportación, ahorro, cuota única de membresía y costo del carnet de asociado.
51. Presentar el DUI del familiar que le refiere o si el solicitante es familiar y menor de edad, presentará original y fotocopia de la partida de nacimiento.
  
52. Luego de presentar el formulario Solicitud de Admisión y los documentos anexos, el solicitante espera un tiempo de una semana para recibir resolución de admisión o denegación de la solicitud por parte de la ejecutiva de mercadeo.

### GUIA DE INGRESO DE ASOCIADOS EN EL SISTEMA BANCOOPRE.

1. Ingreso de asociado en Bancoopre.

Dar clic en el menú de **1.Asociado**.

Dar clic en la opción 1. Manejo de asociados.

Llenar todos los campos de esta pantalla, revisar, guardar y luego salir.

2. APERTURA DE CUENTA DE APORTACIONES EN SISTEMA BANCOOPRE.

Dar clic con el ratón sobre el menú **3. APORTACIONES**

**Dar clic en la opción:**

#### 1. Apertura de cuentas.

- a) En la caja de controles de trabajo elegir la opción **Nuevo**. Y habilitar los espacios de los campos que se deberán llenar según los datos de la solicitud de admisión del nuevo asociado.
- b) En la caja de controles de trabajo dar la opción guardar.
- c) En la caja de controles de trabajo dar la opción salir.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-01                | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 10   |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Ingreso de asociados |  | <b>Versión:</b> 1.0 |

- d) Deberá existir un requisito para apertura de la cuenta de ahorro que no se podrá hacer si aún no está la apertura de la cuenta de aportaciones.
- e) En esta opción se imprime en una hoja papel bond en blanco los datos que lleva la hoja legal para revisión y cuando ha sido revisada se debe imprimir en la hoja legal.

**3. Apertura de cuentas de ahorro, En sistema Bancoopre.**

- a. Ingresar al menú 2. Ahorro.
- b. Dar clic en Manejo del Maestro de Saldos.
- c. Llenar todos los campos de esta pantalla.
- d. Luego dar clic en Guardar.
- e. Dar clic en la opción salir.

**4. INGRESO DE VALOR DE APORTACIONES Y VALOR DE AHORROS EN BANCOOPRE.**

Ingresar al menú **7.Ingreso.**

**POSTEO DE LIBRETAS DE AHORRO Y APORTACION.**

Se ingresa al módulo de caja.

Dar clic en la opción **2. Postear e Ini. Movs. De Ahor/Prest/Aport.**

**Llenar los campos que se deban llenar, postear las libretas, y salir.**

Elegir según la libreta que se ha de postear si aportaciones o ahorros.

**5. IMPRESIÓN DE FORMULARIOS (RECEPCION DE DOCUMENTOS, FORMA DE PAGO Y CONTRATO DE AHORRO).**

- Ingresar al navegador Opera.
- Ir al menu Core Bancario.
- Elegir la carpeta de Documentación.
- En esta opción elegir la carpeta recepción de documentos.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-01                | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 11   |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Ingreso de asociados |  | <b>Versión:</b> 1.0 |

- Dentro de esta opción digitar el código del asociado y al dar enter, desplegará el formulario **RECEPCION DE DOCUMENTOS**.
- Se revisa y se envía a impresión.
- Luego elegir la carpeta forma de pago. Y se desplegará pantalla que pide ingresar en un campo, el código del asociado, y al hacerlo se desplegará **formulario FORMA DE PAGO** El cual se debe imprimir y entregarlo al asociado para que lo llene.
- Luego ingresa en la carpeta de **CONTRATO DE AHORRO**, digitar el código del asociado, y desplegará el contrato con los datos del asociado y se envía la impresión para firma de autorizado y de recibido de parte del asociado.
- Nota todos los formularios salen con todos los datos, a excepción del compromiso de pago que lo debe llenar el asociado.

## GUIA PARA LLENAR SOLICITUD DE ADMISION

### Guía de la solicitud de Admisión:

- La solicitud de admisión está compuesta de las partes siguientes:
  1. **ENCABEZADO.**
  2. **DATOS DEL SOLICITANTE.**
  3. **ESTADO FAMILIAR.**
  4. **ACTIVIDAD ECONOMICA.**
  5. **DATOS DEL CONYUGE.**
  6. **REFERENCIAS.**
  7. **ASOCIACIONES A LAS QUE PERTENECEN.**
  8. **PETICION DE SOLICITUD.**
  9. **DESIGNACION DE BENEFICIARIOS.**
  10. **FIRMA DEL SOLICITANTE**
  11. **ESPACIO RESERVADO PARA LA COOPERATIVA.**
  12. **LUGAR Y FECHA Y NOMBRE DE LA EJECUTIVA QUE ATENDIO.**

### Explicación por cada numeral

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-01                | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 12   |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Ingreso de asociados |  | <b>Versión:</b> 1.0 |

- **ENCABEZADO:** El encabezado consta de la identificación de la cooperativa, nombre y código del formulario, código de asociado asignado, situación del solicitante, si es nuevo o si ha pertenecido a la cooperativa.
- **DATOS DEL SOLICITANTE:** Los nombres del solicitante están ubicados en orden prioritario, según los documentos que los campos del sistema bancoopre tiene para ser completados. En el caso de **Otro documento**, se usara para documentos tales **como el Pasaporte y Carnet de Residente**. Y los datos de las generales del solicitante, deberán ser completados según el DUI, por ser el documento que identifica fehacientemente a la persona Natural.
- **ESTADO FAMILIAR:** Como su nombre lo indica se refiere al estado civil o familiar reconocido o los cuales se conceptualizan en el Código Civil, en el Código de Familia y el Código de Trabajo.
- **DOMICILIO:** Se refiere a la dirección de la casa de habitación, forma en que ejerce el derecho de habitación o uso del inmueble y el tiempo. Esto orientado al negocio de colocación de créditos de vivienda y la identificación del cliente. En donde el ejecutivo deberá estar atento a que la dirección presentada en el DUI sea la misma que presenta en la casa de habitación, si hay diferencia contra la dirección de DUI, anexar el recibo de agua o energía eléctrica, sirven para para comprobar la dirección real o domicilio del asociado.
- **ACTIVIDAD ECONOMICA:** La actividad económica tiene los objetivos siguientes: si es empleado, o empresario, Conocer la capacidad de pago, A qué se dedica, donde realiza sus negocios, y determinar cuánto puede ahorrar mensualmente ya sea como asalariado o como empresario. Todo en un orden de dependencia en donde si el asociado nos indica que es empleado los datos que continúan no serán completados, salvo que marque ambos espacios de empleado y empresario.
- **DATOS DEL CONYUGE:** Estos espacios deberán ser completados con el nombre del DUI y si es empleado o empleada, deberá llenar los campos siguientes en lo aplicable.
- **REFERENCIAS:** se usa para identificar a los asociados que le refieren y le recomendaron la cooperativa.
- **PETICION DE SOLICITUD DE ADMISION:** consta de la petición de que se le admita como asociado y de los valores que deberá pagar por el ingresos que incluye para la membresía, la sumatoria de la cuota de reserva de educación más el costo del carnet de asociado, la primera cuota de aportación, y el valor establecido para la apertura de la cuenta de ahorro, las formas de pago de las aportaciones y la dirección en donde deberá hacerse el cobro.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-01                | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 13   |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Ingreso de asociados |  | <b>Versión:</b> 1.0 |

- **DESIGNACION DE BENEFICIARIOS.** Es en donde constan los nombres de los beneficiarios de las aportaciones, edad, parentesco y porcentaje, los cuales deberán ser completados en la Hoja Legal, Y deberán ser escritos de acuerdo a DUI o Partidas de Nacimiento de los beneficiarios.
- **FIRMA DEL SOLICITANTE.** En este espacio el solicitante estampara la firma de puño y letra, deberá escribir el lugar y fecha en que llena la solicitud.
- **ESPACIO RESERVADO PARA LA COOPERATIVA.** Este espacio será de uso exclusivo del consejo de Administración y será firmado por el presidente y por el secretario, y contiene el número y fecha del Acta y la fecha de ingreso al sistema Bancoopre.
- **Documentos anexos en lo aplicable.** Las fotocopias de los documentos de rigor son el DUI NIT y Tarjeta del ISSS, y en caso de ser extranjero el pasaporte u otro documento de identificación, la tarjeta de IVA en caso de que sea empresario, las fotocopias de Título en caso de que no conste la profesión en el DUI, la constancia de salario o taco del seguro, y el recibo de agua o luz cuando la dirección del DUI del solicitante no fuere igual a la dirección de la casa de habitación.
- **Lugar y fecha, y nombre de ejecutiva.** Campos que deberá llenar la ejecutiva de mercadeo o quien le asesoró. El cual será requisito indispensable.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-02-2.1                      | <b>Fecha de aprobación:</b><br>Septiembre 2014 | <b>Página: 1</b>  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Retiro de asociados voluntario |  | <b>Versión: 1</b> |

## 1. OBJETIVO

Reintegrar los saldos en aportaciones, en ahorros a la vista y a los asociados que tramitan el retiro por medio de solicitud de retiro y carta de renuncia, que hayan sido aprobados por el consejo de administración.

## 2. ALCANCE

El procedimiento está dirigido a:

- Ejecutiva de mercadeo
- Jefe de operaciones
- Cajera
- Contador general

## 3. TERMINOS DE REFERENCIA

## 4. PROCEDIMIENTO

- 4.1 Se presenta a la oficina o expresa a una ejecutiva la necesidad de retirarse de la cooperativa.
- 4.2 La ejecutiva de mercadeo escucha al asociado, acerca de los motivos por los cuales desea retirarse de la cooperativa.
- 4.3 Le asesora acerca de las opciones de crédito tales como: consolidación de deudas, créditos gerenciales, crédito automático.
- 4.4 En caso de que el retiro se deba a viaje fuera del país, se le recomienda no retirarse, y dejar un familiar de confianza con un poder que le autorice a hacer operaciones en su nombre.
- 4.5 Se verifica que no haya causales que impidan el retiro. Tales como.
- 4.6 Tenga créditos que no sean cubiertos por las aportaciones.
- 4.7 Sea fiador solidario de otro asociado, donde sus activos fueren garantía de esos créditos.
- 4.8 Verificar firmas en hoja legal y contratos de ahorro.
- 4.9 Si el asociado, aun desea retirarse, la ejecutiva de mercadeo le entrega el formulario, solicitud de retiro.
- 4.10 El asociado elabora carta de renuncia.
- 4.11 Le solicita fotocopia de documentos DUI Y NIT.1
- 4.12 Llena la solicitud de retiro y la entrega a la ejecutiva de mercadeo.
- 4.13 Y carta de renuncia.
- 4.14 Entrega DUI Y NIT Para sacar fotocopias.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|



|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-02-2.1                      | <b>Fecha de aprobación:</b><br>Septiembre 2014 | <b>Página: 2</b>  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Retiro de asociados voluntario |  | <b>Versión: 1</b> |

- 4.15 La ejecutiva de mercadeo llena los campos del espacio reservado de la solicitud de retiro y anexa las fotocopias de DUI y NIT y la carta de renuncia.
- 4.16 Entrega la solicitud y documentos anexos a ejecutivas de atención al asociado.
- 4.17 Las solicitudes las recibe hasta las doce del día que se reunirá el consejo de administración para aprobación.
- 4.18 Recibe solicitudes de Retiro de asociados por renuncia.
- 4.19 Recibe solicitudes de retiro por defunción.
- 4.20 Hace reporte y lo entrega al jefe de operaciones el día que se reúne el consejo de administración.
- 4.21 Le pone sello a la solicitud con la indicación de la fecha de aprobación , número de Acta y número de punto de Acta
- 4.22 Recibe el reporte de solicitudes siguientes:
- Solicitudes de ingreso de asociados.
  - Solicitudes de retiro por renuncia.
  - Solicitudes de retiros por defunción
- 4.23 Entrega el reporte al consejo de administración.
- 4.24 Hace el proceso de aprobación de retiros e ingresos de asociados.
- 4.25 Devuelve las solicitudes con resolución.
- 4.26 Recibe del Consejo de Administración el reporte de solicitud de retiro de asociados.
- 4.27 Solicita en caja que le hagan capitalización de intereses de las cuentas de ahorro.
- 4.28 Hacen capitalización de cuentas de ahorro.
- 4.29 Informan al jefe de operaciones que se ha realizado la capitalización de intereses de las cuentas de ahorro.
- 4.30 Hace retiro formal del sistema y entrega la hoja de liquidación del sistema a ejecutiva de atención al asociado.
- 1.- En el sistema Bancoopre, ingresa en el menú C. Técnico.
  - 2.- Dar clic en el menú asociados por retirarse.
  - 3.- En la pantalla desplegada, digitará el código del asociado. Verifica que el nombre sea del asociado que se retira y completa los campos con la fecha de retiro, y el número de partida se ingresara la fecha de retiro. y la cuenta contable 253-06 para retiro de asociados.
- 4.31 Entrega el reporte de solicitudes de retiro aprobados por el consejo de administración, al ejecutivo de atención al asociado.
- 4.32 Recibe las solicitudes de retiros por renuncia y por defunción.
- 4.33 Para las solicitudes de retiro por defunción se deberá seguir el procedimiento para retiro por defunción de asociados.
- 4.34 Anexa la hoja de liquidación del sistema Bancoopre a las solicitudes de retiro.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-02-2.1                      | <b>Fecha de aprobación:</b><br>Septiembre 2014 | <b>Página: 3</b>  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Retiro de asociados voluntario |  | <b>Versión: 1</b> |

- 4.35 Concreta cita con el renunciante para hacerle el pago de los activos del asociado.
- 4.36 Solicita al asociado que debe presentar los siguientes documentos:
- Las libretas de ahorro,
  - Libreta de aportación,
  - Documentos Único de Identidad,
- 4.37 Si no presenta libretas de ahorros y aportación, deberá solicitar reposición de libretas. Y deberá cancelara la comisión de \$2.00 Dólares por reposición de libretas.
- 4.38 Traslada documentación de solicitud de retiros por renuncia al departamento de contabilidad previa autorización del Jefe de Operaciones.
- 4.39 Recibe documento de retiros de atención al asociado.
- 4.40 Verifica en el libro de distribución de Utilidades si los valores a pagar contienen utilidades distribuidas a partir del año 2012.
- 4.41 Efectuar retención del 5% de impuesto sobre la Renta por disminución de capital, a las distribuciones de excedentes hechas de 2012 en adelante.
- 4.42 Hacer la anotación en el libro de aumentos y disminuciones de capital.
- 4.43 Elaborar recibo según liquidación del sistema más deducciones por el 5% de impuesto sobre la Renta.
- 4.44 Trasladar el recibo para que caja haga efectivo el pago si fuere inferior a quinientos dólares (\$500.00) o su equivalente en moneda de curso legal.
- 4.45 Si el valor fuere superior a quinientos dólares, elaborar cheque, obtener firmas autorizadas, firmas de elaborado, de revisado y recibido al entregar el cheque.
- 4.46 Recibe recibo elaborado por el departamento de contabilidad con las retenciones legales.
- 4.47 Cuando el asociado se presenta a cobrar su liquidación, la cajera le solicita las libretas de ahorros y aportaciones.
- 4.48 Hacer una carta de renuncia según formato, obtiene firma del asociado y la anexa a la solicitud de retiro.
- 4.49 Si el valor fuere menor a \$500.00 pagar en efectivo y si fuere mayor el pago lo debe efectuar el departamento de contabilidad.
- 4.50 Entrega el desembolso en efectivo al asociado que se retire.
- 4.51 Poner sello de libreta cancelada sobre las libretas de ahorro y de aportaciones que tuviere el asociado retirado.
- 4.52 Le despide amablemente.
- 4.53 LIQUIDACION EN CONTABILIDAD CON CHEQUE:
- 4.54 Recibe documento de retiros de atención al asociado.
- 4.55 Verifica en el libro de distribución de Utilidades si los valores a pagar contienen utilidades distribuidas a partir del año 2012.

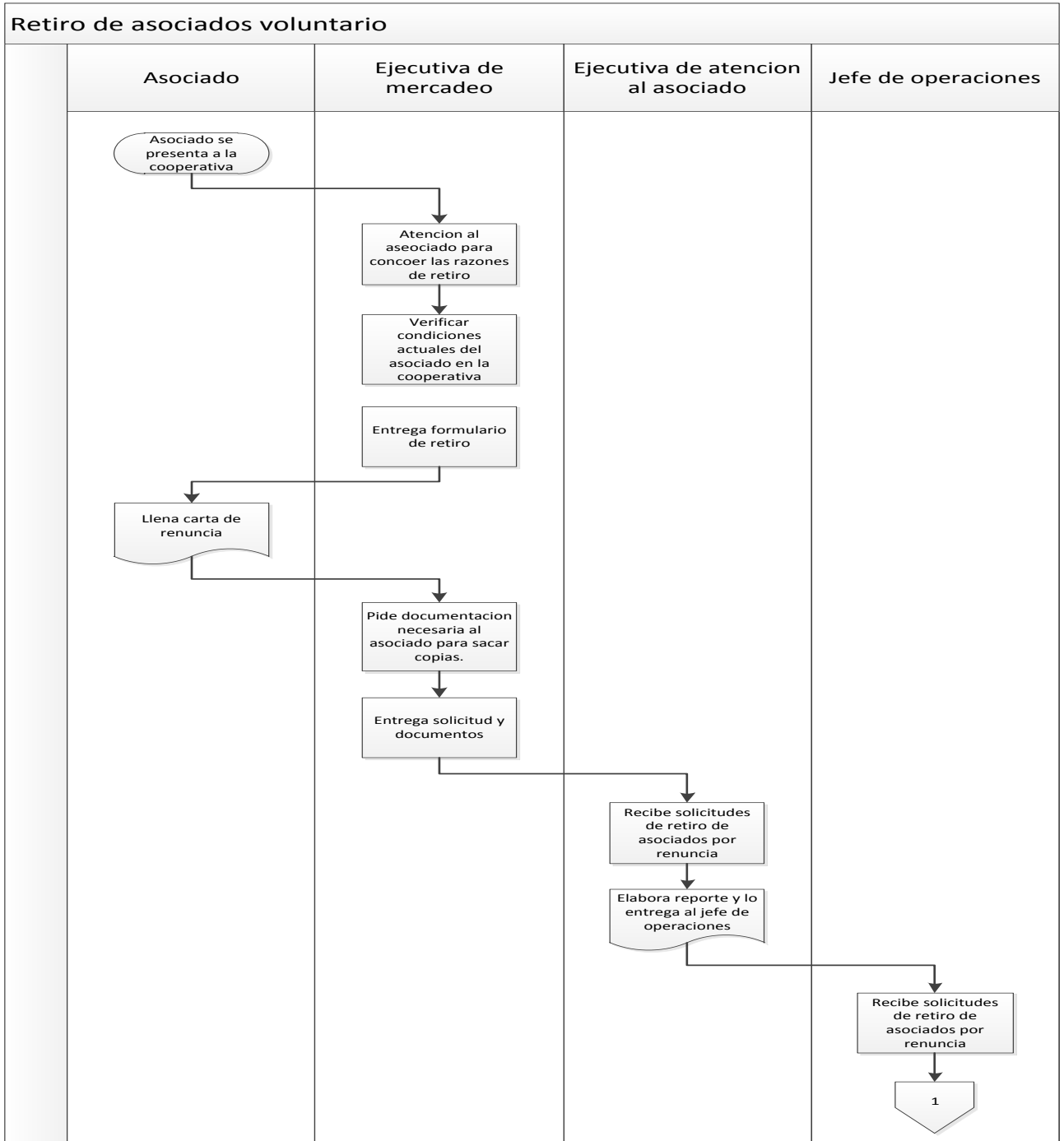
|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-02-2.1                      | <b>Fecha de aprobación:</b><br>Septiembre 2014 | <b>Página: 4</b>  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Retiro de asociados voluntario |  | <b>Versión: 1</b> |

- 4.56 Efectuar retención del 5% de impuesto sobre la Renta por disminución de capital, a las distribuciones de excedentes hechas de 2012 en adelante.
- 4.57 Hacer la anotación en el libro de aumentos y disminuciones de capital.
- 4.58 Elaborar recibo según liquidación del sistema más deducciones por el 5% de impuesto sobre la Renta.
- 4.59 Trasladar el recibo para que caja haga efectivo el pago si fuere inferior a quinientos dólares (\$500.00) o su equivalente en moneda de curso legal.
- 4.60 Hacer una carta de renuncia y obtener firma del renunciante.
- 4.61 Si el valor a pagar fuere superior a quinientos dólares, elaborar cheque, obtener firmas autorizadas, firmas de elaborado, de revisado y recibido al entregar el cheque.
- 4.62 Documentar los Boucher, imprimir partidas, y documentar con Boucher.
- 4.63 Despedir al renunciante.
- 4.64 Sacar fotocopias del pago y anexos para el expediente de asociados retirados.
- 4.65 Entrega fotocopias de la liquidación al ejecutivo de atención al asociado.
- 4.66 Archiva en un campo los documentos y liquidación de los retiros de asociados.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

**5. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO**

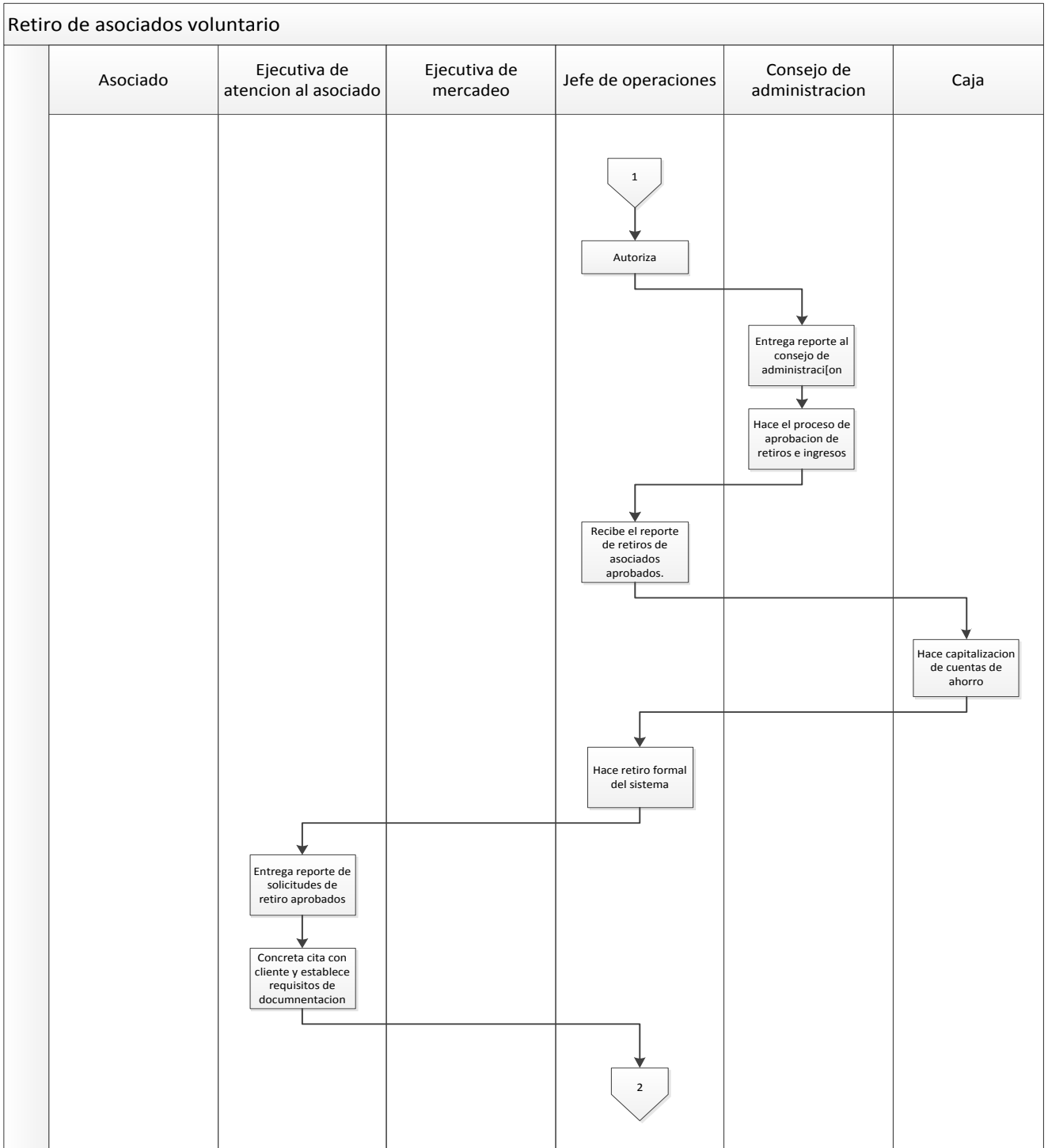


**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

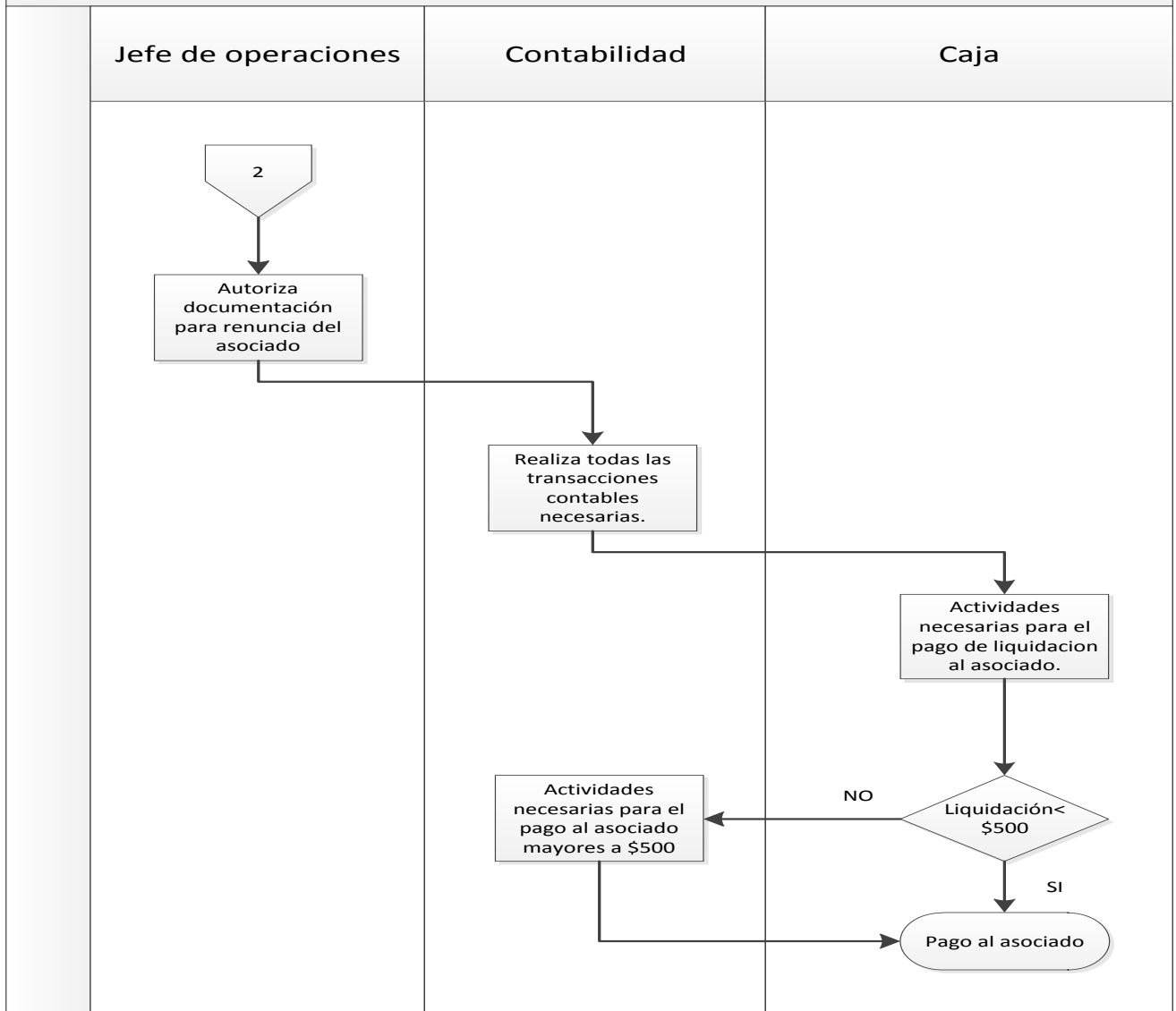
**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración



**Retiro de asociados voluntario**



**6. ANEXOS**

- **Solicitud de retiro**

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administracion

|  |  |                   |
|--|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-02-2.2                         | <b>Fecha de aprobación:</b><br>Septiembre 2014 | <b>Página:</b> 1  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Retiro de asociados por defunción |  | <b>Versión:</b> 1 |

## 1. OBJETIVO

Reintegrarle los fondos en concepto de ahorros, aportaciones, y seguros, a los beneficiarios del asociado fallecido, cumpliendo con lo requerido por los estatutos y leyes vigentes.

## 2. ALCANCE

El procedimiento está dirigido a:

- Colaborador administrativo
- Jefe de operaciones
- Cajera
- Contador general

## 3. TERMINOS DE REFERENCIA

## 4. PROCEDIMIENTO

1. El familiar o beneficiario se presenta a la cooperativa, e informa del fallecimiento del asociado y solicita información para que le sean pagados los haberes del fallecido.
2. El colaborador administrativo identifica al o los informantes con los DUI, y verifica en la hoja legal, contratos de ahorro, y en los depósitos a plazo, quienes son los beneficiarios y compara.
3. Pregunta la edad de los beneficiarios y si alguno de los beneficiarios fuere menor de edad, se solicitará las partidas de nacimiento.
4. Pregunta si todos los beneficiarios residen en el País, y si alguno no estuviere en el país se le solicita que debe nombrar un apoderado para efectuar los cobros en nombre suyo, por la parte que le correspondiere.
5. El colaborador administrativo informa de los requisitos:
6. Entrega la hoja informativa y los formularios requeridos por la aseguradora.
  - a. (F1-Declaración de Beneficiario,
  - b. F2-Declaración del médico
  - c. Y F3-Declaración de testigos el que lo llena, no debe ser familiar. Los cuales deberán ser completados en todos los campos.
  - d. Originales de DUI y NIT. Del fallecido
  - e. Originales y fotocopias de DUI y NIT de los beneficiarios.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Jose Leonardo Cruz<br>Oscar Alexander Lopez<br>Josue A. Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

|  |  |                   |
|--|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-02-2.2                         | <b>Fecha de aprobación:</b><br>Septiembre 2014 | <b>Página:</b> 2  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Retiro de asociados por defunción |  | <b>Versión:</b> 1 |

- f. Presentar original y copia de partidas de nacimiento de los menores de edad que fueren beneficiarios.
- g. Si alguno de los beneficiarios esta fuera del país deberán nombrar un apoderado y deberá ser presentado en original y fotocopia.
- h. Documentación a presentar:
  - i. ASOCIADO
  - j. Solicitud de retiro del asociado
  - k. Partida de Defunción en Original
  - l. Presentar DUI y NIT en original del Fallecido
  - m. Presentar libretas de ahorros y aportación y certificados de depósitos a plazo del fallecido
  - n. Hoja legal del asociado

#### BENEFICIARIOS

DUI y NIT de los beneficiarios en original y copia

#### BENEFICIARIOS POR REPRESENTACION LEGAL

Poder original y fotocopia, si es elaborado en el extranjero deberá ser por un notario salvadoreño, antes de presentarse para tramite deberá ser autenticado por el ministerio de relaciones exteriores.

DUI Y NIT del representante

#### POR JUCIO DE IDENTIDAD

En caso que el nombre no coincida con los documentos se deberá realizar un juicio de identidad para presentar el acta de corrección del nombre.

#### BENEFICIARIOS MENORES DE EDAD (VER CODIGO DE FAMILIA DE LA REPRESENTACION DE MENORES)

Partida de nacimiento de nacimiento del menor

DUI y NIT del representante legal del menor (padre o madre)

Asociado

- 7. Presenta los documentos solicitados y Llena los formularios, y los devuelve al ejecutivo de atención al asociado.
- 8. Atención al asociado.
- 9. Verifica que no exista nombres diferentes entre los nombres de los documentos de identidad y la Hoja Legal, contratos de ahorro y depósitos a plazo.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Jose Leonardo Cruz<br>Oscar Alexander Lopez<br>Josue A. Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|



|  |  |                   |
|--|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-02-2.2                         | <b>Fecha de aprobación:</b><br>Septiembre 2014 | <b>Página:</b> 3  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Retiro de asociados por defunción |  | <b>Versión:</b> 1 |

10. Si Hubiere diferencias en los nombres se le informa que deberán hacer un juicio o acta de identidad para poder cobrar la liquidación en su favor.
11. Si el asociado fallecido tuviere obligaciones pendientes con la cooperativa, el ejecutivo de atención al asociado llenará el formulario Solicitud de Beneficiario a favor de la cooperativa.
12. El colaborador administrativo saca fotocopia a toda la documentación presentada por los beneficiarios.
13. El colaborador administrativo completa el archivo del asociado fallecido con los documentos recibidos de los Beneficiarios.
14. Y prepara los formularios para hacer el reclamo a la aseguradora, el trámite con la aseguradora dura treinta días.
15. Envía la información a la aseguradora por medio del corredor de seguros.
16. Aseguradora recibe documentación del fallecido y resuelve en el plazo de treinta días y envía los pagos por medio de la corredora de bolsa.
17. Corredor de seguros recibe los pagos efectuados por la compañía de seguros y los envía ACOFINGES, DE R. L.
18. Recibe los valores pagados por la aseguradora.
19. Traslada el pago a las cajas para que procesen la operación en una cuenta por pagar que proporcionara el departamento de contabilidad (Cta.253-09-32. Seguros por Liquidar).
20. Concreta cita con los beneficiarios para el día de pago de los valores en favor de los beneficiarios los cuales si fueren varios deberán presentarse todos.
21. Informa al jefe de operaciones dentro del periodo de los treinta días antes de la resolución de la aseguradora para que se realice el retiro oficial aprobado por el consejo de administración.
22. Jefe de Operaciones Verifica que en el reporte de ingreso y retiro de asociados se incluyan las solicitudes de retiro de asociados por defunción.
23. Envía solicitudes de ingreso y retiros al consejo de Administración.
24. Consejo de administración
25. Aprueba solicitudes por defunción de asociados.
26. Devuelve las solicitudes al jefe de operaciones.
27. Toma las solicitudes por defunción y verifica si tiene obligaciones crediticias con la cooperativa.
28. Si los pagos de la aseguradora en concepto de abono al saldo más intereses del crédito, ya se hubieren recibido, se deberán aplicar al crédito por las cajas previa autorización del jefe de operaciones, y luego hacer el paso siguiente:

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Jose Leonardo Cruz<br>Oscar Alexander Lopez<br>Josue A. Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

|  |  |                   |
|--|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-02-2.2                         | <b>Fecha de aprobación:</b><br>Septiembre 2014 | <b>Página:</b> 4  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Retiro de asociados por defunción |  | <b>Versión:</b> 1 |

29. Solicita las libretas del asociado o el estado de cuenta, y pide a la cajera que le efectúen la capitalización de intereses a la fecha.
30. Hace la capitalización de las cuentas de ahorro.
31. Actualiza las libretas de ahorro y aportaciones y las sella de terminadas y canceladas y devuelve las libretas al jefe de operaciones.
32. Cuando las cajeras hayan hecho las capitalizaciones, Hacer retiro oficial del sistema Bancoopre.
33. Imprime hoja de liquidación del sistema Banco pre.
34. Entregar la liquidación al ejecutivo de atención al asociado.
35. Atención al asociado. Archiva la hoja de liquidación en el expediente del asociado.
36. Y traslada al Contador General el expediente con toda la información para que realice los cálculos de la liquidación de los haberes del asociado.
37. Asociado: Se presenta a las oficinas para recibir los pagos de la liquidación de los haberes del asociado fallecido.
38. Atención al asociado. Recibe a los beneficiarios e informa de su presencia a:
  - a. Al Jefe de Operaciones.
  - b. Al contador General
39. Contador General recibe de cajera el Expediente del asociado fallecido.
40. Verifica que contenga la hoja de liquidación del sistema de retiro de asociado.
41. Hace los cálculos de retención del 5% de impuesto sobre renta por disminución de capital, por las utilidades que fueren capitalizadas a partir del año 2012.
42. Elabora recibo de liquidación en originales una para cada beneficiario(a), y para contabilidad, en el cual deberá llevar en su texto la cláusula siguiente: valor que recibo (recibimos) a nuestra completa satisfacción, y para que sirva de completo finiquito firmo (amos) la presente.
43. Se asegura que el Jefe de Operaciones haya efectuado el retiro formal del asociado en el sistema Ban-Coopre.
44. Elabora los cheques en el programa de contabilidad usando las cuentas siguientes:
  - a. Para liquidación de las cuentas de ahorros, aportaciones, y depósitos a plazo, usará la cuenta 253-06 Liquidación de Asociados.
  - b. Para la liquidación de ayuda por defunción como beneficio de la Cooperativa por \$250.00, Usará la cuenta 256-02-02 Provisión Gastos Funerales,
  - c. Para el pago de los valores desembolsados por la aseguradora usará la cuenta 253-09-32 Seguros por liquidar.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Jose Leonardo Cruz<br>Oscar Alexander Lopez<br>Josue A. Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

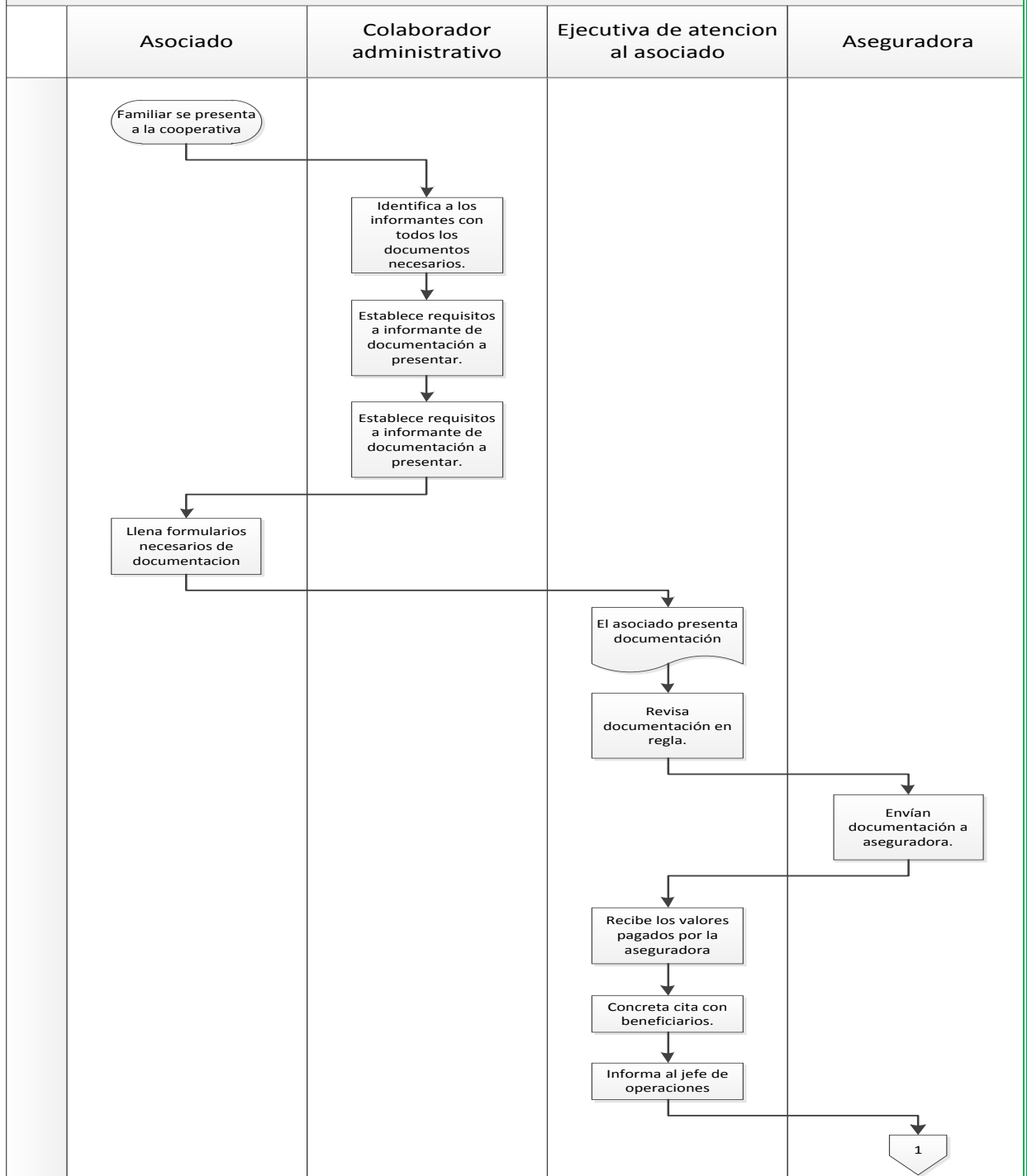
|  |  |                   |
|--|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-02-2.2                         | <b>Fecha de aprobación:</b><br>Septiembre 2014 | <b>Página:</b> 5  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Retiro de asociados por defunción |  | <b>Versión:</b> 1 |

45. Debe pasar los cheques elaborados por la protectora de cheques y pone cinta Scotch sobre el valor en números y valor en letras del cheque.
46. Se debe preguntar al beneficiario del cheque si desea que se le inserte la cláusula no negociable, y se hará de acuerdo a la respuesta del beneficiario en el cheque y en la copia del cheque Boucher impreso a máquina de escribir o con sello.
47. Luego pasa los cheques a revisión, al Jefe de Finanzas.
48. Después pasa los cheques a los funcionarios con firma autorizadas para las respectivas firmas.
49. Invita a los beneficiarios a la sala de reuniones o solicita un espacio adecuado para atenderles.
50. Explica a los beneficiarios las distribuciones de manera que quede claro que se está cancelando en orden y respetando la voluntad del asociado fallecido descritas en Hoja legal, contratos de ahorro y en certificados de depósito a plazo.
51. Entrega los cheques al o los beneficiarios.
52. Saca fotocopias necesarias para documentar el pago y entrega fotocopias de la liquidación al colaborador administrativo encargado del archivo de expedientes de asociados retirados por fallecimiento.
53. Imprime partida de egreso por la operación, la documenta y la archiva en los paquetes de archivo para comprobantes de egresos.
54. Beneficiarios reciben los pagos y se retiran de las instalaciones.
55. Contador General saca fotocopias necesarias para documentar los Boucher de cada beneficiario.
56. Saca fotocopias de los brouchers de los cheques pagados, y los anexa al expediente del asociado fallecido
57. Entrega el expediente con las fotocopias de la liquidación al colaborador administrativo.
58. Imprime partidas de egreso por las operaciones, la documenta y la archiva en los paquetes de archivo para comprobantes de egresos.
59. Ejecutivo de atención al asociado archiva el expediente de liquidaciones de asociados fallecidos y de los asociados retirados por renuncia a la Cooperativa.

## 5. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Jose Leonardo Cruz<br>Oscar Alexander Lopez<br>Josue A. Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

**PROCEDIMIENTO: RETIRO DE ASOCIADOS POR DEFUNCIÓN**



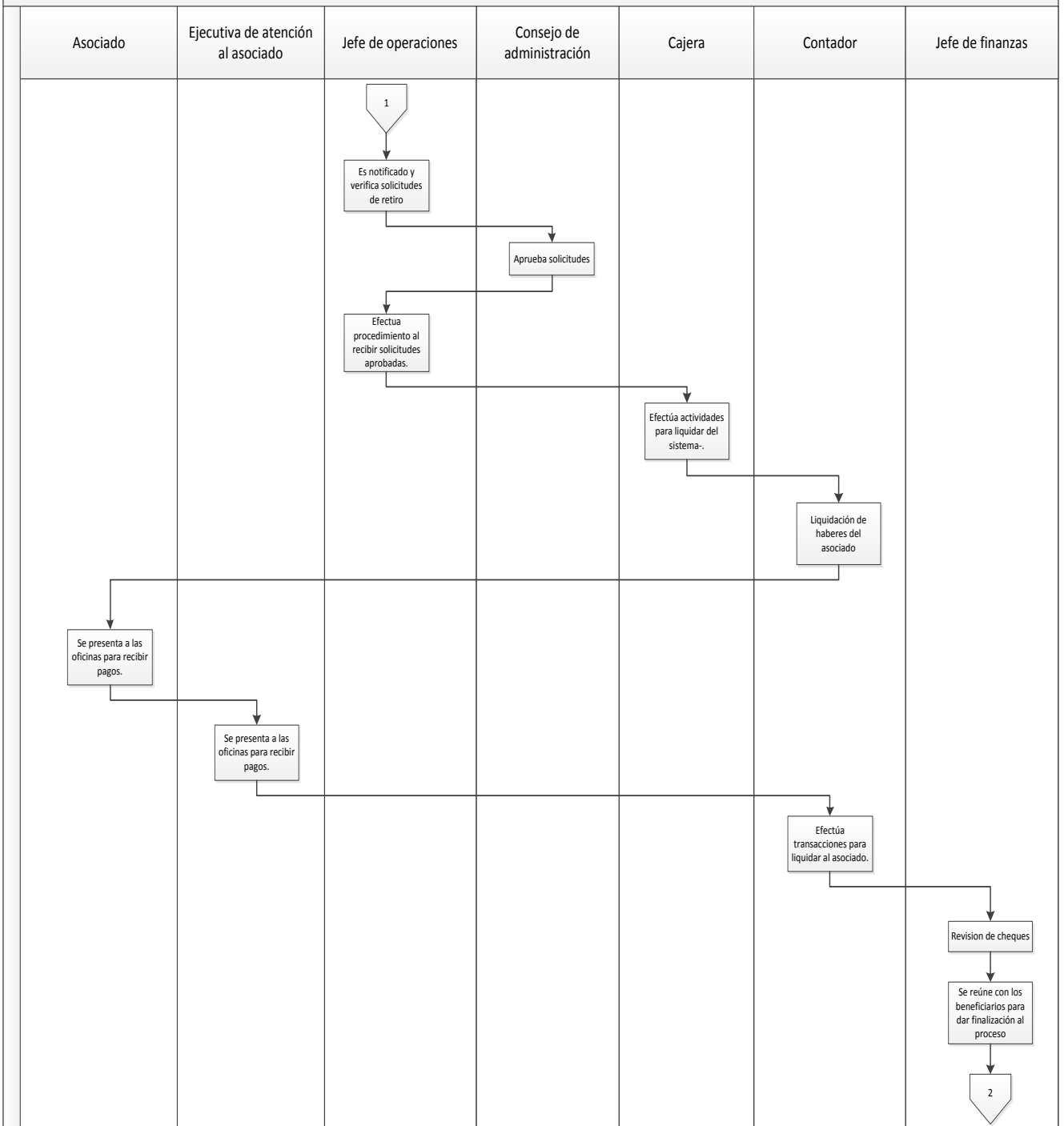
**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Jose Leonardo Cruz  
Oscar Alexander Lopez  
Josue A. Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

**PROCEDIMIENTO: RETIRO DE ASOCIADOS POR DEFUNCION**



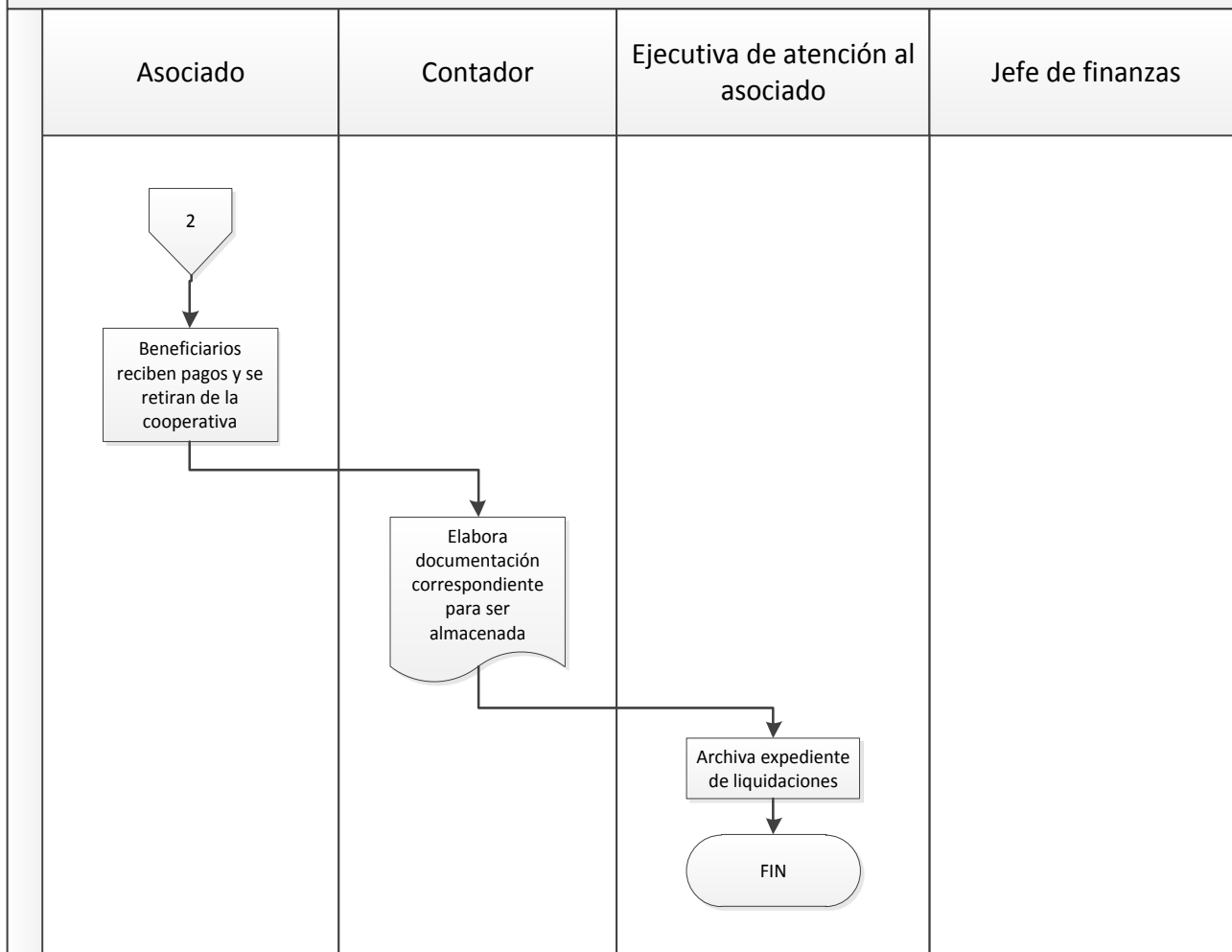
**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Jose Leonardo Cruz  
Oscar Alexander Lopez  
Josue A. Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

**PROCEDIMIENTO RETIRO DE ASOCIADOS POR DEFUNCIÓN**



**6. ANEXOS**

**AYUDA FAMILIAR POR DEFUNCION**

1. OBJETIVO.

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Jose Leonardo Cruz  
Oscar Alexander Lopez  
Josue A. Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

- Pagar el beneficio de ayuda familiar por defunción a los asociados según al acuerdo del consejo de administración documentando toda la operación según sea el caso.

#### BENEFICIO AYUDA FAMILIAR POR DEFUNCION.

##### Reglas generales.

- El asociado con mora en más de una aportación, pierde el derecho al beneficio de ayuda por defunción de familiar o del asociado mismo.
- Es un beneficio que la cooperativa pagará a los asociados cuando estos estuvieren al día con el pago de aportaciones y obligaciones crediticias.
- El monto de la ayuda por defunción, aprobada por el consejo de administración es por doscientos cincuenta Dólares de los Estados Unidos de América.
- El departamento de contabilidad deberá provisionar mensualmente una cuota de \$250.00 cada mes hasta completar una provisión de \$3,000.00, en la cuenta 2560202 Provisión para Gastos Funerales.

##### POLITICAS.

- Es obligación de los ejecutivos de mercadeo, atención al asociado y del colaborador administrativo conocer los requisitos para el pago de la ayuda familiar por defunción.
- El asociado deberá tener al menos un año de pertenecer a la Cooperativa y no presentar mora en el pago de aportaciones, para tener derecho al pago de ayuda familiar por defunción.
- El asociado deberá presentar todos los documentos solicitados en estas políticas.
- Si el asociado presentare toda la documentación y llenare la solicitud de ayuda familiar por defunción, se le podrá pagar dentro de los tres días hábiles después del día que fue presentada la solicitud de ayuda familiar por defunción.
- El pago se deberá efectuar con cheque de la cuenta para pago de gastos.
- El beneficio solo aplica para el asociado el cónyuge y los hijos.
- El pago se efectuará a la esposa cuando el fallecido fuere el esposo.

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Jose Leonardo Cruz  
Oscar Alexander Lopez  
Josue A. Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

Si el fallecido fuere el hijo o hija del asociado, la ayuda se pagará al padre que fuere asociado.

- Si los dos padres fueron asociados, se pagará al que haya pagado los gastos por defunción según conste en las facturas de gastos fúnebres y si las facturas no hubieren sido pagados por ellos, el pago se hará al que ha llenado la solicitud.

- Si el asociado hubiere pagado un servicio fúnebre, antes del siniestro, el asociado presentará el contrato, la cancelación, o un recibo de las cuotas pagadas.

- Si las facturas no estuvieren a nombre del que presenta la solicitud, no perderá el derecho de cobro, solo debe presentarlas como comprobante.

- Requisitos para pago de beneficio por defunción:

- Presentar partida por defunción en original y fotocopia.

- Llenar solicitud de pago de beneficio por defunción.

- Partida de nacimiento del hijo fallecido cuando fuere menor de edad, para comprobar la paternidad.

- Presentar DUI y NIT del fallecido en original.

- El que hace el trámite se identificará con Documento Único de Identidad y Número de Identificación Tributaria.

- Presentar facturas de gastos por defunción.

Procedimiento.

RECEPCION.

UNIDADES N0. DESCRIPCION

Asociado o Beneficiario 1 • Llama por teléfono.

- Se presenta a la agencia.

- Pide información sobre ayuda familiar por defunción

Colaborador Administrativo o



Ejecutiva de mercadeo 2 • Revisará la cuenta de aportaciones y las cuentas de créditos.

- Si el asociado estuviere al día con sus obligaciones, se puede seguir con el procedimiento.

- Si el asociado no está al día, se le explica que el beneficio aplica solo cuando el asociado está al día con sus aportaciones y obligaciones crediticias.

- Si es tramite de ayuda por defunción de Hijo o cónyuge.

- Le entrega una solicitud para pago de ayuda familiar por defunción.

- Explicará los requisitos y documentos que debe presentar siguientes:

- Solicitud de ayuda por defunción.

- Partida por defunción.

- Fotocopias de DUI y NIT del solicitante.

- Partida de nacimiento del fallecido si fuere menor de edad.

- DUI y NIT del fallecido.

- Facturas de gastos por defunción.

Asociado o Beneficiario 3 • Entrega documentos originales y fotocopias.

- Llena la solicitud de pago de ayuda familiar por defunción.

- Entrega documentos al colaborador administrativo.

Colaborador administrativo 4 • Recibe documentos del asociado o del beneficiario.

- Abre un expediente en folder con nombre del asociado.

- Anexa los documentos en el orden siguiente:

1. Solicitud de ayuda por defunción.

2. Partida por defunción.

3. Fotocopias de DUI y NIT del solicitante.

**Especificación:**  
ACO-OP-P1-02-2.2

**Fecha de aprobación:**  
Septiembre 2014

**Página:** 12

**Nombre del procedimiento:** Retiro de asociados por defunción

**Versión:** 1

4. Partida de nacimiento del fallecido.

5. DUI y NIT del fallecido.

6. Facturas de gastos por defunción.

- Entrega el expediente al departamento de contabilidad.

Departamento de contabilidad      5      •      Recibe expediente del trámite.

- Revisa la información que todo esté en orden.

- Elabora recibo simple, insertando en el texto el nombre, número de asociado, número de la partida por defunción y nombre de la alcaldía que la extiende.

- Indicando la firma del solicitante.

- Numero de DUI y NIT del solicitante.

- Revisa el recibo y corrige si es necesario.

- Imprime recibo.

- Solicita cheque Boucher de la cuenta de gastos al Administrador Financiero.

Administrador Financiero

- Revisa el recibo de liquidación de ayuda familiar por defunción.

- Entrega cheque Boucher al contador o auxiliar contable.

Departamento de contabilidad

Departamento de contabilidad.

7      •      Recibe cheque Boucher.

- Ingresa al programa de contabilidad.

- Elabora partida de egreso usando la cuenta 256-02-02 Provisión de Gastos funerales.

- Selecciona un impresor matricial en el computador.

- Revisa que la impresora no tenga impresiones en cola.

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Jose Leonardo Cruz  
Oscar Alexander Lopez  
Josue A. Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

**Especificación:**  
ACO-OP-P1-02-2.2

**Fecha de aprobación:**  
Septiembre 2014

**Página:** 13

**Nombre del procedimiento:** Retiro de asociados por defunción

**Versión:** 1

- Coloca el cheque Boucher en impresora matricial.
- Envía la impresión del cheque.
- Revisa el cheque Boucher impreso.
- Le imprime valor con protectora de cheques.
- Firmar de elaborado.
- Toma documentos del expediente y saca fotocopias para documentar el cheque Boucher.
- Solicita firmas autorizadas de la cuenta cheques, presentando el cheque Boucher impreso y documentos anexos.

Gerencia y Administrador Financiero      8      •      Revisan documentación y valor a pagar.

- Estampan firmas autorizadas sobre el cheque.
- Firman de autorizado y revisado en Boucher.

Departamento de Contabilidad      9      •      Colocar cinta adhesiva sobre el cheque, cubriendo el valor en letras y el valor en números.

- Solicita firmar de recibido al asociado o beneficiario.
- Preguntar al asociado o beneficiario, si desea que se selle el cheque con cláusula "NO NEGOCIABLE".
- Sellar con NO NEGOCIABLE. Si la respuesta es positiva.
- Entrega al asociado el cheque.
- Entrega copia de recibo por pago de Beneficio y DUI y NIT originales.

Asociado

O solicitante. 10

- Firma de recibido en Boucher y
- Anota el número del Documento Único de Identidad

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Jose Leonardo Cruz  
Oscar Alexander Lopez  
Josue A. Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

|  |  |                   |
|--|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-02-2.2                         | <b>Fecha de aprobación:</b><br>Septiembre 2014 | <b>Página:</b> 14 |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Retiro de asociados por defunción |  | <b>Versión:</b> 1 |

- Recibe el cheque.
- Recibe copia del recibo de liquidación, DUI y NIT originales.
- Se retira de las instalaciones.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Jose Leonardo Cruz<br>Oscar Alexander Lopez<br>Josue A. Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-02-2.3                    | <b>Fecha de aprobación:</b><br>Septiembre 2014 | <b>Página:</b> 1  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Retiro de asociados por mora |  | <b>Versión:</b> 1 |

## 1. OBJETIVO

Establecer una metodología para efectuar los retiros de asociados por mora.

## 2. ALCANCE

El procedimiento está dirigido a:

- Ejecutiva de mercadeo
- Jefe de operaciones
- Cajera
- Contador general
- Consejo de administración

## 3. TERMINOS DE REFERENCIA

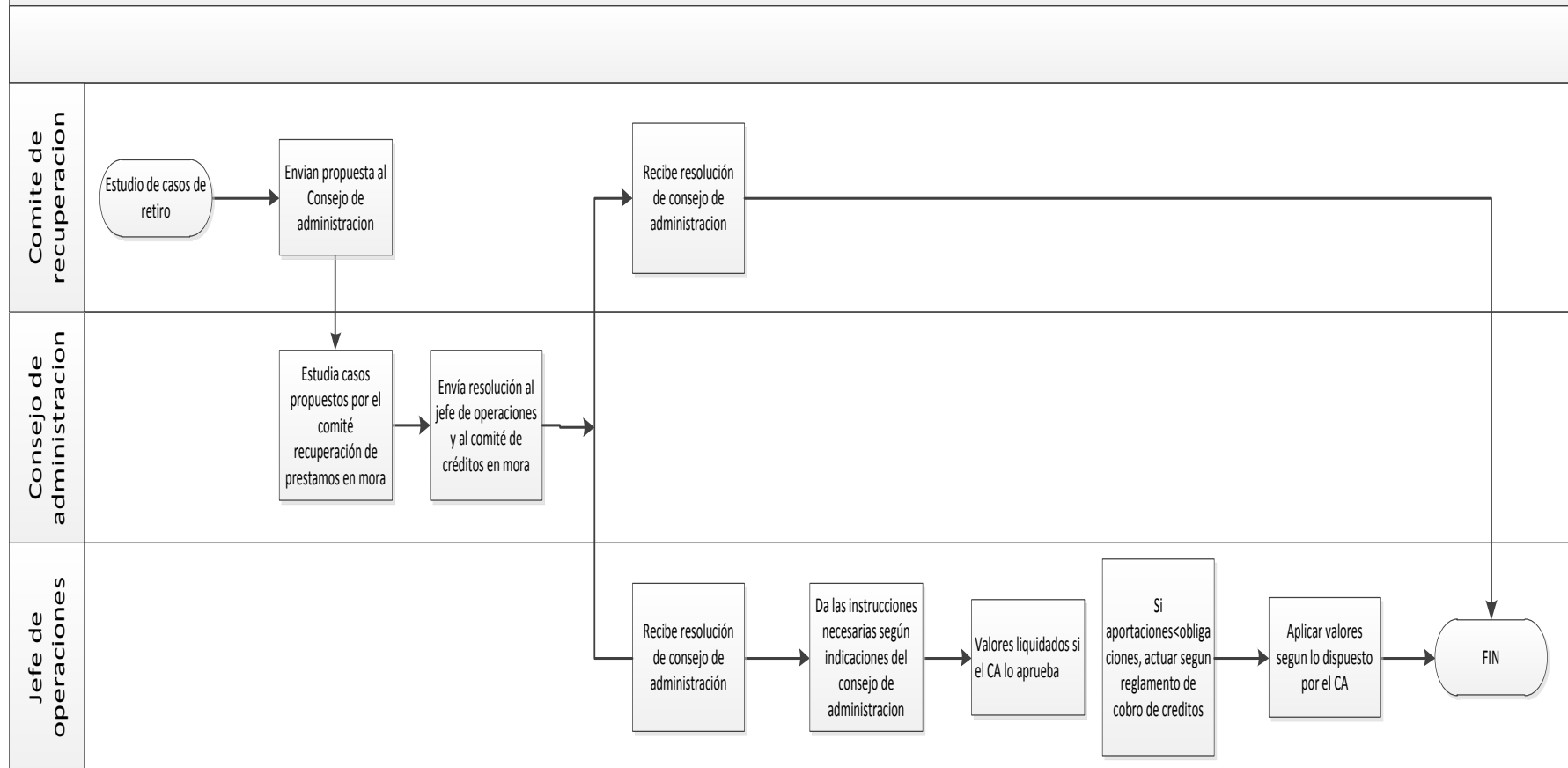
## 4. PROCEDIMIENTO

1. En reunión de Comité, estudian los diferentes casos y acuerdan enviar propuesta de retiro de asociados para efectos de cancelar obligaciones crediticias que el asociado tiene para con la Cooperativa.
2. Envían propuesta de retiros al Consejo de Administración.
3. Estudia los casos propuestos por el comité de mora y resuelve hacer los retiros dejando constancia en el acta del consejo de administración.
4. Envían resolución al jefe de operaciones y al comité de recuperación de créditos en mora.
5. Recibe resoluciones del consejo de administración.
6. Da instrucciones para que se apliquen a los créditos los valores necesarios, según las indicaciones del consejo de administración.
7. Los valores que sobren de las aportaciones luego de ser liquidadas las obligaciones crediticias del asociado deberán ser liquidadas si el consejo de administración lo aprueba y deberá calcularse el 5% de Impuesto sobre la Renta por disminución del capital.
8. Si las aportaciones no fueren suficientes para cancelar las obligaciones se actuara según lo dispuesto en las políticas o reglamento para cobros de créditos.
9. Aplicara los valores según lo dispuesto por el consejo de administración previa revisión y autorización del jefe de operaciones.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Jose Leonardo Cruz<br>Oscar Alexander Lopez<br>Josue A. Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

### 5. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

#### PROCEDIMIENTO – RETIRO DE ASOCIADOS POR MORA



**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Jose Leonardo Cruz  
Oscar Alexander Lopez  
Josue A. Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-03                  | <b>Fecha de aprobación:</b><br>Septiembre 2014 | <b>Página:</b> 1  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Actualización de Datos |  | <b>Versión:</b> 1 |

## 1. OBJETIVO

Actualizar de una forma integral la base de datos, para que sirva para actividades de cobro, colocación y captación y poder servir para la elaboración de perfiles y permita la gestión del riesgo.

## 2. ALCANCE

El procedimiento está dirigido a:

- Colaborador administrativo
- Ejecutiva de mercadeo
- Analista de créditos.

## 3. TERMINOS DE REFERENCIA

## 4. PROCEDIMIENTO

1. Ingresar al sistema BANCOOPRE en el menú 1.asociado; 1.1 Manejo de asociados.
2. Solicita DUI y NIT al asociado.
3. Verifica que los nombres y números y fecha de expedición de ambos documentos sean los mismos en el sistema.
4. Si los números o el nombre fueren incorrectos, saca fotocopias de ambos documentos ampliados en un 125 %.
5. Revisa en la pantalla, imprime la página y se la entrega al asociado para que revise cuidadosamente.
6. Verifica que en todas las cuentas de ahorros, aportación y cuentas por depósitos a plazo, que los nombres de los beneficiarios hayan sido digitados correctamente según DUI o Partidas de Nacimiento.
7. Teniendo a la vista la pantalla de manejo de asociados, le pregunta al asociado acerca de la hoja que ha llenado, y punto por punto verifica que el asociado ha hecho todos los cambios, si todo estuviere correcto procede a actualizar el sistema.
8. Si no hubieren cambios, el empleado deberá verificar que los documentos de los expedientes revisados estén debidamente firmados.
9. El que actualiza, abre los campos de beneficiarios y pregunta al asociado si desea actualizar los beneficiarios y porcentajes.
10. Si el asociado deseara hacer cambios, el empleado le entrega otra hoja de actualización de beneficiarios.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Jose Leonardo Cruz<br>Oscar Alexander Lopez<br>Josue A. Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-OP-P1-03                  | <b>Fecha de aprobación:</b><br>Septiembre 2014 | <b>Página:</b> 2  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Actualización de Datos |  | <b>Versión:</b> 1 |

11. Se obtiene la Hoja legal del asociado, y los contratos de ahorro para verificar los beneficiarios y que los nombres estén completos y escritos correctamente según DUI y Partida de Nacimiento en las hojas físicas contra el sistema.
12. Si hubiere errores o nombres incompletos se pide al asociado hacer las correcciones en la hoja de actualización entregada.
13. Se efectúa las correcciones en el sistema.
14. Si la hoja de actualizaciones no estuviere firmada, no hacer ningún cambio.
15. Las copias de DUI y NIT y hoja de actualización debidamente firmada por el asociado, y jefaturas correspondientes, se llevan al archivo original y se archivan.

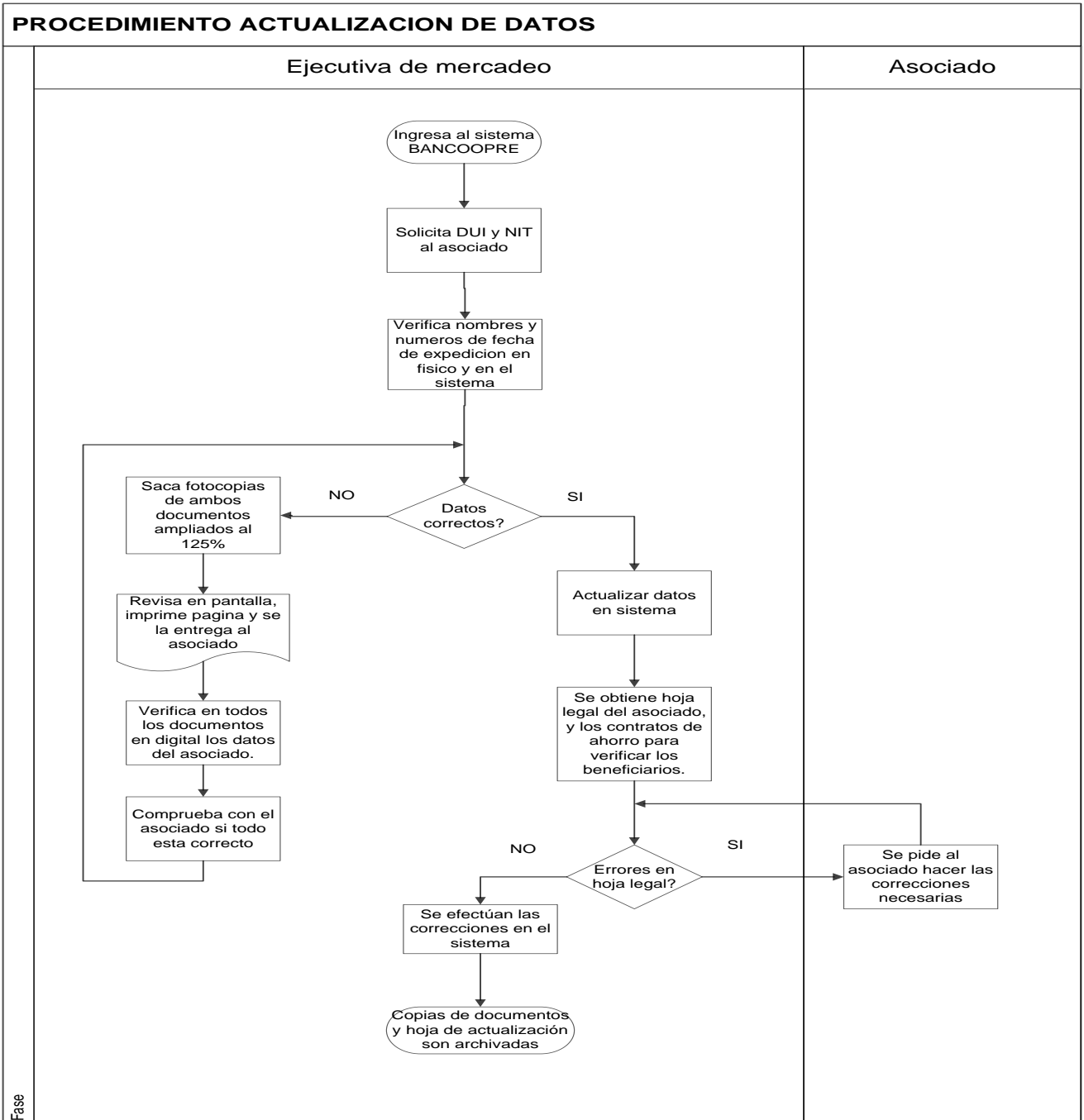
## 5. ANEXOS

- **Formulario actualización de datos**

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Jose Leonardo Cruz<br>Oscar Alexander Lopez<br>Josue A. Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|



### 6. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



Elaborado en:  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

Elaborado por:  
Jose Leonardo Cruz  
Oscar Alexander Lopez  
Josue A. Menjivar

Revisado por:  
Magdalena Mejia

Aprobado por:  
Consejo de  
Administración

|   |   |                     |
|---|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.1                          | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 1    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> APERTURA DE CUENTA DE AHORRO |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

## 1. OBJETIVO

El objetivo de especificar las tareas que conlleva la apertura de cuenta de ahorro tiene por objetivo definir de manera clara y precisa lo que se debe hacer para realizar dicho trámite y mejorar constantemente en cuestiones de eficiencia y satisfacción al cliente.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento abarca la responsabilidad de las siguientes funciones: recepcionista, ejecutiva de mercadeo, atención al asociado, jefe de operaciones y cajera.

## 3. TERMINOS DE REFERENCIA

**Libreta de ahorro:** libreta donde se lleva control de las sumas en dinero entregadas por los asociados para ser abonados a una cuenta específica, y por cuyos saldos diarios se reconocen determinadas sumas de interés, retirables a voluntad del ahorrante.

**Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el agrado en que se han cumplido sus requisitos.

## 4. PROCEDIMIENTO

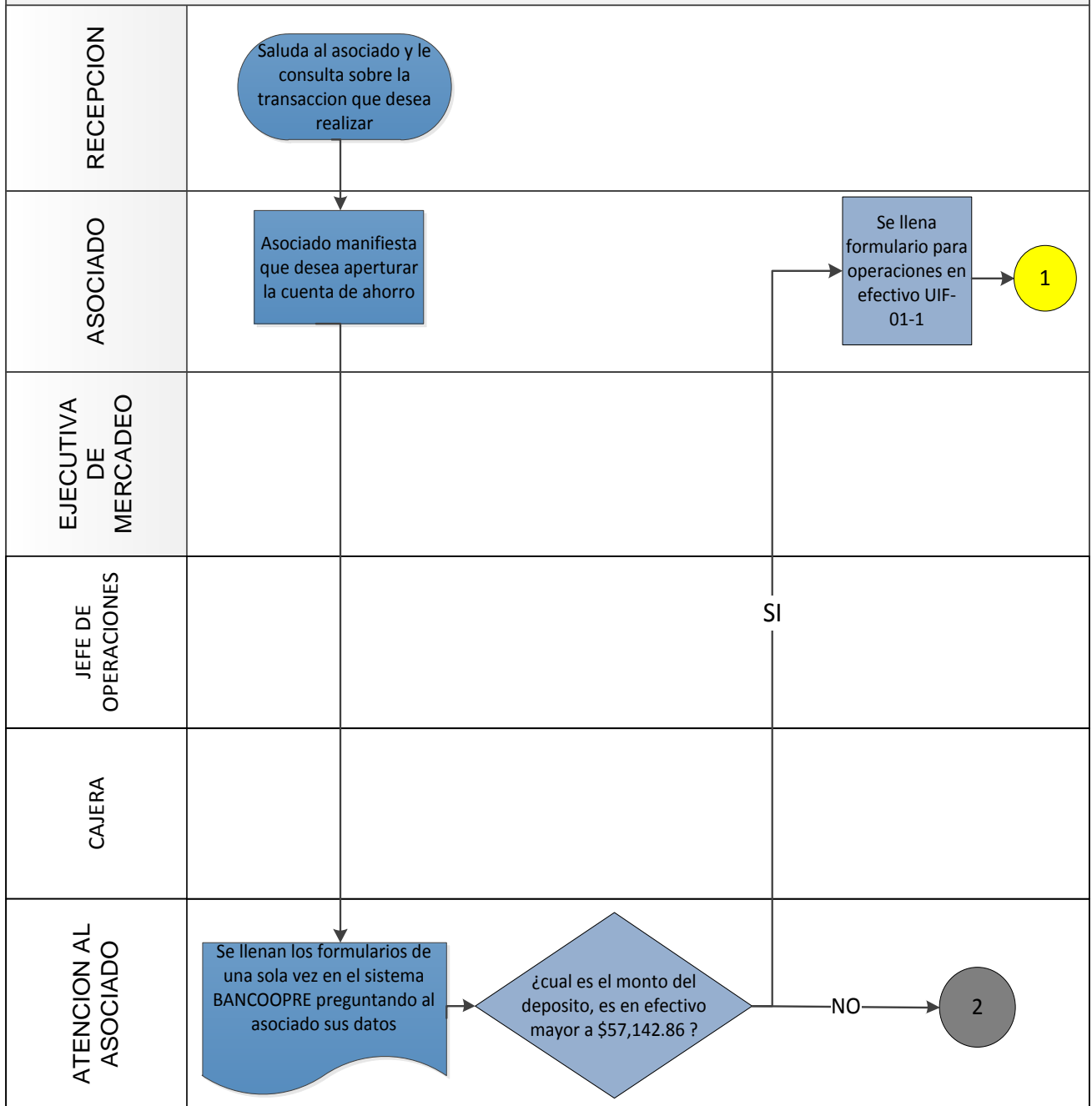
La Recepcionista Saluda al asociado y le pregunta que operación realizara, luego el Asociado manifiesta su deseo de aperturar la cuenta de ahorro, luego la ejecutiva de mercadeo o atención al asociado comienza el llenado de formularios con los datos del asociado en el sistema, también recibe el cheque o dinero en efectivo para realizar el recibo provisional además de elaborar el posteo y sellado a la nueva libreta de ahorros la cual solo necesita la firma del jefe de operaciones y se le entrega al asociado la nueva libreta.

## 5. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

**DIAGRAMA DE FLUJO – APERTURA DE CUENTA DE AHORROS**

FASE 1



**Elaborado en:**  
COOPERATIVA FINANCIERA

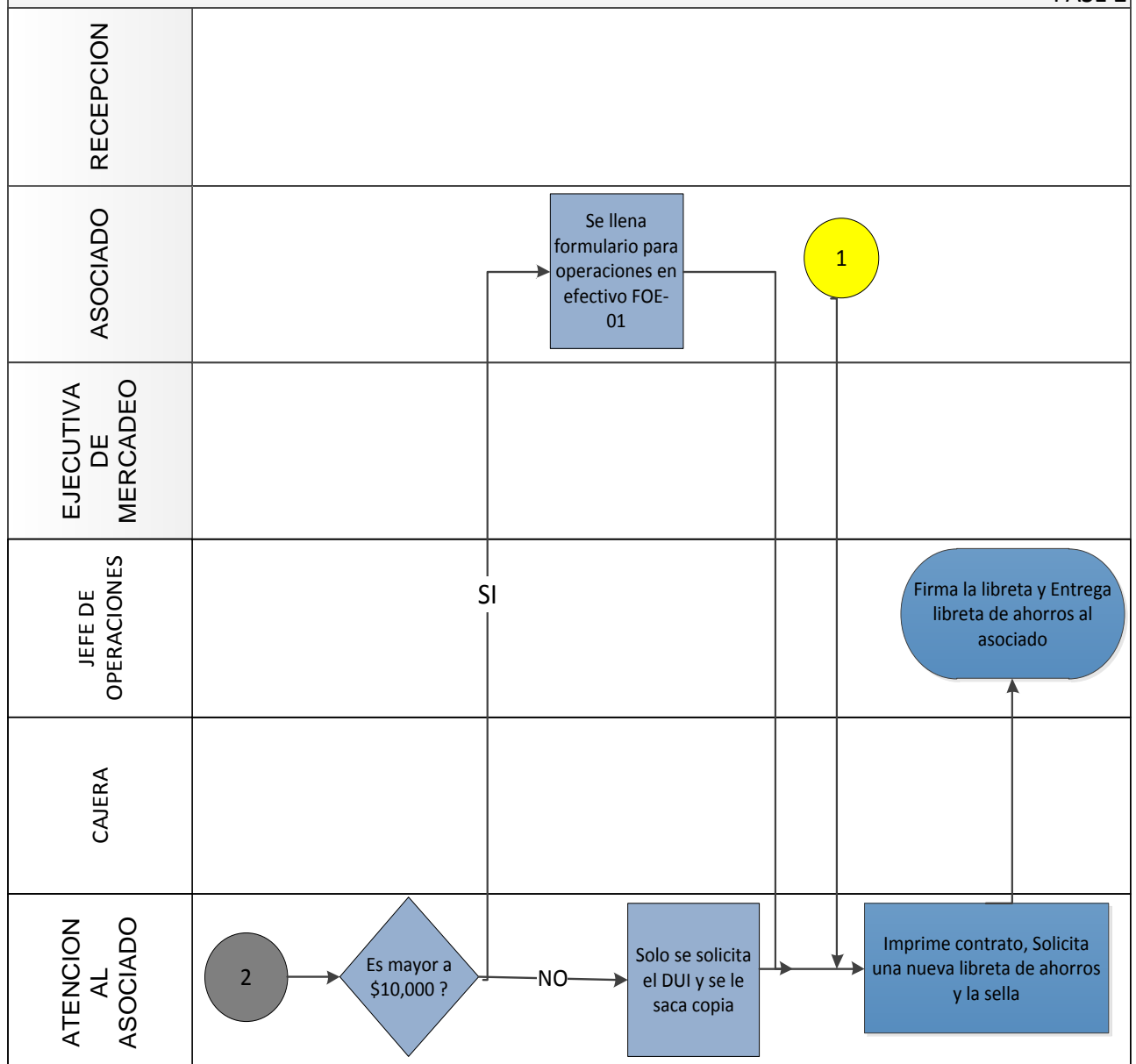
**Elaborado por:**  
Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de Administración

**DIAGRAMA DE FLUJO – APERTURA DE CUENTA DE AHORROS**

FASE 2



**Elaborado en:**  
COOPERATIVA FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de Administración

|   |   |                     |
|---|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.1                          | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 4    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> APERTURA DE CUENTA DE AHORRO |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

## 6. ANEXOS

### 6.1 Reglamento para la apertura de cuentas de ahorro y seguimiento de las mismas.

- 1. APERTURA DE DEPOSITOS EN CUENTA DE AHORROS.** La Cooperativa solo podrá captar fondos de sus asociados, sean estos Personas Naturales o Personas Jurídicas, de acuerdo a las normas legales y su formalización se hará mediante la celebración de un contrato entre el ahorrante y la Cooperativa.

Antes de la apertura de cuentas en el sistema, el asociado deberá llenar el formulario para aperturas de ahorro y los formularios de conozca su cliente, declaración jurada y formulario UIF 1-01 para operaciones en efectivo superiores a \$57,142.86 establecido en el Arti.9 de la LCLDA. O formulario interno para Operaciones en efectivo superiores a diez mil dólares.

- i. CONTRATO DE CUENTA DE AHORRO.** El contrato se suscribirá en duplicado y deberá contener las clausulas legales y condiciones especiales que regulen el manejo de la cuenta, y en particular las siguientes:

- a. Clase de cuenta de ahorro que se apertura, ahorro corriente o programado y su nombre derivado según la necesidad que le da origen, infantil, navideño, escolar, programado, fututo y Premium Gold.
- b. Nombre de las partes que se obligan en el contrato según los documentos de identificación para la Cooperativa se deberá hacer referencia a que es una institución autorizada por el INSAFOCOOP y del ahorrante deberá identificarse por las generales conocido, nombre completo, profesión u oficio, estado civil, domicilio y dirección.
- c. Monto mínimo de apertura y de cuotas mensuales a depositar en la cuenta.
- d. Plazo para el caso de los ahorros programados.
- e. Fecha de apertura y tasa de interés vigente aprobada por el consejo de Administración que devengara al momento de apertura, las que podrán variar atendiendo a las fluctuaciones del mercado.
- f. Forma de capitalización, mensual, bimensual o trimestral según lo acordado.
- g. Normas Generales del contrato. Estas deben contener: Entrega de libreta firmada y sellada, Cláusula de intransferible, obligación de firmar y presentar libreta para efectuar operaciones y obligación de informar perdida, robo, o destrucción de libretas. Procedimiento para reposición de libretas, reserva de la Cooperativa de cierre de cuentas previo aviso y plazo para hacerlo, uso de formularios autorizados para operaciones de

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

Deposito y retiro, plazo para inactividad y recargo por inactividad, avisos en carteles ubicados en la oficina o en periódicos con relación a los depósitos en cuentas de ahorro, indicación que la cuenta queda sujeta a las disposiciones legales aplicables y a las políticas de la cooperativa.

- h. Fecha del contrato.
  - i. Firma del o los ahorrantes.
  - j. Firma y sello de la Cooperativa.
  - k. Indicación de las personas autorizadas para efectuar retiros. Escribiendo sus nombres según DUI o Partida de Nacimiento edad número de DUI y firma.
  - l. Detalle de los Beneficiarios de los saldos en la cuentas de ahorro, que contenga los nombres completos según DUI o Partida de Nacimiento edad, parentesco, dirección y teléfono y porcentajes respectivos.
  - m. En el caso de depósitos de ahorro programado, se deberá agregar las condiciones para las correspondientes entregas de dinero y de los intereses capitalizados. Y la obligación del Ahorrante de cumplir con el compromiso de abonar como mínimo la cuota y de retirar los fondos en las fechas convenidas.
- b. **REGISTRO DE FIRMAS.** Al abrir una cuenta de ahorro se llenara un registro de firmas que quedará en poder de la institución con los datos siguientes:

**PARA PERSONAS NATURALES**

- a. Número de cuenta.
- b. Nombres apellidos edad estado civil y dirección del Ahorrante.
- c. Nombres y apellidos de las personas autorizadas para el manejo de la cuenta y condiciones en que estas han sido autorizadas.
- d. Condiciones de Firma ya sea individual o mancomunada.
- e. Sello de la Oficina Central o agencia donde se realiza la transacción.
- f. Nombre y apellidos de las personas autorizadas para disponer de los depósitos según sea el caso.
- g. Nombres apellidos, edad estado civil de los beneficiarios.
- h. Declaración de conocer y aceptar las condiciones establecidas por la institución.
- i. Firma autógrafa del ahorrante e impresión digital.

**PARA PERSONA JURIDICA.**

Elaborado en:  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

Elaborado por:  
Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar

Revisado por:  
Magdalena Mejia

Aprobado por:  
Consejo de  
Administración

- a. Número de asociado y correlativo de cuenta.
- b. Denominación o Razón Social.
- c. Nombres y apellidos del Representante legal.
- d. Sello de la Oficina Central o Agencia.
- e. Nombres apellidos y firmas de las personas autorizadas para el manejo de la cuenta y condiciones en que estas han sido autorizadas.
- f. La declaración de aceptar las condiciones establecidas por la institución.

**c. INTERESES Y CAPITALIZACIÓN**

- La tasa de interés que reconozcan las cuentas de ahorro, serán fijadas por el Consejo de Administración y deberán ser publicadas mensualmente o cuando sean modificadas, en carteleras instaladas en las oficinas de atención al público, pudiendo además utilizar cualquier otro medio de comunicación masiva; las publicaciones en dichas carteleras deberán ser hechas de manera clara, legible y visible.
- Bajo ninguna circunstancia una Sucursal podrá disminuir los intereses si no es mediante aviso publicado con un mínimo de ocho días de anticipación a su vigencia; en este caso los ahorrantes podrán retirar sus depósitos sin previo aviso. Las publicaciones a que se refiere esta disposición deberán realizarse en las carteleras ubicadas en las oficinas de atención al público, de manera clara, legible y visible.
- Los intereses tanto de los depósitos de ahorro corriente o programado, serán calculados sobre saldos diarios y se capitalizarán por lo menos, mensualmente, el 31 de cada mes y en la fecha que se clausure la cuenta. Se calcularán sobre la base del año calendario, considerando los días efectivamente transcurridos en cada operación. En ningún caso podrán calcularse con base al año comercial ni con una combinación de ésta con el año calendario.

**d. MANEJO DE LA CUENTA****a. ABONOS EN CUENTA DE AHORRO**

- Las remesas de dinero para abonar en cuentas de ahorro, se harán mediante formularios proporcionados gratuitamente por la Cooperativa.

**b) DEPOSITOS****Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA**Elaborado por:**  
Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar**Revisado por:**  
Magdalena Mejia**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

|   |   |                     |
|---|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.1                          | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 7    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> APERTURA DE CUENTA DE AHORRO |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

- El ahorrante podrá efectuar depósitos en: efectivo, **cheques propios**, cheques ajenos, en su cuenta de ahorros, en cualquiera de las oficinas de la Cooperativa o en oficinas corresponsales designadas para ese efecto. Los **cheques ajenos** tendrán un período de compensación para su liberación, apegándose a las disposiciones de compensación de cheques ajenos, según lo establezca el Banco Central de Reserva de El Salvador el cual es de tres días, iniciando desde el día siguiente en que se recibió el cheque.
- Los cheques de otros Bancos, recibidos para depositar en cuentas de ahorro deberán contener el sello de compensación anotando el número de la cuenta en la cual se depositó y la fecha de la operación. En el caso de depósitos en cuentas de ahorros por medio de cheques, giros en divisas y/o colones u otros títulos pagaderos a la vista, los abonos se entenderán **hechos salvo buen cobro**. La cuantía de las remesas se anotará en números en la respectiva libreta de ahorros, detallando al mismo tiempo el saldo de la cuenta y la fecha de operación; quedando dicha operación en los registros computacionales. La Entidad corresponsal o ventanilla de la Cooperativa Socia podrá aceptar cualquier depósito, aun cuando la cuenta ahorrante no presente la libreta.

#### **c) RETIROS.**

- El titular de la cuenta de ahorro corriente o la persona autorizada por éste, podrá retirar sus fondos total o parcialmente, en forma inmediata mediante formularios que la Entidad proporcionará en forma gratuita. los montos por Retiros en efectivo quedan sujetos a las políticas de liquides del Numerario en Reserva vigentes, y si los montos fueren superiores, el pago se hará con cheque previo aviso del asociado.
- El retiro de fondos de la cuenta de ahorro programado, lo efectuará el titular o la persona autorizada por éste, en formularios que la Cooperativa proporcionará en forma gratuita, al vencimiento del plazo pactado, en caso de retiro anticipado la Cooperativa podrá aplicar la tasa de interés de ahorro corriente.

#### **LIBRETAS DE AHORRO:**

- La Cooperativa proporcionará gratuitamente una libreta al ahorrante, en la cual se anotarán las entregas o retiros de dinero, las fechas en que se realicen dichas

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|



operaciones, el saldo resultante después de efectuadas dichas operaciones; así como los abonos por intereses capitalizados, cuando el depositante efectuare depósitos sin libreta se actualizarán cuando el asociado presentare dicha libreta. Las libretas deberán ser numeradas correlativamente y tanto éstas como todos los documentos que se relacionen con la cuenta de ahorros, se identificarán con el número de la cuenta que corresponda.

**La libreta de ahorros contendrá, las siguientes indicaciones:**

- a) Clase de cuenta de ahorros.
- b) El nombre del ahorrante o ahorrantes.
- c) La tasa de interés que devengará la cuenta al momento de su apertura.
- d) La firma del ahorrante o su impresión digital.
- e) La firma autorizada de un funcionario de la Cooperativa y el sello de la Institución.
- f) Un extracto de las disposiciones legales y contractuales aplicables a la cuenta de ahorro, así como las demás que la Cooperativa estime necesario.

**2. REPOSICION DE LIBRETAS.**

- En caso de destrucción, o pérdida de una libreta, el ahorrante estará en la obligación de dar aviso inmediato, en caso contrario ésta no responderá del mal uso que se haga de la libreta. A petición del usuario mediante solicitud escrita, en caso de extravío de la libreta, la Cooperativa le extenderá otra y le podrá cobrar una comisión al ahorrante, de acuerdo a lo publicado en su cartelera.
- En la nueva libreta se asentará como primera partida el saldo actual de la cuenta. El ahorrante deberá expresar por escrito su conformidad con el saldo que figura en la nueva libreta, declarando sin valor la libreta extraviada. Si el ahorrante no supiere firmar, lo hará otra persona a su ruego, y el ahorrante estampará la huella digital.

La reposición de la libreta se hará efectiva después de cinco días hábiles contados a partir de la fecha de aviso.

### **3. COBRO DE CARGOS POR CERTIFICACIONES DE CHEQUES Y POR CHEQUES RECHAZADOS.**

La Cooperativa trasladara el costo de los cargos al ahorrante, considerando el costo de cada una de las operaciones según la comisión cobrada por el Banco por certificaciones de cheques y por rechazos por insuficiencia de fondos, o por las causales que fueren. los montos de estos cargos deberán ser publicadas en las carteleras ubicadas en las oficinas de atención al asociado y en la página web, de acuerdo a lo normado por el Consejo de Administración.

### **4. BENEFICIOS Y PREMIOS DE ESTIMULO.**

Con el propósito de estimular a los ahorrantes en cuentas de ahorro, la Cooperativa podrá poner en práctica planes de beneficio o premios a los cuenta habientes, sean en efectivo, especies o servicios, de acuerdo a las reglas que la ley de protección al consumidor establece en los artículos 14; 15; y 19. Tomando en cuenta que a los premios se les debe aplicar las retenciones de impuesto sobre la renta y en las reglas de promoción, deberá establecerse si la cooperativa absorbe el impuesto como gasto no deducible o si el asociado debe pagar en efectivo antes de hacer el cobro del premio o retiro del bien.

### **5. CUENTAS A FAVOR DE MENORES.**

Los menores de edad que han cumplido dieciséis años, podrán abrir cuentas de ahorro, efectuar depósitos y retiros libremente, sin que requieran Representante Legal para estos efectos.

### **6. BENEFICIARIO POR CAUSA DE MUERTE**

a) El ahorrante podrá designar por causa de muerte a uno o más beneficiarios a efecto de que, en caso de fallecimiento de aquel, se les entregue a estos, el saldo total o parcial de los fondos depositados, con sus respectivos intereses, de acuerdo a lo estipulado por el causante, salvo instrucciones en contrario del ahorrante, la Cooperativa estará en la obligación de comunicar por escrito a los beneficiarios y dentro del tercer día después de conocer el suceso, la designación que a su favor se hubiere hecho.

b) Salvo instrucciones en contrario del ahorrante, la Cooperativa estará en la obligación de comunicar por escrito a los beneficiarios y dentro del tercer día después del suceso, la designación que a su favor se hubiere hecho.

c) Los beneficiarios deberán ser designados por su nombre, de una manera clara y precisa de acuerdo al No.4 c) de la página 3, de este reglamento, indicándose sus

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

|   |   |                     |
|---|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.1                          | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 10   |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> APERTURA DE CUENTA DE AHORRO |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

generales, si se tratare de personas naturales y los particulares del caso, si fuere una persona jurídica.

d) El ahorrante señalará la proporción en que el saldo de la cuenta deberá distribuirse entre sus beneficiarios, y en el caso de que no lo hiciera, se entenderá que la distribución será por partes iguales.

e) El nombramiento, sustitución o renovación de beneficiarios, podrá hacerlo el ahorrante, en cualquier momento. La manifestación correspondiente debe constar por escrito y estará respaldada por la firma del ahorrante y si no supiere firmar, pondrá su huella digital y firmará otra persona a su ruego.

f) El nombramiento de beneficiarios no limita al ahorrante en manera alguna su derecho de retirar los fondos depositados en la cuenta.

g) Los derechos del beneficiario se extinguirán:

1. Por el fallecimiento del mismo, si fuere persona natural o por liquidación, si fuese persona jurídica.

2. Renuncia expresa del beneficiario.

h) El procedimiento de pago se basará en lo establecidos en los Estatutos y en las políticas y procedimientos para retiro de asociados por renuncia o por defunción.

## 7. EXENCION DE EMBARGO

Las sumas de dinero que tengan más de un año de estar depositadas en cuenta de ahorro hasta la suma de dos mil doscientos ochenta y seis dólares, sólo podrán ser embargadas para hacer efectiva la obligación de suministrar alimentos, de conformidad a lo establecido en el literal g) del artículo 37 de la Ley de Bancos Cooperativos.

Si se probara que el ejecutado tiene varias cuentas de ahorro, en la misma y que el conjunto de saldos excede a los dos mil doscientos ochenta y seis dólares, sólo gozarán del privilegio de inembargable las cantidades abonados en la cuenta o cuentas más antiguas, hasta el límite establecido.

## 8. PRESCRIPCION DE SALDO INACTIVO EN CUENTAS DE AHORRO.

Los saldos en cuenta de ahorro que hayan permanecido inactivas durante el lapso de diez años según lo aprobado por el consejo de administración, se tendrán por prescritas y su saldo pasará a la reserva legal de la Cooperativa, de conformidad a lo establecido en el

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

|   |   |                     |
|---|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.1                          | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 11   |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> APERTURA DE CUENTA DE AHORRO |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

primer inciso del Art.66 de la Ley de Bancos Cooperativos. En tal sentido, se podrá normar la ampliación del plazo de prescripción con base a la cuantía de los saldos.

Se entenderá que una cuenta ha permanecido inactiva cuando su titular no haya efectuado con la Cooperativa acto alguno que demuestre su conocimiento de la existencia del saldo a su favor, o su propósito de continuar manteniéndolo como tal en la Entidad. En ambos casos, el plazo de la prescripción se empezará a contar a partir de la fecha en que se ejecutó el último acto.

Con el fin de evitar la prescripción de cuentas de ahorro, en el mes de Junio de cada año calendario, la cooperativa deberá publicar en la cartelera de todas sus oficinas, la lista total de cuentas que en el año inmediato anterior hayan cumplido doce meses de inactividad. Indicando el nombre del titular por orden alfabético y clase de cuenta. El consejo de administración aprobará los medios o promociones para evitar la prescripción de las cuentas de ahorro.

#### **9. DOMICILIO DEL AHORRANTE**

El ahorrante deberá comunicar a la Cooperativa una dirección o domicilio civil y deberá comunicar todo cambio de la misma. (Art.60 C. Civil).

#### **10. CANCELACION DE CUENTAS.**

Se cancelaran las cuentas de ahorro cuando el asociado retirare todos los ahorros de las cuentas sin que exista retiro del asociado, cuando por obligaciones con la Cooperativa esta hiciere efectivo cobro por el importe de las cuotas en Mora y cuando él cuenta habiente pusiere su renuncia como asociado por escrito ante el consejo de administración y este lo aprobare, y por fallecimiento.

La Cooperativa se reserva el derecho de cancelar las cuentas de ahorro, cuando no convenga a sus intereses, notificándolo al ahorrante a su última dirección registrada, quedando el saldo a disposición de este último; Cuando fuere por las causales de exclusión de Asociados, contenidas en el art.16 de los Estatutos y que se haya seguido el proceso establecido en el Arti.17 de los mismos.

#### 6.2 Recibo provisional

#### 6.3 FORMULARIO CONOZCA A SU CLIENTE.

#### 6.4 Declaración jurada

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

|  |   |                     |
|--|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.3                       | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 1    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> CAPTACION DE APORTACIONES |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

## 1. OBJETIVO

El objetivo de especificar las tareas que conlleva la apertura de cuenta de aportaciones tiene por objetivo definir de manera clara y precisa lo que se debe hacer para realizar dicho trámite y mejorar constantemente en cuestiones de eficiencia y satisfacción al cliente.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento abarca la responsabilidad de las siguientes funciones: atención al asociado, jefe de operaciones y cajera.

## 3. TERMINOS DE REFERENCIA

**Libreta de aportaciones:** libreta donde se lleva control de las sumas en dinero entregadas por los asociados mensualmente para ser abonados a una cuenta específica, y por cuyos saldos diarios se reconocen determinadas sumas de interés, retirables a voluntad del ahorrante.

**Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el agrado en que se han cumplido sus requisitos.

## 4. PROCEDIMIENTO

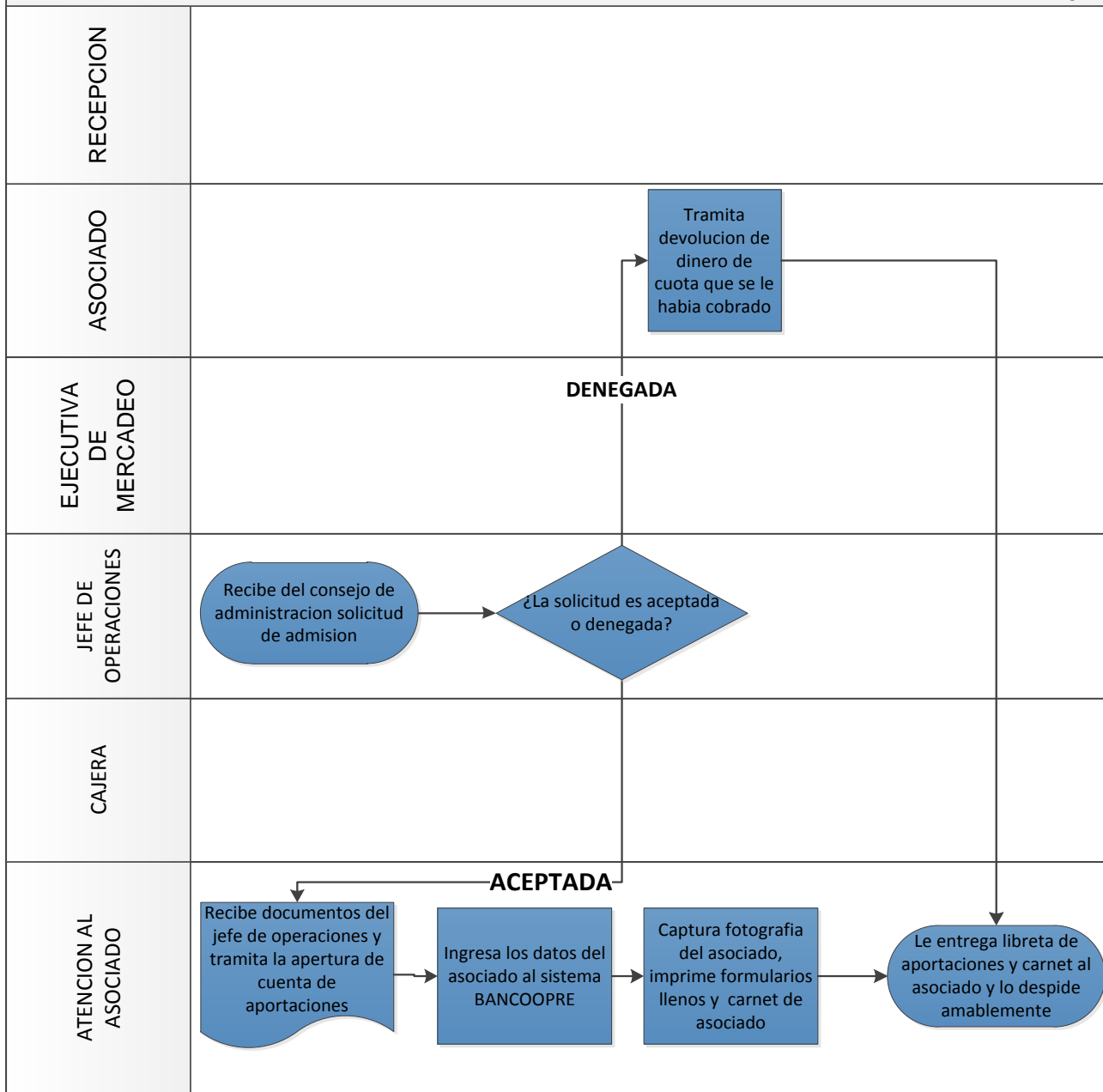
La jefa de operaciones le entrega a la persona de Atención al asociado la solicitud de ingreso y verifica si esta aceptada o denegada, si esta denegada solo se le devuelve el dinero que había dado el aspirante a asociado, si esta aceptada se le realiza la apertura de su libreta de aportaciones además de ingresar información del nuevo asociado al sistema y le entrega libreta al asociado además de su carnet acreditándolo como nuevo asociado.

## 5. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

DIAGRAMA DE FLUJO – CAPTACION DE APORTACIONES

FASE 1



Elaborado en:  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

Elaborado por:  
Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar

Revisado por:  
Magdalena Mejia

Aprobado por:  
Consejo de  
Administración

|   |   |                     |
|---|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.3                              | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 3    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> <b>CAPTACION DE APORTACIONES</b> |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

## 6. ANEXOS

### 6.1 Reglamento para la apertura de cuentas de ahorro y seguimiento de las mismas.

**6. APERTURA DE DEPOSITOS EN CUENTA DE AHORROS.** La Cooperativa solo podrá captar fondos de sus asociados, sean estos Personas Naturales o Personas Jurídicas, de acuerdo a las normas legales y su formalización se hará mediante la celebración de un contrato entre el ahorrante y la Cooperativa.

Antes de la apertura de cuentas en el sistema, el asociado deberá llenar el formulario para aperturas de ahorro y los formularios de conozca su cliente, declaración jurada y formulario UIF 1-01 para operaciones en efectivo superiores a \$57,142.86 establecido en el Arti.9 de la LCLDA. O formulario interno para Operaciones en efectivo superiores a diez mil dólares.

**i. CONTRATO DE CUENTA DE AHORRO.** El contrato se suscribirá en duplicado y deberá contener las cláusulas legales y condiciones especiales que regulen el manejo de la cuenta, y en particular las siguientes:

- n.** Clase de cuenta de ahorro que se apertura, ahorro corriente o programado y su nombre derivado según la necesidad que le da origen, infantil, navideño, escolar, programado, fututo y Premium Gold.
- o.** Nombre de las partes que se obligan en el contrato según los documentos de identificación para la Cooperativa se deberá hacer referencia a que es una institución autorizada por el INSAFOCOOP y del ahorrante deberá identificarse por las generales conocido, nombre completo, profesión u oficio, estado civil, domicilio y dirección.
- p.** Monto mínimo de apertura y de cuotas mensuales a depositar en la cuenta.
- q.** Plazo para el caso de los ahorros programados.
- r.** Fecha de apertura y tasa de interés vigente aprobada por el consejo de Administración que devengara al momento de apertura, las que podrán variar atendiendo a las fluctuaciones del mercado.
- s.** Forma de capitalización, mensual, bimensual o trimestral según lo acordado.
- t.** Normas Generales del contrato. Estas deben contener: Entrega de libreta firmada y sellada, Cláusula de intransferible, obligación de firmar y presentar libreta para efectuar operaciones y obligación de informar perdida, robo, o destrucción de libretas. Procedimiento para reposición de libretas, reserva de la Cooperativa de cierre de cuentas previo aviso y plazo para hacerlo, uso de formularios autorizados para operaciones de Deposito y retiro, plazo para inactividad y recargo por inactividad, avisos en

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

|   |   |                     |
|---|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.3                              | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 4    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> <b>CAPTACION DE APORTACIONES</b> |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

carteles ubicados en la oficina o en periódicos con relación a los depósitos en cuentas de ahorro, indicación que la cuenta queda sujeta a las disposiciones legales aplicables y a las políticas de la cooperativa.

- u. Fecha del contrato.
  - v. Firma del o los ahorrantes.
  - w. Firma y sello de la Cooperativa.
  - x. Indicación de las personas autorizadas para efectuar retiros. Escribiendo sus nombres según DUI o Partida de Nacimiento edad número de DUI y firma.
  - y. Detalle de los Beneficiarios de los saldos en la cuentas de ahorro, que contenga los nombres completos según DUI o Partida de Nacimiento edad, parentesco, dirección y teléfono y porcentajes respectivos.
  - z. En el caso de depósitos de ahorro programado, se deberá agregar las condiciones para las correspondientes entregas de dinero y de los intereses capitalizados. Y la obligación del Ahorrante de cumplir con el compromiso de abonar como mínimo la cuota y de retirar los fondos en las fechas convenidas.
- b. **REGISTRO DE FIRMAS.** Al abrir una cuenta de ahorro se llenara un registro de firmas que quedará en poder de la institución con los datos siguientes:

**PARA PERSONAS NATURALES**

- j. Número de cuenta.
- k. Nombres apellidos edad estado civil y dirección del Ahorrante.
- l. Nombres y apellidos de las personas autorizadas para el manejo de la cuenta y condiciones en que estas han sido autorizadas.
- m. Condiciones de Firma ya sea individual o mancomunada.
- n. Sello de la Oficina Central o agencia donde se realiza la transacción.
- o. Nombre y apellidos de las personas autorizadas para disponer de los depósitos según sea el caso.
- p. Nombres apellidos, edad estado civil de los beneficiarios.
- q. Declaración de conocer y aceptar las condiciones establecidas por la institución.
- r. Firma autógrafa del ahorrante e impresión digital.

**PARA PERSONA JURIDICA.**

- g. Número de asociado y correlativo de cuenta.
- h. Denominación o Razón Social.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|



|   |   |                     |
|---|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.3                              | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 5    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> <b>CAPTACION DE APORTACIONES</b> |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

- i. Nombres y apellidos del Representante legal.
- j. Sello de la Oficina Central o Agencia.
- k. Nombres apellidos y firmas de las personas autorizadas para el manejo de la cuenta y condiciones en que estas han sido autorizadas.
- l. La declaración de aceptar las condiciones establecidas por la institución.

**c. INTERESES Y CAPITALIZACIÓN**

- La tasa de interés que reconozcan las cuentas de ahorro, serán fijadas por el Consejo de Administración y deberán ser publicadas mensualmente o cuando sean modificadas, en carteleras instaladas en las oficinas de atención al público, pudiendo además utilizar cualquier otro medio de comunicación masiva; las publicaciones en dichas carteleras deberán ser hechas de manera clara, legible y visible.
- Bajo ninguna circunstancia una Sucursal podrá disminuir los intereses si no es mediante aviso publicado con un mínimo de ocho días de anticipación a su vigencia; en este caso los ahorrantes podrán retirar sus depósitos sin previo aviso. Las publicaciones a que se refiere esta disposición deberán realizarse en las carteleras ubicadas en las oficinas de atención al público, de manera clara, legible y visible.
- Los intereses tanto de los depósitos de ahorro corriente o programado, serán calculados sobre saldos diarios y se capitalizarán por lo menos, mensualmente, el 31 de cada mes y en la fecha que se clausure la cuenta. Se calcularán sobre la base del año calendario, considerando los días efectivamente transcurridos en cada operación. En ningún caso podrán calcularse con base al año comercial ni con una combinación de ésta con el año calendario.

**d. MANEJO DE LA CUENTA**

**b. ABONOS EN CUENTA DE AHORRO**

- Las remesas de dinero para abonar en cuentas de ahorro, se harán mediante formularios proporcionados gratuitamente por la Cooperativa.

**b) DEPOSITOS**

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

|   |   |                     |
|---|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.3                              | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 6    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> <b>CAPTACION DE APORTACIONES</b> |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

- El ahorrante podrá efectuar depósitos en: efectivo, **cheques propios**, cheques ajenos, en su cuenta de ahorros, en cualquiera de las oficinas de la Cooperativa o en oficinas corresponsales designadas para ese efecto. Los **cheques ajenos** tendrán un período de compensación para su liberación, apegándose a las disposiciones de compensación de cheques ajenos, según lo establezca el Banco Central de Reserva de El Salvador el cual es de tres días, iniciando desde el día siguiente en que se recibió el cheque.
- Los cheques de otros Bancos, recibidos para depositar en cuentas de ahorro deberán contener el sello de compensación anotando el número de la cuenta en la cual se depositó y la fecha de la operación. En el caso de depósitos en cuentas de ahorros por medio de cheques, giros en divisas y/o colones u otros títulos pagaderos a la vista, los abonos se entenderán **hechos salvo buen cobro**. La cuantía de las remesas se anotará en números en la respectiva libreta de ahorros, detallando al mismo tiempo el saldo de la cuenta y la fecha de operación; quedando dicha operación en los registros computacionales. La Entidad corresponsal o ventanilla de la Cooperativa Socia podrá aceptar cualquier depósito, aun cuando la cuenta ahorrante no presente la libreta.

### **c) RETIROS.**

- El titular de la cuenta de ahorro corriente o la persona autorizada por éste, podrá retirar sus fondos total o parcialmente, en forma inmediata mediante formularios que la Entidad proporcionará en forma gratuita. los montos por Retiros en efectivo quedan sujetos a las políticas de liquides del Numerario en Reserva vigentes, y si los montos fueren superiores, el pago se hará con cheque previo aviso del asociado.
- El retiro de fondos de la cuenta de ahorro programado, lo efectuará el titular o la persona autorizada por éste, en formularios que la Cooperativa proporcionará en forma gratuita, al vencimiento del plazo pactado, en caso de retiro anticipado la Cooperativa podrá aplicar la tasa de interés de ahorro corriente.

### **LIBRETAS DE AHORRO:**

- La Cooperativa proporcionará gratuitamente una libreta al ahorrante, en la cual se anotarán las entregas o retiros de dinero, las fechas en que se realicen dichas

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

|   |   |                     |
|---|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.3                              | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 7    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> <b>CAPTACION DE APORTACIONES</b> |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

operaciones, el saldo resultante después de efectuadas dichas operaciones; así como los abonos por intereses capitalizados, cuando el depositante efectuare depósitos sin libreta se actualizarán cuando el asociado presentare dicha libreta. Las libretas deberán ser numeradas correlativamente y tanto éstas como todos los documentos que se relacionen con la cuenta de ahorros, se identificarán con el número de la cuenta que corresponda.

**La libreta de ahorros contendrá, las siguientes indicaciones:**

- a) Clase de cuenta de ahorros.
- b) El nombre del ahorrante o ahorrantes.
- c) La tasa de interés que devengará la cuenta al momento de su apertura.
- d) La firma del ahorrante o su impresión digital.
- e) La firma autorizada de un funcionario de la Cooperativa y el sello de la Institución.
- f) Un extracto de las disposiciones legales y contractuales aplicables a la cuenta de ahorro, así como las demás que la Cooperativa estime necesario.

**7. REPOSICION DE LIBRETAS.**

- En caso de destrucción, o pérdida de una libreta, el ahorrante estará en la obligación de dar aviso inmediato, en caso contrario ésta no responderá del mal uso que se haga de la libreta. A petición del usuario mediante solicitud escrita, en caso de extravío de la libreta, la Cooperativa le extenderá otra y le podrá cobrar una comisión al ahorrante, de acuerdo a lo publicado en su cartelera.
- En la nueva libreta se asentará como primera partida el saldo actual de la cuenta. El ahorrante deberá expresar por escrito su conformidad con el saldo que figura en la nueva libreta, declarando sin valor la libreta extraviada. Si el ahorrante no supiere firmar, lo hará otra persona a su ruego, y el ahorrante estampará la huella digital.

La reposición de la libreta se hará efectiva después de cinco días hábiles contados a partir de la fecha de aviso.

**8. COBRO DE CARGOS POR CERTIFICACIONES DE CHEQUES Y POR CHEQUES RECHAZADOS.**

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

|   |   |                     |
|---|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.3                              | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 8    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> <b>CAPTACION DE APORTACIONES</b> |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

La Cooperativa trasladara el costo de los cargos al ahorrante, considerando el costo de cada una de las operaciones según la comisión cobrada por el Banco por certificaciones de cheques y por rechazos por insuficiencia de fondos, o por las causales que fueren. los montos de estos cargos deberán ser publicadas en las carteleras ubicadas en las oficinas de atención al asociado y en la página web, de acuerdo a lo normado por el Consejo de Administración.

#### **9. BENEFICIOS Y PREMIOS DE ESTIMULO.**

Con el propósito de estimular a los ahorrantes en cuentas de ahorro, la Cooperativa podrá poner en práctica planes de beneficio o premios a los cuenta habientes, sean en efectivo, especies o servicios, de acuerdo a las reglas que la ley de protección al consumidor establece en los artículos 14; 15; y 19. Tomando en cuenta que a los premios se les debe aplicar las retenciones de impuesto sobre la renta y en las reglas de promoción, deberá establecerse si la cooperativa absorbe el impuesto como gasto no deducible o si el asociado debe pagar en efectivo antes de hacer el cobro del premio o retiro del bien.

#### **10. CUENTAS A FAVOR DE MENORES.**

Los menores de edad que han cumplido dieciséis años, podrán abrir cuentas de ahorro, efectuar depósitos y retiros libremente, sin que requieran Representante Legal para estos efectos.

#### **6. BENEFICIARIO POR CAUSA DE MUERTE**

a) El ahorrante podrá designar por causa de muerte a uno o más beneficiarios a efecto de que, en caso de fallecimiento de aquel, se les entregue a estos, el saldo total o parcial de los fondos depositados, con sus respectivos intereses, de acuerdo a lo estipulado por el causante, salvo instrucciones en contrario del ahorrante, la Cooperativa estará en la obligación de comunicar por escrito a los beneficiarios y dentro del tercer día después de conocer el suceso, la designación que a su favor se hubiere hecho.

b) Salvo instrucciones en contrario del ahorrante, la Cooperativa estará en la obligación de comunicar por escrito a los beneficiarios y dentro del tercer día después del suceso, la designación que a su favor se hubiere hecho.

c) Los beneficiarios deberán ser designados por su nombre, de una manera clara y precisa de acuerdo al No.4 c) de la página 3, de este reglamento, indicándose sus generales, si se tratare de personas naturales y los particulares del caso, si fuere una persona jurídica.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

|   |   |                     |
|---|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.3                              | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 9    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> <b>CAPTACION DE APORTACIONES</b> |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

d) El ahorrante señalará la proporción en que el saldo de la cuenta deberá distribuirse entre sus beneficiarios, y en el caso de que no lo hiciera, se entenderá que la distribución será por partes iguales.

e) El nombramiento, sustitución o renovación de beneficiarios, podrá hacerlo el ahorrante, en cualquier momento. La manifestación correspondiente debe constar por escrito y estará respaldada por la firma del ahorrante y si no supiere firmar, pondrá su huella digital y firmará otra persona a su ruego.

f) El nombramiento de beneficiarios no limita al ahorrante en manera alguna su derecho de retirar los fondos depositados en la cuenta.

g) Los derechos del beneficiario se extinguirán:

1. Por el fallecimiento del mismo, si fuere persona natural o por liquidación, si fuese persona jurídica.

2. Renuncia expresa del beneficiario.

h) El procedimiento de pago se basará en lo establecidos en los Estatutos y en las políticas y procedimientos para retiro de asociados por renuncia o por defunción.

## **7. EXENCION DE EMBARGO**

Las sumas de dinero que tengan más de un año de estar depositadas en cuenta de ahorro hasta la suma de dos mil doscientos ochenta y seis dólares, sólo podrán ser embargadas para hacer efectiva la obligación de suministrar alimentos, de conformidad a lo establecido en el literal g) del artículo 37 de la Ley de Bancos Cooperativos.

Si se probara que el ejecutado tiene varias cuentas de ahorro, en la misma y que el conjunto de saldos excede a los dos mil doscientos ochenta y seis dólares, sólo gozarán del privilegio de inembargable las cantidades abonados en la cuenta o cuentas más antiguas, hasta el límite establecido.

## **11. PRESCRIPCION DE SALDO INACTIVO EN CUENTAS DE AHORRO.**

Los saldos en cuenta de ahorro que hayan permanecido inactivas durante el lapso de diez años según lo aprobado por el consejo de administración, se tendrán por prescritas y su saldo pasará a la reserva legal de la Cooperativa, de conformidad a lo establecido en el primer inciso del Art.66 de la Ley de Bancos Cooperativos. En tal sentido, se podrá normar la ampliación del plazo de prescripción con base a la cuantía de los saldos.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

|   |   |                     |
|---|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.3                              | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 10   |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> <b>CAPTACION DE APORTACIONES</b> |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

Se entenderá que una cuenta ha permanecido inactiva cuando su titular no haya efectuado con la Cooperativa acto alguno que demuestre su conocimiento de la existencia del saldo a su favor, o su propósito de continuar manteniéndolo como tal en la Entidad. En ambos casos, el plazo de la prescripción se empezará a contar a partir de la fecha en que se ejecutó el último acto.

Con el fin de evitar la prescripción de cuentas de ahorro, en el mes de Junio de cada año calendario, la cooperativa deberá publicar en la cartelera de todas sus oficinas, la lista total de cuentas que en el año inmediato anterior hayan cumplido doce meses de inactividad. Indicando el nombre del titular por orden alfabético y clase de cuenta. El consejo de administración aprobará los medios o promociones para evitar la prescripción de las cuentas de ahorro.

## **12. DOMICILIO DEL AHORRANTE**

El ahorrante deberá comunicar a la Cooperativa una dirección o domicilio civil y deberá comunicar todo cambio de la misma. (Art.60 C. Civil).

## **13. CANCELACION DE CUENTAS.**

Se cancelaran las cuentas de ahorro cuando el asociado retirare todos los ahorros de las cuentas sin que exista retiro del asociado, cuando por obligaciones con la Cooperativa esta hiciere efectivo cobro por el importe de las cuotas en Mora y cuando él cuenta habiente pusiere su renuncia como asociado por escrito ante el consejo de administración y este lo aprobare, y por fallecimiento.

La Cooperativa se reserva el derecho de cancelar las cuentas de ahorro, cuando no convenga a sus intereses, notificándolo al ahorrante a su última dirección registrada, quedando el saldo a disposición de este último; Cuando fuere por las causales de exclusión de Asociados, contenidas en el art.16 de los Estatutos y que se haya seguido el proceso establecido en el Arti.17 de los mismos.

### **6.2 Recibo provisional**

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

|  |   |                     |
|--|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.2                           | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 1    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> APERTURA DE DEPOSITOS A PLAZO |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

## 1. OBJETIVO

El objetivo de especificar las tareas que conlleva el depósito a plazo tiene por objetivo definir de manera clara y precisa lo que se debe hacer para realizar dicho trámite y mejorar constantemente en cuestiones de eficiencia y satisfacción al cliente.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento abarca la responsabilidad de las siguientes funciones: recepcionista, ejecutiva de mercadeo, atención al asociado, jefe de operaciones y cajera.

## 3. TERMINOS DE REFERENCIA

**Depósitos a Plazo Fijo:** aquellas sumas de dinero que recibe la Cooperativa y que sólo pueden ser retiradas por los depositantes al vencimiento del plazo estipulado en los respectivos Certificados, contra la presentación de éstos.

**Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el agrado en que se han cumplido sus requisitos.

## 4. PROCEDIMIENTO

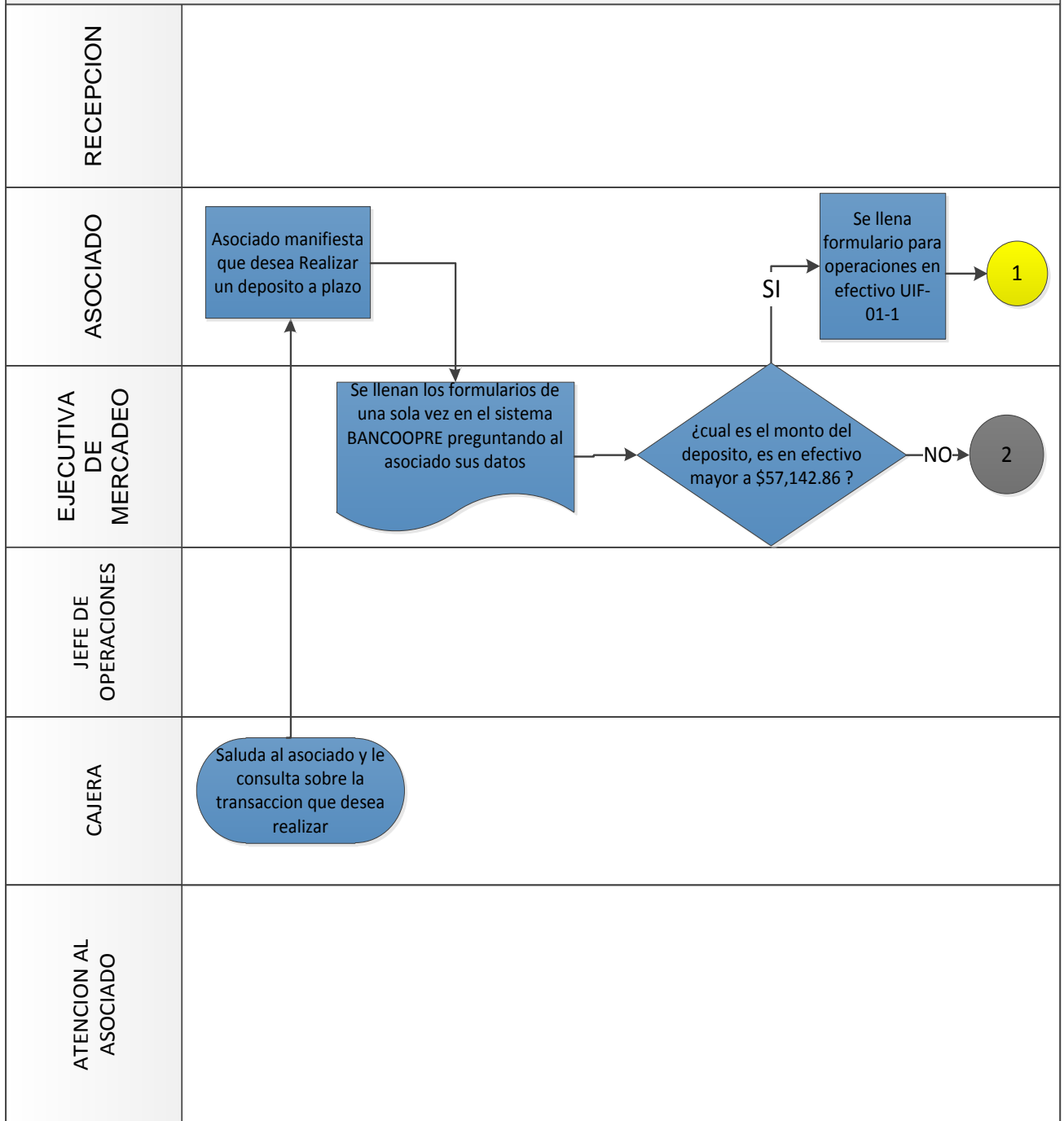
La Cajera Saluda al asociado y le pregunta que operación realizara, luego el Asociado manifiesta su deseo de realizar un depósito a plazo, luego la ejecutiva de mercadeo o atención al asociado comienza el llenado de formularios con los datos del asociado en el sistema, también recibe el cheque o dinero en efectivo para realizar el certificado de depósito y recibo provisional además de elaborar el posteo y sellado al certificado del depósito a plazo el cual solo necesita la firma del jefe de operaciones y se le entrega al asociado el certificado de depósito original y la copia se queda en la cooperativa.

## 5. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

**DIAGRAMA DE FLUJO – DEPOSITO A PLAZO**

FASE 1



**Elaborado en:**  
COOPERATIVA FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar

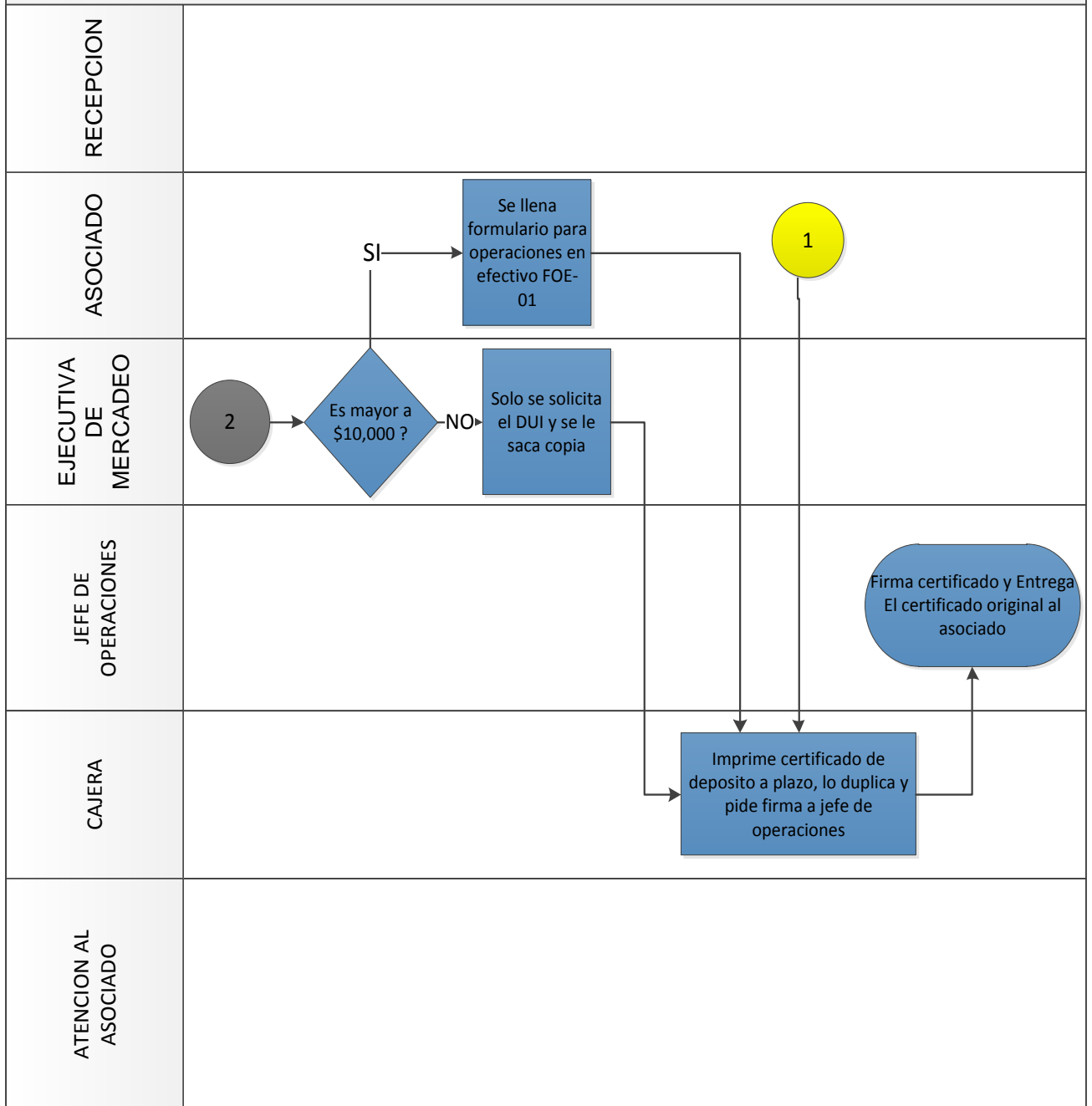
**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de Administración



DIAGRAMA DE FLUJO – DEPOSITO A PLAZO

FASE 2



Elaborado en:  
COOPERATIVA FINANCIERA

Elaborado por:  
Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar

Revisado por:  
Magdalena Mejia

Aprobado por:  
Consejo de Administración

|   |   |                     |
|---|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.2                                  | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 4    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> <b>APERTURA DE DEPOSITOS A PLAZO</b> |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

## 6. ANEXOS

### 6.1 DEPOSITOS A PLAZO

#### 1. NATURALEZA DE LOS DEPOSITOS A PLAZO FIJO

a) Se consideran Depósitos a Plazo Fijo, aquellas sumas de dinero que recibe la Cooperativa y que sólo pueden ser retiradas por los depositantes al vencimiento del plazo estipulado en los respectivos Certificados, contra la presentación de éstos.

b) La Oficina Central y las sucursales podrán efectuar aperturas de esta clase de Depósitos a personas naturales o jurídicas, que sean asociados de la cooperativa y a menores de edad debidamente representados.

Al efectuar la Apertura a Personas Jurídicas, se deberá solicitar la escritura de Constitución y Certificación del nombramiento del Representante Legal por la Junta General Ordinaria de Accionistas o poderes legales otorgados O en asamblea General.

c) La sucursal donde el asociado hiciere un depósito a plazo, conservará en su poder un duplicado del certificado de depósito a plazo, como prueba de aceptación de las condiciones pactadas, el cual servirá como comprobante contable, el original se le entregará al cliente.

d) Únicamente se constituirán Depósitos a Plazo Fijo, para los períodos previamente establecidos por la Cooperativa, vigentes a la fecha de la apertura, en ningún caso pueden ser menores a los plazos establecidos.

e) La cooperativa establecerá montos mínimos para la apertura de esta clase de Depósitos; estos deberán de constituirse únicamente en plazos múltiplo de diez días.

f) Los Depósitos a Plazo Fijo se formalizarán entre la cooperativa y el depositante, mediante el otorgamiento, por parte del primero, de un Certificado de Depósitos que ampare las sumas depositadas.

g) El período o plazo de un depósito se contará a partir de la fecha de su apertura y se considerará el año calendario para la determinación de su fecha de vencimiento.

h) Los cheques para constituir depósitos a Plazo Fijo, serán recibidos salvo buen cobro; si un cheque de éstos fuese rechazado, el Depósito constituido quedará automáticamente anulado, y se hará recargo por el importe de las notas de cargo que extienda el banco o la cooperativa donde se depositaron los fondos.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

I) Los formularios para certificados se elaboraran impresos en un juego de original y tres copias, los cuales se distribuirán de la manera siguiente. El original para el asociado, primera copia para archivo de correlativos, la segunda copia para contabilidad y la tercera para el archivo del expediente único de asociados.

J) No obstante la autonomía del certificado de depósito, antes de proceder a la elaboración de un certificado en el sistema, el asociado deberá llenar el formulario para apertura de depósitos a plazo, el formulario en mención será proporcionado gratuitamente por la cooperativa y deberá ser llenado a mano por el depositante así como los demás que por mandato de ley deban ser completados.

## **2. CARACTERISTICAS DE LOS CERTIFICADOS**

Al recibir los depósitos a plazo, la Cooperativa deberá entregar al depositante los resguardos que amparen la suma depositada; los que contendrán, por lo menos, los siguientes datos:

- a) Numero correlativo, Logo y Nombre de la Cooperativa.
- b) Nombre del título valor
- c) Clausula de No Negociable
- d) Nombre del depositante
- e) Número de Cuenta
- f) Número de Asociado
- g) Valor en letras del depósito.
- h) Valor en cifras impreso por maquina protectora.
- i) Tasa de Interés
- J) Fecha de vencimiento.
- k) Condiciones de prórroga.
- l) Condiciones generales por las que se rige el certificado de Depósito a Plazo
- m) Cuenta en la que se depositaran los Intereses.
- n) lugar y Fecha de apertura.

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

|  |   |                     |
|--|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.2                           | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 6    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> APERTURA DE DEPOSITOS A PLAZO |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

- ñ) Firma y sello del funcionario autorizado, firma y sello del cajero.
- o) Designación de firmas autorizadas para cancelar el depósito.
- p) Designación de beneficiarios por causa de muerte, tanto en el original como en las copias.
- q) Firma(s) autógrafa(s) del (los) depositante(s); para el caso de Personas Jurídicas se deberá registrar la firma del Representante Legal de acuerdo a la Escritura de Constitución o Certificación del nombramiento hecho por la Junta General Ordinaria correspondiente o poderes legales otorgados.
- r) En el reverso del certificado, las cláusulas de cancelación por pignoración y apartado para firmas de endoso del certificado.

Los certificados de depósitos a plazo serán nominativos.

Cuando un depósito sea constituido a la orden de dos o más personas, deberán registrarse las firmas de por lo menos un titular.

Los depósitos a Plazo, podrán prorrogarse automáticamente a su vencimiento, por un período igual al original pactado, de común acuerdo con el depositante. Si al vencimiento del plazo el depositante no solicita la devolución de la suma depositada, el depósito se entenderá prorrogado por el mismo plazo pactado y al tipo de interés vigente a la fecha de su prórroga. No obstante lo anterior, el depositante dispondrá de hasta cinco días hábiles después del vencimiento para cancelar su depósito, período por el cual no se reconocerán intereses.

En el caso de haberse pactado prórroga automática, si la Cooperativa hubiese recibido del depositante, en fecha anterior al vencimiento del plazo, notificación por escrito de su decisión de no prorrogar el depósito, se convertirá en depósito de ahorro corriente y su saldo deberá trasladarse a la cuenta de ahorro corriente del depositante.

No obstante la práctica y usos en las entidades financieras, a los certificados de depósitos a plazo, les será aplicable lo establecido en El Libro Tercero, Título II Títulos Valores, del Código de Comercio. Respetando las características de autonomía, consignación, literalidad e incorporación.

### **3. REPOSICION DEL CERTIFICADO DE DEPOSITO:**

Las Entidades Socias podrán sustituir un certificado de depósito a plazo a petición de su titular, por deterioro o destrucción parcial, siempre que en este subsistan los datos

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

|  |   |                     |
|--|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.2                           | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 7    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> APERTURA DE DEPOSITOS A PLAZO |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

necesarios para su identificación, respetándose las condiciones vigentes a la fecha de la sustitución.

En caso de extravío o destrucción total, la cooperativa podrá reponer el certificado previo cumplimiento de las disposiciones legales contempladas en los artículos 486 y 932 del Código de Comercio.

La oficina central y las sucursales se reservan el derecho de realizar todas las diligencias y medidas de seguridad que consideren necesarias para efectuar la sustitución o reposición de los certificados de depósitos.

Los certificados que se repongan o sustituyan conservarán el mismo número de cuenta asignado en su apertura, debiéndose razonar esta situación en el nuevo título valor emitido y corrigiendo en el sistema el número de certificado sustituido.

Los costos de sustitución del certificado de depósito serán por cuenta del depositante, la Cooperativa se reserva el derecho de cobrar una comisión por la reposición del certificado a plazo fijo.

#### **4. LIMITE DE LOS DEPOSITOS A PLAZO FIJO.**

El monto mínimo para la apertura de un depósito a plazo, será de ciento quince Dólares.

No existe límite para la cantidad máxima para la apertura de depósitos a plazo fijo, siempre que se cumpla lo establecido en la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos, así como su reglamento.

La gerencia podrá aceptar depósitos a plazo por montos altos siempre que no incremente significativamente los costos financieros, el índice de liquides, o cuando no hiciere un cambio por encima del rango del 70% al 80% de los Activos Totales, causando un desbalance por encima del 100% de la meta presupuestada para captaciones, y que no esté en concordancia con el rango del 70% al 80% de la colocación de créditos.

#### **5. INTERESES:**

Los intereses serán calculados diariamente con base a días calendario, según la fecha de apertura y se causarán a partir del día del depósito hasta el día anterior en que se cumpla el período de pago pactado en el certificado.

Los intereses devengados se podrán capitalizar en las cuentas de ahorro que el asociado indicare en el formulario para apertura de depósitos a plazo, de preferencia en aquellas en las que él es el titular.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

|  |   |                     |
|--|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.2                           | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 8    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> APERTURA DE DEPOSITOS A PLAZO |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

a) La tasa de interés será fijada por el consejo de administración y estará sujeta a aumento o disminución, de acuerdo a las fluctuaciones del mercado de dinero, y cumpliendo con la obligación de publicar los cambios en las carteleras de oficina central y de las sucursales y en la página Web.

b) Los intereses devengados serán pagados de conformidad a lo pactado entre el depositante y la Cooperativa.

Cuando la Cooperativa pague o acredite a una persona jurídica, intereses, premios u otras utilidades que provengan directamente de los depósitos en dinero, deberá retenerse en concepto de impuesto sobre la renta, el porcentaje que la Ley determine.

## **6. BENEFICIARIOS POR CAUSA DE MUERTE.**

a) El titular de un Depósito a Plazo Fijo podrá designar uno o más beneficiarios a efecto de que al ocurrir su fallecimiento, **y al vencer** el Certificado, se les entregue el importe del depósito más los respectivos intereses no cobrados.

b) Los beneficiarios deberán ser designados por su nombre completo, indicándose sus generales si se tratare de personas naturales y las credenciales del caso si fuera una persona jurídica.

c) El depositante en cuenta de Depósito a Plazo fijo, señalará la proporción en que el valor del Depósito deberá de distribuirse entre sus beneficiarios, y en el caso que no lo hiciera se entenderá que la distribución será por partes iguales.

d) En el caso en que el titular del certificado no designe los beneficiarios, el saldo del depósito a su fallecimiento será entregado a sus herederos declarados legalmente.

Cuando el depósito a plazo tuviere dos propietarios y aparecieren los dos nombres en el certificado y los dos fueren asociados, y uno de ambos muriere el que quedare vivo podrá al vencimiento del depósito cobrar el importe del depósito.

e) Siendo el certificado de depósito a plazo un título valor completo, se respeta las características de literalidad, autonomía e incorporación, que se establecen en el código de comercio en el Título II, Títulos Valores.

## **7. CREDITOS CON GARANTÍA DE DEPÓSITO.**

Cuando un Certificado de Depósito sirva de garantía para efectuar alguna operación activa de crédito con los asociados, el depositante entregará, el Certificado original debidamente endosado.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

|  |   |                     |
|--|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.2                           | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 9    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> APERTURA DE DEPOSITOS A PLAZO |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

El monto del crédito que se otorgare no deberá ser mayor al noventa por ciento al valor del depósito y la tasa de interés se establecerá de conformidad a la política de crédito y de tasas de interés vigentes en la Cooperativa.

### **8. CANCELACION DEL CERTIFICADO DE DEPÓSITO.**

- a) Durante el período pactado el depositante no podrá efectuar retiros parciales.
- b) La cancelación del depósito a Plazo fijo se hará por la suma inicial depositada más los intereses devengados, contra la presentación del respectivo certificado debidamente firmado con la impresión digital del Titular cuando éste no supiere firmar; en este caso, será firmado a su ruego por otra persona, a solicitud del depositante.
- c) La cancelación se podrá realizar a la fecha del vencimiento del período pactado y como máximo hasta cinco días hábiles posteriores a la misma. Si el depósito no es cancelado en las fechas estipuladas anteriormente, se prorrogará automáticamente por períodos iguales al originalmente pactado, hasta que el depositante se presente a cancelarlo al término de la fecha de vencimiento.
- d) Solamente podrán cancelarse certificados a nombre de persona jurídica, por su representante legal o apoderado, previa identificación y comprobación de la personería jurídica.
- e) Los asociados no podrán redimir anticipadamente los depósitos a plazo; sin embargo, si la cooperativa disminuye la tasa de interés, el depositante podrá retirar la suma depositada más sus respectivos intereses en los quince días siguientes a la expiración del plazo. En este caso, desde la fecha de la prórroga hasta su retiro no devengará ninguna tasa de interés.
- f) Cuando el depósito sea mancomunado, será necesaria la presentación de todas las personas titulares en el certificado para retirar el capital e intereses.
- g) Cuando el titular de un depósito a plazo muere por cualquier causa, el depósito a plazo podrá cancelarse anticipadamente al momento de la liquidación de los haberes y obligaciones del asociado y pagarse los intereses en la fecha en que se pague a los beneficiarios.

### **III CUENTAS DE AHORRO Y DEPOSITOS A PLAZO CIFRADAS.**

En el artículo 11 de la Ley Contra Lavado de Dinero y Activos, se establece que las instituciones mencionadas en el artículo dos de dicha la Ley, Deben mantener registros

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

|  |   |                     |
|--|---|---------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P2-2.2                           | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 10   |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> APERTURA DE DEPOSITOS A PLAZO |   | <b>Versión:</b> 1.0 |

nominativos de sus usuarios. Estas no mantendrán cuentas anónimas o cuentas en las cuales haya nombres incorrectos o ficticios.

En caso de solicitud por parte de los asociados de aperturas de cuentas anónimas o cifradas se estará a lo dispuesto en este artículo.

#### **IV OTRAS DISPOSICIONES.**

1. Los depósitos captados en Bancos o en Ventanillas de la cooperativa, están sujetos de cumplimiento de la Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos, así como su Reglamento y a lo establecido en las políticas internas de la Unidad de Cumplimiento de la Cooperativa.

2. El certificado que tuviere su importe escrito a la vez en palabras, cifras y máquina protectora, y existiere diferencias, se resolverán de acuerdo al artículo 628 del código de comercio la cantidad marcada por la máquina protectora tendrá preferencia sobre las demás.

3. Lo no previsto en estas normas, será resuelto por el Consejo de Administración.

#### **V DISPOSICIONES TRANSITORIAS.**

Si a la fecha de entrada en vigencia de estas normas hubieren depósitos a plazo en copropiedad de Asociados y personas no asociadas de la Cooperativa, estos deberán ser cancelados al vencimiento y el Jefe de Operaciones deberá asesorar a los depositantes acerca de las figuras que procedan para no incurrir en violaciones a la ley.

#### **V VIGENCIA.**

Las presentes normas entrarán en vigencia el de junio de dos mil doce y serán

Aplicadas a todas las sucursales abiertas por ACOFINGES DE R. L.

Aprobada en Sesión N° de El Consejo de Administración según Acta Número celebrada el de noviembre de 2012

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Oscar lopez<br>Leonardo cruz<br>Josue menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|



## 1. OBJETIVO

El objetivo de especificar las tareas que conlleva el depósito de ahorros tiene como fin definir de manera clara y precisa lo que se debe hacer para realizar dicho trámite y mejorar constantemente en cuestiones de eficiencia y satisfacción al cliente.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento abarca la responsabilidad de la cajera.

## 3. TERMINOS DE REFERENCIA

1. Se consideran **Depósitos de ahorro**, las sumas en dinero entregadas por los asociados para ser abonados a una cuenta específica, y por cuyos saldos diarios se reconocen determinadas sumas de interés, retirables a voluntad del ahorrante.
2. **Clasificación**; los depósitos en cuentas de ahorro que la Cooperativa administra son: Depósitos de ahorro corriente, ahorro programado y a plazo.
  - a. **Depósito de ahorro corriente.** Son aquellos depósitos de dinero que se reciben de los asociados en calidad de ahorros retirables a la vista.
  - b. **Depósitos de ahorro Programado.** Son aquellos que se constituyen mediante una entrega programada de sumas de dinero y retirables a un plazo pactado entre las dos partes, y que devenga una tasa de interés autorizada por el Consejo de Administración. Cuando el asociado solicitare el pago del saldo de las cuentas antes del plazo pactado, esta se pagará a la tasa de interés que se pague por las cuentas de ahorro corriente.

## 4. PROCEDIMIENTO

La cajera le saluda al asociado y le pregunta que operación realizara, luego el asociado le responde que un depósito de dinero a su cuenta de ahorro y le da su libreta con su respectivo formulario de depósito, luego la cajera revisa el formulario que lleno el asociado y revisa sus documentos personales además de postear en la libreta la transacción que se está realizando con su respectivo sello y firma y le devuelve libreta al asociado.

## 5. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

Elaborado en:  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

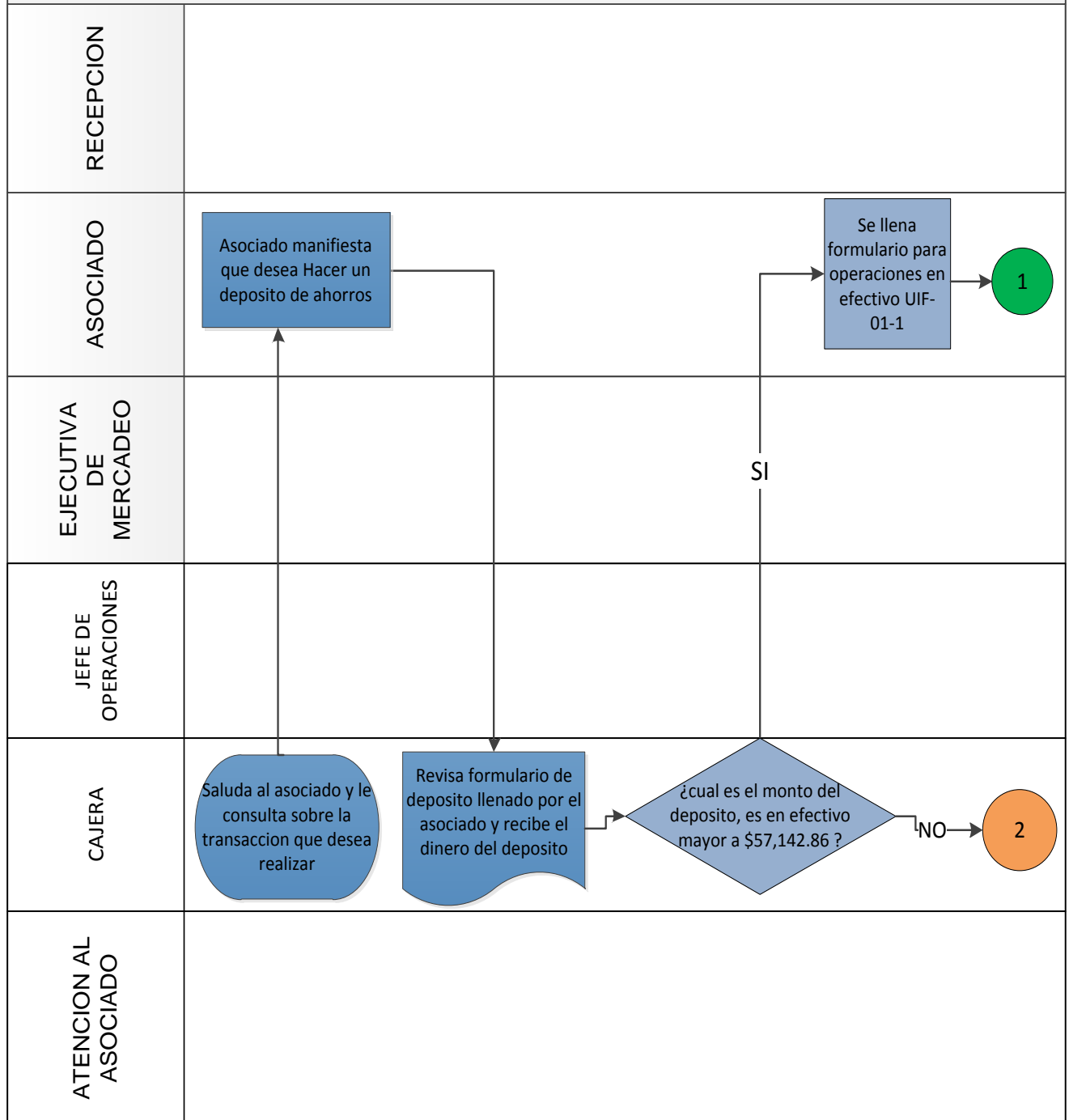
Elaborado por:  
Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar

Revisado por:  
Magdalena Mejia

Aprobado por:  
Consejo de  
Administración

**DIAGRAMA DE FLUJO – DEPOSITOS DE AHORROS**

FASE 1



**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

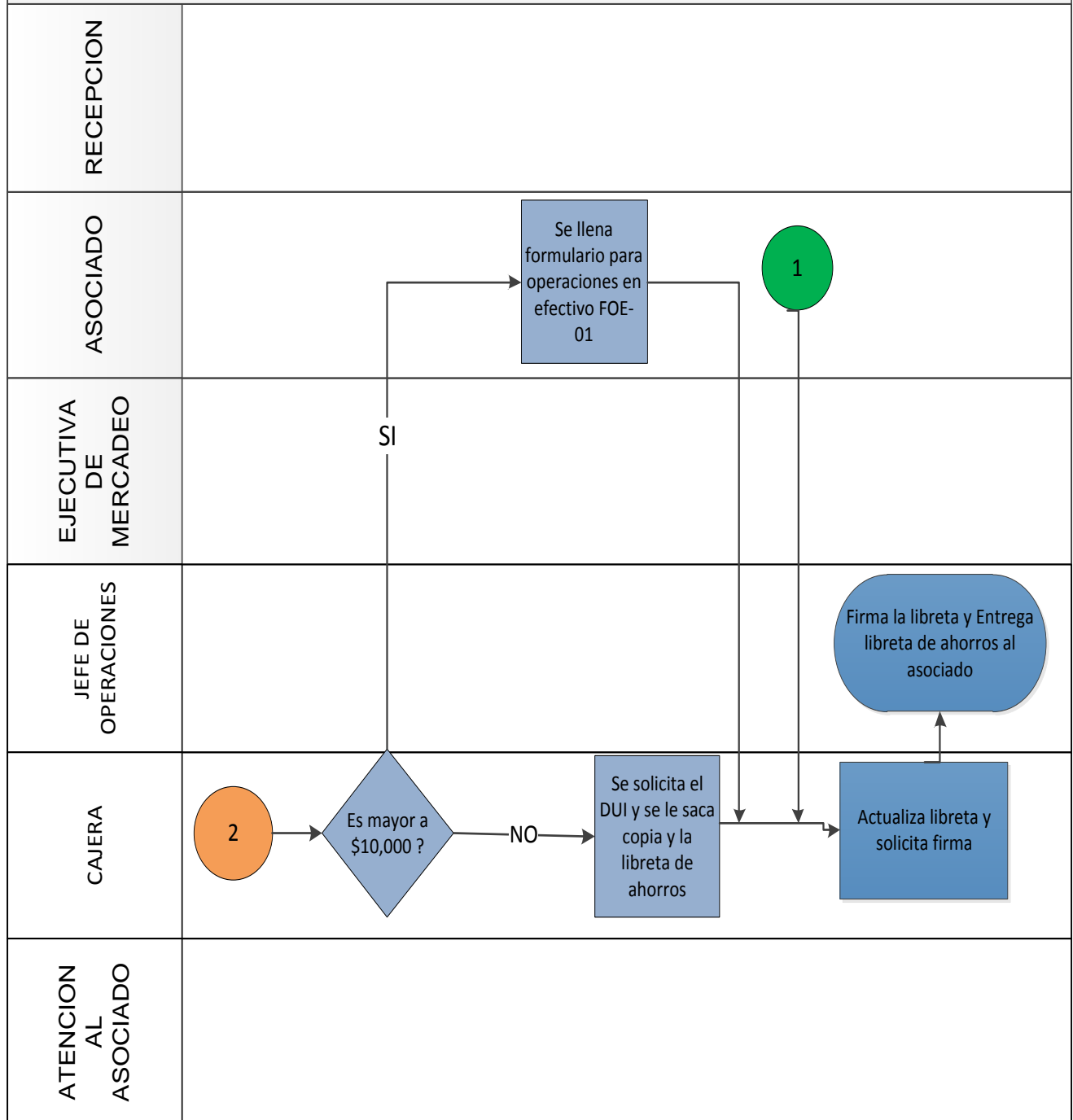
**Elaborado por:**  
Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

**DIAGRAMA DE FLUJO – DEPOSITO DE AHORROS**

FASE 2



**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

## 6. ANEXOS

### 6.1 Reglamento para la apertura de cuentas de ahorro y seguimiento de las mismas.

**11. APERTURA DE DEPOSITOS EN CUENTA DE AHORROS.** La Cooperativa solo podrá captar fondos de sus asociados, sean estos Personas Naturales o Personas Jurídicas, de acuerdo a las normas legales y su formalización se hará mediante la celebración de un contrato entre el ahorrante y la Cooperativa.

Antes de la apertura de cuentas en el sistema, el asociado deberá llenar el formulario para aperturas de ahorro y los formularios de conozca su cliente, declaración jurada y formulario UIF 1-01 para operaciones en efectivo superiores a \$57,142.86 establecido en el Arti.9 de la LCLDA. O formulario interno para Operaciones en efectivo superiores a diez mil dólares.

**i. CONTRATO DE CUENTA DE AHORRO.** El contrato se suscribirá en duplicado y deberá contener las cláusulas legales y condiciones especiales que regulen el manejo de la cuenta, y en particular las siguientes:

- aa.** Clase de cuenta de ahorro que se apertura, ahorro corriente o programado y su nombre derivado según la necesidad que le da origen, infantil, navideño, escolar, programado, fututo y Premium Gold.
- bb.** Nombre de las partes que se obligan en el contrato según los documentos de identificación para la Cooperativa se deberá hacer referencia a que es una institución autorizada por el INSAFOCOOP y del ahorrante deberá identificarse por las generales conocido, nombre completo, profesión u oficio, estado civil, domicilio y dirección.
- cc.** Monto mínimo de apertura y de cuotas mensuales a depositar en la cuenta.
- dd.** Plazo para el caso de los ahorros programados.
- ee.** Fecha de apertura y tasa de interés vigente aprobada por el consejo de Administración que devengara al momento de apertura, las que podrán variar atendiendo a las fluctuaciones del mercado.
- ff.** Forma de capitalización, mensual, bimensual o trimestral según lo acordado.
- gg.** Normas Generales del contrato. Estas deben contener: Entrega de libreta firmada y sellada, Cláusula de intransferible, obligación de firmar y presentar libreta para efectuar operaciones y obligación de informar perdida, robo, o destrucción de libretas. Procedimiento para reposición de libretas, reserva de la Cooperativa de cierre de cuentas previo aviso y plazo para hacerlo, uso de formularios autorizados para operaciones de Deposito y retiro, plazo para inactividad y recargo por inactividad, avisos en carteles ubicados en la oficina o en periódicos con relación a los depósitos

Elaborado en:  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

Elaborado por:  
Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar

Revisado por:  
Magdalena Mejia

Aprobado por:  
Consejo de  
Administración

en cuentas de ahorro, indicación que la cuenta queda sujeta a las disposiciones legales aplicables y a las políticas de la cooperativa.

hh. Fecha del contrato.

ii. Firma del o los ahorrantes.

jj. Firma y sello de la Cooperativa.

kk. Indicación de las personas autorizadas para efectuar retiros. Escribiendo sus nombres según DUI o Partida de Nacimiento edad número de DUI y firma.

ll. Detalle de los Beneficiarios de los saldos en la cuentas de ahorro, que contenga los nombres completos según DUI o Partida de Nacimiento edad, parentesco, dirección y teléfono y porcentajes respectivos.

mm. En el caso de depósitos de ahorro programado, se deberá agregar las condiciones para las correspondientes entregas de dinero y de los intereses capitalizados. Y la obligación del Ahorrante de cumplir con el compromiso de abonar como mínimo la cuota y de retirar los fondos en las fechas convenidas.

b. **REGISTRO DE FIRMAS.** Al abrir una cuenta de ahorro se llenara un registro de firmas que quedará en poder de la institución con los datos siguientes:

**PARA PERSONAS NATURALES**

s. Número de cuenta.

t. Nombres apellidos edad estado civil y dirección del Ahorrante.

u. Nombres y apellidos de las personas autorizadas para el manejo de la cuenta y condiciones en que estas han sido autorizadas.

v. Condiciones de Firma ya sea individual o mancomunada.

w. Sello de la Oficina Central o agencia donde se realiza la transacción.

x. Nombre y apellidos de las personas autorizadas para disponer de los depósitos según sea el caso.

y. Nombres apellidos, edad estado civil de los beneficiarios.

z. Declaración de conocer y aceptar las condiciones establecidas por la institución.

aa. Firma autógrafa del ahorrante e impresión digital.

**PARA PERSONA JURIDICA.**

m. Número de asociado y correlativo de cuenta.

n. Denominación o Razón Social.

o. Nombres y apellidos del Representante legal.

p. Sello de la Oficina Central o Agencia.

Elaborado en:  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

Elaborado por:  
Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar

Revisado por:  
Magdalena Mejia

Aprobado por:  
Consejo de  
Administración

- q. Nombres apellidos y firmas de las personas autorizadas para el manejo de la cuenta y condiciones en que estas han sido autorizadas.
- r. La declaración de aceptar las condiciones establecidas por la institución.

**c. INTERESES Y CAPITALIZACIÓN**

- La tasa de interés que reconozcan las cuentas de ahorro, serán fijadas por el Consejo de Administración y deberán ser publicadas mensualmente o cuando sean modificadas, en carteleras instaladas en las oficinas de atención al público, pudiendo además utilizar cualquier otro medio de comunicación masiva; las publicaciones en dichas carteleras deberán ser hechas de manera clara, legible y visible.
- Bajo ninguna circunstancia una Sucursal podrá disminuir los intereses si no es mediante aviso publicado con un mínimo de ocho días de anticipación a su vigencia; en este caso los ahorrantes podrán retirar sus depósitos sin previo aviso. Las publicaciones a que se refiere esta disposición deberán realizarse en las carteleras ubicadas en las oficinas de atención al público, de manera clara, legible y visible.
- Los intereses tanto de los depósitos de ahorro corriente o programado, serán calculados sobre saldos diarios y se capitalizarán por lo menos, mensualmente, el 31 de cada mes y en la fecha que se clausure la cuenta. Se calcularán sobre la base del año calendario, considerando los días efectivamente transcurridos en cada operación. En ningún caso podrán calcularse con base al año comercial ni con una combinación de ésta con el año calendario.

**d. MANEJO DE LA CUENTA**

**c. ABONOS EN CUENTA DE AHORRO**

- Las remesas de dinero para abonar en cuentas de ahorro, se harán mediante formularios proporcionados gratuitamente por la Cooperativa.

**b) DEPOSITOS**

- El ahorrante podrá efectuar depósitos en: efectivo, **cheques propios**, cheques ajenos, en su cuenta de ahorros, en cualquiera de las oficinas de la Cooperativa o en oficinas corresponsales designadas para ese efecto.

Elaborado en:  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

Elaborado por:  
Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar

Revisado por:  
Magdalena Mejia

Aprobado por:  
Consejo de  
Administración

Los **cheques ajenos** tendrán un período de compensación para su liberación, apegándose a las disposiciones de compensación de cheques ajenos, según lo establezca el Banco Central de Reserva de El Salvador el cual es de tres días, iniciando desde el día siguiente en que se recibió el cheque.

- Los cheques de otros Bancos, recibidos para depositar en cuentas de ahorro deberán contener el sello de compensación anotando el número de la cuenta en la cual se depositó y la fecha de la operación. En el caso de depósitos en cuentas de ahorros por medio de cheques, giros en divisas y/o colones u otros títulos pagaderos a la vista, los abonos se entenderán **hechos salvo buen cobro**. La cuantía de las remesas se anotará en números en la respectiva libreta de ahorros, detallando al mismo tiempo el saldo de la cuenta y la fecha de operación; quedando dicha operación en los registros computacionales. La Entidad corresponsal o ventanilla de la Cooperativa Socia podrá aceptar cualquier depósito, aun cuando la cuenta ahorrante no presente la libreta.

### c) RETIROS.

- El titular de la cuenta de ahorro corriente o la persona autorizada por éste, podrá retirar sus fondos total o parcialmente, en forma inmediata mediante formularios que la Entidad proporcionará en forma gratuita. los montos por Retiros en efectivo quedan sujetos a las políticas de liquides del Numerario en Reserva vigentes, y si los montos fueren superiores, el pago se hará con cheque previo aviso del asociado.
- El retiro de fondos de la cuenta de ahorro programado, lo efectuará el titular o la persona autorizada por éste, en formularios que la Cooperativa proporcionará en forma gratuita, al vencimiento del plazo pactado, en caso de retiro anticipado la Cooperativa podrá aplicar la tasa de interés de ahorro corriente.

### LIBRETAS DE AHORRO:

- La Cooperativa proporcionará gratuitamente una libreta al ahorrante, en la cual se anotarán las entregas o retiros de dinero, las fechas en que se realicen dichas operaciones, el saldo resultante después de efectuadas dichas operaciones; así como los abonos por intereses capitalizados, cuando el depositante efectuare depósitos sin libreta se actualizarán cuando el asociado presentare dicha libreta. Las libretas deberán ser numeradas correlativamente y tanto éstas como todos los

Elaborado en:

COOPERATIVA  
FINANCIERA

Elaborado por:

Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar

Revisado por:

Magdalena Mejia

Aprobado por:

Consejo de  
Administración

documentos que se relacionen con la cuenta de ahorros, se identificarán con el número de la cuenta que corresponda.

**La libreta de ahorros contendrá, las siguientes indicaciones:**

- a) Clase de cuenta de ahorros.
- b) El nombre del ahorrante o ahorrantes.
- c) La tasa de interés que devengará la cuenta al momento de su apertura.
- d) La firma del ahorrante o su impresión digital.
- e) La firma autorizada de un funcionario de la Cooperativa y el sello de la Institución.
- f) Un extracto de las disposiciones legales y contractuales aplicables a la cuenta de ahorro, así como las demás que la Cooperativa estime necesario.

**12. REPOSICION DE LIBRETAS.**

- En caso de destrucción, o pérdida de una libreta, el ahorrante estará en la obligación de dar aviso inmediato, en caso contrario ésta no responderá del mal uso que se haga de la libreta. A petición del usuario mediante solicitud escrita, en caso de extravío de la libreta, la Cooperativa le extenderá otra y le podrá cobrar una comisión al ahorrante, de acuerdo a lo publicado en su cartelera.
  
- En la nueva libreta se asentará como primera partida el saldo actual de la cuenta. El ahorrante deberá expresar por escrito su conformidad con el saldo que figura en la nueva libreta, declarando sin valor la libreta extraviada. Si el ahorrante no supiere firmar, lo hará otra persona a su ruego, y el ahorrante estampará la huella digital.

La reposición de la libreta se hará efectiva después de cinco días hábiles contados a partir de la fecha de aviso.

**13. COBRO DE CARGOS POR CERTIFICACIONES DE CHEQUES Y POR CHEQUES RECHAZADOS.**

La Cooperativa trasladará el costo de los cargos al ahorrante, considerando el costo de cada una de las operaciones según la comisión cobrada por el Banco por certificaciones de cheques y por rechazos por insuficiencia de fondos, o por las causales que fueren. los montos de estos cargos deberán ser publicadas en las carteleras ubicadas en las oficinas

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración



de atención al asociado y en la página web, de acuerdo a lo normado por el Consejo de Administración.

#### **14. BENEFICIOS Y PREMIOS DE ESTIMULO.**

Con el propósito de estimular a los ahorrantes en cuentas de ahorro, la Cooperativa podrá poner en práctica planes de beneficio o premios a los cuenta habientes, sean en efectivo, especies o servicios, de acuerdo a las reglas que la ley de protección al consumidor establece en los artículos 14; 15; y 19. Tomando en cuenta que a los premios se les debe aplicar las retenciones de impuesto sobre la renta y en las reglas de promoción, deberá establecerse si la cooperativa absorbe el impuesto como gasto no deducible o si el asociado debe pagar en efectivo antes de hacer el cobro del premio o retiro del bien.

#### **15. CUENTAS A FAVOR DE MENORES.**

Los menores de edad que han cumplido dieciséis años, podrán abrir cuentas de ahorro, efectuar depósitos y retiros libremente, sin que requieran Representante Legal para estos efectos.

#### **6. BENEFICIARIO POR CAUSA DE MUERTE**

a) El ahorrante podrá designar por causa de muerte a uno o más beneficiarios a efecto de que, en caso de fallecimiento de aquel, se les entregue a estos, el saldo total o parcial de los fondos depositados, con sus respectivos intereses, de acuerdo a lo estipulado por el causante, salvo instrucciones en contrario del ahorrante, la Cooperativa estará en la obligación de comunicar por escrito a los beneficiarios y dentro del tercer día después de conocer el suceso, la designación que a su favor se hubiere hecho.

b) Salvo instrucciones en contrario del ahorrante, la Cooperativa estará en la obligación de comunicar por escrito a los beneficiarios y dentro del tercer día después del suceso, la designación que a su favor se hubiere hecho.

c) Los beneficiarios deberán ser designados por su nombre, de una manera clara y precisa de acuerdo al No.4 c) de la página 3, de este reglamento, indicándose sus generales, si se tratare de personas naturales y los particulares del caso, si fuere una persona jurídica.

d) El ahorrante señalará la proporción en que el saldo de la cuenta deberá distribuirse entre sus beneficiarios, y en el caso de que no lo hiciera, se entenderá que la distribución será por partes iguales.

e) El nombramiento, sustitución o renovación de beneficiarios, podrá hacerlo el ahorrante, en cualquier momento. La manifestación correspondiente debe constar por escrito y

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

estará respaldada por la firma del ahorrante y si no supiere firmar, pondrá su huella digital y firmará otra persona a su ruego.

f) El nombramiento de beneficiarios no limita al ahorrante en manera alguna su derecho de retirar los fondos depositados en la cuenta.

g) Los derechos del beneficiario se extinguirán:

1. Por el fallecimiento del mismo, si fuere persona natural o por liquidación, si fuese persona jurídica.

2. Renuncia expresa del beneficiario.

h) El procedimiento de pago se basará en lo establecidos en los Estatutos y en las políticas y procedimientos para retiro de asociados por renuncia o por defunción.

## **7. EXENCION DE EMBARGO**

Las sumas de dinero que tengan más de un año de estar depositadas en cuenta de ahorro hasta la suma de dos mil doscientos ochenta y seis dólares, sólo podrán ser embargadas para hacer efectiva la obligación de suministrar alimentos, de conformidad a lo establecido en el literal g) del artículo 37 de la Ley de Bancos Cooperativos.

Si se probara que el ejecutado tiene varias cuentas de ahorro, en la misma y que el conjunto de saldos excede a los dos mil doscientos ochenta y seis dólares, sólo gozarán del privilegio de inembargable las cantidades abonados en la cuenta o cuentas más antiguas, hasta el límite establecido.

## **14. PRESCRIPCION DE SALDO INACTIVO EN CUENTAS DE AHORRO.**

Los saldos en cuenta de ahorro que hayan permanecido inactivas durante el lapso de diez años según lo aprobado por el consejo de administración, se tendrán por prescritas y su saldo pasará a la reserva legal de la Cooperativa, de conformidad a lo establecido en el primer inciso del Art.66 de la Ley de Bancos Cooperativos. En tal sentido, se podrá normar la ampliación del plazo de prescripción con base a la cuantía de los saldos.

Se entenderá que una cuenta ha permanecido inactiva cuando su titular no haya efectuado con la Cooperativa acto alguno que demuestre su conocimiento de la existencia del saldo a su favor, o su propósito de continuar manteniéndolo como tal en la Entidad. En ambos casos, el plazo de la prescripción se empezará a contar a partir de la fecha en que se ejecutó el último acto.

Con el fin de evitar la prescripción de cuentas de ahorro, en el mes de Junio de cada año calendario, la cooperativa deberá publicar en la cartelera de todas sus oficinas, la lista

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

total de cuentas que en el año inmediato anterior hayan cumplido doce meses de inactividad. Indicando el nombre del titular por orden alfabético y clase de cuenta. El consejo de administración aprobará los medios o promociones para evitar la prescripción de las cuentas de ahorro.

#### **15. DOMICILIO DEL AHORRANTE**

El ahorrante deberá comunicar a la Cooperativa una dirección o domicilio civil y deberá comunicar todo cambio de la misma. (Art.60 C. Civil).

#### **16. CANCELACION DE CUENTAS.**

Se cancelaran las cuentas de ahorro cuando el asociado retire todos los ahorros de las cuentas sin que exista retiro del asociado, cuando por obligaciones con la Cooperativa esta hiciera efectivo cobro por el importe de las cuotas en Mora y cuando él cuenta habiente pusiere su renuncia como asociado por escrito ante el consejo de administración y este lo aprobare, y por fallecimiento.

La Cooperativa se reserva el derecho de cancelar las cuentas de ahorro, cuando no convenga a sus intereses, notificándolo al ahorrante a su última dirección registrada, quedando el saldo a disposición de este último; Cuando fuere por las causales de exclusión de Asociados, contenidas en el art.16 de los Estatutos y que se haya seguido el proceso establecido en el Arti.17 de los mismos.

### **6.2 FORMULARIO PARA INGRESO Y RETIRO DE AHORROS.**

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Oscar lopez  
Leonardo cruz  
Josue menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

## 1. OBJETIVO

El objetivo de especificar las tareas que conlleva el retiro de ahorros tiene como fin definir de manera clara y precisa lo que se debe hacer para realizar dicho trámite y mejorar constantemente en cuestiones de eficiencia y satisfacción al cliente.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento abarca la responsabilidad de la cajera.

## 3. TERMINOS DE REFERENCIA

1. Se consideran **Retiros de ahorro**, las sumas en dinero que son entregadas a los asociados por solicitud de los mismos de la cuenta específica, y por cuyos saldos diarios se reconocen determinadas sumas de interés, retirables a voluntad del ahorrante.

## 4. PROCEDIMIENTO

La cajera le saluda al asociado y le pregunta que operación realizara, luego el asociado le responde que un depósito de dinero a su cuenta de ahorro y le da su libreta con su respectivo formulario de depósito, luego la cajera revisa el formulario que lleno el asociado y revisa sus documentos personales además de postear en la libreta la transacción que se está realizando con su respectivo sello y firma y le devuelve libreta al asociado.

## 5. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

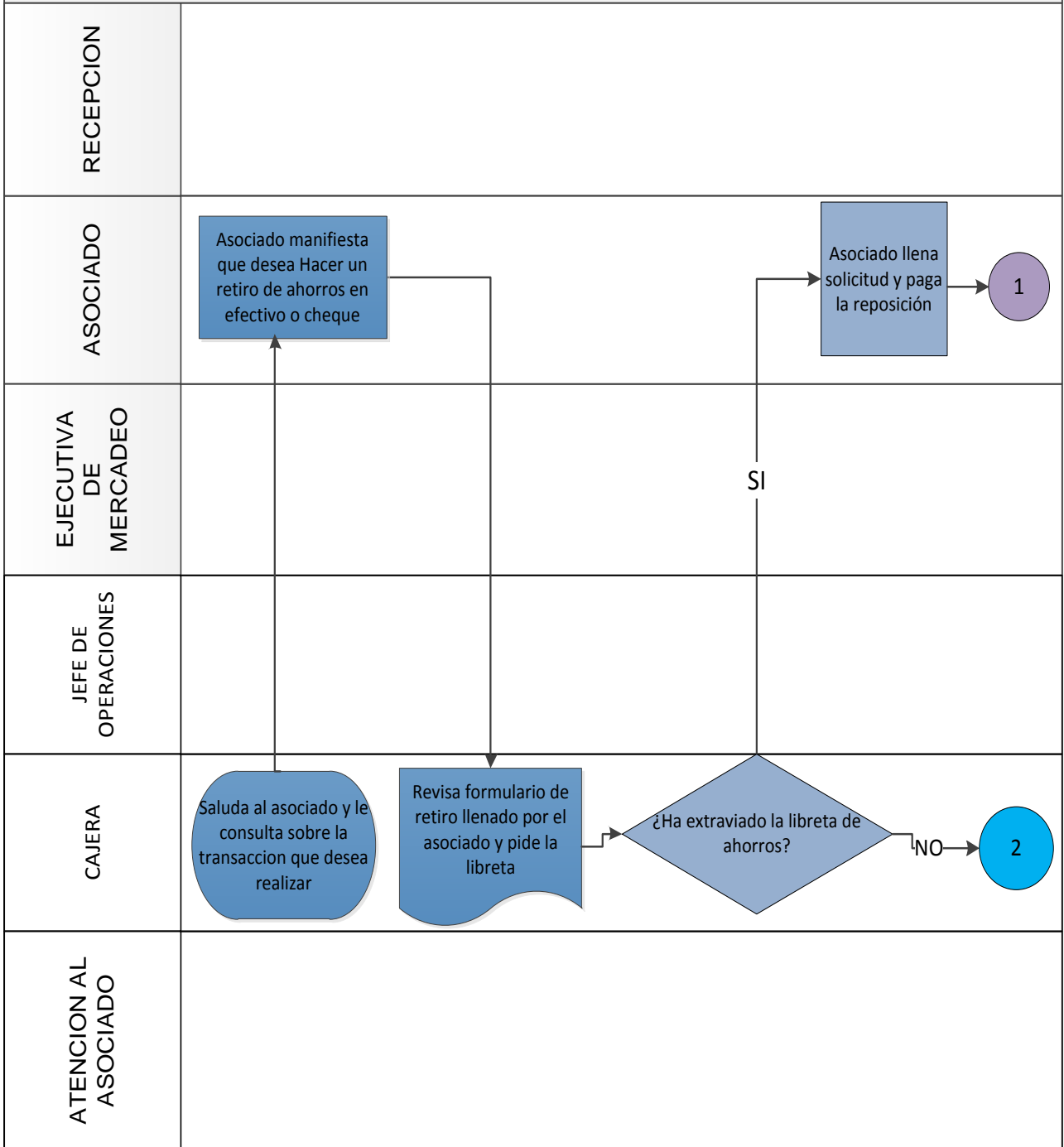
**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administracion

DIAGRAMA DE FLUJO – RETIRO DE AHORROS

FASE 1



Elaborado en:  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

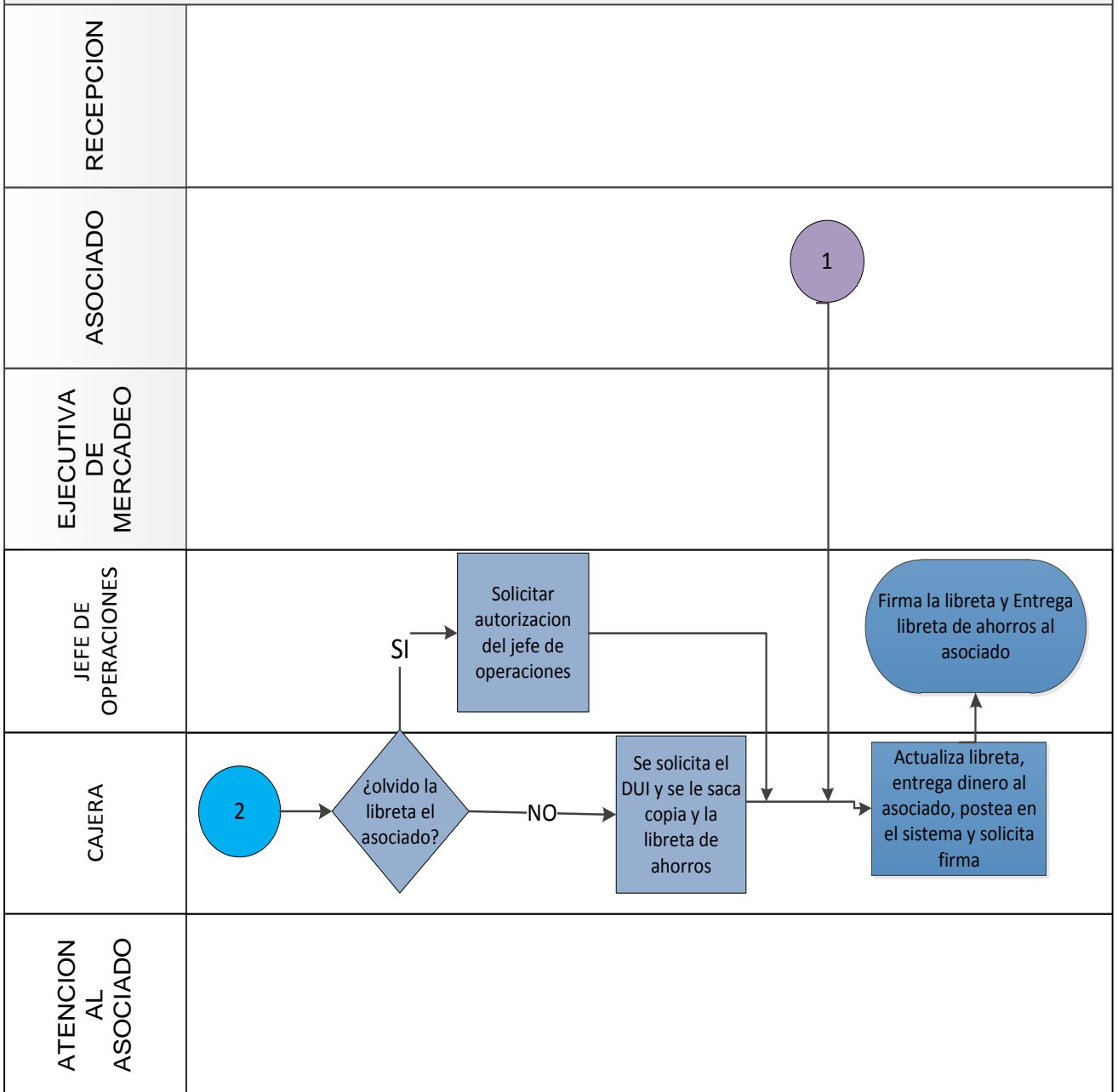
Elaborado por:  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

Revisado por:  
Magdalena Mejia

Aprobado por:  
Consejo de  
Administracion

**DIAGRAMA DE FLUJO – RETIRO DE AHORROS**

FASE 2



**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

|   |   |                  |
|---|---|------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P3-1.1                    | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 4 |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> COLOCACION DE CREDITOS |   | <b>Versión</b> 1 |

## 6. ANEXOS

### 6.1 REGLAMENTO PARA LA APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO Y SEGUIMIENTO DE LAS MISMAS.

**16. APERTURA DE DEPOSITOS EN CUENTA DE AHORROS.** La Cooperativa solo podrá captar fondos de sus asociados, sean estos Personas Naturales o Personas Jurídicas, de acuerdo a las normas legales y su formalización se hará mediante la celebración de un contrato entre el ahorrante y la Cooperativa.

Antes de la apertura de cuentas en el sistema, el asociado deberá llenar el formulario para aperturas de ahorro y los formularios de conozca su cliente, declaración jurada y formulario UIF 1-01 para operaciones en efectivo superiores a \$57,142.86 establecido en el Arti.9 de la LCLDA. O formulario interno para Operaciones en efectivo superiores a diez mil dólares.

**i. CONTRATO DE CUENTA DE AHORRO.** El contrato se suscribirá en duplicado y deberá contener las cláusulas legales y condiciones especiales que regulen el manejo de la cuenta, y en particular las siguientes:

- nn.** Clase de cuenta de ahorro que se apertura, ahorro corriente o programado y su nombre derivado según la necesidad que le da origen, infantil, navideño, escolar, programado, futuro y Premium Gold.
- oo.** Nombre de las partes que se obligan en el contrato según los documentos de identificación para la Cooperativa se deberá hacer referencia a que es una institución autorizada por el INSAFOCOOP y del ahorrante deberá identificarse por las generales conocido, nombre completo, profesión u oficio, estado civil, domicilio y dirección.
- pp.** Monto mínimo de apertura y de cuotas mensuales a depositar en la cuenta.
- qq.** Plazo para el caso de los ahorros programados.
- rr.** Fecha de apertura y tasa de interés vigente aprobada por el consejo de Administración que devengara al momento de apertura, las que podrán variar atendiendo a las fluctuaciones del mercado.
- ss.** Forma de capitalización, mensual, bimensual o trimestral según lo acordado.
- tt.** Normas Generales del contrato. Estas deben contener: Entrega de libreta firmada y sellada, Cláusula de intransferible, obligación de firmar y presentar libreta para efectuar operaciones y obligación de informar pérdida, robo, o destrucción de libretas. Procedimiento para reposición de libretas, reserva de la Cooperativa de cierre de cuentas previo aviso y plazo para hacerlo, uso de formularios autorizados para operaciones de

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administración |
|---|---|---|--|

Deposito y retiro, plazo para inactividad y recargo por inactividad, avisos en carteles ubicados en la oficina o en periódicos con relación a los depósitos en cuentas de ahorro, indicación que la cuenta queda sujeta a las disposiciones legales aplicables y a las políticas de la cooperativa.

**uu.** Fecha del contrato.

**vv.** Firma del o los ahorrantes.

**ww.** Firma y sello de la Cooperativa.

**xx.** Indicación de las personas autorizadas para efectuar retiros. Escribiendo sus nombres según DUI o Partida de Nacimiento edad número de DUI y firma.

**yy.** Detalle de los Beneficiarios de los saldos en la cuentas de ahorro, que contenga los nombres completos según DUI o Partida de Nacimiento edad, parentesco, dirección y teléfono y porcentajes respectivos.

**zz.** En el caso de depósitos de ahorro programado, se deberá agregar las condiciones para las correspondientes entregas de dinero y de los intereses capitalizados. Y la obligación del Ahorrante de cumplir con el compromiso de abonar como mínimo la cuota y de retirar los fondos en las fechas convenidas.

**b. REGISTRO DE FIRMAS.** Al abrir una cuenta de ahorro se llenara un registro de firmas que quedará en poder de la institución con los datos siguientes:

**PARA PERSONAS NATURALES**

**bb.** Número de cuenta.

**cc.** Nombres apellidos edad estado civil y dirección del Ahorrante.

**dd.** Nombres y apellidos de las personas autorizadas para el manejo de la cuenta y condiciones en que estas han sido autorizadas.

**ee.** Condiciones de Firma ya sea individual o mancomunada.

**ff.** Sello de la Oficina Central o agencia donde se realiza la transacción.

**gg.** Nombre y apellidos de las personas autorizadas para disponer de los depósitos según sea el caso.

**hh.** Nombres apellidos, edad estado civil de los beneficiarios.

**ii.** Declaración de conocer y aceptar las condiciones establecidas por la institución.

**jj.** Firma autógrafa del ahorrante e impresión digital.

**PARA PERSONA JURIDICA.**

**s.** Número de asociado y correlativo de cuenta.

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administracion



- t. Denominación o Razón Social.
- u. Nombres y apellidos del Representante legal.
- v. Sello de la Oficina Central o Agencia.
- w. Nombres apellidos y firmas de las personas autorizadas para el manejo de la cuenta y condiciones en que estas han sido autorizadas.
- x. La declaración de aceptar las condiciones establecidas por la institución.

#### c. INTERESES Y CAPITALIZACIÓN

- La tasa de interés que reconozcan las cuentas de ahorro, serán fijadas por el Consejo de Administración y deberán ser publicadas mensualmente o cuando sean modificadas, en carteleras instaladas en las oficinas de atención al público, pudiendo además utilizar cualquier otro medio de comunicación masiva; las publicaciones en dichas carteleras deberán ser hechas de manera clara, legible y visible.
- Bajo ninguna circunstancia una Sucursal podrá disminuir los intereses si no es mediante aviso publicado con un mínimo de ocho días de anticipación a su vigencia; en este caso los ahorrantes podrán retirar sus depósitos sin previo aviso. Las publicaciones a que se refiere esta disposición deberán realizarse en las carteleras ubicadas en las oficinas de atención al público, de manera clara, legible y visible.
- Los intereses tanto de los depósitos de ahorro corriente o programado, serán calculados sobre saldos diarios y se capitalizarán por lo menos, mensualmente, el 31 de cada mes y en la fecha que se clausure la cuenta. Se calcularán sobre la base del año calendario, considerando los días efectivamente transcurridos en cada operación. En ningún caso podrán calcularse con base al año comercial ni con una combinación de ésta con el año calendario.

#### d. MANEJO DE LA CUENTA

##### d. ABONOS EN CUENTA DE AHORRO

- Las remesas de dinero para abonar en cuentas de ahorro, se harán mediante formularios proporcionados gratuitamente por la Cooperativa.

##### b) DEPOSITOS

- El ahorrante podrá efectuar depósitos en: efectivo, **cheques propios**, cheques ajenos, en su cuenta de ahorros, en cualquiera de las oficinas de

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

la Cooperativa o en oficinas corresponsales designadas para ese efecto. Los **cheques ajenos** tendrán un período de compensación para su liberación, apegándose a las disposiciones de compensación de cheques ajenos, según lo establezca el Banco Central de Reserva de El Salvador el cual es de tres días, iniciando desde el día siguiente en que se recibió el cheque.

- Los cheques de otros Bancos, recibidos para depositar en cuentas de ahorro deberán contener el sello de compensación anotando el número de la cuenta en la cual se depositó y la fecha de la operación. En el caso de depósitos en cuentas de ahorros por medio de cheques, giros en divisas y/o colones u otros títulos pagaderos a la vista, los abonos se entenderán **hechos salvo buen cobro**. La cuantía de las remesas se anotará en números en la respectiva libreta de ahorros, detallando al mismo tiempo el saldo de la cuenta y la fecha de operación; quedando dicha operación en los registros computacionales. La Entidad corresponsal o ventanilla de la Cooperativa Socia podrá aceptar cualquier depósito, aun cuando la cuenta ahorrante no presente la libreta.

### c) RETIROS.

- El titular de la cuenta de ahorro corriente o la persona autorizada por éste, podrá retirar sus fondos total o parcialmente, en forma inmediata mediante formularios que la Entidad proporcionará en forma gratuita. los montos por Retiros en efectivo quedan sujetos a las políticas de liquides del Numerario en Reserva vigentes, y si los montos fueren superiores, el pago se hará con cheque previo aviso del asociado.
- El retiro de fondos de la cuenta de ahorro programado, lo efectuará el titular o la persona autorizada por éste, en formularios que la Cooperativa proporcionará en forma gratuita, al vencimiento del plazo pactado, en caso de retiro anticipado la Cooperativa podrá aplicar la tasa de interés de ahorro corriente.

### LIBRETAS DE AHORRO:

- La Cooperativa proporcionará gratuitamente una libreta al ahorrante, en la cual se anotarán las entregas o retiros de dinero, las fechas en que se realicen dichas operaciones, el saldo resultante después de efectuadas dichas operaciones; así como los abonos por intereses capitalizados, cuando el depositante efectuare

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administracion

depósitos sin libreta se actualizarán cuando el asociado presentare dicha libreta. Las libretas deberán ser numeradas correlativamente y tanto éstas como todos los documentos que se relacionen con la cuenta de ahorros, se identificarán con el número de la cuenta que corresponda.

**La libreta de ahorros contendrá, las siguientes indicaciones:**

- a) Clase de cuenta de ahorros.
- b) El nombre del ahorrante o ahorrantes.
- c) La tasa de interés que devengará la cuenta al momento de su apertura.
- d) La firma del ahorrante o su impresión digital.
- e) La firma autorizada de un funcionario de la Cooperativa y el sello de la Institución.
- f) Un extracto de las disposiciones legales y contractuales aplicables a la cuenta de ahorro, así como las demás que la Cooperativa estime necesario.

**17. REPOSICION DE LIBRETAS.**

- En caso de destrucción, o pérdida de una libreta, el ahorrante estará en la obligación de dar aviso inmediato, en caso contrario ésta no responderá del mal uso que se haga de la libreta. A petición del usuario mediante solicitud escrita, en caso de extravío de la libreta, la Cooperativa le extenderá otra y le podrá cobrar una comisión al ahorrante, de acuerdo a lo publicado en su cartelera.
- En la nueva libreta se asentará como primera partida el saldo actual de la cuenta. El ahorrante deberá expresar por escrito su conformidad con el saldo que figura en la nueva libreta, declarando sin valor la libreta extraviada. Si el ahorrante no supiere firmar, lo hará otra persona a su ruego, y el ahorrante estampará la huella digital.

La reposición de la libreta se hará efectiva después de cinco días hábiles contados a partir de la fecha de aviso.

**18. COBRO DE CARGOS POR CERTIFICACIONES DE CHEQUES Y POR CHEQUES RECHAZADOS.**

La Cooperativa trasladara el costo de los cargos al ahorrante, considerando el costo de cada una de las operaciones según la comisión cobrada por el Banco por certificaciones

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administracion

de cheques y por rechazos por insuficiencia de fondos, o por las causales que fueren. los montos de estos cargos deberán ser publicadas en las carteleras ubicadas en las oficinas de atención al asociado y en la página web, de acuerdo a lo normado por el Consejo de Administración.

## 19. BENEFICIOS Y PREMIOS DE ESTIMULO.

Con el propósito de estimular a los ahorrantes en cuentas de ahorro, la Cooperativa podrá poner en práctica planes de beneficio o premios a los cuenta habientes, sean en efectivo, especies o servicios, de acuerdo a las reglas que la ley de protección al consumidor establece en los artículos 14; 15; y 19. Tomando en cuenta que a los premios se les debe aplicar las retenciones de impuesto sobre la renta y en las reglas de promoción, deberá establecerse si la cooperativa absorbe el impuesto como gasto no deducible o si el asociado debe pagar en efectivo antes de hacer el cobro del premio o retiro del bien.

## 20. CUENTAS A FAVOR DE MENORES.

Los menores de edad que han cumplido dieciséis años, podrán abrir cuentas de ahorro, efectuar depósitos y retiros libremente, sin que requieran Representante Legal para estos efectos.

## 6. BENEFICIARIO POR CAUSA DE MUERTE

a) El ahorrante podrá designar por causa de muerte a uno o más beneficiarios a efecto de que, en caso de fallecimiento de aquel, se les entregue a estos, el saldo total o parcial de los fondos depositados, con sus respectivos intereses, de acuerdo a lo estipulado por el causante, salvo instrucciones en contrario del ahorrante, la Cooperativa estará en la obligación de comunicar por escrito a los beneficiarios y dentro del tercer día después de conocer el suceso, la designación que a su favor se hubiere hecho.

b) Salvo instrucciones en contrario del ahorrante, la Cooperativa estará en la obligación de comunicar por escrito a los beneficiarios y dentro del tercer día después del suceso, la designación que a su favor se hubiere hecho.

c) Los beneficiarios deberán ser designados por su nombre, de una manera clara y precisa de acuerdo al No.4 c) de la página 3, de este reglamento, indicándose sus generales, si se tratare de personas naturales y los particulares del caso, si fuere una persona jurídica.

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

d) El ahorrante señalará la proporción en que el saldo de la cuenta deberá distribuirse entre sus beneficiarios, y en el caso de que no lo hiciera, se entenderá que la distribución será por partes iguales.

e) El nombramiento, sustitución o renovación de beneficiarios, podrá hacerlo el ahorrante, en cualquier momento. La manifestación correspondiente debe constar por escrito y estará respaldada por la firma del ahorrante y si no supiere firmar, pondrá su huella digital y firmará otra persona a su ruego.

f) El nombramiento de beneficiarios no limita al ahorrante en manera alguna su derecho de retirar los fondos depositados en la cuenta.

g) Los derechos del beneficiario se extinguirán:

1. Por el fallecimiento del mismo, si fuere persona natural o por liquidación, si fuese persona jurídica.

2. Renuncia expresa del beneficiario.

h) El procedimiento de pago se basará en lo establecidos en los Estatutos y en las políticas y procedimientos para retiro de asociados por renuncia o por defunción.

## 7. EXENCION DE EMBARGO

Las sumas de dinero que tengan más de un año de estar depositadas en cuenta de ahorro hasta la suma de dos mil doscientos ochenta y seis dólares, sólo podrán ser embargadas para hacer efectiva la obligación de suministrar alimentos, de conformidad a lo establecido en el literal g) del artículo 37 de la Ley de Bancos Cooperativos.

Si se probara que el ejecutado tiene varias cuentas de ahorro, en la misma y que el conjunto de saldos excede a los dos mil doscientos ochenta y seis dólares, sólo gozarán del privilegio de inembargable las cantidades abonados en la cuenta o cuentas más antiguas, hasta el límite establecido.

## 17. PRESCRIPCION DE SALDO INACTIVO EN CUENTAS DE AHORRO.

Los saldos en cuenta de ahorro que hayan permanecido inactivas durante el lapso de diez años según lo aprobado por el consejo de administración, se tendrán por prescritas y su saldo pasará a la reserva legal de la Cooperativa, de conformidad a lo establecido en el primer inciso del Art.66 de la Ley de Bancos Cooperativos. En tal sentido, se podrá normar la ampliación del plazo de prescripción con base a la cuantía de los saldos.

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administracion

Se entenderá que una cuenta ha permanecido inactiva cuando su titular no haya efectuado con la Cooperativa acto alguno que demuestre su conocimiento de la existencia del saldo a su favor, o su propósito de continuar manteniéndolo como tal en la Entidad. En ambos casos, el plazo de la prescripción se empezará a contar a partir de la fecha en que se ejecutó el último acto.

Con el fin de evitar la prescripción de cuentas de ahorro, en el mes de Junio de cada año calendario, la cooperativa deberá publicar en la cartelera de todas sus oficinas, la lista total de cuentas que en el año inmediato anterior hayan cumplido doce meses de inactividad. Indicando el nombre del titular por orden alfabético y clase de cuenta. El consejo de administración aprobará los medios o promociones para evitar la prescripción de las cuentas de ahorro.

#### 18. DOMICILIO DEL AHORRANTE

El ahorrante deberá comunicar a la Cooperativa una dirección o domicilio civil y deberá comunicar todo cambio de la misma. (Art.60 C. Civil).

#### 19. CANCELACION DE CUENTAS.

Se cancelaran las cuentas de ahorro cuando el asociado retirare todos los ahorros de las cuentas sin que exista retiro del asociado, cuando por obligaciones con la Cooperativa esta hiciere efectivo cobro por el importe de las cuotas en Mora y cuando él cuenta habiente pusiere su renuncia como asociado por escrito ante el consejo de administración y este lo aprobare, y por fallecimiento.

La Cooperativa se reserva el derecho de cancelar las cuentas de ahorro, cuando no convenga a sus intereses, notificándolo al ahorrante a su última dirección registrada, quedando el saldo a disposición de este último; Cuando fuere por las causales de exclusión de Asociados, contenidas en el art.16 de los Estatutos y que se haya seguido el proceso establecido en el Arti.17 de los mismos.

### 6.2 FORMULARIO PARA INGRESO Y RETIRO DE AHORROS.

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administracion

**1. OBJETIVO**

- Satisfacer las necesidades financieras de los asociados con agilidad y responsabilidad.
- Determinar la línea de crédito, garantías, condiciones, descuentos más adecuados para el crédito que desea solicitar el asociado.

**2. ALCANCE**

Dicho proceso consiste en abarcar desde que se brinda la asesoría para la colocación del crédito hasta impresión la solicitud de crédito y formulario de seguro colectivo.

**3. TERMINOS DE REFERENCIA**

N/A

**4. PROCEDIMIENTO****ASOCIADO**

- Llega a la cooperativa y solicita información

**ATENCION A EL ASOCIADO "O" EJECUTIVA DE SERVICIOS FINANCIEROS**

- Solicita al asociado interesado en obtener un crédito que le proporcione la siguiente información:
  - Monto del crédito
  - Destino del crédito

Esto con el fin de indagar cual es la línea de crédito adecuada para satisfacer las necesidades del asociado.

- Una vez determinada la línea, garantías, condiciones, descuentos y plazo de crédito
- El ejecutivo/a pide la documentación necesaria y realiza entrevista según línea de crédito y política, expone los requisitos para solicitar crédito personal y le informa de los requisitos si el crédito fuera Hipotecario
- Solicita actualización de datos que le proporciona el asociado.
- Imprime la solicitud de crédito y formulario de seguro colectivo y entrega al asociado para que el asociado la revise y la firme.

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

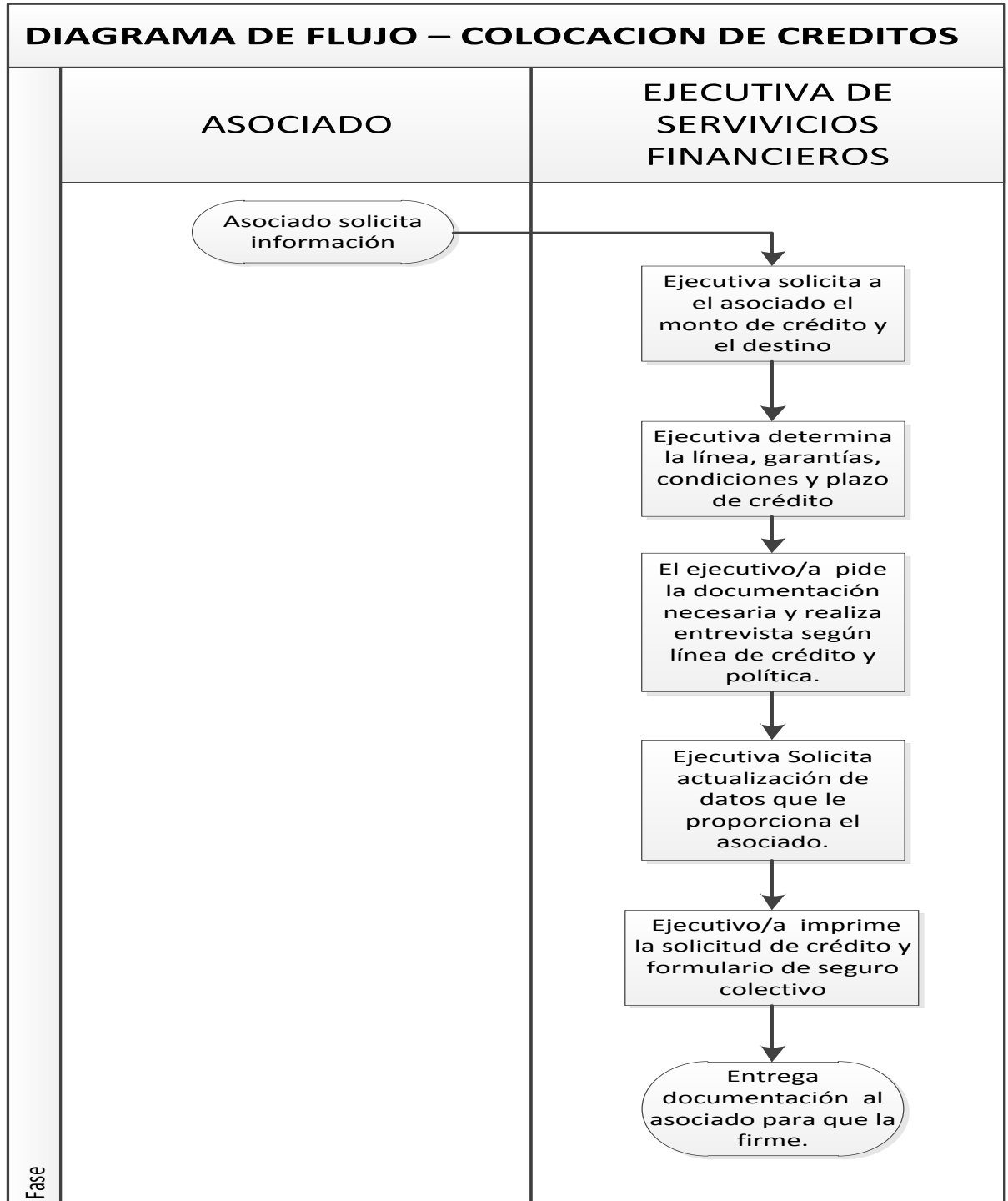
**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administracion

5. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

**DIAGRAMA DE FLUJO – COLOCACION DE CREDITOS**



**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administracion



**6. ANEXOS**

- Las líneas de crédito de la cooperativa son los siguientes:
  - Créditos de Producción.
  - Créditos de Comercio.
  - Créditos de Consumo.
  - Créditos sobre aportaciones.
  - Créditos automáticos.
  - Créditos para compra de vehículos.
  - Créditos para Educación.
  - Consolidación de Deudas.
  - Créditos de Bienes y Servicios
  - Créditos de Vivienda.
  - Créditos para adquisición de Terrenos.

**REQUISITOS:**

- **ASOCIADO SOLITANTE:**
  1. Fotocopias de DUI, NIT, ISSS. De ser posible ampliadas en un 150%
  2. Solicitud de crédito completamente llena y firmada.
  3. Presentar Carnet de la Cooperativa.
  4. Constancia de salario. (con antigüedad no mayor a 30 días)
  5. Fotocopia de últimos recibos de agua y luz (de teléfono no se acepta).
  6. Declaración de salud (formato proporcionado en la cooperativa).
  7. Formulario para designación de notario. (formato proporcionado en la cooperativa).
  8. Estados de cuenta de la deuda a cancelar, en caso que la línea de crédito sea CONSOLIDACION DE DEUDAS.
  9. Justificación del destino del crédito.

**EN CASO DE TENER NEGOCIO PROPIO.**

1. Declaraciones de Impuesto sobre la Renta (últimos dos años).
2. Declaraciones de IVA (seis últimos meses).
3. Balance General.
4. Estado de Resultados.
5. Fotocopia Tarjeta de IVA de la empresa.

**CODEUDOR SOLIDARIO:**

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejía

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

**Para montos mayores a \$9,000.00 se necesitan dos codeudores.**

Requisitos para el codeudor Solidario.

1. Fotocopias de DUI, NIT, ISSS. Ampliados al 150%
2. Solicitud completamente llena.
3. Carnet de la Cooperativa (en caso de ser asociado activo).
4. Constancia de salario. (30 días).
5. Últimos recibos de agua y luz.

**IMPORTANTE: Deberá encontrarse al día con sus aportaciones.**

### **CREDITOS DE EDUCACION**

**DESTINO: PAGO DE MATRICULAS, COLEGIATURAS, UTILES, ESTUDIOS UNIVERSITARIOS, MAESTRIAS, DIPLOMADOS.**

#### **ASOCIADO SOLISITANTE:**

1. Fotocopias de DUI, NIT, ISSS. Ampliadas al 150%
2. Llenar completamente la Solicitud de Crédito.
3. Presentar Carnet de la Cooperativa.
4. Llenar solicitud de la aseguradora.
5. Llenar el Formulario Conozca su Cliente.
6. Presentar documentos que justifiquen los gastos o los desembolsos de inversión, ya sean constancias, proyectos, planos, prospectos educativos, cotizaciones, valuó.
7. Designación de abogado.
8. Designación de aseguradora.
9. Autorización para investigar Historial crediticio en buros de créditos.

#### **CREDITOS HIPOTECARIOS.**

1. Certificación extractada del CNR.
2. Copia de escritura.
3. Carta opción venta.
4. Croquis de la casa.
5. Estado de Cuenta Hipotecaria.

#### **CREDITOS PRENDARIOS VEHICULOS.**

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administracion

1. Cotización de vehículo nuevo.
2. Para vehículos usados, valúo Gibson.
3. Tarjeta de circulación.
4. Fotocopias de DUI, NIT del vendedor, ampliados a 150%

#### **CREDITOS AUTOMATICOS.**

1. Certificado de Depósito a Plazo original.
2. Hasta el 90% del depósito en garantía.

**La Ejecutiva le explicara las ventajas crediticias que tiene con la Cooperativa.**

- **Ventajas crediticias de la Cooperativa.**

1. Líneas de créditos de acuerdo a sus necesidades.
2. No incluye cargos por servicios en cuota mensual.
3. sin cobro de comisiones por manejo de cuenta.
4. Estabilidad en la tasa de interés pactada.
5. Plazos convenientes.
6. Tramites ágiles.
7. Seguro de deuda decreciente.
8. Cero comisiones por pago total anticipado.

#### **PREPARACION DE DOCUMENTACION EN EXPEDIENTE**

- La ejecutiva de mercadeo recibe los documentos que ha llenado y firmado el asociado y los dispone en el orden siguiente:
  1. Control de documentos. O Check List.
  2. Solicitud de crédito completamente llena y firmada.
  3. Fotocopias de DUI NIT.
  4. Fotocopia u original del taco del ISSS.
  5. Constancia de salario en original.
  6. Fotocopia de recibos de agua o luz.
  7. Estados de cuenta y justificación del crédito.
  8. Formulario conozca su cliente completamente lleno y firmado.
  9. Designación de notario.
  10. Designación de aseguradora.
  11. Autorización para investigación de Historial crediticio en buros de crédito.
  12. Declaración de formas de pago del crédito.

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administracion

|   |   |                   |
|---|---|-------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P3-2.1  | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 1  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 1 |   | <b>Versión:</b> 1 |

### 1. OBJETIVO

- Satisfacer las necesidades financieras de los asociados con agilidad y responsabilidad.
- Realizar todas las actividades necesarias para determinar la resolución de la solicitud de crédito emitida por el asociado ya sea aprobada, denegar o devuelta por observaciones.

### 2. ALCANCE

Dicho proceso consiste en abarcar desde que se recibe la documentación de la solicitud de crédito hasta la respectiva resolución de dicha solicitud de crédito

### 3. TERMINOS DE REFERENCIA

N/A

### 4. PROCEDIMIENTO

\*Hay que aclarar que en ACOFINGES existen 4 niveles de resolución de crédito:  
 Nivel uno-Gerencia general (Cuando las garantías son aportaciones y ahorros)  
 Nivel dos-Gerencia General y jefe de operaciones (Monto <= \$7,000)  
 Nivel tres-Comité de créditos (\$50,000 =>Monto >\$7,000)  
 Nivel cuatro-Consejo de administración (Monto > \$50,000)

Para cada nivel resolutor se realiza un proceso diferente de análisis y decisión. El presente procedimiento es para el nivel resolutor uno.

#### ANALISTA DE CREDITO

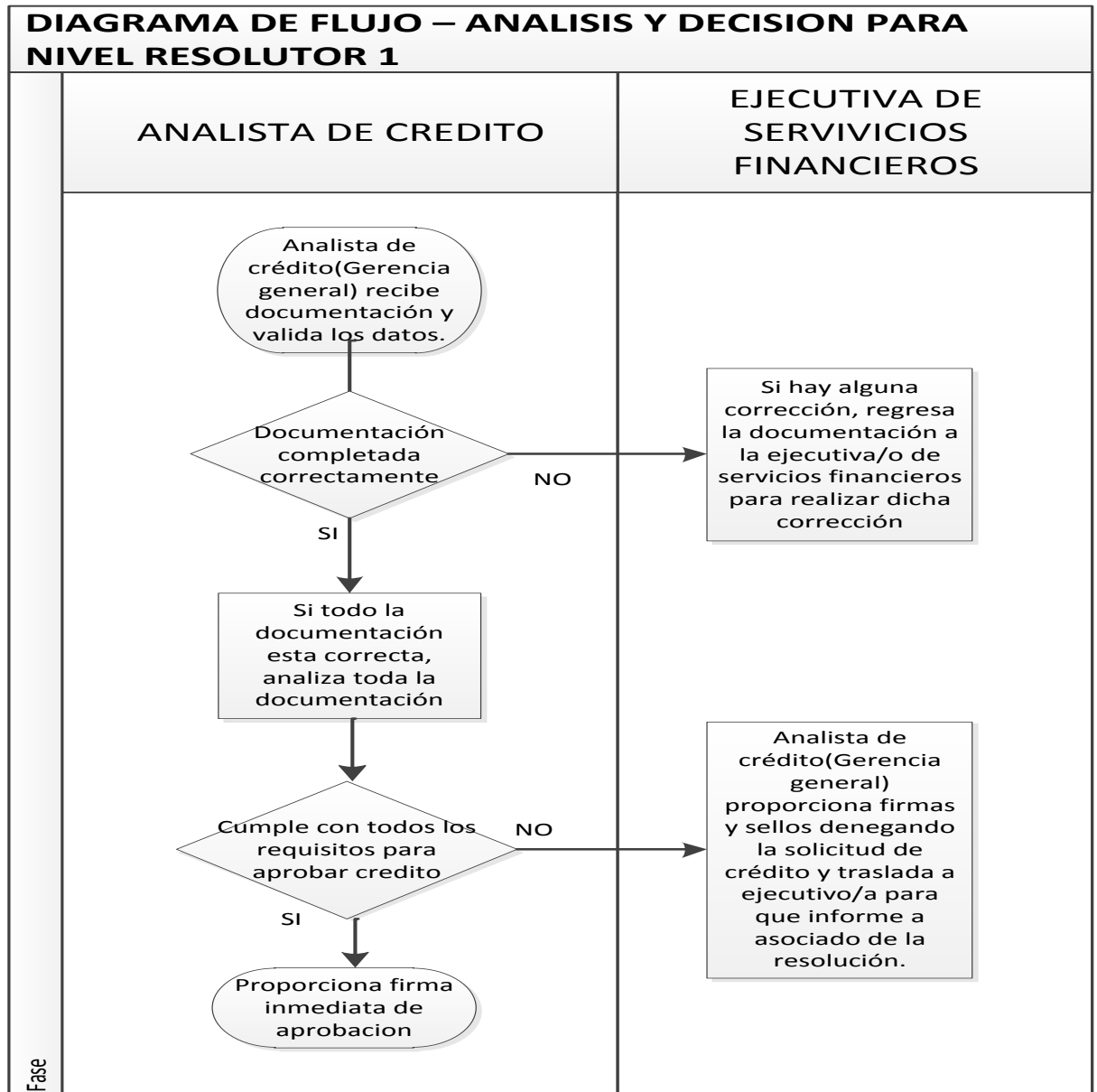
- Analista de crédito (gerencia general) recibe documentación y valida los datos que el asociado presenta.
- Si hay alguna corrección, regresa la documentación a la ejecutiva/o de servicios financieros para realizar dicha corrección
- Si todo está correcto proporciona la firma inmediata de aprobación.
- Si no cumple con los requisitos analista de crédito (gerencia general )da la autorización de denegación a el crédito y traslada a la ejecutivo/a de servicios financieros para que informe a él asociado de la resolución

#### EJECUTIVA DE SERVICIOS FINANCIEROS

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

- Si hay alguna corrección, regresa la documentación a la ejecutiva/o de servicios financieros para realizar dicha corrección
- Si la solicitud de crédito fue denegada la documentación regresa a ejecutivo/a para que informe a asociado de la resolución.

5. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



Elaborado en:  
COOPERATIVA FINANCIERA

Elaborado por:  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

Revisado por:  
Magdalena Mejia

Aprobado por:  
Consejo de Administracion

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P3-2.2  | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 1  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 2 |  | <b>Versión:</b> 1 |

### 1. OBJETIVO

- Satisfacer las necesidades financieras de los asociados con agilidad y responsabilidad.
- Realizar todas las actividades necesarias para determinar la resolución de la solicitud de crédito emitida por el asociado ya sea aprobada, denegar o devuelta por observaciones.

### 2. ALCANCE

Dicho proceso consiste en abarcar desde que se recibe la documentación de la solicitud de crédito hasta la respectiva resolución de dicha solicitud de crédito

### 3. TERMINOS DE REFERENCIA

N/A

### 4. PROCEDIMIENTO

\*Hay que aclarar que en ACOFINGES existen 4 niveles de resolución de crédito:  
 Nivel uno-Gerencia general (Cuando las garantías son aportaciones y ahorros)  
 Nivel dos-Gerencia General y jefe de operaciones (Monto <= \$7,000)  
 Nivel tres-Comité de créditos (\$50,000 =>Monto >\$7,000)  
 Nivel cuatro-Consejo de administración (Monto > \$50,000)

Para cada nivel resolutor se realiza un proceso diferente de análisis y decisión. El presente procedimiento es para el nivel resolutor dos.

#### ANALISTA DE CREDITO

- Analista de crédito recibe documentación y valida los datos que el asociado presenta.
- Si hay alguna corrección, regresa la documentación a la ejecutiva/o de servicios financieros para realizar dicha corrección

#### EJECUTIVA DE SERVICIOS FINANCIEROS

- Si hay alguna corrección, regresa la documentación a la ejecutiva/o de servicios financieros para realizar dicha corrección, luego de la corrección regresa documentación a analista de crédito

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P3-2.2  | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 2  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 2 |  | <b>Versión:</b> 1 |

### **ANALISTA DE CREDITO**

- Revisa cada campo de la solicitud y hace comparativo.
- Imprime del sistema estado de cuenta de aportaciones y verifica si dichas aportaciones estén pagadas hasta la fecha de la solicitud del crédito.
- Verifica el record de los pagos de los créditos del asociado si los hubiere.
- Revisa historial crediticio del asociado en el informe de los buros de créditos y los imprime.
- Realiza llamadas de investigación a las referencias.
- Realiza llamada a la pagaduría.
- Realiza análisis de los indicadores financieros del asociado.
- El analista realiza un informe (donde se dice si se recomienda o no otorgarle el crédito) que se traslada junto al resto de la información a las jefaturas. Se imprime el estado de cuenta de créditos a cancelar (si es necesario)

### **JEFA DE OPERACIONES**

- La jefa de operaciones autoriza análisis del informe que presenta el analista de créditos, para que la solicitud pase a resolución (Da el pase para el nivel resolutor)

### **COORDINADORA DE CREDITOS**

- Toma todas las solicitudes completas y autorizada para el nivel resolutor y las analiza
- Es la contraparte técnica de las solicitudes ante el nivel resolutor (Gerencia general y jefe de operaciones) (Es decir ella es la que defiende la solicitud).

### **NIVEL RESOLUTOR (GERENCIA GENERAL Y JEFA DE OPERACIONES)**

- Emite resolución
  - A) Aprobada.
  - B) Denegada.
  - C) Devolver por observaciones
- Proporciona firma y sello de solicitud aprobada o denegada

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P3-2.2  | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 3  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 2 |  | <b>Versión:</b> 1 |

#### **JEFE DE OPERACIONES**

- Cuando las solicitudes han sido aprobadas o denegadas, el jefe de operaciones las recibe debidamente firmadas y selladas, el cual previa revisión las traslada al Analista de Créditos para que este informe al asociado sobre la resolución de su solicitud.

#### **ANALISTA DE CREDITO**

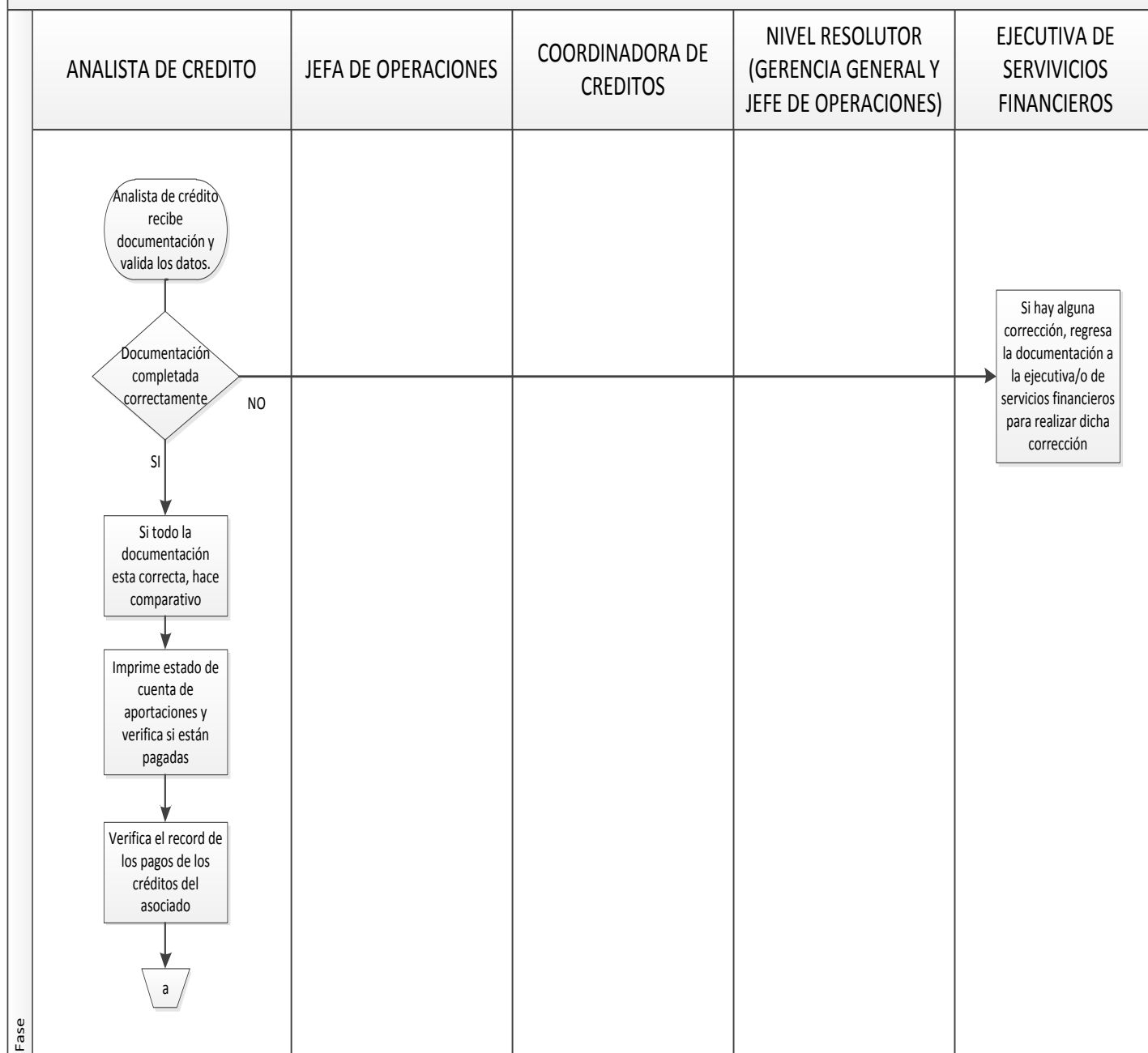
- Si la solicitud de crédito fue aprobada, el analista de créditos prepara los documentos así como la orden de descuento para ser tramitada por el asociado

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|



5. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO – ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 2



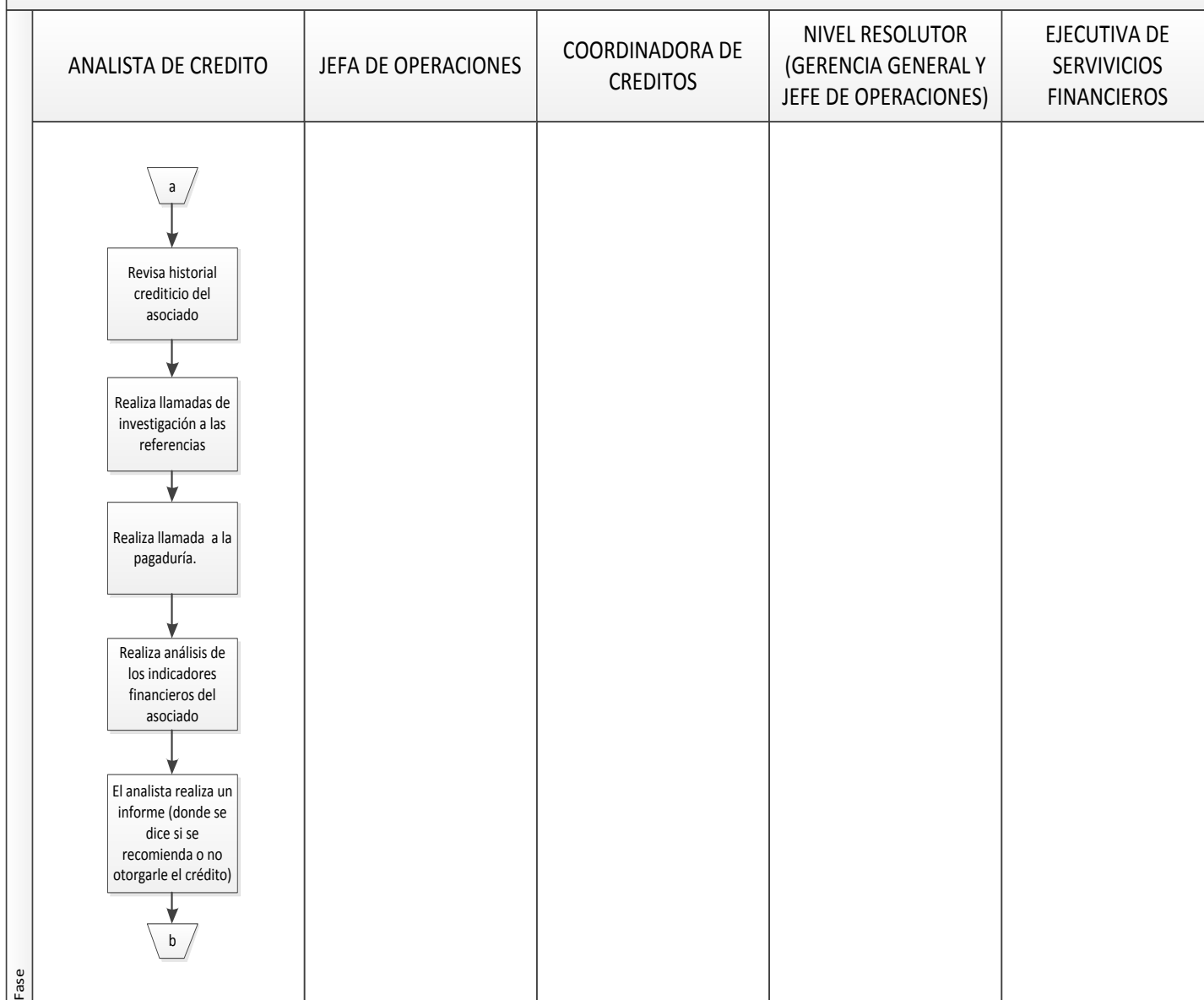
Elaborado en:  
COOPERATIVA FINANCIERA

Elaborado por:  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

Revisado por:  
Magdalena Mejia

Aprobado por:  
Consejo de Administracion

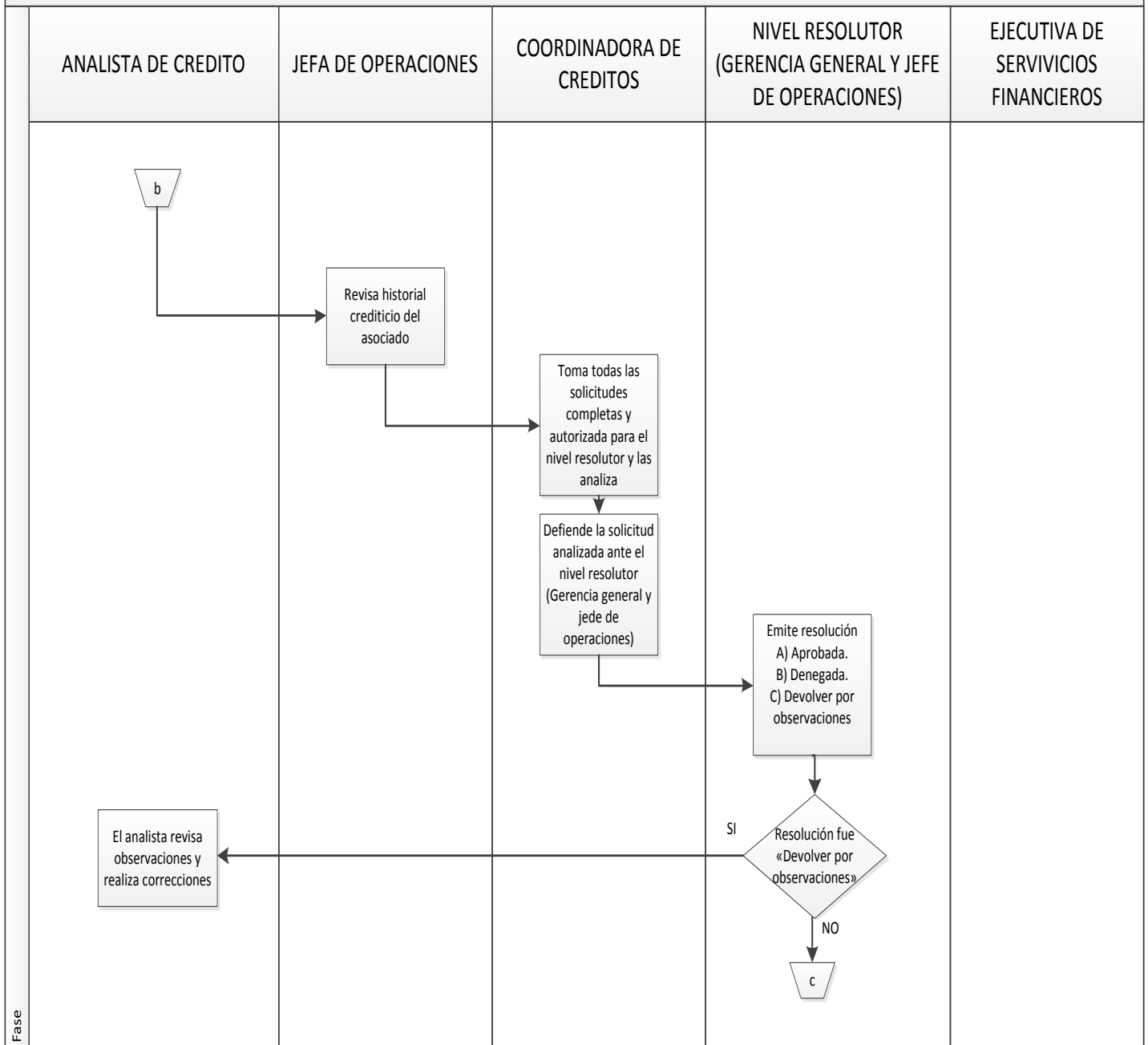
## DIAGRAMA DE FLUJO – ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 2



Fase

Elaborado en:  
COOPERATIVA  
FINANCIERAElaborado por:  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué MenjivarRevisado por:  
Magdalena MejiaAprobado por:  
Consejo de  
Administración

DIAGRAMA DE FLUJO – ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 2



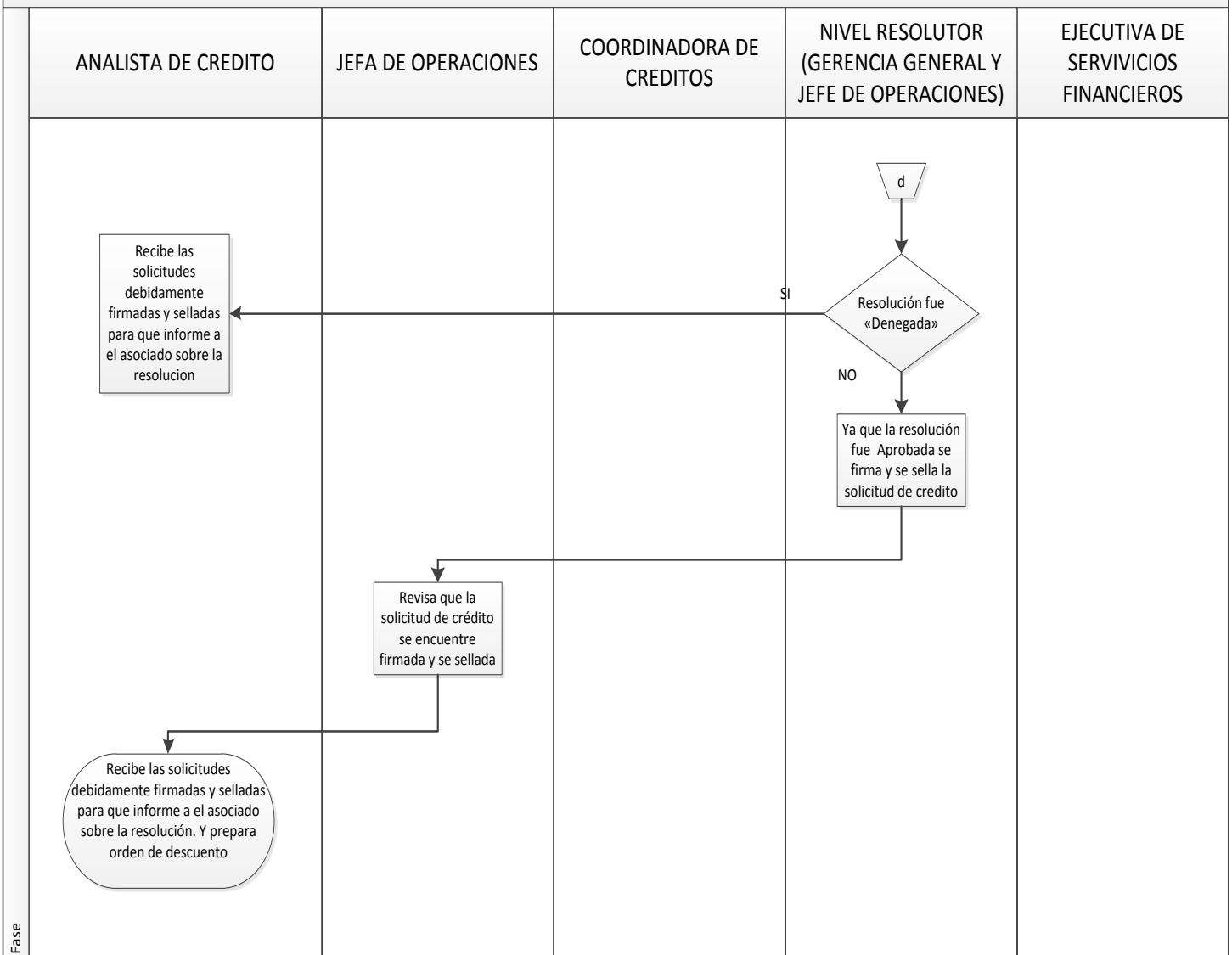
Elaborado en:  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

Elaborado por:  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

Revisado por:  
Magdalena Mejia

Aprobado por:  
Consejo de  
Administración

**DIAGRAMA DE FLUJO – ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 2**



Fase

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de Administracion

|   |   |                   |
|---|---|-------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P3-2.2  | <b>Fecha de aprobación:</b><br><b>SEPTIEMBRE 2014</b> | <b>Página:</b> 8  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 2 |   | <b>Versión:</b> 1 |

## 6. ANEXOS

### Contenido de PLANTILLA INFORME DE ANALISIS DE CREDITO.

La plantilla del informe de análisis de crédito contiene los datos siguientes:

- Nombre de la Cooperativa.
- Título Informe de Análisis de Crédito.
- Nombre del asociado solicitante.
- Ejecutiva que le asesoró.
  
- **PERFIL DEL ASOCIADO.**
  - ✓ Fecha de ingreso a la Cooperativa:
  - ✓ Profesión:
  - ✓ Referido por:
  - ✓ Saldo actual en aportaciones.
  - ✓ Observación de puntualidad o no en aportaciones
  - ✓ Relación de Aportaciones.
  
- **SITUACION LABORAL.**
  - ✓ Lugar donde trabaja.
  - ✓ Tipo de contratación.
  - ✓ Tipo de institución donde labora.
  - ✓ Tiempo de laborar.
  - ✓ Salario mensual.
  - ✓ Descuentos sobre el salario.
  - ✓ Descuento de instituciones Financieras.

CUADRO DETALLE DE DEUDAS QUE SOLICITA CANCELAR CON ESTE FINANCIAMIENTO.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

| INSTITUCION FINANCIERA | SALDO ACTUAL | CUOTA |
|------------------------|--------------|-------|
|                        |              |       |
|                        |              |       |
|                        |              |       |
|                        |              |       |
| <b>TOTAL</b>           |              |       |
|                        |              |       |
|                        |              |       |
|                        |              |       |

**Comentario de análisis:** Al otorgar financiamiento solicitado quedara una cuota total de deuda Por \$\_\_\_\_ disminuyendo su pago de deudas en \$\_\_\_\_

Mensuales. Su capacidad de pago mejora con la consolidación solicitada.

#### FORMA DE PAGO:

- Periodicidad: Mensual los días \_\_\_\_ del mes.
- Forma de pago: Orden de Descuento.
- Observación si la cuota no excede el 20% de su salario.

#### DESTINO DEL CREDITO.

- Puede ser Consolidación de Deudas, Capital de Trabajo, Vivienda.

#### RECORD CREDITICIO.

#### CONSULTAS A BUROS DE CREDITO.

- **EQUIFAX: PUNTAJE=938**

El puntaje se debe leer de la manera siguiente:

- Dicom Equifax pone un rango de uno a mil puntos, (de 1 a 1.000 puntos).
- Y el cálculo de riesgo viene dado por la formula siguiente.
- **Riesgo=[(puntos del investigado menos mil puntos)/(1000)]\*100**
- **Y el rango de riesgo aceptado es del 1% hasta el 40%.**

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administracion

|  |   |            |
|--|---|------------|
| Especificación: ACO-OP-P3-2.2  | Fecha de aprobación:<br>SEPTIEMBRE 2014 | Página: 10 |
| Nombre del procedimiento: ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 2 |   | Versión: 1 |

- No se observa morosidad ni sobreendeudamiento en ninguna de sus formas.
  - **INFORED: NO REGISTRADO.**
- **CONSULTA DE HISTORIAL CREDITICIO EN LA COOPERATIVA:**
  - Ejemplo (Es primer crédito que solicita.)

**ASEGURABILIDAD.**

- Edad del asociado.
- No declara problemas de salud en la solicitud a la aseguradora. (nombre de aseguradora).
- La edad y estado de salud cumplen con los requisitos para aplicar a seguro de deuda con la aseguradora contratada (nombre de aseguradora).
- **GARANTIA: QUE PUEDE SER (DEUDOR SOLIDARIO O GARANTIA HIPOTECARIA).**
- **OBSERVACIONES: El analista digita lo que estima conveniente en base al análisis.**
- **FIRMA Y NOMBRE DEL, O LA ANALISTA DE CREDITOS. Y DEL JEFE DE OPERACIONES**
- **SE DEBE ANEXAR BAJO EL INFORME GERENCIAL. Y SOBRE LA SOLICITUD DE CREDITOS.**
- **INFORME GERENCIAL.**
- El informe gerencial se elabora en el sistema Bancopre, ingresando los datos en cada campo que corresponda.
- **Los campos del informe gerencial se divide en seis partes.**

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P3-2.2  | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 11 |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 2 |  | <b>Versión:</b> 1 |

- **Datos generales del solicitante del crédito.**
- **Detalle del préstamo.**
- **Comentarios.**
- **Resolución del comité de créditos.**
- **Condiciones del desembolso.**
- **Firmas del comité de créditos.**

#### **ORDENES DE DESCUENTO.**

- Se elaboran dos órdenes de descuento en original una para la empresa que acepta efectuar descuentos y otra para la Cooperativa.
- Se entregan las dos órdenes de descuento a las ejecutivas de mercadeo para que tramiten firma de la empresa donde labora el asociado.
- Cuando las dos órdenes de descuento han sido aceptadas y firmadas por las empresas que harán efectivo el descuento y el pago de las cuotas.

El asociado y fiador solidario pueden hacerse presente para firmar el mutuo simple.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|



|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P3-2.3  | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 1  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 3 |  | <b>Versión:</b> 1 |

### 1. OBJETIVO

- Satisfacer las necesidades financieras de los asociados con agilidad y responsabilidad.
- Realizar todas las actividades necesarias para determinar la resolución de la solicitud de crédito emitida por el asociado ya sea aprobada, denegar o devuelta por observaciones.

### 2. ALCANCE

Dicho proceso consiste en abarcar desde que se recibe la documentación de la solicitud de crédito hasta la respectiva resolución de dicha solicitud de crédito

### 3. TERMINOS DE REFERENCIA

N/A

### 4. PROCEDIMIENTO

\*Hay que aclarar que en ACOFINGES existen 4 niveles de resolución de crédito:  
 Nivel uno-Gerencia general (Cuando las garantías son aportaciones y ahorros)  
 Nivel dos-Gerencia General y jefe de operaciones (Monto <= \$7,000)  
 Nivel tres-Comité de créditos (\$50,000 =>Monto >\$7,000)  
 Nivel cuatro-Consejo de administración (Monto > \$50,000)

Para cada nivel resolutor se realiza un proceso diferente de análisis y decisión. El presente procedimiento es para el nivel resolutor tres.

#### ANALISTA DE CREDITO

- Analista de crédito recibe documentación y valida los datos que el asociado presenta.
- Si hay alguna corrección, regresa la documentación a la ejecutiva/o de servicios financieros para realizar dicha corrección

#### EJECUTIVA DE SERVICIOS FINANCIEROS

- Si hay alguna corrección, regresa la documentación a la ejecutiva/o de servicios financieros para realizar dicha corrección, luego de la corrección regresa documentación a analista de crédito

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P3-2.3  | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 2  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 3 |  | <b>Versión:</b> 1 |

### **ANALISTA DE CREDITO**

- Revisa cada campo de la solicitud y hace comparativo.
- Imprime del sistema estado de cuenta de aportaciones y verifica si dichas aportaciones estén pagadas hasta la fecha de la solicitud del crédito.
- Verifica el record de los pagos de los créditos del asociado si los hubiere.
- Revisa historial crediticio del asociado en el informe de los buros de créditos y los imprime.
- Realiza llamadas de investigación a las referencias.
- Realiza llamada a la pagaduría.
- Realiza análisis de los indicadores financieros del asociado.
- El analista realiza un informe (donde se dice si se recomienda o no otorgarle el crédito) que se traslada junto al resto de la información a las jefaturas. Se imprime el estado de cuenta de créditos a cancelar (si es necesario)

### **JEFA DE OPERACIONES**

- La jefa de operaciones autoriza análisis del informe que presenta el analista de créditos, para que la solicitud pase a resolución (Da el pase para el nivel resolutor)

### **COORDINADORA DE CREDITOS**

- Toma todas las solicitudes completas y autorizada para el nivel resolutor y las analiza
- Es la contraparte técnica de las solicitudes ante el nivel resolutor (Comité de créditos) (Es decir ella es la que defiende la solicitud).

### **NIVEL RESOLUTOR (COMITÉ DE CREDITOS)**

- Emite resolución
  - A) Aprobada.
  - B) Denegada.
  - C) Devolver por observaciones
- Proporciona firma y sello de solicitud aprobada o denegada

### **JEFE DE OPERACIONES**

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P3-2.3  | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 3  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 3 |  | <b>Versión:</b> 1 |

- Cuando las solicitudes han sido aprobadas o denegadas, el jefe de operaciones las recibe debidamente firmadas y selladas, el cual previa revisión las traslada al Analista de Créditos para que este informe al asociado sobre la resolución de su solicitud.

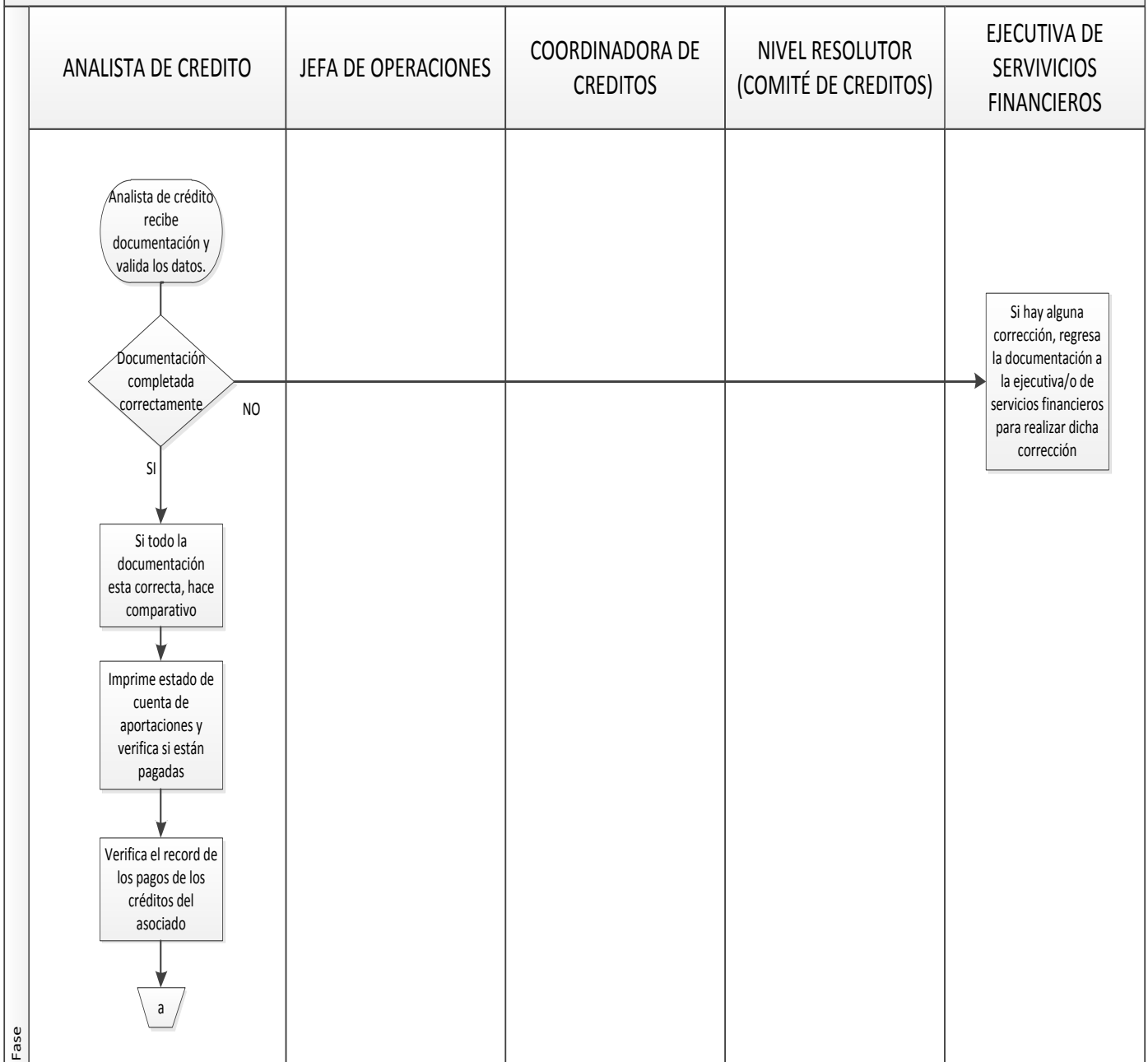
#### **ANALISTA DE CREDITO**

- Si la solicitud de crédito fue aprobada, el analista de créditos prepara los documentos así como la orden de descuento para ser tramitada por el asociado

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

5. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO – ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 3



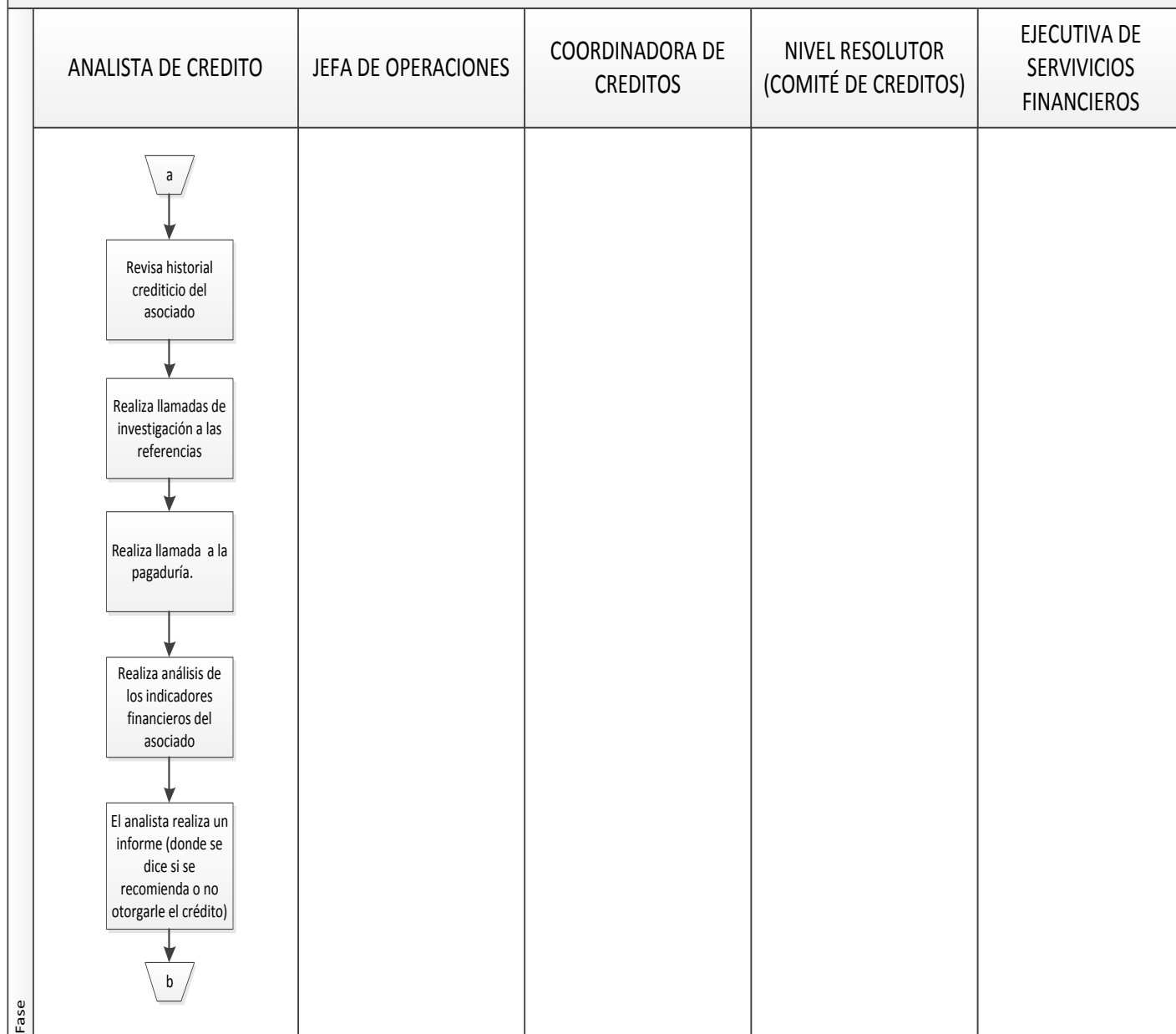
Elaborado en:  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

Elaborado por:  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

Revisado por:  
Magdalena Mejia

Aprobado por:  
Consejo de  
Administracion

**DIAGRAMA DE FLUJO – ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 3**



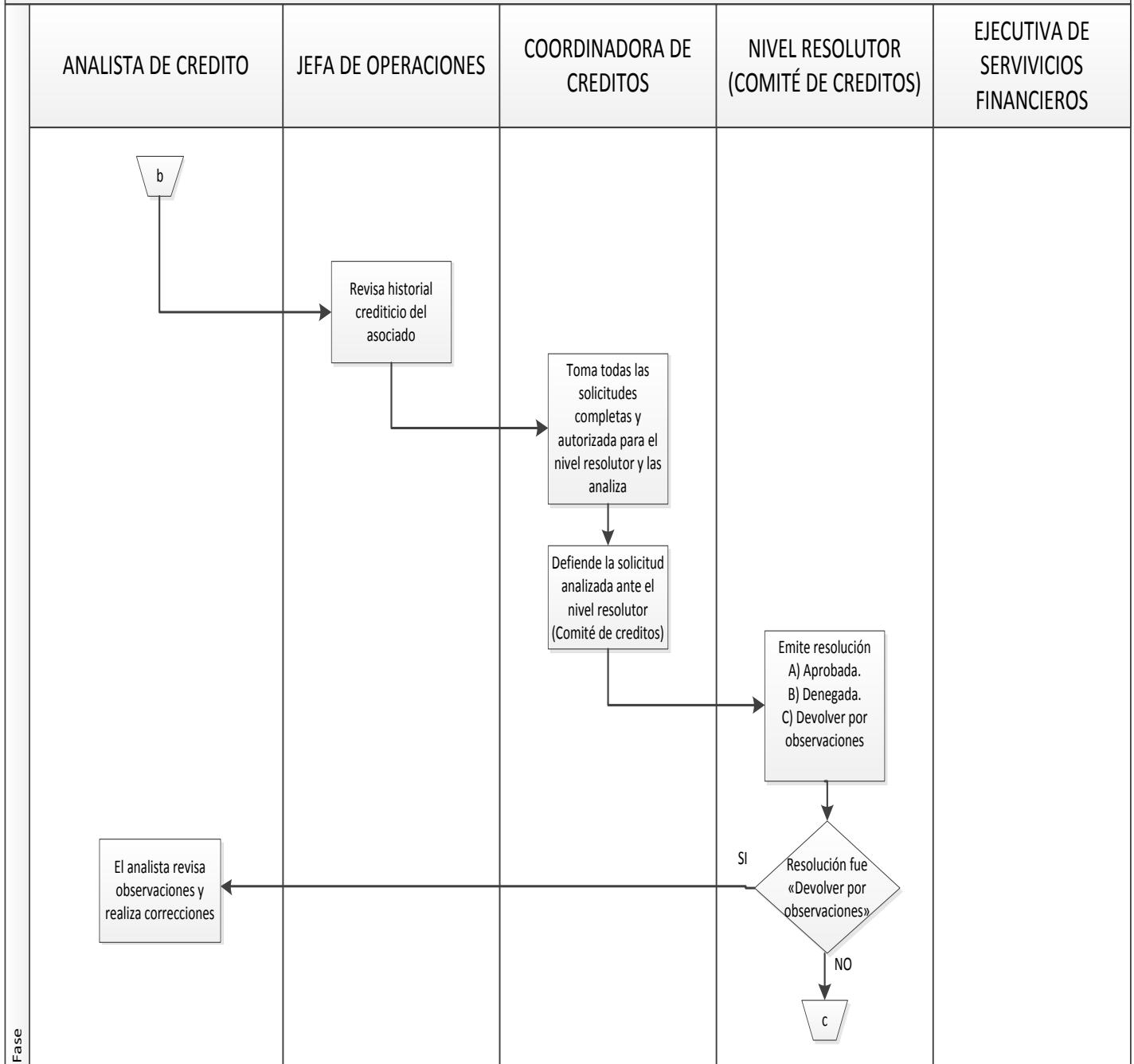
**Elaborado en:**  
COOPERATIVA FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de Administracion

DIAGRAMA DE FLUJO – ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 3



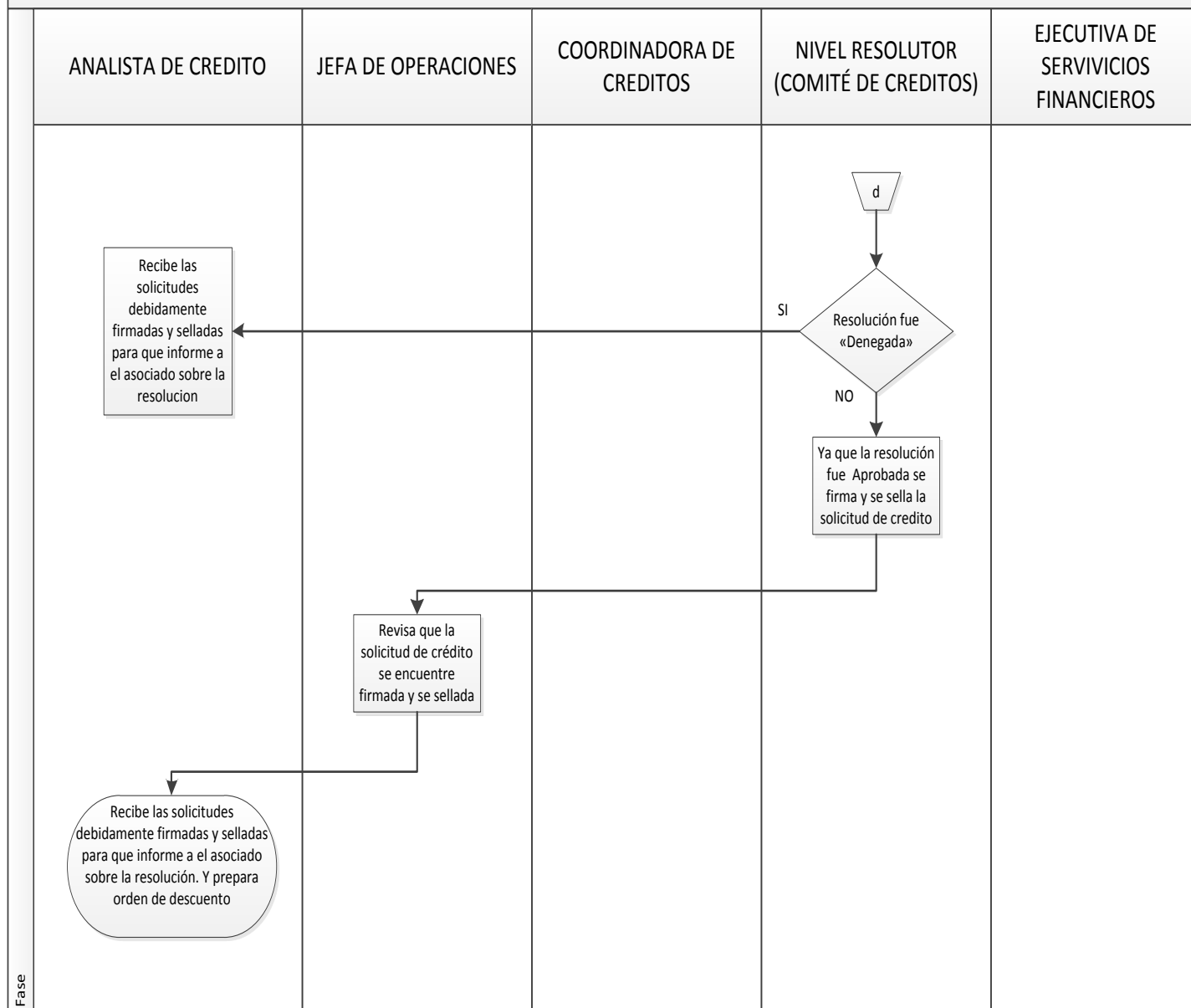
Elaborado en:  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

Elaborado por:  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

Revisado por:  
Magdalena Mejia

Aprobado por:  
Consejo de  
Administración

**DIAGRAMA DE FLUJO – ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 3**



**Elaborado en:**  
COOPERATIVA FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de Administracion

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P3-2.3  | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 8  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 3 |  | <b>Versión:</b> 1 |

## 6. ANEXOS

### Contenido de PLANTILLA INFORME DE ANALISIS DE CREDITO.

La plantilla del informe de análisis de crédito contiene los datos siguientes:

- Nombre de la Cooperativa.
- Título Informe de Análisis de Crédito.
- Nombre del asociado solicitante.
- Ejecutiva que le asesoró.
  
- **PERFIL DEL ASOCIADO.**
  - ✓ Fecha de ingreso a la Cooperativa:
  - ✓ Profesión:
  - ✓ Referido por:
  - ✓ Saldo actual en aportaciones.
  - ✓ Observación de puntualidad o no en aportaciones
  - ✓ Relación de Aportaciones.
  
- **SITUACION LABORAL.**
  - ✓ Lugar donde trabaja.
  - ✓ Tipo de contratación.
  - ✓ Tipo de institución donde labora.
  - ✓ Tiempo de laborar.
  - ✓ Salario mensual.
  - ✓ Descuentos sobre el salario.
  - ✓ Descuento de instituciones Financieras.

CUADRO DETALLE DE DEUDAS QUE SOLICITA CANCELAR CON ESTE FINANCIAMIENTO.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|



| INSTITUCION FINANCIERA | SALDO ACTUAL | CUOTA |
|------------------------|--------------|-------|
|                        |              |       |
|                        |              |       |
|                        |              |       |
|                        |              |       |
| <b>TOTAL</b>           |              |       |
|                        |              |       |
|                        |              |       |
|                        |              |       |

**Comentario de análisis:** Al otorgar financiamiento solicitado quedara una cuota total de deuda Por \$\_\_\_\_\_ disminuyendo su pago de deudas en \$\_\_\_\_\_

Mensuales. Su capacidad de pago mejora con la consolidación solicitada.

#### FORMA DE PAGO:

- Periodicidad: Mensual los días \_\_\_\_ del mes.
- Forma de pago: Orden de Descuento.
- Observación si la cuota no excede el 20% de su salario.

#### DESTINO DEL CREDITO.

- Puede ser Consolidación de Deudas, Capital de Trabajo, Vivienda.

#### RECORD CREDITICIO.

#### CONSULTAS A BUROS DE CREDITO.

- **EQUIFAX: PUNTAJE=938**

El puntaje se debe leer de la manera siguiente:

- Dicom Equifax pone un rango de uno a mil puntos, (de 1 a 1.000 puntos).
- Y el cálculo de riesgo viene dado por la formula siguiente.
- **Riesgo=[(puntos del investigado menos mil puntos)/(1000)]\*100**
- **Y el rango de riesgo aceptado es del 1% hasta el 40%.**
- No se observa morosidad ni sobreendeudamiento en ninguna de sus formas.

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administracion

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P3-2.3  | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 10 |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 3 |  | <b>Versión:</b> 1 |

➤ **INFORED: NO REGISTRADO.**

- **CONSULTA DE HISTORIAL CREDITICIO EN LA COOPERATIVA:**

- Ejemplo (Es primer crédito que solicita.)

**ASEGURABILIDAD.**

- Edad del asociado.
- No declara problemas de salud en la solicitud a la aseguradora. (nombre de aseguradora).
- La edad y estado de salud cumplen con los requisitos para aplicar a seguro de deuda con la aseguradora contratada (nombre de aseguradora).

- **GARANTIA: QUE PUEDE SER (DEUDOR SOLIDARIO O GARANTIA HIPOTECARIA).**

- **OBSERVACIONES: El analista digita lo que estima conveniente en base al análisis.**

- **FIRMA Y NOMBRE DEL, O LA ANALISTA DE CREDITOS. Y DEL JEFE DE OPERACIONES**

- **SE DEBE ANEXAR BAJO EL INFORME GERENCIAL. Y SOBRE LA SOLICITUD DE CREDITOS.**

- **INFORME GERENCIAL.**

- El informe gerencial se elabora en el sistema Bancopre, ingresando los datos en cada campo que corresponda.

- Los campos del informe gerencial se divide en seis partes.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P3-2.3  | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 11 |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 3 |  | <b>Versión:</b> 1 |

- **Datos generales del solicitante del crédito.**
- **Detalle del préstamo.**
- **Comentarios.**
- **Resolución del comité de créditos.**
- **Condiciones del desembolso.**
- **Firmas del comité de créditos.**

#### **ORDENES DE DESCUENTO.**

- Se elaboran dos órdenes de descuento en original una para la empresa que acepta efectuar descuentos y otra para la Cooperativa.
- Se entregan las dos órdenes de descuento a las ejecutivas de mercadeo para que tramiten firma de la empresa donde labora el asociado.
- Cuando las dos órdenes de descuento han sido aceptadas y firmadas por las empresas que harán efectivo el descuento y el pago de las cuotas.  
El asociado y fiador solidario pueden hacerse presente para firmar el mutuo simple.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P3-2.4  | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 1  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 4 |  | <b>Versión:</b> 1 |

### 1. OBJETIVO

- Satisfacer las necesidades financieras de los asociados con agilidad y responsabilidad.
- Realizar todas las actividades necesarias para determinar la resolución de la solicitud de crédito emitida por el asociado ya sea aprobada, denegar o devuelta por observaciones.

### 2. ALCANCE

Dicho proceso consiste en abarcar desde que se recibe la documentación de la solicitud de crédito hasta la respectiva resolución de dicha solicitud de crédito

### 3. TERMINOS DE REFERENCIA

N/A

### 4. PROCEDIMIENTO

\*Hay que aclarar que en ACOFINGES existen 4 niveles de resolución de crédito:  
 Nivel uno-Gerencia general (Cuando las garantías son aportaciones y ahorros)  
 Nivel dos-Gerencia General y jefe de operaciones (Monto <= \$7,000)  
 Nivel tres-Comité de créditos (\$50,000 =>Monto >\$7,000)  
 Nivel cuatro-Consejo de administración (Monto > \$50,000)

Para cada nivel resolutor se realiza un proceso diferente de análisis y decisión. El presente procedimiento es para el nivel resolutor tres.

#### ANALISTA DE CREDITO

- Analista de crédito recibe documentación y valida los datos que el asociado presenta.
- Si hay alguna corrección, regresa la documentación a la ejecutiva/o de servicios financieros para realizar dicha corrección

#### EJECUTIVA DE SERVICIOS FINANCIEROS

- Si hay alguna corrección, regresa la documentación a la ejecutiva/o de servicios financieros para realizar dicha corrección, luego de la corrección regresa documentación a analista de crédito

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P3-2.4  | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 2  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 4 |  | <b>Versión:</b> 1 |

#### **ANALISTA DE CREDITO**

- Revisa cada campo de la solicitud y hace comparativo.
- Imprime del sistema estado de cuenta de aportaciones y verifica si dichas aportaciones estén pagadas hasta la fecha de la solicitud del crédito.
- Verifica el record de los pagos de los créditos del asociado si los hubiere.
- Revisa historial crediticio del asociado en el informe de los buros de créditos y los imprime.
- Realiza llamadas de investigación a las referencias.
- Realiza llamada a la pagaduría.
- Realiza análisis de los indicadores financieros del asociado.
- El analista realiza un informe (donde se dice si se recomienda o no otorgarle el crédito) que se traslada junto al resto de la información a las jefaturas. Se imprime el estado de cuenta de créditos a cancelar (si es necesario)

#### **JEFA DE OPERACIONES**

- La jefa de operaciones autoriza análisis del informe que presenta el analista de créditos, para que la solicitud pase a resolución (Da el pase para el nivel resolutor)

#### **COORDINADORA DE CREDITOS**

- Toma todas las solicitudes completas y autorizada para el nivel resolutor y las analiza
- Es la contraparte técnica de las solicitudes ante el nivel resolutor (Consejo de Administración) (Es decir ella es la que defiende la solicitud).

#### **NIVEL RESOLUTOR (CONSEJO DE ADMINISTRACION)**

- Emite resolución
  - A) Aprobada.
  - B) Denegada.
  - C) Devolver por observaciones
- Si el solicitante es parte de comités, junta de vigilancia o consejo de administración, el caso es enviado al consejo de administración. Demás

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

son enviados al consejo de administración aquellos créditos que de acuerdo a las políticas sobrepasen los montos establecidos

- Proporciona firma y sello de solicitud aprobada o denegada

#### **JEFE DE OPERACIONES**

- Cuando las solicitudes han sido aprobadas o denegadas, el jefe de operaciones las recibe debidamente firmadas y selladas, el cual previa revisión las traslada al Analista de Créditos para que este informe al asociado sobre la resolución de su solicitud.

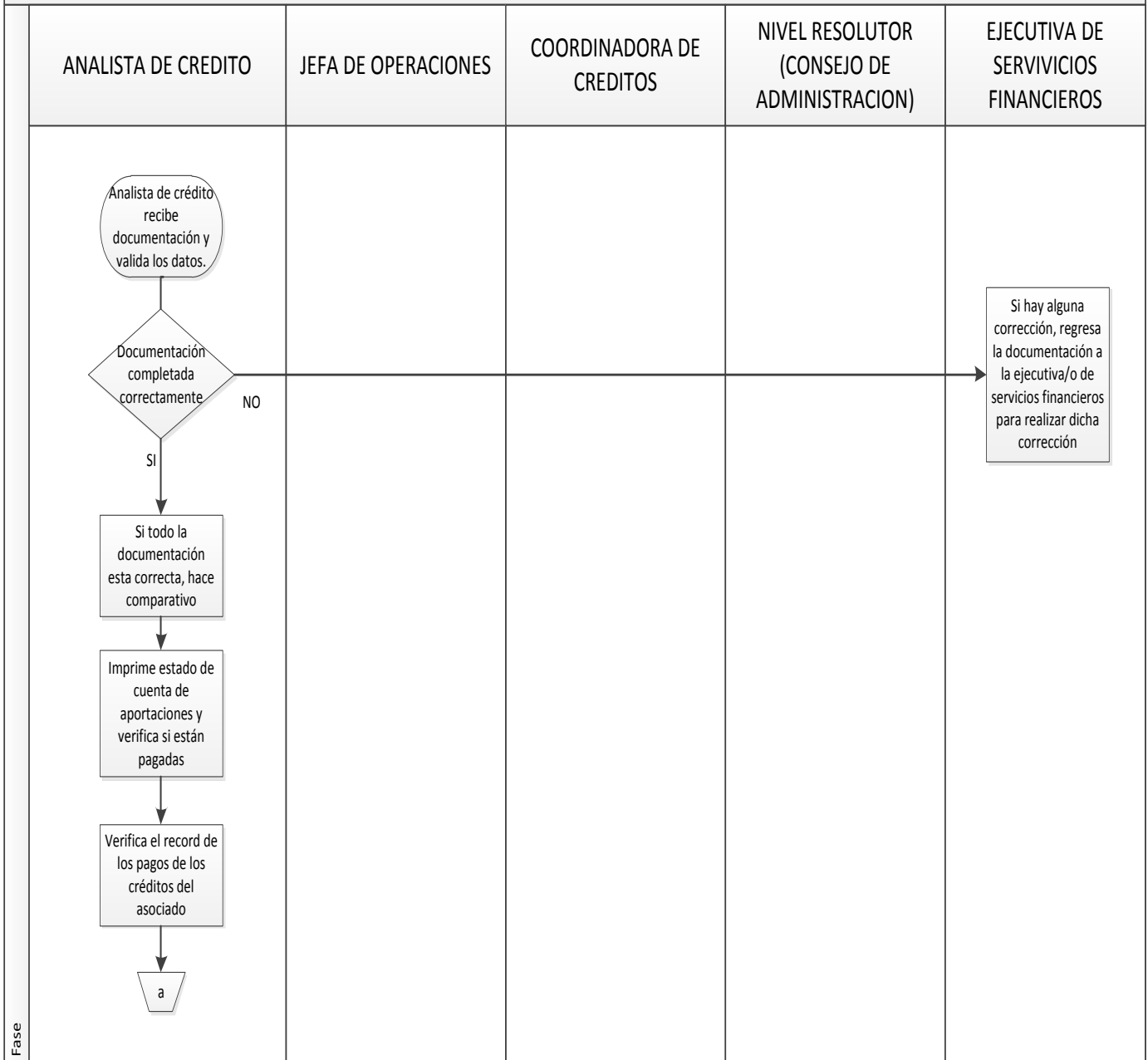
#### **ANALISTA DE CREDITO**

- Si la solicitud de crédito fue aprobada, el analista de créditos prepara los documentos así como la orden de descuento para ser tramitada por el asociado

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar**Revisado por:**  
Magdalena Mejia**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administracion

5. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO – ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 4



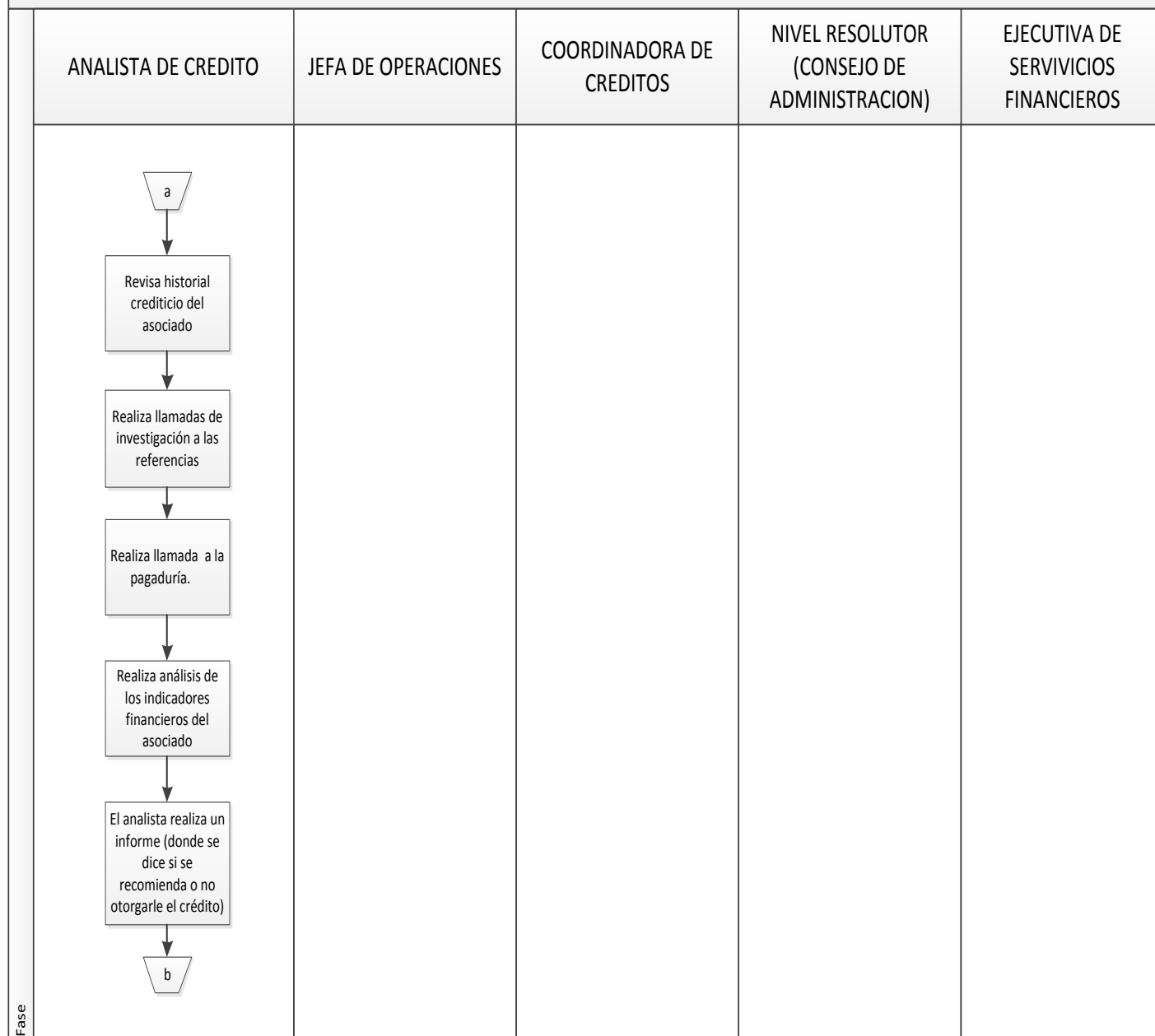
Elaborado en:  
COOPERATIVA FINANCIERA

Elaborado por:  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

Revisado por:  
Magdalena Mejia

Aprobado por:  
Consejo de Administracion

## DIAGRAMA DE FLUJO – ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 4



**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

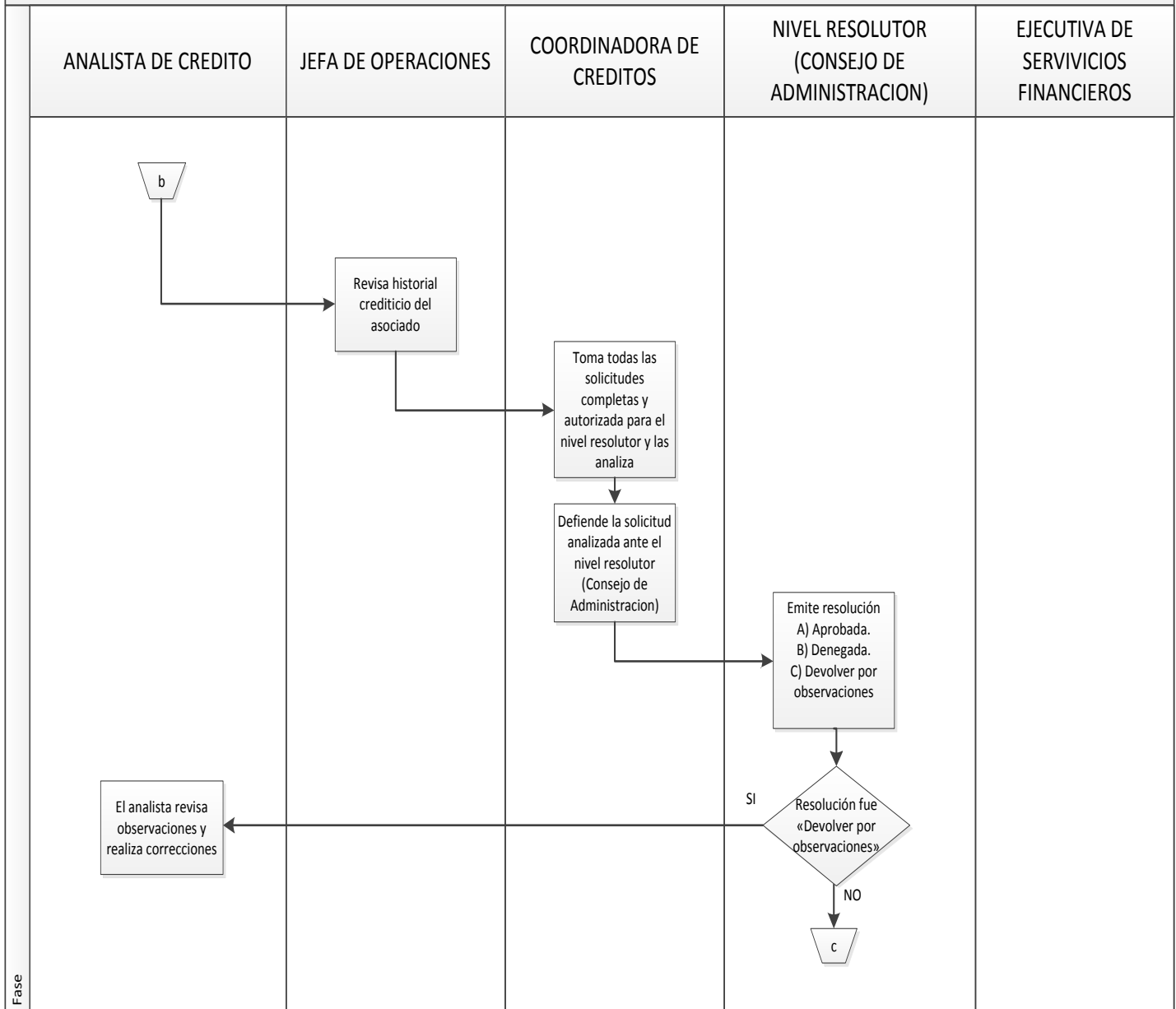
**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración



DIAGRAMA DE FLUJO – ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 4



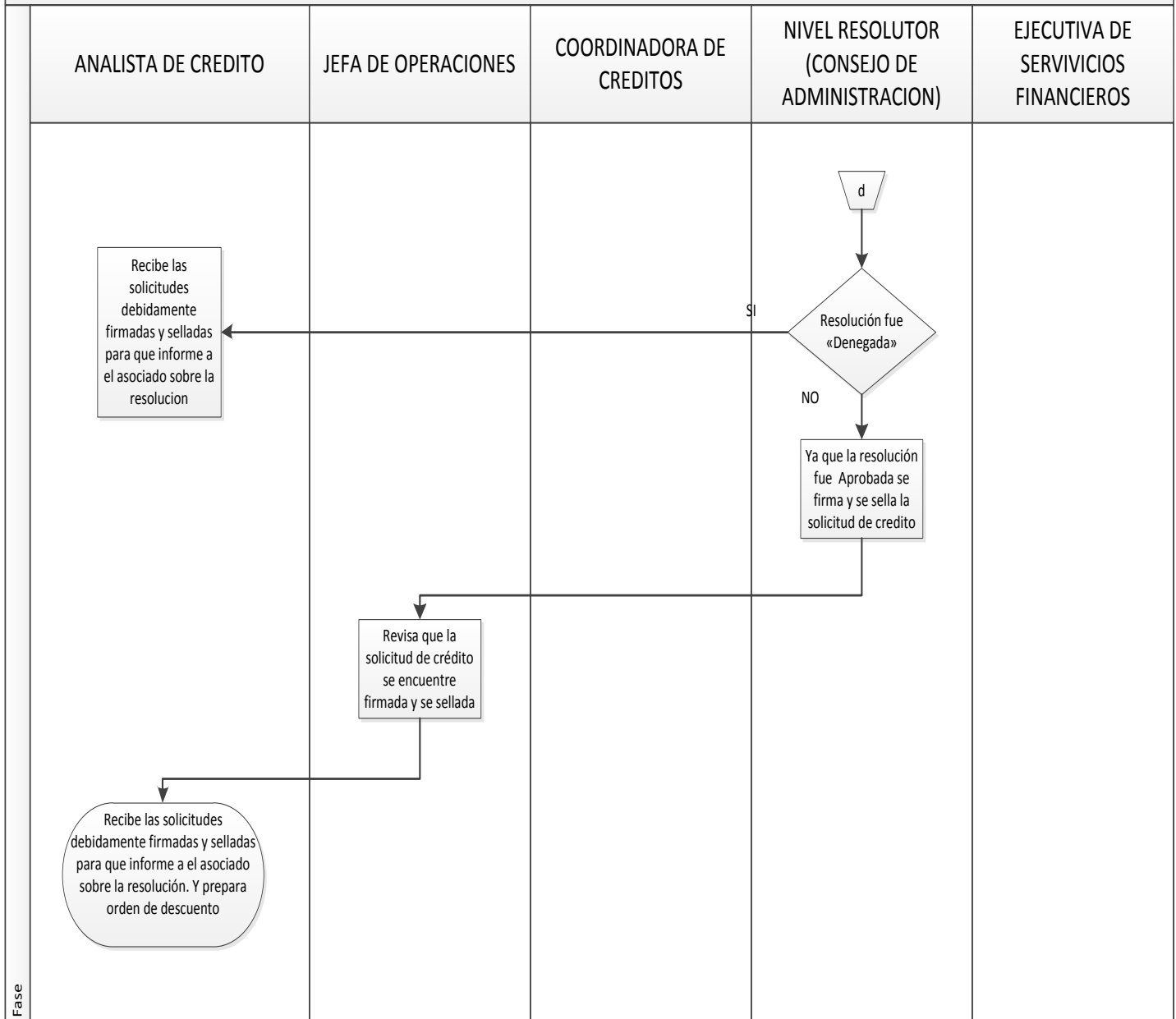
Elaborado en:  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

Elaborado por:  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

Revisado por:  
Magdalena Mejia

Aprobado por:  
Consejo de  
Administracion

DIAGRAMA DE FLUJO – ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 4



Fase

Elaborado en:  
COOPERATIVA FINANCIERA

Elaborado por:  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

Revisado por:  
Magdalena Mejia

Aprobado por:  
Consejo de Administracion

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P3-2.4  | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 8  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 4 |  | <b>Versión:</b> 1 |

## 6. ANEXOS

### Contenido de PLANTILLA INFORME DE ANALISIS DE CREDITO.

La plantilla del informe de análisis de crédito contiene los datos siguientes:

- Nombre de la Cooperativa.
- Título Informe de Análisis de Crédito.
- Nombre del asociado solicitante.
- Ejecutiva que le asesoró.
  
- **PERFIL DEL ASOCIADO.**
  - ✓ Fecha de ingreso a la Cooperativa:
  - ✓ Profesión:
  - ✓ Referido por:
  - ✓ Saldo actual en aportaciones.
  - ✓ Observación de puntualidad o no en aportaciones
  - ✓ Relación de Aportaciones.
  
- **SITUACION LABORAL.**
  - ✓ Lugar donde trabaja.
  - ✓ Tipo de contratación.
  - ✓ Tipo de institución donde labora.
  - ✓ Tiempo de laborar.
  - ✓ Salario mensual.
  - ✓ Descuentos sobre el salario.
  - ✓ Descuento de instituciones Financieras.

CUADRO DETALLE DE DEUDAS QUE SOLICITA CANCELAR CON ESTE FINANCIAMIENTO.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

| INSTITUCION FINANCIERA | SALDO ACTUAL | CUOTA |
|------------------------|--------------|-------|
|                        |              |       |
|                        |              |       |
|                        |              |       |
|                        |              |       |
| <b>TOTAL</b>           |              |       |
|                        |              |       |
|                        |              |       |
|                        |              |       |

**Comentario de análisis:** Al otorgar financiamiento solicitado quedara una cuota total de deuda Por \$\_\_\_\_\_ disminuyendo su pago de deudas en \$\_\_\_\_\_

Mensuales. Su capacidad de pago mejora con la consolidación solicitada.

#### FORMA DE PAGO:

- Periodicidad: Mensual los días \_\_\_\_ del mes.
- Forma de pago: Orden de Descuento.
- Observación si la cuota no excede el 20% de su salario.

#### DESTINO DEL CREDITO.

- Puede ser Consolidación de Deudas, Capital de Trabajo, Vivienda.

#### RECORD CREDITICIO.

#### CONSULTAS A BUROS DE CREDITO.

- **EQUIFAX: PUNTAJE=938**

El puntaje se debe leer de la manera siguiente:

- Dicom Equifax pone un rango de uno a mil puntos, (de 1 a 1.000 puntos).
- Y el cálculo de riesgo viene dado por la formula siguiente.
- **Riesgo=[(puntos del investigado menos mil puntos)/(1000)]\*100**
- **Y el rango de riesgo aceptado es del 1% hasta el 40%.**
- No se observa morosidad ni sobreendeudamiento en ninguna de sus formas.

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administracion

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P3-2.4  | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 10 |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 4 |  | <b>Versión:</b> 1 |

➤ **INFORED: NO REGISTRADO.**

- **CONSULTA DE HISTORIAL CREDITICIO EN LA COOPERATIVA:**

- Ejemplo (Es primer crédito que solicita.)

**ASEGURABILIDAD.**

- Edad del asociado.
- No declara problemas de salud en la solicitud a la aseguradora. (nombre de aseguradora).
- La edad y estado de salud cumplen con los requisitos para aplicar a seguro de deuda con la aseguradora contratada (nombre de aseguradora).

- **GARANTIA: QUE PUEDE SER (DEUDOR SOLIDARIO O GARANTIA HIPOTECARIA).**

- **OBSERVACIONES: El analista digita lo que estima conveniente en base al análisis.**

- **FIRMA Y NOMBRE DEL, O LA ANALISTA DE CREDITOS. Y DEL JEFE DE OPERACIONES**

- **SE DEBE ANEXAR BAJO EL INFORME GERENCIAL. Y SOBRE LA SOLICITUD DE CREDITOS.**

- **INFORME GERENCIAL.**

- El informe gerencial se elabora en el sistema Bancopre, ingresando los datos en cada campo que corresponda.

- **Los campos del informe gerencial se divide en seis partes.**

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de Administracion |
|--|---|---|---|

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P3-2.4  | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 11 |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> ANALISIS Y DECISION PARA NIVEL RESOLUTOR 4 |  | <b>Versión:</b> 1 |

- **Datos generales del solicitante del crédito.**
- **Detalle del préstamo.**
- **Comentarios.**
- **Resolución del comité de créditos.**
- **Condiciones del desembolso.**
- **Firmas del comité de créditos.**

#### **ORDENES DE DESCUENTO.**

- Se elaboran dos órdenes de descuento en original una para la empresa que acepta efectuar descuentos y otra para la Cooperativa.
- Se entregan las dos órdenes de descuento a las ejecutivas de mercadeo para que tramiten firma de la empresa donde labora el asociado.
- Cuando las dos órdenes de descuento han sido aceptadas y firmadas por las empresas que harán efectivo el descuento y el pago de las cuotas.
- El asociado y fiador solidario pueden hacerse presente para firmar el mutuo simple.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Especificación:</b> ACO-OP-P3-3                            | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página:</b> 1  |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> INSTRUMENTACION Y DESEMBOLSO |  | <b>Versión:</b> 1 |

### 1. OBJETIVO

- Satisfacer las necesidades financieras de los asociados con agilidad y responsabilidad.
- Realizar todas las actividades necesarias para que una vez aprobada la solicitud de crédito el asociado pueda retirar el monto de dinero solicitado ya sea en cheque o efectivo.

### 2. ALCANCE

Dicho proceso consiste en abarcar desde el asociado retira la orden de descuento hasta que dicho asociado retira el monto de dinero solicitado ya sea en cheque o en efectivo

### 3. TERMINOS DE REFERENCIA

N/A

### 4. PROCEDIMIENTO

#### ANALISTA DE CREDITO

- El analista de créditos revisa y envía al despacho jurídico la documentación para que sean elaborados los mutuos simples o hipotecarios y el asociado retira la orden de descuento
- El asociado y el codeudor (si es necesario) se presentan a firmar compromiso en presencia del asesor jurídico y el analista de crédito, este entrega los recibos de los recibos por los gastos incurridos por el trámite de crédito junto con los documentos respectivos

#### EJECUTIVA DE SERVICIOS FINANCIEROS

- Apertura la ficha del crédito
- Imprime tres hojas de desembolso: una para el asociado, una para el expediente y una para el corte contable

#### ASOCIADO

- El asociado acepta los valores y condiciones, y procede a firmar las hojas de desembolso.

#### ANALISTA DE CREDITO

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Elaborado en:</b><br>COOPERATIVA<br>FINANCIERA | <b>Elaborado por:</b><br>Leonardo Cruz<br>Oscar López<br>Josué Menjivar | <b>Revisado por:</b><br>Magdalena Mejia | <b>Aprobado por:</b><br>Consejo de<br>Administracion |
|---|---|---|--|

- Analista elabora las hojas de retiro de acuerdo a los estados de cuenta bancarios cuando el crédito es para consolidación de deudas

#### JEFE DE OPERACIONES

- Se valida y aprueba el desembolso

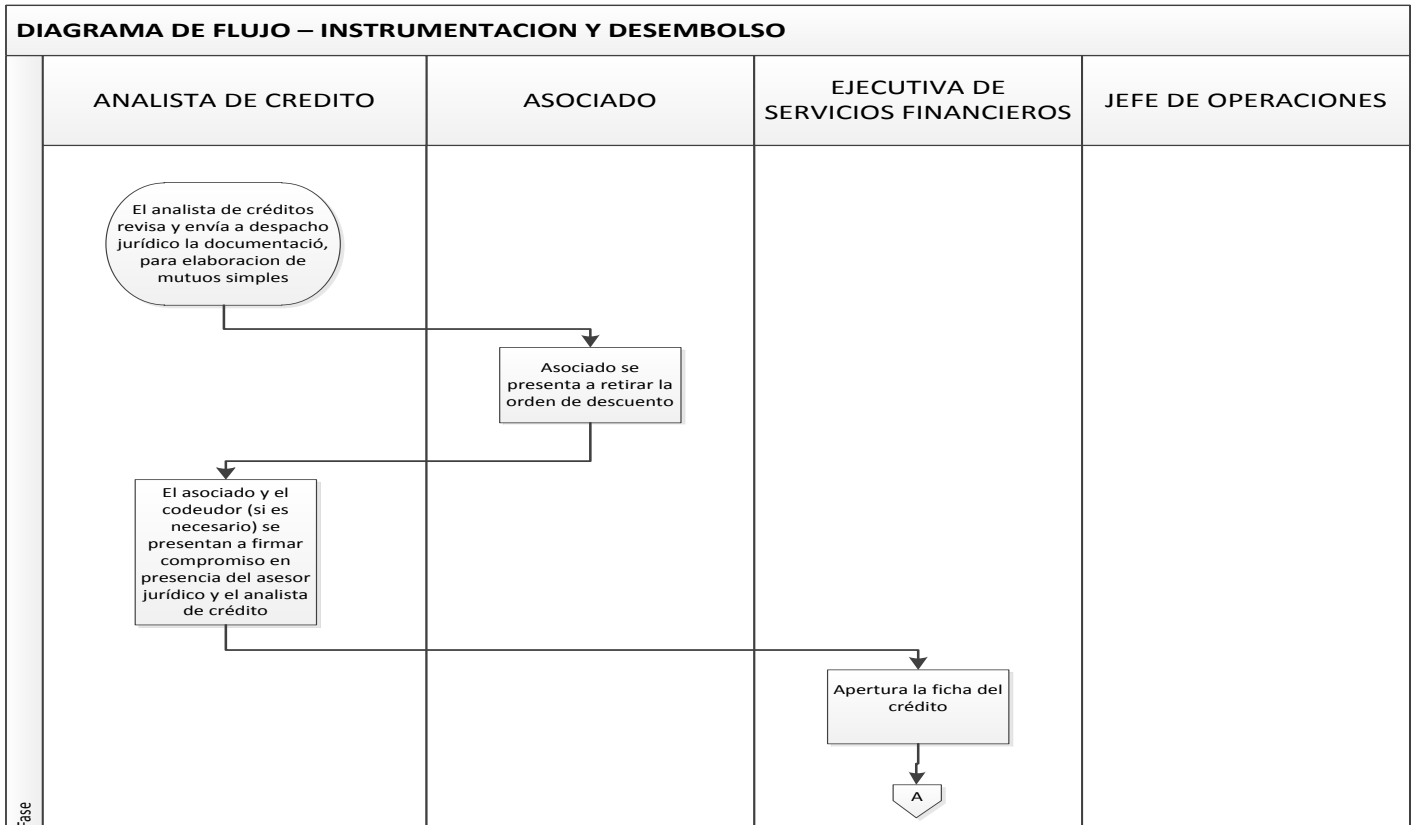
#### ANALISTA DE CREDITO

- Revisa la validación y aprobación de desembolso y lleva hojas de retiro a caja para que se procedan a la elaboración de los cheques (si es necesario)

#### ASOCIADO

- Asociado llega a caja y retira el monto de dinero ya sea en cheque o efectivo.

### 5. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

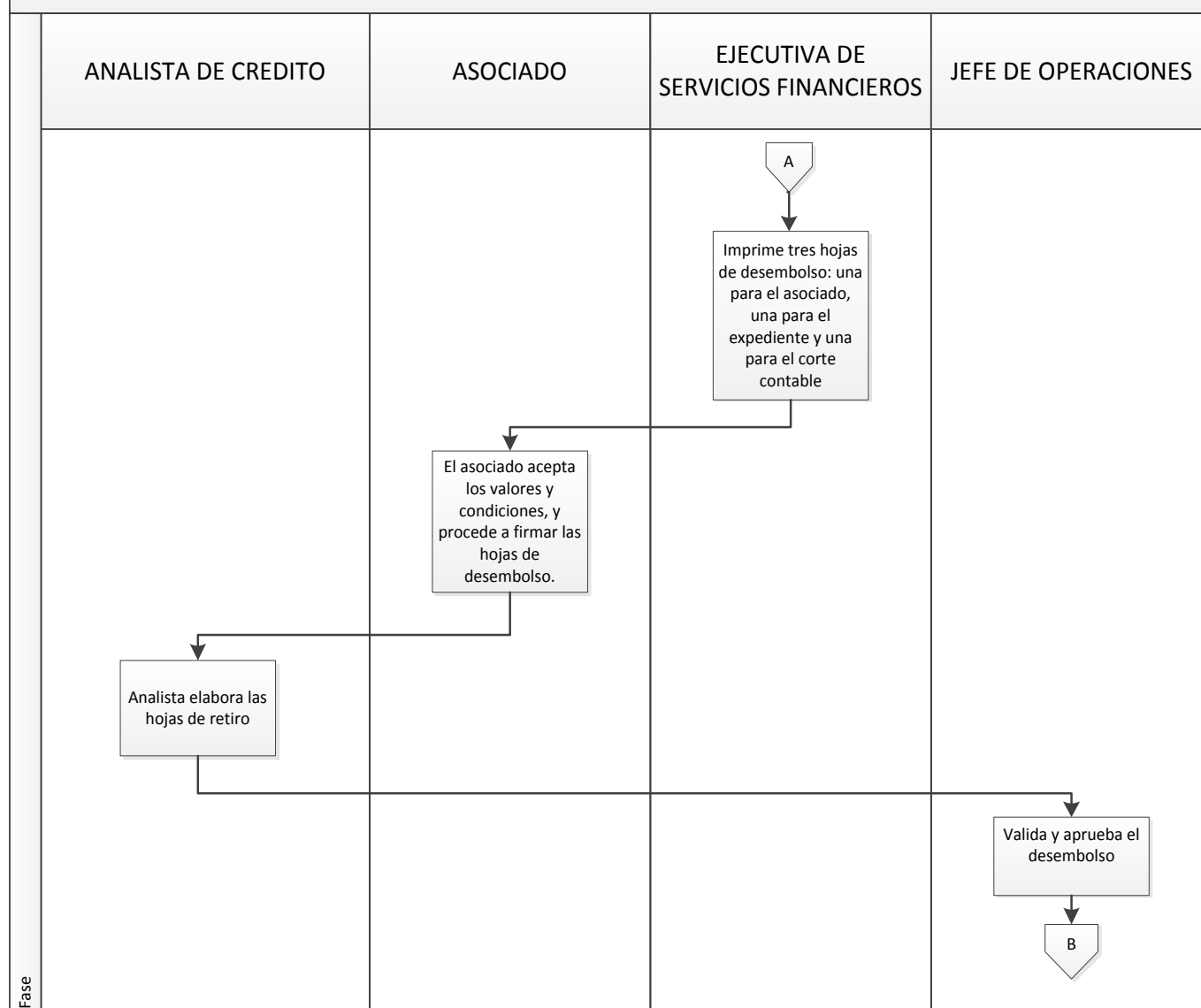
**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración



## DIAGRAMA DE FLUJO – INSTRUMENTACION Y DESEMBOLSO



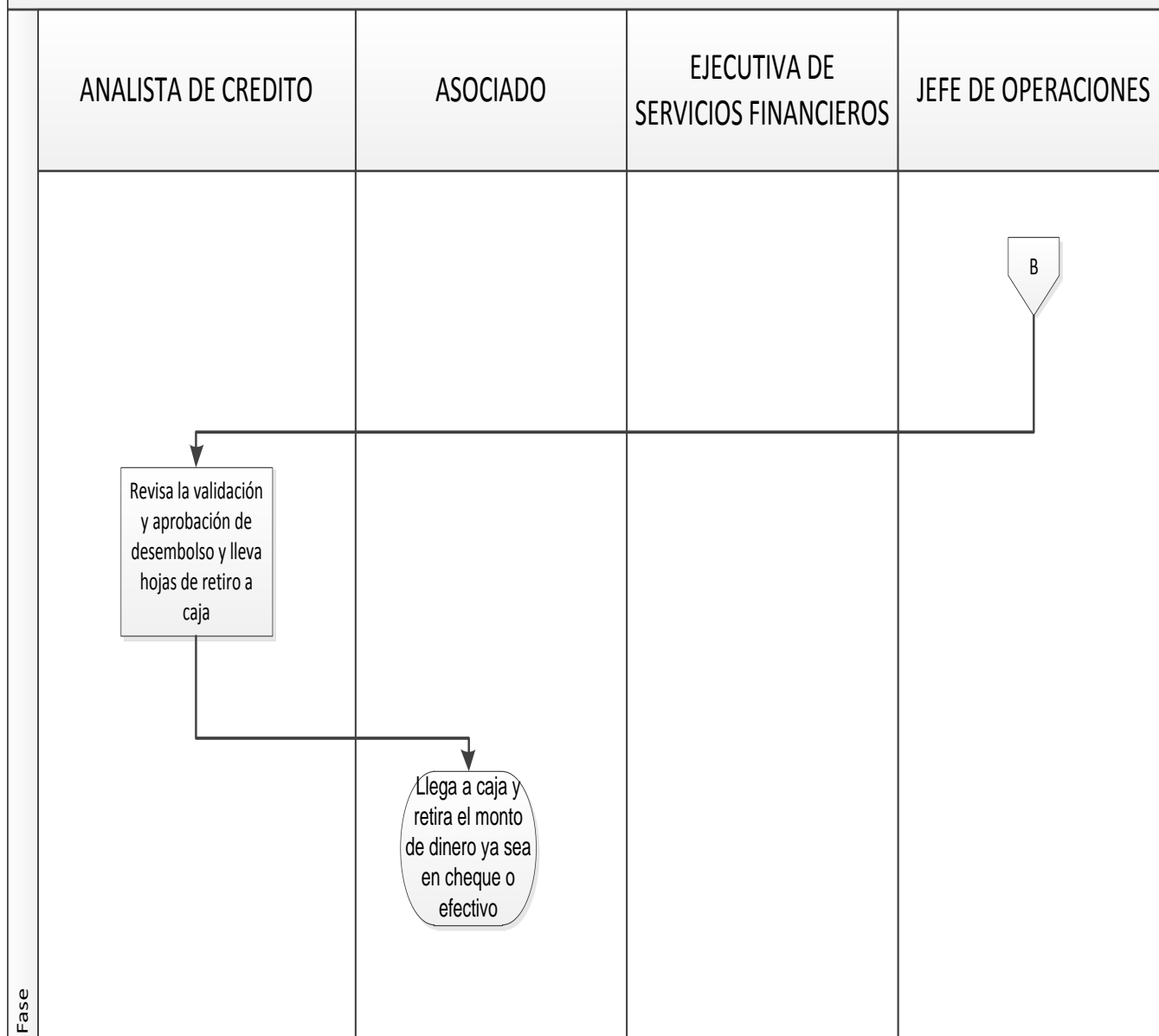
**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

## DIAGRAMA DE FLUJO – INSTRUMENTACION Y DESEMBOLSO



## 6. ANEXOS

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

**1. OBJETIVO**

- Que el asociado cumpla con el debido pago(abono) acordado al momento de otorgarle el crédito, proporcionándole diferentes alternativas de manera que pueda realizar oportunamente dicho pago (abono), para que la institución pueda generar utilidades.

**2. ALCANCE**

Dicho proceso consiste en abarcar desde el asociado entra en situación de mora hasta que dicho asociado ha realizado el pago (abono) respectivo, y si no se logra hacer que asociado realice el pago pasa a el cobro judicial y extrajudicial.

**3. TERMINOS DE REFERENCIA**

N/A

**4. PROCEDIMIENTO****GESTOR DE COBRO**

- El gestor de cobro revisa la situación de un asociado con calificación en mora. Desde el primer día de incumpliendo.
- Hace llamada de mora preventiva.
- El gestor de cobro le ofrece alternativas de donde pagar, para facilitar el pago de asociado.
  - a) Visita cobro domiciliar.
  - b) Remesa en banco.
  - c) Orden de descuento.
  - d) Caja acofinges.

**ASOCIADO**

- El asociado efectúa el abono según la fecha convenida.
- Si no lo efectúa o incumple el acuerdo regresa a intervenir el gestor de cobro

**GESTOR DE COBRO**

- Si nuevamente no efectúa o incumple el abono el gestor de cobro revisa la situación del asociado con calificación en mora. Desde el primer día de incumpliendo.

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administracion

- Hace llamada de cobro.
- El gestor de cobro le ofrece alternativas de donde pagar, para facilitar el pago de asociado.
  - a) Visita cobro domiciliar.
  - b) Remesa en banco.
  - c) Orden de descuento.
  - d) Caja acofinges.
- El gestor de cobro puede usar las siguientes metodologías de cobro:
  - a) *Teléfono.*
  - b) *Cobro automático*
  - c) *Carta 1,2,3 y 4.*
  - d) *Visita*

#### ASOCIADO

- El asociado efectúa el abono según la fecha convenida.  
(Si no lo efectúa o incumple el acuerdo regresa a intervenir el gestor de cobro, hasta que realice el abono y si sobrepasa los 120 días de mora se procede al cobro judicial y extrajudicial)

#### GESTOR DE COBRO

- Agradece el abono y se pone a la orden.

### 5. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

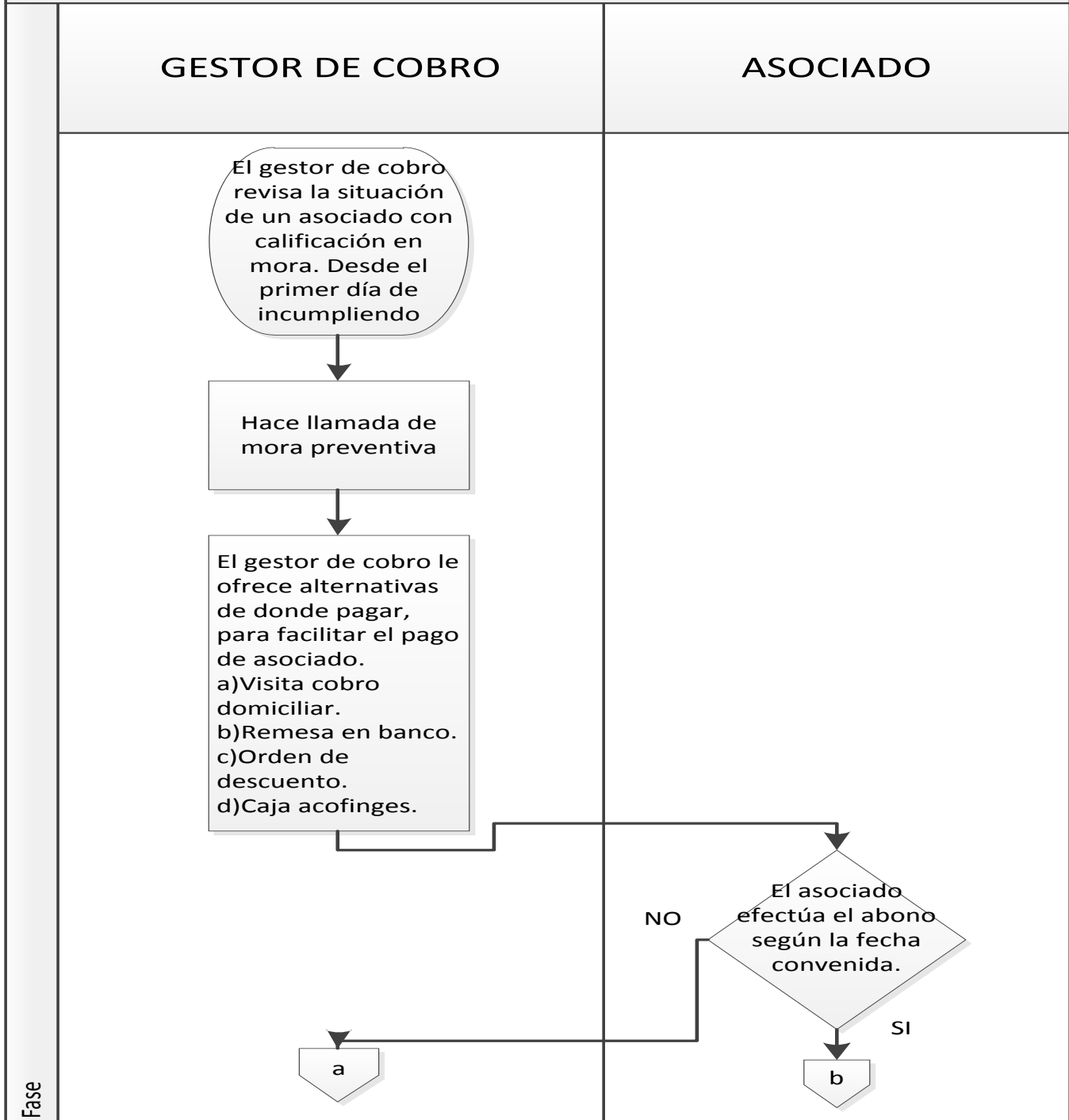
**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

### DIAGRAMA DE FLUJO – SEGUIMIENTO Y COBRANZA



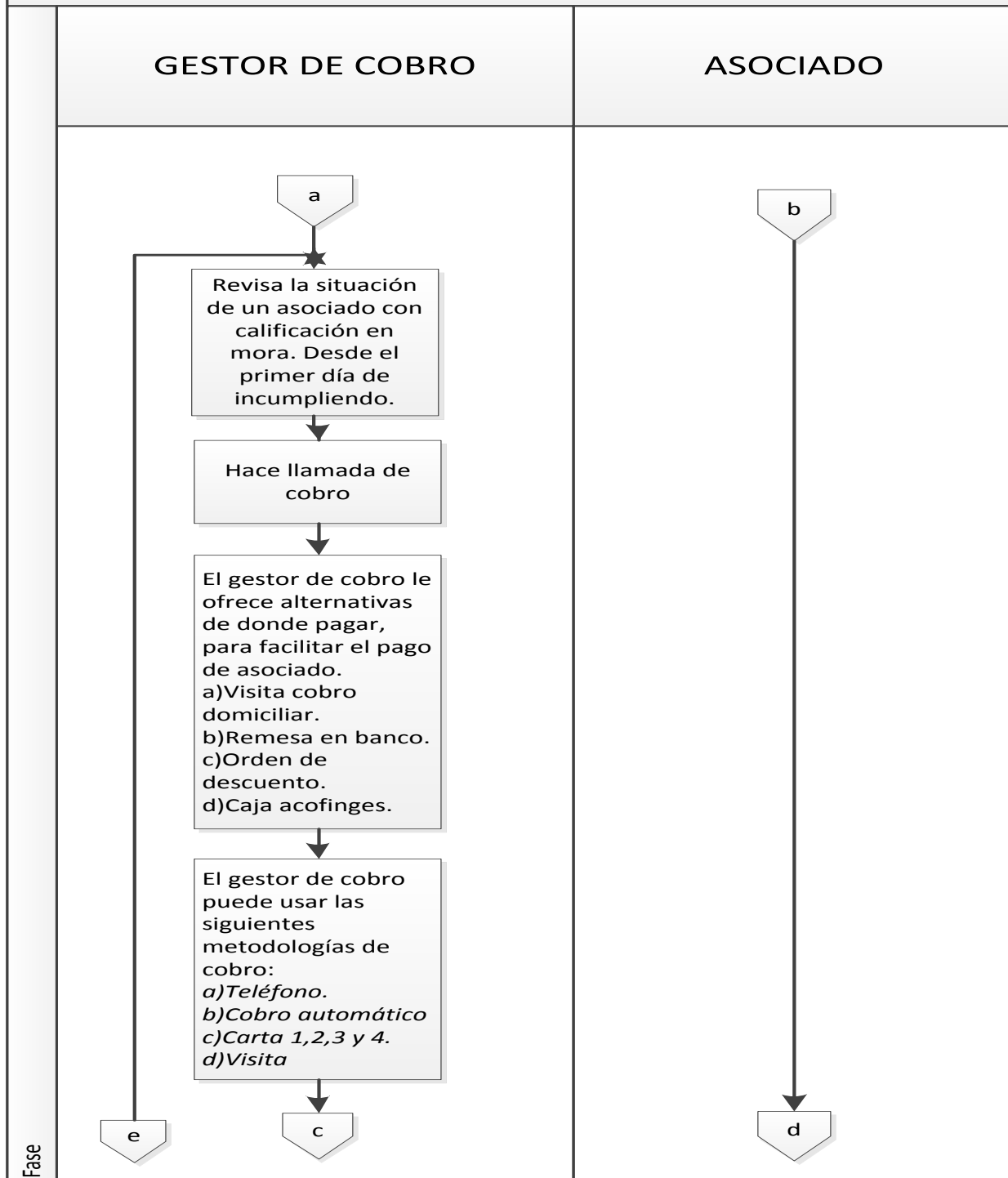
**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administracion

## DIAGRAMA DE FLUJO – SEGUIMIENTO Y COBRANZA

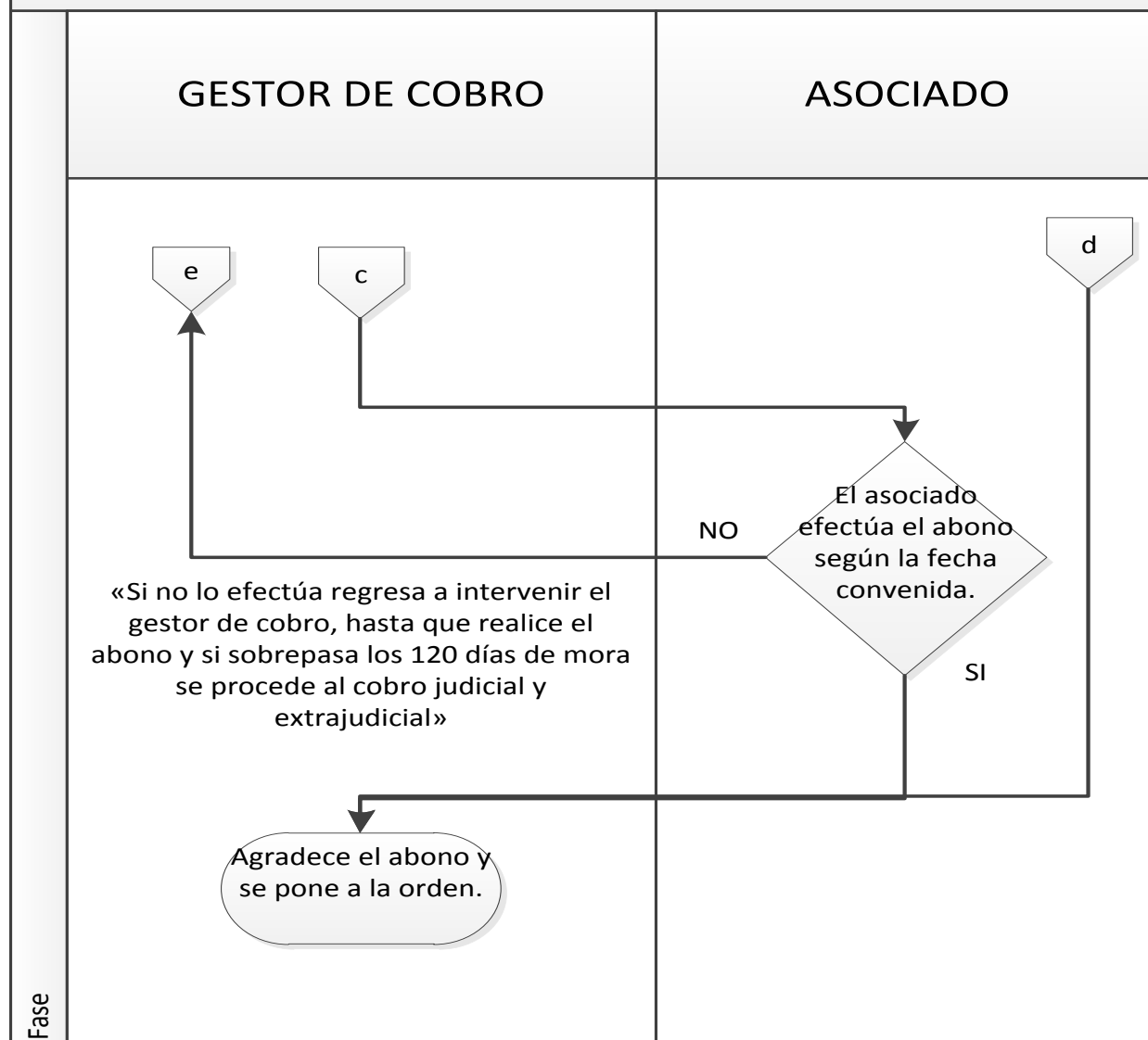


**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

**DIAGRAMA DE FLUJO – SEGUIMIENTO Y COBRANZA****6. ANEXOS**

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejía

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administración

**1. OBJETIVO**

- Que el asociado cumpla con el debido pago(abono) acordado al momento de otorgarle el crédito, proporcionándole diferentes alternativas de manera que pueda realizar oportunamente dicho pago (abono), para que la institución pueda generar utilidades.

**2. ALCANCE**

Dicho proceso consiste en abarcar desde que la cuenta de préstamo del asociado entra en situación irrecuperable por la vía administrativa (mediante gestor de cobro) hasta que dicho asociado ha realizado el pago ya sea de manera voluntaria o mediante un juicio mercantil.

**3. TERMINOS DE REFERENCIA**

N/A

**4. PROCEDIMIENTO****GESTOR DE COBRO**

- El gestor de cobro notifica a la coordinadora de Créditos y cobros que la cuenta de préstamo del asociado se encuentra en estado irrecuperable por la vía administrativa.

**COORDINADORA DE CREDITOS Y COBROS**

- La coordinadora de créditos y cobros corrobora la información del asociado para determinar que la cuenta no posee alternativas de mejora.
- La coordinadora de créditos y cobros realiza gestión de cobro e investigación de ingresos y bienes del asociado en mora.
- Si coordinadora no logra acuerdo de pago o respuesta positiva del asociado envía la gestión al comité de recuperación.
- Coordinadora realiza un reporte presentando que la cuenta se encuentra en estado irrecuperable.

**COMITÉ DE RECUPERACION**

- Analiza el reporte presentado por la coordinadora y determina si hace propuesta de enviar al jurídico.
- Por lo cual envía la propuesta al Consejo para su aprobación.

**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administracion



**CONSEJO DE ADMINISTRACION**

Emite resolución:

- a) Aprobada.
- b) Denegada.
- c) Devolver por observaciones.

**COORDINADORA DE CREDITOS Y COBROS**

- En caso de ser aprobada la propuesta, se comunica con abogado externo contratado por la cooperativa, para que sea este quien someta el caso a juicio mercantil.

**ABOGADO EXTERNO**

- Somete el caso a las instancias mercantiles, para recuperar por vía judicial.
- El proceso termina cuando el juez de lo mercantil falla a favor de acofinges, y envía el cheque con el monto de la deuda.

**COORDINADORA DE CREDITOS Y COBROS**

- Verifica que el pago sea aplicado y que el saldo de la cuenta termine en cero.

**5. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO**

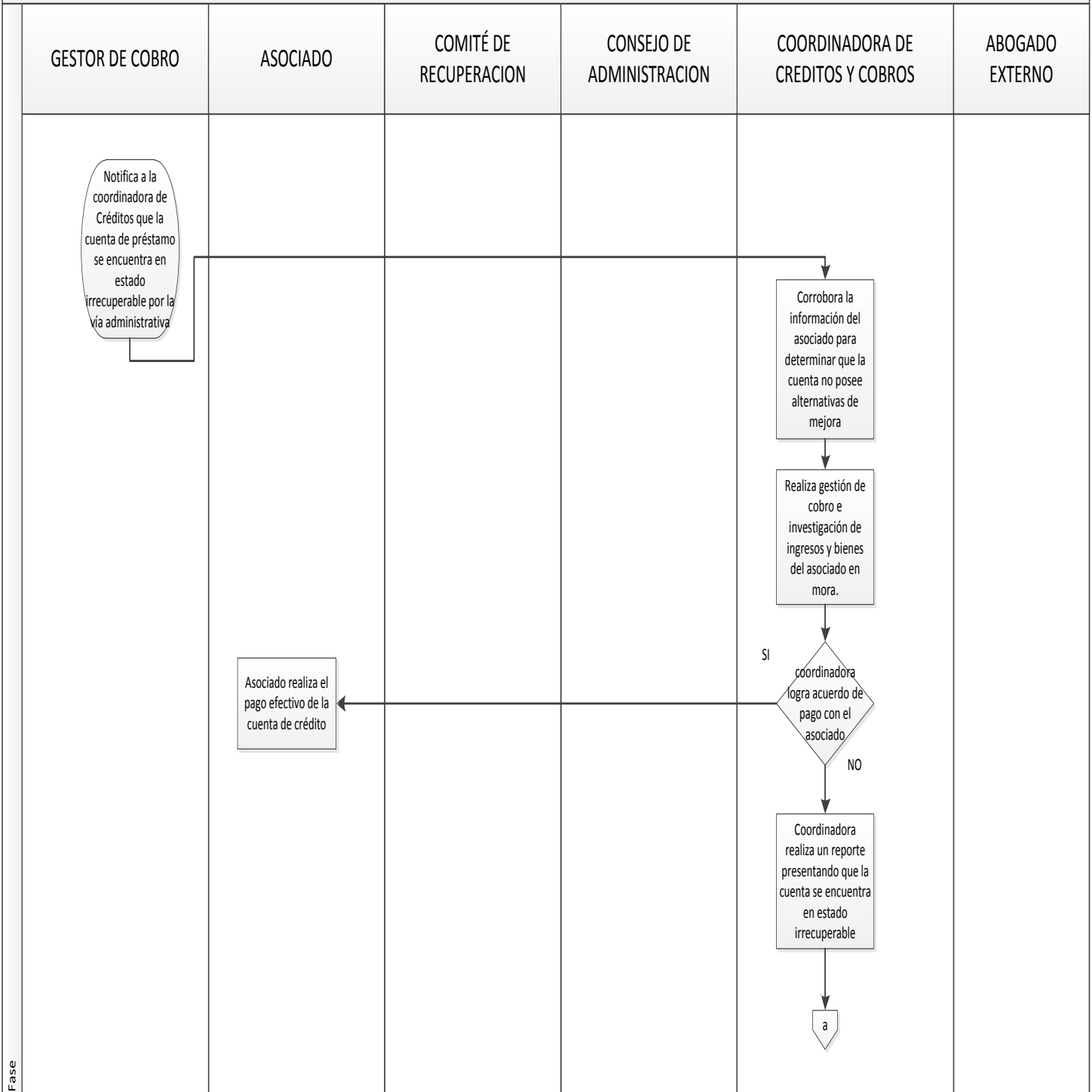
**Elaborado en:**  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

**Elaborado por:**  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

**Revisado por:**  
Magdalena Mejia

**Aprobado por:**  
Consejo de  
Administracion

DIAGRAMA DE FLUJO – COBRANZA EXTRAJUDICIAL Y JUDICIAL



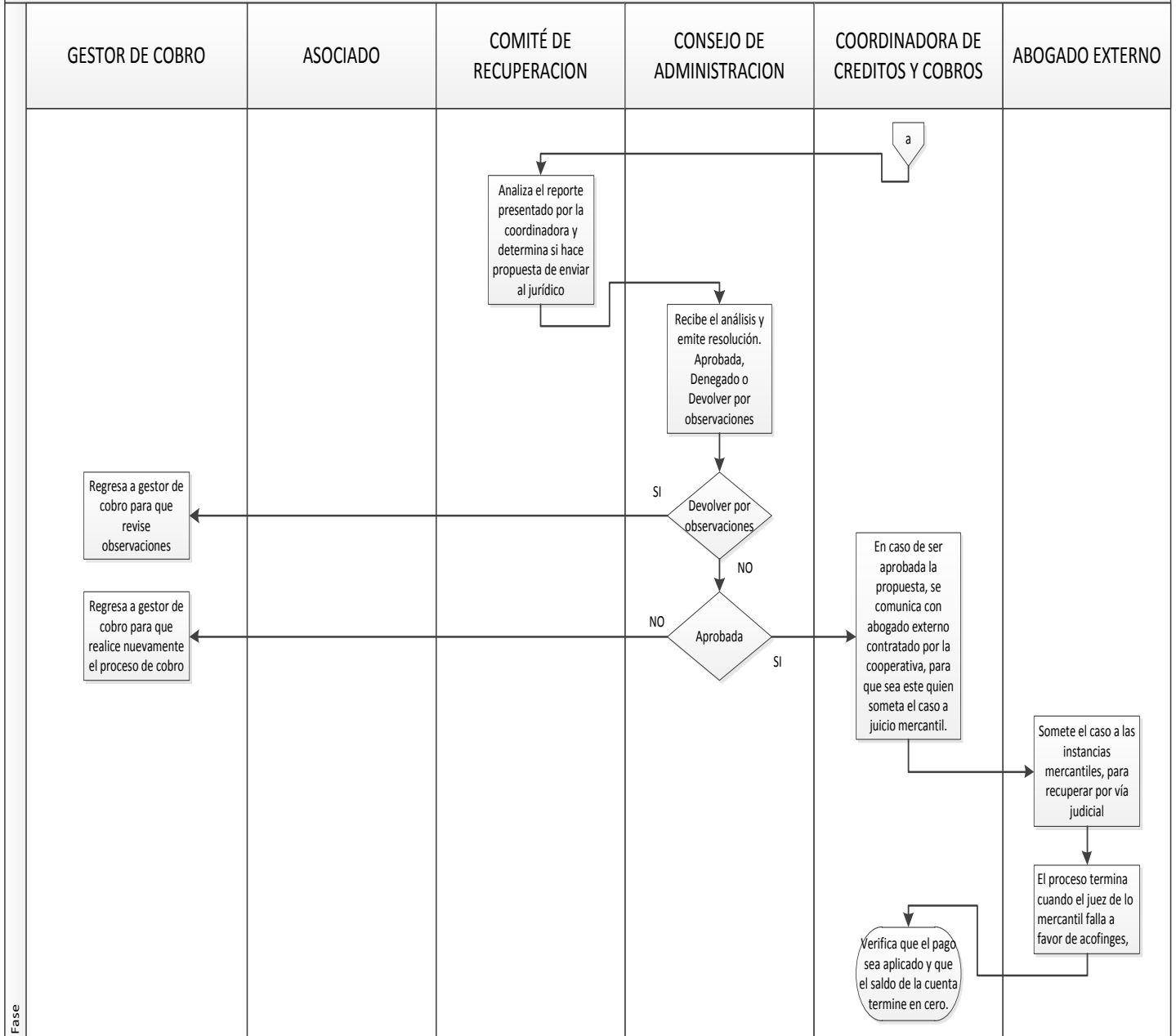
Elaborado en:  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

Elaborado por:  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

Revisado por:  
Magdalena Mejia

Aprobado por:  
Consejo de  
Administración

DIAGRAMA DE FLUJO – SEGUIMIENTO Y COBRANZA



6. ANEXOS

Elaborado en:  
COOPERATIVA  
FINANCIERA

Elaborado por:  
Leonardo Cruz  
Oscar López  
Josué Menjivar

Revisado por:  
Magdalena Mejia

Aprobado por:  
Consejo de  
Administracion



**ACOFINGES DE R.L.**  
**FORMULARIO DE ACTUALIZACION DE DATOS**

Código del Asociado \_\_\_\_\_

Nombre y apellido según DUI \_\_\_\_\_

Nombre y apellido según NIT \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de nacimiento \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_

DUI \_\_\_\_\_ Lugar y fecha de expedición \_\_\_\_\_

NIT \_\_\_\_\_ No. ISSS \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_

Nombre cónyuge \_\_\_\_\_

Dirección de residencia \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_

Lugar de trabajo \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

Dirección de trabajo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_

Correo electrónico principal \_\_\_\_\_

Correo electrónico secundario \_\_\_\_\_

Número de personas dependientes \_\_\_\_\_ Envío de correspondencia : residencia \_\_\_\_\_ trabajo \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Nota : Si por algún motivo desea actualizar los beneficiarios de sus aportaciones en caso de fallecimiento, le rogamos pasar a nuestras oficinas a efectuar dicho trámite.

---

Con el objetivo de brindarle más y mejores servicios, le solicitamos muy atentamente que si tiene observaciones, sugerencias o recomendaciones, nos las haga conocer en el siguiente espacio: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Tipo de Ingreso**

Nuevo Ingreso     Reingreso No. \_\_\_\_\_

**Tipo de Vinculación**

Ingeniero     Rama Afín     Técnico  
 Arquitecto     Estudiante     Familiar

**I. DATOS PERSONALES**

**Nombre según DUI**

1° Nombre    2° Nombre    3° Nombre    1° Apellido    2° Apellido    Apellido de Casad a

**Nombre según NIT**

1° Nombre    2° Nombre    3° Nombre    1° Apellido    2° Apellido    Apellido de Casad a

**Nombre según ISSS**

1° Nombre    2° Nombre    3° Nombre    1° Apellido    2° Apellido    Apellido de Casad a

**Nombre según Otro Documento**

1° Nombre    2° Nombre    3° Nombre    1° Apellido    2° Apellido    Apellido de Casad a

No. DUI: \_\_\_\_\_ Lugar y Fecha de Exped.: \_\_\_\_\_

No. NIT: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_

No. ISSS: \_\_\_\_\_ Si es Salvadoreño residente en el extranjero, especifique el País: \_\_\_\_\_

No. Pasaporte o Carnet de Residente: \_\_\_\_\_ Estatus Legal:  Nacionalizado     Residente     Con permiso de trabajo  
 Sin permiso de Trabajo

Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
(Día) (Mes) (Año)

Sexo:  F  M    Estado Familiar:  Soltero(a)     Casado(a)     Divorciado(a)     Viudo(a)     Acompañado(a)

Profesión / Oficio: \_\_\_\_\_ No Dependientes: \_\_\_\_\_

Nivel de Estudio: \_\_\_\_\_ Año de Graduación: \_\_\_\_\_ Institución: \_\_\_\_\_

**II. DOMICILIO**

Residencia:  Propia     Financiada     Alquilada     Familiar    Tiempo de Residir: \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ Meses

Dirección de residencia: \_\_\_\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_ Cel.: \_\_\_\_\_

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_ Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

Correspondencia:  Domicilio     Trabajo

**III. INFORMACION LABORAL**

Fuentes de Ingresos:  Salarios     Pensión     Negocio Propio     Honorarios     Remesa Familiar     Otros

Explique fuentes de otros ingresos: \_\_\_\_\_

Tipo de Empresa o Institución donde trabaja:  Privada     Pública     Empresa Propia

Sueldo Mensual: \$ \_\_\_\_\_ Otros Ingresos: \$ \_\_\_\_\_

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_ Cargo / Puesto: \_\_\_\_\_

Dirección de la Empresa: \_\_\_\_\_

Tiempo de Trabajo: \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ Meses Tel.: \_\_\_\_\_ Fax.: \_\_\_\_\_

Si es Empresa Propia:    NRC: \_\_\_\_\_    NIT: \_\_\_\_\_

Propietario Único:  Si     No    Número de Propietarios: \_\_\_\_\_ Indique su Participación: \_\_\_\_\_ %

**IV. DATOS DEL CONYUGE**

1°Nombre \_\_\_\_\_ 2°Nombre \_\_\_\_\_ 3°Nombre \_\_\_\_\_ 1°Apellido \_\_\_\_\_ 2°Apellido \_\_\_\_\_ Apellido de Casada \_\_\_\_\_  
 Lugar de Trabajo: \_\_\_\_\_ Sueldo: \$ \_\_\_\_\_  
 Tel. Trabajo: \_\_\_\_\_ Cel.: \_\_\_\_\_

**V. ASOCIADO QUE LE REFIERE**

Código: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_  
 Familiar:  Si  No  Espos(a)  Padre  Madre  Hijo(a)  Hermano(a) Otro: \_\_\_\_\_

**VI. REFERENCIAS FAMILIARES QUE NO VIVAN CON USTED**

1°Nombre \_\_\_\_\_ 2°Nombre \_\_\_\_\_ 1°Apellido \_\_\_\_\_ 2°Apellido \_\_\_\_\_ Apellido de Casada \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_

1°Nombre \_\_\_\_\_ 2°Nombre \_\_\_\_\_ 1°Apellido \_\_\_\_\_ 2°Apellido \_\_\_\_\_ Apellido de Casada \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_

**VII. ASOCIACION A LA QUE PERTENECE**

ASIMEI  ASPROC  CADES  SIADES  ASINQUI  NINGUNA OTRO: \_\_\_\_\_

**VIII. DECLARACION DE ADMISION**

Por medio de la presente solicito, se me admita como miembro de esta Cooperativa, Comprometiéndome a conocer y cumplir los Estatutos y Reglamentos que rigen la misma, así como las enmiendas que se le hagan.  
 Membresía: \$ \_\_\_\_\_ Cuota de Aportación: \$ \_\_\_\_\_ Ahorro: \$ \_\_\_\_\_

**IX. FORMA DE PAGO DE APORTACIONES**

ACOFINGES  Cargo Cta. de Ahorros.  Orden de Desc.  Comedica de R.L  Citibank  Bco. Agrícola  
 Scotiabank  BAC  Visita Cobrador, Otro: \_\_\_\_\_  
 Dirección de cobro: \_\_\_\_\_ Día de Cobro: \_\_\_\_\_ de c/mes

**X. DECLARACION DE BENEFICIARIOS**

En caso de fallecimiento, designo Beneficiarios para que se les entreguen mis aportaciones.

| Nombre completo según DUI ó Partida de Nacimiento | Parentesco | Fecha de Nac. | % | Dirección |
|---|------------|---------------|---|-----------|
|   |            |               |   |           |
|   |            |               |   |           |
|   |            |               |   |           |
|   |            |               |   |           |
|   |            |               |   |           |

Firma del Solicitante: \_\_\_\_\_ Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

**XI. ESPACIO RESERVADO PARA LA COOPERATIVA**

El Consejo de Administración, en Sesión celebrada el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de año \_\_\_\_\_  
 Decide:  Aprobar  Denegar, esta Solicitud.

\_\_\_\_\_  
 Presidente del Consejo de Administración

\_\_\_\_\_  
 Secretario del Consejo de Administración

**FECHA DE APROBACION**

Acta No. \_\_\_\_\_  
 De Fecha: \_\_\_\_\_

**Documentos Anexos en lo aplicable**

Copia de DUI y NIT, ISSS, Pasaporte, Tarjeta de IVA  
 Copia de Título, Carnet de Estudiante o constancia de estudios.  
 Taco de ISSS, Constancia de Salario, Recibos de Agua o Luz.

Nombre de Ejecutiva: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



**acofinges**  
Cooperativa Financiera de Ingenieros y Arquitectos

# SOLICITUD DE CREDITO

Vanessa Torres  
Ejecutiva de Servicios Financieros

F-SC-02 v2

No de Solicitud. \_\_\_\_\_

Solicitante  Fiador Solidario  Fiador Hipotecario

## I. DATOS PERSONALES

No de Asociado: \_\_\_\_\_

Nombre Completo

1° Nombre \_\_\_\_\_ 2° Nombre \_\_\_\_\_ 3° Nombre \_\_\_\_\_ 1° Apellido \_\_\_\_\_ 2° Apellido \_\_\_\_\_ Apellido de Casada \_\_\_\_\_

No. DUI: \_\_\_\_\_ Lugar y Fecha de Exped.: \_\_\_\_\_

No. NIT: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_

No. ISSS: \_\_\_\_\_ Si es Salvadoreño residente en el extranjero, especifique el País: \_\_\_\_\_

No. NUP: \_\_\_\_\_ Estatus Legal:  Nacionalizado  Residente

Carnet de Residente: \_\_\_\_\_

Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
(Día) (Mes) (Año)

Sexo:  F  M Estado Familiar:  Soltero(a)  Casado(a)  Divorciado(a)  Viudo(a)  Acompañado(a)

Profesión / Oficio: \_\_\_\_\_ No Dependientes: \_\_\_\_\_

## II. DATOS DEL CREDITO

Monto: \_\_\_\_\_ Plazo: \_\_\_\_\_ Destino: \_\_\_\_\_ Fecha de Pago: \_\_\_\_\_

## III. DOMICILIO

Residencia:  Propia  Financiada  Alquilada  Familiar Tiempo de Residir: \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ Meses

Dirección de residencia: \_\_\_\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_ Cel.: \_\_\_\_\_

## IV. INFORMACION LABORAL

Fuentes de Ingresos:  Salarios  Pensión  Negocio Propio  Honorarios  Remesa Familiar  Otros

Explique fuentes de otros ingresos: \_\_\_\_\_

Tipo de Empresa o Institución donde trabaja:  Privada  Pública  Empresa Propia

Sueldo Mensual: \$ \_\_\_\_\_ Otros Ingresos: \$ \_\_\_\_\_

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_ Cargo / Puesto: \_\_\_\_\_

Dirección de la Empresa: \_\_\_\_\_

Tiempo de Trabajo: \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ Meses Tel.: \_\_\_\_\_ Fax.: \_\_\_\_\_

Si es Empresa Propia: NRC: \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_

Actividad Principal del Negocio: \_\_\_\_\_

Propietario Único:  Si  No Número de Propietarios: \_\_\_\_\_ Indique su Participación: \_\_\_\_\_ %

## V. EMPLEO ANTERIOR

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Fecha de Retiro: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
(Día) (Mes) (Año) (Día) (Mes) (Año)

## VI. DATOS DEL CONYUGE

Nombre del Cónyuge: \_\_\_\_\_ Sueldo: \$ \_\_\_\_\_

Lugar de Trabajo: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_

## VII. INFORMACION FINANCIERA

| INGRESOS MENSUALES                             |          | EGRESOS MENSUALES      |          |
|--|----------|------------------------|----------|
| Sueldo   | \$ _____ | Gastos de Vida         | \$ _____ |
| Comisión                                       | \$ _____ | Pago de Deudas         | \$ _____ |
| Otros Ingresos                                 | \$ _____ | Pago de Vivienda       | \$ _____ |
| Negocio Propio                                 | \$ _____ | ISSS, AFP, Renta, Etc. | \$ _____ |
| <b>TOTAL</b>                                   | \$ _____ | <b>TOTAL</b>           | \$ _____ |
| <b>RENTA NETA MENSUAL (INGRESOS - EGRESOS)</b> |          | \$ _____               |          |





UIF 01-1

(Rev. Junio 2000)  
Fiscalía General del República  
Unidad de Investigación Financiera

### Formulario de Transacciones en Efectivo

Favor usar este formulario para transacciones superiores a \$10,000.00 o su equivalente en moneda extranjera  
(Art. 13 de la Ley Contra Lavado de Dinero y de Activos y Art. 11 inc. final del Reglamento)  
(Complete todas las partes aplicables)

**Unidad de Investigación Financiera**  
Fiscalía General del República  
El Salvador  
Expediente

1. Si esta forma es enviada como **enmienda de un reporte previo** marque aquí  **inexe una copia de la forma original**

**PARTE I Persona(s) Involucrada(s) en la Transacción**

**Seccion A - Persona(s) a cuyo(s) nombre(s) se le(s) realiza la transacción**  **Multiples Personas**

3. Apellidos o Razón Social / Denominación 4. Primer Nombre 5. Segundo Nombre

6. Dirección Permanente (Calle, Casa, Colonia o Barrio)

7. Ciudad / Municipio 8. Departamento / Estado 9. País de Procedencia 10. Fecha de Nacimiento

11. Tipo y Numero del Documento de Identificación 12. Extendido en 13. Fecha de Expedición

14. Método utilizado para verificar la identidad: Examinó el documento  b. Cliente conocido  c. Empresa o Sociedad Reconocida

**Seccion B - Persona que realiza físicamente la transacción (si difiere del de arriba)**

**Si deja en blanco o incompleto este apartado, marque una opción de las de abajo para indicar la razón**

a.  Realizada por el mismo propietario b.  Depósito por correo o envío c.  Cajero Automático

d.  Multiples Transacciones e.  Servicio de Carro Blindado

15. Apellidos 16. Primer Nombre 17. Segundo Nombre

18. Dirección Permanente (Calle, Casa, Colonia o Barrio)

19. Ciudad / Municipio 20. Departamento / Estado 21. País de Procedencia 22. Fecha de Nacimiento

23. Tipo y Numero del Documento de Identificación 24. Extendido en 25. Fecha de Expedición

26. Método utilizado para verificar la identidad: Examinó el documento  b. Cliente conocido  c. Empresa o Sociedad Reconocida

**Seccion C - Persona(s) a Beneficiaria o Detinataria de la transacción (si difiere de la parte A)**

27. Apellidos o Razón Social / Denominación 28. Primer Nombre 29. Segundo Nombre

30. Dirección Permanente (Calle, Casa, Colonia o Barrio)

31. Ciudad / Municipio 32. Departamento / Estado 33. País de Procedencia 34. Fecha de Nacimiento

35. Tipo y Numero del Documento de Identificación 36. Extendido en 37. Fecha de Expedición

38. Método utilizado para verificar la identidad: Examinó el documento  b. Cliente conocido  c. Empresa o Sociedad Reconocida

**PARTE II Monto y Tipo de la Transacción (Marque todos los ítems que apliquen)**

39. Depósito \$ \_\_\_\_\_ 40. Retiro \$ \_\_\_\_\_

41.  Moneda Extranjera \_\_\_\_\_ (País) 42.  Transferencias Electrónicas 43.  Compra de instrumentos Negociables

44.  Venta de Instrumentos Negociables por Efectiv 45.  Cambio de Divisas 46.  Depósitos / Retiros

47.  Numeros y Tipo de Cuentas Afectadas 48.  Otros (Especifique)

49. Procedencia de los Fondos \_\_\_\_\_

50. FIRMA DE QUIEN REALIZA LA TRANSACCION

51. Fecha de la Transacción d d m m a a a a HORA: \_\_\_\_\_





# **MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS**





## INTRODUCCION

El presente documento denominado “Manual de Descripción de Puestos – ACOFINGES DE R.L”, se acredita con base en la estructura organizativa definida en el Manual de Organización, atendiendo a los elementos de organización determinados, se describen los puestos que lo integran.

El documento se divide en: i) Objetivos del Manual; y, ii) Descripción de cada uno de los puestos que se ubican dentro de cada elemento de Organización.

Cada descriptor contiene cinco apartados que son: Identificación del Puesto, Objetivos Mínimos del Puesto, Indicadores de Desempeño, Descripción de funciones, Responsabilidades del puesto, contactos y relaciones y perfil del puesto. Dicha herramienta administrativa básicamente describe las actividades, las responsabilidades y el perfil que se requiere para aspirar al mismo.

Las funciones asignadas a los diferentes puestos han sido clasificadas de la manera siguiente: Permanentes, que son aquellas acciones continuas que están presentes en el desarrollo de la agenda de trabajo o en las atribuciones establecidas en la ley; Periódicas, aquellas funciones las cuales tienen establecido un período para ser realizadas ya sea éste mensual, bimensual, etc., y Ocasionales que son las que surgen según la necesidad o circunstancia que se presenta.

Dicha clasificación se ha hecho con la finalidad de tener una idea de la carga de trabajo de cada uno de los puestos descritos.

Por otra parte, se prevé que conforme avance la evolución de ACOFINGES DE R.L podrían surgir cambios, para superar esta circunstancia la actualización de este manual, se hará de acuerdo al procedimiento establecido en el sistema de gestión de la mejora para el “Control de Documentos” para la elaboración, distribución, control de cambios y revisión de la documentación.



**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

|  |   |
|--|---|
| Departamento: <b>Gerencia General</b>                        | Puestos que Supervisa:                          |
| Jefe Inmediato: <b>Presidente Consejo de Administración.</b> | ▪ <b>Jefe de Operaciones y Comercialización</b> |
| No. de Puestos: <b>1</b>                                     | ▪ <b>Jefe de Administración y Finanzas</b>      |
|  | ▪ <b>Jefe de Mercadeo</b>                       |

**OBJETIVO DEL PUESTO**

Contribuir al logro de indicadores de rentabilidad, eficiencia y utilidades proyectadas de la Cooperativa a través del otorgamiento de servicios financieros a los asociados, manteniendo crecimientos proyectados de acuerdo al plan quinquenal, a través del incremento en la membresía, mayor número de asociados, incremento en la cartera de aportaciones, incremento de la captación de depósitos y el incremento de la cartera de préstamos, amparados bajo los principios y valores del Cooperativismo.

**INDICADORES CLAVES DE CUMPLIMIENTO**

**A. CUANTITATIVO**

- Cumplir la meta de incremento de activos totales.
- Cumplir la meta de crecimiento de la membresía
- Cumplir la meta de incrementar las aportaciones.
- Cumplir la meta de incrementar la cartera de depósitos y ahorros
- Cumplir con la meta mensual en un 100% de la cartera de crédito y préstamos.
- Lograr el índice de rentabilidad sobre los activos y utilidades de la Cooperativa
- Cumplir con el índice de morosidad menor o igual al 4% anual

**B. CUALITATIVO**

- Cumplimiento de indicadores del Plan Operativo de la Cooperativa
- Lograr una cultura de servicio y atención al cliente y asociados.
- Mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Asegurar el nivel óptimo de gastos de la Cooperativa
- Formular y presentar al Consejo de Administración los proyectos estratégicos de la Cooperativa.

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

**FUNCION GENERAL**

Planificar, organizar, administrar y dirigir a largo plazo las estrategias de la Cooperativa.

Definir, formular y ejecutar junto con las jefaturas funcionales las políticas y disposiciones emanadas del Consejo de Administración, ante quien es responsable de los resultados obtenidos y de las actividades realizadas.

Operativamente desarrolla relaciones y contactos de negocio, evalúa las necesidades de expansión, diversificación de productos y/o servicios y revisa periódicamente la marcha y resultados de todas las operaciones de mercadeo, créditos, cobros, contabilidad, finanzas, recursos humanos y sistemas, a fin de otorgar excelentes y ágiles servicios financieros a los Asociados y obtener los indicadores esperados por los Administradores de la Cooperativa.

### **FUNCIONES DIARIAS**

1. Revisar en el sistema los diversos indicadores de gestión de las carteras (aportaciones, ahorro y préstamos) y verificar cómo se cerró el día anterior y compararla con lo proyectado en el plan.
2. Supervisar los reportes de créditos para conocer el movimiento proyectado para el día y verificar la disponibilidad financiera.
3. Autorizar créditos sobre aportaciones (Gerenciales) y créditos automáticos: así como la liquidación de los créditos, revisando y verificando que los documentos cumplan todas las disposiciones contempladas en las políticas de crédito.
4. Autorizar el desembolso de los créditos aprobados por el comité de créditos.
5. Supervisar cumplimiento del plan de mercadeo y determinar nuevas acciones y productos para los clientes, a fin de darle cumplimiento.
6. Recibir la remesa diaria de caja y resguardarla en la caja fuerte de acuerdo a la política de seguridad.
7. Autorizar depósitos a plazos de acuerdo a las negociaciones.
8. Autorizar cheques después que han sido elaborados y revisados.
9. Supervisar el control e información actualizada en el libro de numerario en reservas
10. Vigilar y controlar en coordinación con el jefe de operaciones, el monto del efectivo en cada caja, garantizando que no sobrepase los montos por los que están cubiertos los seguros.
11. Resguardar los depósitos a plazos dados en garantías.
12. Brindar atención a todos los asociados y resolver inquietudes o problemas manifestados.

### **ACTIVIDADES SEMANALES Y QUINCENALES**

13. Verificar las actividades programadas en el área de mercadeo, para generar la captación de nuevos Asociados con sus aportaciones, depósitos y préstamos, que se cumplan de acuerdo a lo planificado. (Tres veces por semana).
14. Revisar las actividades realizadas y el cumplimiento del plan de trabajo en todas las áreas operativas y administrativas de la Cooperativa (Semanal).

15. Supervisar las funciones y actividades de las áreas funcionales de la cooperativa (Administración y Finanzas, informática, operaciones) y garantiza el cumplimiento del plan operativo.
16. Autorizar el pago a todos los proveedores o empresas que brindan servicios o venden insumos a la Cooperativa.
17. Preparar las reuniones del Consejo de Administración y sus cuerpos directivos y velar por el cumplimiento de todas sus disposiciones.
18. Ejecutar todos los acuerdos emanados por el Consejo de Administración de la Cooperativa y junta de vigilancia y Comités de Apoyo (Quincenal).
19. Autorizar el pago de la planilla de salarios, (Quincenal)
20. Asistir a las reuniones de los cuerpos directivos y comités de apoyo, cuando sea requerido.

#### **ACTIVIDADES MENSUALES**

21. Autorizar el pago de comisiones al personal.
22. Elaborar y presentar al Consejo de Administración, los informes gerenciales relacionados con el seguimiento del plan anual operativo y control del presupuesto.
23. Informar al Consejo de Administración, el desempeño del personal y las actividades del todas las áreas de trabajo. (Semestral).
24. Revisar los estados financieros de la Cooperativa antes de presentarlos ante el Consejo de Administración.
25. Dar seguimiento a todos los aspectos legales y fiscales de la Cooperativa.
26. Supervisar y controlar que los créditos otorgados con garantías hipotecarias y prendarias esté debidamente inscrito en la institución correspondiente.
27. Custodiar las garantías hipotecarias, prendarias (Prendas y depósitos a plazos).
28. Monitorear el plan de mercadeo para verificar que se desarrolla según lo planificado.
29. Velar porque todas las disposiciones o mandatos del Consejo de Administración y junta de vigilancia estén documentadas y archivadas.
30. Supervisar y controlar que todas las garantías otorgadas como respaldo de un crédito estén aseguradas y registradas según su naturaleza.

#### **ACTIVIDADES ANUALES**

31. Elaborar y presentar propuestas y ejecutar previa autorización del Consejo de Administración, para una sana y eficiente administración de la Cooperativa (políticas, procedimientos, Manuales, etc.)
32. Elaborar el Plan Anual Operativo y presupuesto anual, para presentarlo oportunamente para la autorización del Consejo de Administración.
33. Coordinar las diferentes actividades para la elaboración de la memoria de labores y elaborar los informes operativos de la Administración.
34. Elaborar junto al jefe del área responsable el plan de mercadeo para la generación de nuevos productos y el otorgamiento de los servicios financieros.

35. Supervisar la elaboración de los estados financieros de la Cooperativa, con su respectivo cierre contable y autorizar su emisión.
36. Organizar y gestionar oportunamente los procesos de licitación y contratación de bienes y servicios.

#### **ACTIVIDADES EVENTUALES**

37. Realizar las gestiones para establecer alianzas con otras cooperativas o instituciones de interés para la organización.
38. Coordinar con el jefe de administración el reclutamiento, selección y contratación de personal de acuerdo a las instrucciones del Consejo de Administración.
39. Presentar iniciativas tendientes a mejorar los servicios, la administración y la organización en general.
40. Dar seguimiento al comportamiento de las tasas de interés en el mercado financiero local.
41. Gestionar y supervisar la contratación de servicios de terceros
42. Gestionar o revisar las cotizaciones sobre la compra de mobiliario y equipo de la Cooperativa de acuerdo a las políticas y procedimiento de compra.

#### **RESPONSABILIDADES**

##### **a) SUPERVISIÓN EJERCIDA**

- Jefe de Administrador y Finanzas
- Jefe de Operaciones y Comercialización
- Administrador de Sistemas

##### **b) SUPERVISIÓN RECIBIDA**

- Presidente del Consejo de Administración
- Consejo de Administración.
- Junta de Vigilancia

##### **c) PODER DE DECISIÓN**

- Dirección y administración general de la Cooperativa.
- Autorización de operaciones de negocio de la Cooperativa, de acuerdo a políticas de la administración (Créditos gerenciales y automáticos, pagos de desembolso para la administración de la cooperativa, apertura de libretas de ahorros y depósitos a plazos).
- Compras y suministros
- Promociones de mercadeo
- Administración de personal
- Pagos de planillas, comisiones y remuneraciones diversas
- Elaboración de chequera (compartida con el Presidente, Vice Presidente y Tesorero).

**d) RESPONSABILIDAD**

**INSTALACIÓN Y EQUIPO**

- Computadora, mobiliario y equipo de la Cooperativa
- Archivos legales, contables, asociados y de personal
- Caja fuerte
- Control del activo fijo
- Clave de sistemas de alarma y seguridad

**VALORES**

- Clave y llave de la caja fuerte
- Cheques en custodia
- Efectivo de la caja fuerte
- Cuentas bancarias y depósitos a plazos de la Cooperativa
- Documentos judiciales de cobro
- Depósitos a plazos pignorados
- Garantía de quedas (cheques)
- Póliza de los seguros
- Chequeras
- Escrituras de inmuebles

**PROCESOS DE TRABAJO**

- Plan anual y elaboración del presupuesto anual
- Seguimiento del plan estratégico de la Cooperativa
- Legalización de libros de la cooperativa
- Registros y control de Asociados con su respectiva documentación y respaldo legal.
- Coordinación de la organización de eventos
- Seguimiento a los informe de Auditoria y resolver observaciones.
- Procesos de autorización de operaciones contables y financieras.
- Proceso de transferencia y disponibilidad de fondos bancarios
- Procesos administrativos

**INFORMACION CONFIDENCIAL:**

- Operaciones de los asociados
- Política de la Cooperativa
- Acuerdos del Consejo de Administración y junta de vigilancia.
- Garantías en custodia y depósitos.
- Pólizas de seguros
- Información financiera y gerencial de la Cooperativa

### **CONTACTOS Y RELACIONES**

#### **a) EXTERNOS:**

- Asociados
- Instituciones financieras y bancarias
- Insafocoop
- DICOM
- Otras cooperativas
- Asociaciones gremiales afines a la Cooperativa
- Aseguradoras y afianzadoras
- Ministerio de Hacienda y otras instituciones gubernamentales
- Proveedores de servicio
- Auditores externos
- Ministerio de Economía
- Bufete de abogados

#### **b) INTERNOS:**

- Consejo de Administración
- Junta de Vigilancia
- Personal administrativo
- Comité de Créditos, Comité de Mora, Comité de Educación y otros comités de trabajo.

### **PERFIL DEL PUESTO**

#### **EDUCACIÓN**

- Licenciatura en Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía, Ingeniería o Arquitectura. De preferencia con Maestría en Finanzas o Administración.

#### **EXPERIENCIA**

- 5 años en áreas de administración, operaciones bancarias y financieras y dirección de personal o en puestos similares.

#### **HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS:**

- Habilidad analítica y numérica
- Manejo de relaciones interpersonales
- Honesto, honrado y transparente
- Disciplinado y ordenado
- Orientado a las relaciones y servicio al cliente
- Tacto para relacionarse con el asociado
- Dirección y liderazgo



- Mayor de 30 años.
- Resolución de problemas comerciales
- Desarrollo de equipos de trabajo

**COMPETENCIAS TECNICAS**

- Conocimiento en productos financieros.
- Conocimiento en ofimática y sistemas informáticos
- Técnicas de negociación
- Técnicas de administración, gerencia, Presupuestarían, interpretación y análisis financiero.
- Conocer de leyes fiscales, tributarias, mercantiles, laborales y legales del sistema cooperativo.
- Técnicas de administración de recursos humanos
- Operaciones de intermediación financiera
- Herramientas de planeación estratégicas y medición de resultados
- Auditoría y control interno

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

- Liderazgo y Visión (Nivel 3)
- Trabajo en equipo (Nivel 4)
- Orientación a logros (Nivel 2)
- Plantación y gestión (Nivel 3)
- Comprensión del Entorno Organizacional (Nivel 3)

**VALORES INSTITUCIONALES**

Pertenencia, Seguridad, Lealtad, Solidaridad, Calidad, Democracia, Eficiencia, Transparencia, Responsabilidad, Ayuda Mutua

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Elaboración:<br><b>ENLACE<br/>EMPRESARIAL, S.A.<br/>DE C.V.</b> | Actualización y<br>Validación: <b>Lic.<br/>Iván Alvarado<br/>Meléndez</b> | Revisión:<br><b>GERENCIA<br/>GENERAL</b> | Autorización:<br><b>CONSEJO DE<br/>ADMINISTRACION</b> |
|---|---|--|---|

**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

|  |   |
|--|---|
| Departamento: <b>Operaciones</b>       | Puestos que Supervisa:<br>▪ <b>Coordinador de servicios financieros</b><br>▪ <b>Coordinador de créditos y cobros</b><br>▪ <b>Coordinador de captación y Operaciones</b> |
| Jefe Inmediato: <b>Gerente General</b> |   |
| No. de Puestos: <b>1</b>               |   |

**OBJETIVO DEL PUESTO**

Contribuir a alcanzar los niveles de productividad de la Cooperativa, por medio del desarrollo eficiente y eficaz de los planes para el logro de los resultados esperados; a través de la comercialización de productos y servicios financieros, que garanticen la satisfacción de las necesidades de los asociados.

**FUNCION PRINCIPAL**

Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de Captación, Crédito y Aportaciones, utilizando criterios definidos en las políticas, reglamentos y procedimientos, procurando obtener la máxima rentabilidad al menor riesgo posible. Asegurar el cumplimiento de las políticas de captación, créditos y aportaciones aprobadas por el Consejo de Administración y proponer mejoras, así como desarrollar estrategias de afiliación de nuevos asociados

**INDICADORES DE DESEMPEÑO**

- C. CUANTITATIVO**
- Cumplir con el 100 % de la meta de crecimiento de Captación de Ahorro
  - Cumplir con el 100 % de la meta de crecimiento de Colocación de Préstamos
  - Cumplir con el 100 % de la meta de crecimiento de Aportaciones
  - Cumplir con el 100 % de la meta de crecimiento de afiliación de nuevos asociados.
  - Mantener un índice de Vencimiento menor al 4 % lo que exige las normas financieras prudenciales
  - Cumplir con el índice de satisfacción del asociado mayor o igual al 80 % (encuesta satisfacción)
- D. CUALITATIVO**

- Mantener un clima laboral saludable que propicie la productividad y las relaciones interpersonales eficientes en su equipo de trabajo
- Diseñar e innovar estrategias mercadológicas de productos y servicios financieros que satisfagan las necesidades de los asociados.
- Contribuir al fortalecimiento de la imagen corporativa de la cooperativa.

## **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

### **GESTION GERENCIAL**

- 1) Elaborar y controlar el avance del plan de trabajo de la unidad a su cargo, tomando las medidas correctivas pertinentes que aseguren el cumplimiento de objetivos y metas.
- 2) Elaborar conjuntamente con la Gerencia General y la jefatura de Administración y finanzas y demás equipo el presupuesto y plan operativo de la cooperativa y presentarlo al Consejo de Administración, una vez aprobado, controlar su correcta ejecución y cumplimiento de metas
- 3) Presentar informes a la Gerencia General sobre la situación operativa de la Cooperativa en lo que respecta al avance diario y periódico de las colocaciones, recuperaciones, captación, aportaciones e ingresos de nuevos asociados.
- 4) Garantizar que el personal a cargo cumpla con las disposiciones legales que regulan la cooperativa : Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos y su Reglamento, Instructivo de la Unidad de Investigación Financiera para la Prevención del Lavado de Dinero y de Activos, Ley de Protección al Consumidor, Ley Contra la Usura, Ley de Transparencia de la Información, Ley de Regulación de los Servicios de Información sobre Historial de Crédito de las Personas, Ley Reguladora de las Actividades Relativas a las Drogas, Ley de Proscripción de Maras, pandillas, agrupaciones, asociaciones y organizaciones de naturaleza criminal, Ley Especial Contra Actos de Terrorismo, Ley de Extinción del Dominio y demás Leyes Fiscales , Mercantiles y Municipales Aplicables.
- 5) Proponer mejoras a las normas o reglamentos relacionadas con el departamento de operaciones y comercialización (captación, créditos, aportación y membresía)
- 6) Dar seguimiento mensual y recibir informe de parte de asesoría legal, sobre la situación de créditos en cobranza judicial.
- 7) Resolver las observaciones o reparos que efectúen las auditorías internas o externas sobre las actividades del área, tomando las medidas correctivas que

correspondan.

- 8) Autorizar y firmar cheques de acuerdo al instructivo para asignación y uso de firmas autorizadas vigente.
- 9) Realizar reuniones de trabajo con el personal del área, para planificar y coordinar actividades y dar seguimiento a los proyectos del Área de Operaciones y Comercialización.
- 10) Participar en coordinación con el encargado de recursos humanos en la aplicación de los procesos de selección, inducción, evaluación, capacitación y motivación del personal, canalizando oportunamente las necesidades y expectativas del personal a su cargo.
- 11) Coordinar con la jefatura que corresponde las vacaciones, el plan de capacitación, los permisos, sanciones, ascensos, despidos, esquemas de remuneración, etc., para canalizar las acciones a realizar.
- 12) Orientar y asesorar al personal bajo su cargo, en la aplicación de políticas y procesos internos de la unidad bajo su responsabilidad
- 13) Asegurar un efectivo control de calidad de los procesos operativos de caja, para lo cual deberá mantenerse periódicamente informado de las operaciones realizadas.
- 14) Realizar otras funciones que le asigne la Gerencia General dentro del campo de su competencia. (informes especiales, proyectos, etc.)

#### **CAPTACION Y VENTA DE SERVICIOS FINANCIEROS**

- 15) Investigar, elaborar y presentar la gerencia general proyectos, planes e iniciativas o innovaciones tendientes a mejorar los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa
- 16) Desarrollar e implementar nuevos productos o promociones y nuevas modalidades de crédito en coordinación con la Gerencia General, que permitan una mayor fidelización de los asociados.
- 17) Conducir las actividades relacionadas con el incremento de la membresía y la captación de ahorros en sus diversas modalidades y desarrollar otras modalidades de captación de depósitos.
- 18) Evaluar constantemente el desarrollo alcanzado en la captación de depósitos con el objeto de lograr una mayor participación en el mercado.
- 19) Mantener información actualizada de los productos y modalidades de captación que ofrece la competencia, de acuerdo al informe periódico que envíe el

Encargado de captación y operaciones.

20) Establecer relaciones comerciales con asociados y efectuar visitas cuando fuese necesario junto con las ejecutivas de servicios financieros o la supervisora de captación y operaciones.

21) Aprobar las comisiones de las ejecutivas de servicios financieros

**CREDITOS Y COBROS**

22) Dirigir, controlar y actualizar los procesos y procedimientos relacionados con evaluación, otorgamiento y recuperación de los créditos concedidos por la cooperativa.

23) Asegurar que las operaciones de créditos presentadas, mediante solicitudes de créditos se ajusten a las disposiciones legales vigentes y a las normas internas de la Cooperativa.

24) Revisar y autorizar las solicitudes de crédito que pasarán al comité de crédito de acuerdo a las políticas establecidas en el manual de Créditos.

25) Planificar en coordinación con el jefe de administración y finanzas, los desembolsos aprobados por el comité de crédito y demás instancias, de acuerdo al manual de créditos.

26) Autorizar solicitudes de valúo de garantías hipotecarias y prendarias.

27) Dar seguimiento a los créditos otorgados, verificando el cumplimiento de las condiciones estipuladas en el respectivo contrato.

28) Vigilar que el monto máximo (asunción de riesgo) de los créditos concedidos a un solo asociado, no exceda de los límites fijados por el Consejo de Administración

29) Llevar seguimiento del control de las acciones realizadas por el área de créditos y cobros, para la recuperación de créditos vencidos, presentando al comité de recuperación de préstamos en mora las propuestas de pago de los deudores para su aprobación e iniciar las acciones pertinentes para su recuperación.

30) Ejecutar lo acordado por el comité de mora y recuperación de préstamos, en lo relacionado a los convenios judiciales de pago, condonaciones de intereses, liberación de garantías, de acuerdo con lo aprobado o reglamentado por el Consejo de Administración.

31) Aprobar las comisiones de los gestores de cobro

**RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

|  |
|--|
|  |
|--|

**a) TOMA DE DECISIONES EN EL PUESTO**

- Autorización de Créditos.
- Negociación de recuperación de créditos por mora.
- Autorizar permisos y registros del personal de su área
- Negociación de tasas de Depósitos a plazo

**b) INSTALACIÓN Y EQUIPO**

- Computadora, mobiliario y equipo del área.
- Caja fuerte.
- Clave de sistemas de alarma.
- Llaves de oficinas.

**c) VALORES**

- Clave y llave de la caja fuerte.
- Cheques en custodia.
- Dinero de la caja fuerte.
- Cuentas bancarias.
- Documentos judiciales de cobro.

**d) PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO**

- Proceso de venta de servicios financieros
- Proceso de análisis y otorgamiento de créditos.
- Proceso de recuperación de créditos por mora.
- Proceso de captación de fondos
- Procesos de membresía de asociados
- Procesos de lavado dinero y activos
- Otros procesos del área

**e) INFORMACION CONFIDENCIAL:**

- Bases de datos internas
- Depósitos de los asociados.
- Información financiera y gerencial.
- Expedientes de crédito de los asociados.

**CONTACTOS Y RELACIONES**

**a) EXTERNOS:**

- Asociados.
- Instituciones financieras y bancarias.
- Insafocoop.
- Fedecaces.

- DICOM.
- Infored
- Otras cooperativas.
- Aseguradoras y afianzadoras.
- Proveedores de servicio.
- Auditoria Externa

**b) INTERNOS:**

- Gerencia General.
- Jefe de Administración y finanzas
- Administrador de Sistemas.
- Auditor Interno
- Personal administrativo
- Consejo de Administración.
- Junta de Vigilancia.
- Comité de Créditos, Comité de Mora

**PERFIL DEL PUESTO**

**EDUCACIÓN**

- Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo, Finanzas, Ingeniería Industrial u otra carrera en ciencias económicas.

**EXPERIENCIA**

- 3 años en áreas de mercadeo, ventas, operaciones bancarias y financieras, administración de personal, en puestos directivos o similares.

**HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS:**

- Habilidad analítica
- Habilidad numérica
- Orientación a las relaciones interpersonales y humanas
- Dinamismo y agresividad
- Honestidad, honradez y transparencia
- Técnicas de instrucción
- Disciplina y orden
- Liderazgo
- Autocontrol y dominio personal.

**COMPETENCIAS TECNICAS**

- Conocimiento en productos financieros.
- Conocimiento en comercialización y marketing operacional

- Técnicas de venta, negociación y manejo de objeciones.
- Conocimientos en ofimática.
- Conocimientos en planeación y supervisión de recursos humanos
- Técnicas de dirección de personal
- Conocimientos de análisis de créditos
- Gestión de cobranza
- Administración de cartera

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

- Proactividad.
- Dirección.
- Orientación al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Orientación a logros.
- Planeación y gestión.

**VALORES INSTITUCIONALES**

Pertenencia, Seguridad, Lealtad, Solidaridad, Calidad, Democracia, Eficiencia, Transparencia, Responsabilidad, Ayuda Mutua

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Elaboración:<br><b>ENLACE<br/>EMPRESARIAL, S.A.<br/>DE C.V.</b> | Actualización y<br>Validación: <b>Lic.<br/>Iván Alvarado<br/>Meléndez</b> | Revisión:<br><b>GERENCIA<br/>GENERAL</b> | Autorización:<br><b>CONSEJO DE<br/>ADMINISTRACION</b> |
|---|---|--|---|



### IDENTIFICACION DEL PUESTO

|  |  |
|--|--|
| Departamento: <b>Operaciones</b><br>Jefe Inmediato: <b>Jefatura de Operaciones</b><br>No. de Puestos: <b>1</b> | Puestos que Supervisa:<br>▪ <b>Ejecutivos de servicios<br/>financieros</b> |
|--|--|

### OBJETIVO DEL PUESTO

Lograr junto con su equipo a cargo, las metas de afiliación, captación, y colocación de los productos y servicios de la Cooperativa, asegurando un servicio de calidad a los asociados.

### FUNCION PRINCIPAL DEL PUESTO

Administrar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades relacionadas a la venta de productos financieros, haciendo énfasis en la calidad del servicio y la atención personalizada de los asociados, mediante un liderazgo eficaz y apoyo para lograr las metas programadas.

### INDICADORES DE DESEMPEÑO

▪ **CUANTITATIVO:**

- Cumplir con el 100 % de crecimiento de la meta asignada en cuanto a: crecimiento de afiliación de nuevos asociados, captación de ahorro, colocación de préstamos, aportaciones.
- Mantener un índice de Vencimiento menor al 4 % lo que exige las normas financieras prudentiales
- Cumplir con el índice de satisfacción del asociado mayor o igual al 80 % (encuesta satisfacción)

Cumplir con el 100 % de las metas establecidas para su unidad de trabajo

▪ **CUALITATIVO:**

- Mantener un clima laboral saludable que propicie la productividad y las relaciones interpersonales eficientes en su equipo de trabajo
- Diseñar e innovar estrategias mercadológicas de productos y servicios financieros que satisfagan las necesidades de los asociados.

▪

Mejora continua en los procesos de atención de asociados

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- 1) Planificar, organizar y dirigir las actividades relacionadas con la captación, colocación, membresía y aportaciones, así como apoyar y orientar a los (as) ejecutivas de servicios financieros en su desarrollo y en la efectiva administración de las carteras asignadas.
- 2) Colaborar en la definición de las características y atributos de los productos y servicios ofrecidos (precio, plazos, condiciones, garantías, etc.) a los asociados.
- 3) Colaborar y/o proponer a su jefe inmediato mejoras a procesos ya existentes y/o nuevos procesos que impacten favorablemente la satisfacción del asociado.
- 4) Proponer a su jefe inmediato, las mejoras necesarias para una adecuada atención al asociado y gestión dentro del ámbito de su competencia.
- 5) Analizar junto con el jefe inmediato, supervisor de créditos y cobros, y supervisor de captación y operaciones las diferentes carteras y su estadística de tal forma que sirvan de insumos para implementar nuevas estrategias de ventas.
- 6) Llevar un control diario y semanal de las actividades realizadas por cada Ejecutiva (o) de servicios financieros, de acuerdo a la programación realizada, para medir el avance en el cumplimiento de las metas, a fin de tomar las medidas correctivas que corresponda.
- 7) Revisar la programación de las actividades de forma semanal por ejecutiva, que incluya las visitas a los asociados de acuerdo a la cartera asignada.
- 8) Revisar el reporte de visita a asociados y los resultados obtenidos por las ejecutivas, a fin de mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo realizado.
- 9) Analizar las estrategias empleadas por la competencia y las implementadas por la Cooperativa, a fin de desarrollar mejoras e innovaciones en la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
- 10) Mantener constantemente sesiones de trabajo con las ejecutivas de servicio financieros, acerca de los productos y servicios que ofrece la competencia, de tal forma que sirva de insumo para el diseño de nuevas estrategias de venta.
- 11) Conducir, organizar y difundir las campañas promocionales con el fin de alcanzar los objetivos planteados respecto a las diferentes metas de la Cooperativa.
- 12) Asegurar un control de calidad del proceso de formalización de ingreso de nuevos asociados, revisando y autorizando las solicitudes presentadas.
- 13) Elaborar los reportes y/o estadísticas solicitadas por su jefe inmediato, cuidando de incluir información objetiva y oportuna que facilite el proceso de toma de decisiones gerencial.
- 14) Realizar visitas aleatorias a los asociados para verificar los datos e información

declarada por los mismos, asegurando con ello un control de calidad del proceso de venta de servicios financieros.

- 15) Apoyar a las ejecutivas en el seguimiento del análisis de crédito, su aprobación y desembolso, así como de apoyar a subsanar las observaciones a las solicitudes de crédito.
- 16) Dirigir y motivar al personal a cargo, hacia el cumplimiento de las metas trazadas, promoviendo la colaboración y participación de su equipo a cargo.
- 17) Evaluar el desempeño del personal a cargo, identificando fortalezas y áreas de mejora, estableciendo de común acuerdo acciones que contribuyan a la superación de éstas.
- 18) Programar la participación de las ejecutivas en todos los eventos organizados por la Cooperativa.
- 19) Atender y resolver oportunamente, las observaciones efectuadas por los órganos de control interno y externo, en el ámbito de su competencia.
- 20) Analizar junto con su jefe inmediato, (el) la supervisora de créditos y cobros y (el) la supervisora de captación y operaciones, la posible reasignación o reclasificación de cartera de asociados, entre el personal a su cargo, a fin de lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones de la Cooperativa.
- 21) Gestionar con su jefe inmediato los períodos de vacaciones, los permisos, etc., para canalizar las acciones a realizar con el área administrativa.
- 22) Velar por el adecuado abastecimiento de material logístico para el correcto desempeño del personal a su cargo.
- 23) Garantizar que el personal a cargo cumpla con las disposiciones legales que regulan la Cooperativa : Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos y su Reglamento, Instructivo de la Unidad de Investigación Financiera para la Prevención del Lavado de Dinero y de Activos, Ley de Protección al Consumidor, Ley Contra la Usura, Ley de Transparencia de la Información, Ley de Regulación de los Servicios de Información sobre Historial de Crédito de las Personas, Ley Reguladora de las Actividades Relativas a las Drogas, Ley de Proscripción de Maras, pandillas, agrupaciones, asociaciones y organizaciones de naturaleza criminal, Ley Especial Contra Actos de Terrorismo, Ley de Extinción del Dominio y demás Leyes Fiscales , Mercantiles y Municipales Aplicables.
- 24) Cumplir las demás funciones que asigne su jefe inmediato.

## **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

**a) TOMA DE DECISIONES EN EL PUESTO**

- Asignación de cartera a ejecutivas de servicios financieros
- Actualizaciones en la base de datos
- Administración del personal a su cargo

**b) INSTALACIÓN Y EQUIPO**

- Computadora, mobiliario asignado y teléfono celular de la Cooperativa.
- Archivos de préstamos

**c) VALORES**

- N/A
- 

**d) PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO**

- Administración de cartera de asociados asignados a las ejecutivas de servicios financieros
- Promoción de productos y servicios financieros
- Análisis y aprobación de créditos
- Gestión de cobros.
- Ley de lavado de dinero

**e) INFORMACION CONFIDENCIAL**

- Listado de Asociados en trámite de crédito.
- Manual y políticas de créditos.
- Listado de Asociados.
- Información de créditos y condiciones de mora.
- Expedientes de Asociados.

**CONTACTOS Y RELACIONES**

**a) EXTERNOS**

- Asociados de la Cooperativa.
- Fiadores, familiares de asociados para referencias personales.
- Abogados
- Buros de crédito.(equifax, infored)
- Áreas de Recursos Humanos de empresas donde laboran deudores.
- Empresas de envíos de correspondencia.

**b) INTERNOS:**

- Ejecutivos de servicios financieros
- Analista de crédito.

- Cajeras.
- Mensajero/Cobrador.
- Contador General y Personal administrativo.
- Comité de mora.

## **PERFIL DEL PUESTO**

### **EDUCACIÓN**

- Estudiante universitario(a) a nivel medio, (50% de materias aprobadas) en áreas económicas, mercadotecnia o comercialización.

### **EXPERIENCIA**

- 3 años en puestos de atención al cliente, cobros, comercialización, ventas o similar.

### **HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS**

- Habilidad para atención a clientes.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Buena comunicación y facilidad de expresión.
- Buena presentación personal.
- Dinámica, persuasiva
- Honesta y transparente.
- Disciplinada y ordenada.

### **COMPETENCIAS TECNICAS**

- Mercadeo y ventas
- Conocimientos en ofimática.
- Conocimientos en técnicas de atención a clientes.
- Análisis de créditos.
- Técnicas de negociación.
- Delegación efectiva
- Políticas de crédito y recuperación.
- Administración de procedimientos en la gestión de cobros.
- Administración efectiva del tiempo

### **COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

- Proactividad.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad de aprendizaje.
- Orientación al cliente.
- Compromiso con la organización.

### **VALORES INSTITUCIONALES**

Pertenencia, Seguridad, Lealtad, Solidaridad, Calidad, Democracia, Eficiencia, Transparencia, Responsabilidad, Ayuda Mutua

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| Elaboración:<br><b>ENLACE<br/>EMPRESARIAL, S.A.<br/>DE C.V.</b> | Actualización y<br>Validación: Lic.<br><b>Iván Alvarado<br/>Meléndez</b> | Revisión:<br><b>GERENCIA<br/>GENERAL</b> | Autorización:<br><b>CONSEJO DE<br/>ADMINISTRACION</b> |
|---|--|--|---|

### IDENTIFICACION DEL PUESTO

|   |   |
|---|---|
| Departamento: <b>Operaciones y Comercialización</b> | Puestos que Supervisa: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Analistas de crédito</li><li>▪ Gestores de cobro</li></ul> |
| Jefe Inmediato: Jefatura de Operaciones             |   |
| No. de Puestos: <b>2</b>                            |   |

### OBJETIVO DEL PUESTO

Asegurar que los procesos de colocación y recuperación de créditos de la cooperativa, se cumplan eficaz y eficientemente, en tiempo y calidad, buscando la satisfacción plena de los asociados.

Contribuir a alcanzar los niveles de productividad de la Cooperativa, por medio del logro eficiente y eficaz de resultados en los procesos de créditos y cobros, a fin de proveer un servicio de calidad a los asociados, manteniendo la cartera de créditos con bajos índices de morosidad.

### FUNCION PRINCIPAL

Planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar las actividades relacionadas a la concesión y recuperación de créditos haciendo énfasis en la calidad del servicio y la atención personalizada; colaborando en la promoción, evaluación, seguimiento y administración de los productos y servicios de Créditos.

### INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Cuantitativa
  - Cumplir con el 100 % de la meta de crecimiento de Colocación de Préstamos
  - Cumplir con el 100 % de la meta de crecimiento de Aportaciones
  - Mantener un índice de vencimiento menor al 4 % de lo que exige las normas financieras prudenciales
  - Cumplir con el índice de satisfacción del asociado mayor o igual al 80 % (encuesta satisfacción)
- Cualitativa
  - Mantener un clima laboral saludable que propicie la productividad y las relaciones interpersonales eficientes en su equipo de trabajo
  - Diseñar e innovar estrategias mercadológicas que satisfagan las necesidades crediticias de los asociados.

•

## **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

### **CREDITOS**

1. Planificar, organizar y dirigir las actividades relacionadas con la colocación de recursos financieros del Área a su cargo, así como controlar el desarrollo de las operaciones en el ámbito administrativo, de crédito y su recuperación, dentro de las normas y reglamento aplicables creados por el consejo de administración.
2. Colaborar en la definición de las características y atributos de los productos y servicios ofrecidos (precio, plazos, condiciones, garantías, etc.); también deberá colaborar y/o proponer al Jefe inmediato nuevos procesos que signifiquen mejoras en temas relacionados al análisis y recuperación de los créditos.
3. Proponer a su jefe inmediato, cambios a las políticas y normas, para una adecuada operatividad en la atención al asociado.
4. Comparar las estrategias de la competencia con las implementadas por la Cooperativa, a fin de desarrollar mejoras e innovaciones en la calidad de los productos y servicios ofrecidos,
5. Promover y supervisar la correcta atención a los asociados, velando por conservar la buena imagen institucional.
6. Atender oportunamente los requerimientos de pagos presentados por los asociados, en cualquiera de las modalidades que la cooperativa ofrece.
7. Revisar y verificar que los expedientes que pasen a la Jefatura de Operaciones y Comercialización para su análisis con la Gerencia General o comité de Créditos estén completos y en su debido orden.
8. Analizar junto a su jefe inmediato las campañas publicitarias de los productos de créditos, que se ofrecen a las instituciones en donde la Cooperativa tiene convenios, en las ferias y en las diferentes gremiales, en orden a implementar mejoras o innovaciones que satisfagan las necesidades de los asociados.
9. Realizar de forma periódica un sondeo de control de calidad en los nuevos préstamos otorgados, haciendo énfasis en la forma de pago adoptada por el asociado y en el pago de la primera cuota
10. Recibir, preparar y pedir autorización a su jefe inmediato sobre los descuentos de cobranza o condonación de intereses moratorios, dentro de los niveles autorizados por el Consejo de Administración y comité de mora y recuperación de préstamos.
11. Solicitar a la Supervisora de Captaciones y Operaciones la información necesaria para el análisis y otorgamiento de créditos pignorados, así como proporcionar el listado de créditos que se han pignorado para que se proceda al resguardo de los



certificados y el bloqueo de cuentas y depósitos

12. Autorizar el desbloqueo de cuentas de depósitos y ahorros presentados como garantía para el otorgamiento de crédito.
13. Revisar y entregar oportunamente los reportes diarios y/o mensuales a las áreas que corresponde y especialmente a la gerencia general y jefaturas, además de los comités en los cuales está asignada su participación
14. Elaborar reportes estadísticos de control solicitados por la Jefatura inmediata y Gerencia general, así como dar conformidad a los reportes mensuales establecidos en el Manual de Prevención de Lavado de Activos.
15. Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas en el Manual de Prevención de Lavado de Activos y en el Manual de Créditos, a fin de garantizar transparencia en los procesos de atención a los asociados.
16. Realizar visitas aleatorias a los asociados junto con el analista de crédito, para verificar los datos e información declarada por los mismos, cumpliendo con las normas establecidas en el Manual de Créditos.
17. Velar para que el otorgamiento de crédito, se sujete a las condiciones crediticias establecidas.
18. Informar y opinar sobre el otorgamiento de créditos, cancelaciones anticipadas, refinanciamiento y otros asuntos crediticios que estén dentro y fuera de su autonomía de aprobación, de tal manera de que esta información sirva como elemento de mejora continua.
19. Revisar en el sistema informático los refinanciamientos, reprogramaciones y reestructuraciones de créditos, verificando que estas cumplan con los requisitos exigidos.
20. Organizar y dirigir la recuperación de créditos vencidos, en cobranza judicial y créditos castigados conjuntamente con gestores de cobro, así como los bufetes externos contratados para esa finalidad; así también, llegar a acuerdos prejudiciales y extrajudiciales con los asociados cuando sea requerido.
21. Supervisar aleatoriamente el correcto registro de los pagarés en el momento del desembolso de créditos.
22. Velar por el control de calidad en la elaboración de los Libros de Actas del Comité de Crédito y del Comité de Mora.
23. Proporcionar a su jefe inmediato con copia al jefe de administración y finanzas, el flujo de desembolsos de créditos semanales, mensuales, a fin de asegurar la provisión oportuna de recursos para la normal atención de las solicitudes de

crédito de los asociados.

24. Desarrollar estrategias motivacionales para el personal a su cargo, contribuyendo así al cumplimiento de las metas establecidas y al mantenimiento de un clima laboral saludable.
25. Evaluar el desempeño del personal del área de crédito y cobros, identificando fortalezas y áreas de oportunidad, estableciendo acciones correctivas para la superación de éstas.
26. Participar en todos los eventos cooperativistas organizados por la cooperativa.
27. Participar en las sesiones del comité de créditos.
28. Atender y resolver las observaciones efectuadas por los órganos de control interno y externo, en el ámbito de su competencia.
29. Colaborar en coordinación con la jefatura inmediata, encargada de captación y operaciones, encargada de ventas y la Gerencia de General, la reasignación o reclasificación de cartera cuando sea necesario o como parte de las estrategias e informar y solicitar al jefe de administración y finanzas y TI que realice los cambios en el sistema informático.
30. Coordinar con su jefe inmediato las vacaciones, el plan de capacitación, los permisos, sanciones, ascensos, despidos, esquemas de remuneración, etc., para canalizar las acciones a realizar con el área administrativa.

### **COBROS**

31. Realizar labores de requerimiento de pago a asociados que se encuentran con créditos en mora crítica y en cobranza administrativa o judicial. Para dicho efecto realizar visitas de requerimiento de pago al domicilio y del codeudor, acompañado del Gestor de cobros, cuando lo considere necesario.
32. Revisar junto con el personal del área los listados diarios de morosidad y de vencimiento de pago de cuotas y organizar el trabajo para gestionar la regularización de los créditos vencidos.
33. Revisar la elaboración de los expedientes en situación de mora, para su traslado a asesoría legal, quien deberá realizar el protesto de pagarés.
34. Revisar los planes de seguimiento de créditos en mora, especialmente a los créditos refinanciados y los que tienen compromiso de regularización y verificar su cumplimiento.
35. Sugerir y solicitar a su Jefe Inmediato, la oportuna transferencia a cobranza prejudicial o judicial de las obligaciones vencidas cuidando que no pierdan su

mérito ejecutivo y que se efectúen las provisiones correspondientes.

36. Colaborar con el Asesor Legal en el seguimiento de créditos que se encuentran en proceso judicial, observando el avance procesal de las causas iniciadas a los deudores y en el trámite a las resoluciones judiciales que ordenan trabar embargo en forma de retención sobre fondos, bienes o cualquier modalidad, que el deudor pueda tener en la causa.
37. Llevar un control sobre los créditos vencidos e iniciar las acciones pertinentes para la recuperación oportuna de los créditos, informando a su jefe inmediato y a la Gerencia General, sobre las propuestas de pago de los deudores para su pronunciamiento, y definición de soluciones a los problemas de morosidad.
38. Preparar para su jefe inmediato informes sobre el control periódico de la morosidad por ejecutiva de servicios financieros y gestor de cobros, por montos, etc.; con mención separada para los créditos refinanciados.
39. Preparar estadísticas, informes mensuales de los controles efectuados a su cargo, sobre la morosidad general de la cartera, fallas en la concesión de los créditos y en la recuperación de la cartera con mora, por rango de montos, por rango de mora, créditos normales, créditos refinanciados, ejecutiva de negocios y gestor de cobros, entre otras.
40. Llevar control de los pagos a cuenta, realizados por asociados con mora de difícil recuperación.
41. Dejar constancia de los compromisos de pagos y de los resultados de las acciones adoptadas respecto a los asociados morosos y sus fiadores
42. Proponer alternativas de solución (cambio de días de pago, posposición de pago de cuotas, refinanciamiento, reestructuración), para solucionar los problemas de morosidad que presentan los asociados, previo análisis de cada caso.
43. Informar sobre el progreso en la recuperación de créditos de los acuerdos prejudiciales o extrajudiciales que se haya pactado y solicitar información al Asesor Legal, sobre las acciones realizadas con aquellos socios que hayan pasado a su área.

#### **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

##### **f) TOMA DE DECISIONES EN EL PUESTO**

- Negociación de recuperación de créditos por mora.
- Autorizar permisos y registros del personal de su área
- Administración del personal a su cargo

**g) INSTALACIÓN Y EQUIPO**

- Computadora, mobiliario y equipo del área.
- Clave de sistemas de alarma.
- Llaves de oficinas.

**h) VALORES**

- Documentos judiciales de cobro.

**i) PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO**

- Proceso de análisis y otorgamiento de créditos.
- Proceso de recuperación de créditos por mora.
- Administración de los procesos de cobranza

**j) INFORMACION CONFIDENCIAL:**

- Expedientes de crédito de los asociados.
- Información financiera y gerencial.

**CONTACTOS Y RELACIONES**

**a) EXTERNOS:**

- Asociados.
- Instituciones financieras y bancarias.
- DICOM.
- Infored
- Otras cooperativas.
- Aseguradoras y afianzadoras.
- Proveedores de servicio.

**b) INTERNOS:**

- Gerencia General.
- Administrador de Sistemas.
- Junta de Vigilancia.
- Personal administrativo
- Consejo de Administración.
- Comité de Créditos, Comité de Mora

**PERFIL DEL PUESTO**

**EDUCACIÓN**

- Estudiante a nivel de 3er o 4to. Año de la licenciatura de Contaduría Pública, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial u otra carrera en ciencias

económicas.

**EXPERIENCIA**

- 3 años en áreas de mercadeo, ventas, créditos y cobros, operaciones bancarias y financieras, administración de personal o en puestos similares.

**HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS:**

- Capacidad de análisis y síntesis
- Habilidad numérica
- Orientación a las relaciones interpersonales y humanas
- Dinamismo y agresividad
- Honestidad, honradez y transparencia
- Puntualidad
- Disciplina y orden
- Liderazgo
- Autocontrol y dominio personal.

**COMPETENCIAS TECNICAS**

- Análisis de créditos
- Gestión de la cobranza en sus distintas fases
- Diseño de campañas de cobro efectivo
- Conocimiento en productos financieros.
- Técnicas de venta, negociación y manejo de objeciones.
- Conocimientos en ofimática.
- Administración y supervisión de recursos humanos

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

- Proactividad.
- Dirección.
- Orientación al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Orientación a logros.
- Planeación y gestión.

**VALORES INSTITUCIONALES**

Pertenencia, Seguridad, Lealtad, Solidaridad, Calidad, Democracia, Eficiencia, Transparencia, Responsabilidad, Ayuda Mutua

**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

|   |  |
|---|--|
| Departamento: <b>Operaciones y Comercialización</b>           | Puestos que Supervisa:<br>▪ <b>Ninguno</b> |
| Jefe Inmediato: <b>Supervisora de Operaciones y Captación</b> |  |
| No. de Puestos: <b>2</b>                                      |  |

**OBJETIVO DEL PUESTO**

Brindar un servicio de calidad a los asociados, en las operaciones de ventanilla, relacionadas con el pago de aportaciones, ahorros, retiros y depósitos a plazo, a través de la correcta aplicación de los procedimientos operativos establecidos por la Cooperativa.

**INDICADORES DE DESEMPEÑO**

- **CUANTITATIVO**
- Mantener “Cero” diferencias en los cortes de caja al final del día (no sobrantes ni faltantes).
- Cuadrar correctamente notas de abono de Asociados efectuados en las diferentes instituciones financieras o no, con las que la Cooperativa tiene relación.
- Mantener “Cero” diferencias por cheques no validos o dinero falso.
- Mantener un saldo máximo de disponible de \$8,000, en caso de exceder deberán entregar el excedente al jefe de operaciones o en caso de ausencia a la gerencia general.
- Cumplir con el índice de satisfacción del asociado igual o mayor al 80 % (encuesta satisfacción)
  
- **CUALITATIVO**
- Calidad y eficiencia en el servicio al cliente interno y asociados.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES****FUNCIONES DIARIAS:**

Aperturar el sistema de caja con el fondo establecido, con base en la política de manejo de efectivo, usando el respectivo formulario de requisición

Atender a los Asociados según turno de llegada para recibir sus operaciones, ya sean aportaciones, depósitos a cuentas de ahorro, retiros, transferencias, notas de cargo o

pagos a préstamos, retiro de Asociados de la Cooperativa, remesas a bancos u otras Instituciones financieras con las que la Cooperativa tiene relación.

Procesar notas de cargo autorizados por los Asociados para el pago de sus aportaciones o créditos.

Procesar en el sistema recibos provisionales de los asociados, entregados por el personal de ejecutivas de servicios financieros y gestores de cobro.

Notificar a la Jefatura de Operaciones y Comercialización o en su ausencia a la Gerencia General, el retiro de cheques para verificar disponibilidad y mantener el control de egresos, en los casos que el asociado lo solicita.(para revisión de dicho punto con gerencia general)

Notificar a la Jefatura de Operaciones y Comercialización o en su ausencia a la Gerencia General, el retiro de efectivo que sobrepasa los límites de caja para contar con la disponibilidad en el momento que se presente el Asociado.

Controlar los niveles de disponibilidad para requerir efectivo o remitir a caja en determinado momento, según *política de manejo de efectivo*.

Realizar al final del día el cierre de caja, conciliando los valores en efectivo con el corte de sistema.

Realizar la remisión de valores a la Jefatura de Operaciones y Comercialización o en su ausencia a la Gerencia General, utilizando el formulario respectivo según política de manejo de efectivo, para comprobar cuadratura de caja.

Ordenar y entregar al Área de Contabilidad toda la documentación según sus características: depósitos de ahorro, recibos, facturas, retiros de ahorro, retiros de aportaciones entre otros.

Comunicarse con Asociados para informarles de la situación de mora de sus cuotas de préstamo, aportación o ahorro, de parte de la institución a la que autorizó desembolsarlo.

Aplicar fielmente normas operativas de seguridad en el área de caja (reconocimiento de personas, sistemas, y área física de caja), para prevenir la ocurrencia de situaciones de riesgo.

### **FUNCIONES SEMANALES**

Procesar en el sistema, el pago de la cuota de ingreso, aportaciones y ahorro de nuevos asociados autorizados por el Consejo de Administración.

Imprimir y llevar control de libretas de ahorro y aportaciones entregadas a nuevos Asociados.

Archivar documentos de depósitos a plazo otorgados, ya procesados en el sistema.

**FUNCIONES MENSUALES**

Recibir y procesar en el sistema las planillas de diversas instituciones (UES, ETESAL e ITCA), para el pago de préstamos, ahorros y aportaciones de los Asociados, ( A finales y principios de mes)

**FUNCIONES ANUALES**

Colaborar en los eventos organizados por la cooperativa, como: Asamblea de socios, tarde alegre, día del cooperativismo y fiesta navideña.

**FUNCIONES EVENTUALES**

Colaborar en las diferentes actividades que la Cooperativa determine.

**RESPONSABILIDADES DEL PUESTO****a) PODER DE DECISIÓN**

- N/A.

**b) INSTALACIÓN Y EQUIPO**

- Computadora, mobiliario asignado y teléfono.
- Impresora.
- Contómetro.
- Sellos de caja.
- Lámpara de luz ultravioleta (para la detección de billetes falsos)

**VALORES**

- Efectivo en caja.
- Cheques, recibos, facturas, notas de cargo, transferencias, remesas de las instituciones financieras con las que la Cooperativa tiene relación.
- Formularios de depósitos a plazos; libretas de ahorro y de cuentas de aportación.

**PROCEDIMIENTOS**

- Apertura y cierre de caja diario.



- Recepción y entrega de efectivo y valores
- Impresión de documentos como libretas, recibos, facturas
- Cuadre de caja a diario
- Retiro de asociados de la Cooperativa.
- Aplicación de abono de cuotas de aportaciones y préstamos
- Gestión de cobro telefónico
- Seguridad en caja (identificación del asociado a través de dui, nit, licencia de conducir, pasaporte o carnet de residente; mantener el efectivo en los límites establecidos en gavetas y caja metálica; no levantarse del área física de la caja si no es necesario; objetos personales deben estar fuera del área de caja )

**INFORMACION CONFIDENCIAL**

- Información sobre ahorros y depósitos de los Asociados.
- Cheques recibidos y entregados.
- Montos de efectivo en caja.

**CONTACTOS Y RELACIONES****a) EXTERNOS**

Asociados de la Cooperativa.

**b) INTERNOS**

Gerencia General

Jefe de Operaciones y Comercialización

Contador General.

Analista de crédito.

Personal administrativo.

Mensajero / Cobrador.

**PERFIL DEL PUESTO****EDUCACIÓN**

Estudiante universitario a nivel medio (2do.año, en áreas económicas, mercadotecnia,

administración de empresas o contabilidad. )

**EXPERIENCIA**

2 años en puestos de Atención al Cliente, cajera o puesto similar.

**HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS**

Habilidad para atención al cliente.

Excelentes relaciones interpersonales.

Buena comunicación y facilidad de expresión.

Buena presentación personal.

Dinámica

Honestidad, honradez y transparencia.

Disciplina y orden.

Capacidad de negociación.

**COMPETENCIAS TECNICAS**

Conocimientos en ofimática.

Conocimientos en técnicas de atención a clientes.

Habilidad numérica.

Políticas de crédito y recuperación.

Procedimientos en la gestión de cobros.

Piteado y recuento de billete

Normas de seguridad

Apertura, cuadratura y cierre de caja

Dominio de Bancoopre y Disponible

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Proactividad .

Puntualidad

Trabajo en equipo.

Capacidad de aprendizaje.

Orientación al cliente.

Compromiso con la organización.

**VALORES INSTITUCIONALES**

Pertenencia, Seguridad, Lealtad, Solidaridad, Calidad, Democracia, Eficiencia, Transparencia, Responsabilidad, Ayuda Mutua

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Elaboración:<br><b>ENLACE<br/>EMPRESARIAL, S.A.<br/>DE C.V.</b> | Actualización y<br>Validación: <b>Lic.<br/>Iván Alvarado<br/>Meléndez</b> | Revisión:<br><b>GERENCIA<br/>GENERAL</b> | Autorización:<br><b>CONSEJO DE<br/>ADMINISTRACION</b> |
|---|---|--|---|

### IDENTIFICACION DEL PUESTO

|  |  |
|--|--|
| Departamento: <b>Operaciones y Comercialización</b>    | Puestos que Supervisa:<br><br><b>Ninguno</b> |
| Jefe Inmediato: <b>Supervisor de Créditos y Cobros</b> |  |
| No. de Puestos: <b>1</b>                               |  |

### OBJETIVO DEL PUESTO

Verificar y analizar que las solicitudes de crédito de los asociados, cumplan con las políticas de crédito establecidas, para determinar si procede o no la aprobación, teniendo como premisa fundamental minimizar el riesgo de morosidad de la cartera.

### FUNCION PRINCIPAL

Realizar el análisis y recomendación de las solicitudes de crédito, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos, a fin de tomar decisiones orientadas al crecimiento sano de la cartera y al cumplimiento de la calidad en el servicio al asociado.

### INDICADORES DESEMPEÑO

#### CUANTITATIVO

Mantener un índice del 100% de aprobación de créditos con documentos en regla.

Garantizar que el 100% de las órdenes de descuento sean efectivas.

Cumplir con el índice de satisfacción del asociado mayor o igual al 80 % (encuesta satisfacción)

#### CUALITATIVO

Gestionar y tramitar los préstamos y crédito en los tiempos establecidos de acuerdo al nivel de aprobación

Lograr que el número de créditos aprobados que caigan en mora sea el mínimo

## **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

### **FUNCIONES DIARIAS:**

Analizar las solicitudes de crédito evaluando las variables cuantitativas y cualitativas, aplicando las políticas y procedimientos definidos a fin de generar un crecimiento sano de la cartera.

Emitir recomendaciones para las solicitudes de crédito, proporcionando juicios de valor a fin de facilitar la toma de decisiones de los niveles superiores, en función del riesgo que la Cooperativa está dispuesta a asumir.

Validar la consistencia de la información proporcionada por las Ejecutivas de Servicios Financieros, solicitando y realizando las investigaciones necesarias a fin de evitar fraudes y dar cumplimiento a las políticas de crédito y disposiciones legales.

Verificar referencias crediticias de los asociados mediante la consulta de datos en el buró de créditos (infored, equifax), áreas de empresas donde laboran los asociados, fiadores, entre otros.; lo cual deberá quedar documentado. Asimismo, documentar la investigación.

Preparar información del expediente de crédito para revisión y aprobación de la respectiva instancia de aprobación de acuerdo a la política de crédito. (anexando la documentación de respaldo, según línea de créditos).

Realizar visitas aleatorias a los asociados junto con el analista de crédito, para verificar los datos e información declarada por los mismos, cumpliendo con las normas establecidas en el Manual de Créditos.

Elaborar los documentos legales relacionados a préstamos gerenciales y automáticos (cesión de depósito a plazo, pagaré, como la pignoración de depósitos a plazo) ver en atención del asociado

Elaborar y procesar en el sistema, las liquidaciones de crédito otorgadas y los traslada a Jefatura de Operaciones y Comercialización, para su respectiva autorización (Atención al Asociado)

Elaborar hoja de retiro para emitir cheques a acreedores si hubieran deudas a terceros que cancelar.(ver en Atención al Asociado)

Elaborar informe de los desembolsos de créditos programados para el día siguiente, y lo entrega a Jefatura de Operaciones y Comercialización, para solicitar necesidades de fondos. (lo hará el supervisor)

Brindar información a los Asociados sobre resoluciones de créditos (lo hace Ejecutivas)

Entregar los depósitos a plazo pignorados durante el día para su resguardo en caja fuerte.  
(supervisor)

Entregar a contabilidad liquidaciones con sus respectivas facturas (aten asociado)

Actualizar garantías de créditos otorgados (codeudores, hipotecas, pignoraciones)

Asegurar que los expedientes de créditos estén completos y debidamente resguardados después de finalizado el proceso.(supervisor)

Elaborar órdenes de descuentos de los créditos que han sido aprobados y verificar que se hagan efectivas.

Gestionar la elaboración de valúos, establece contacto con el Arquitecto Evaluador y entrega documentación. Recibir valúo y dar seguimiento al proceso de crédito(supervisor de crédito).

#### **FUNCIONES SEMANALES**

Dar seguimiento a las inscripciones de las garantías hipotecarias y prendarias en la institución correspondiente.(jefe de operaciones)

Asegurar el archivo de expedientes de créditos y documentos legales de mutuos simples.

Preparar agenda para la reunión del Comité de Crédito y todos los documentos necesarios

Participar en reuniones del comité de créditos (el supervisor)

Elaborar acta del comité de crédito para archivo de la Cooperativa. (supervisor)

#### **FUNCIONES MENSUALES**

Recibir y archivar documentos legales como: Mutuos simples, hipotecas, compra ventas, documentos prendarios y cancelaciones de inmuebles. (custodio de documentos)

Elaborar informe mensual de créditos otorgados por la Cooperativa, para ser presentado a Comité de Créditos.(supervisor)

Presentar un informe mensual de los créditos gestionados

Elaborar inventario de depósitos pignorados, documentos de hipotecas y prendarios, para verificar su situación actual y dar seguimiento a los documentos (finanzas/contabilidad).

#### **FUNCIONES ANUALES**

Colaborar anualmente en la preparación y logística de eventos de la Cooperativa, como: Día de cooperativismo (julio), Cena navideña (diciembre), Asamblea de socios (febrero), Tarde alegre (octubre) y desayuno de nuevos asociados.

#### **FUNCIONES EVENTUALES**

Elaborar anotación preventiva (AP) del inmueble a hipotecar (en hipotecarios).

Gestionar ante la Gerencia de Administración y Finanzas la cancelación de impuestos por derechos de anotación preventiva, para el respectivo pago a Abogados.(supervisor)

Investigar inmuebles en el registro en el CNR.(documentar la investigación hecha por el abogado)

Gestionar cancelación de hipotecas y prendas para liberar muebles e inmuebles en el CNR.

Llevar control de la papelería de créditos, tales como solicitudes, declaraciones de seguros de salud, formularios de órdenes descuentos, hojas de requisitos, entre otros.

Cubrir el puesto de Ejecutiva de Recuperación de Préstamos, cuando se necesite.

Manejar estado de cuentas para llegar a acuerdos de pago con el cliente.

#### **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

##### **TOMA DE DECISIÓN EN EL PUESTO**

Recepción, verificación de referencias y trámite de solicitudes de créditos.

Validación de información para el comité de créditos.

Programación de fechas de contratación y desembolso.

##### **INSTALACIÓN Y EQUIPO**

Archivos de crédito.

Computadora, mobiliario asignado y teléfono celular de la cooperativa.

##### **VALORES**

Documentos legales: Mutuos, pagaré, Cesiones, entre otros.

##### **PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO**

Trámite y otorgamiento de crédito.

Desembolso de préstamos.

Documentación legales de crédito

Archivar documentos de créditos y legales.

Actualización y control de garantías de créditos

**INFORMACION CONFIDENCIAL**

Expedientes de créditos otorgados de los Asociados.

Información de todos los créditos en el sistema e impreso.

Políticas de créditos.

**CONTACTOS Y RELACIONES**

**a) EXTERNOS**

Asociados y codeudores de la Cooperativa.

Abogados y Notarios.

Peritos valuadores.

Pagadurías

Burós de créditos

Referencias

**B. INTERNOS**

Comité de Crédito.

Gerente General.

Personal administrativo.

Jefe de Operaciones y Comercialización

**PERFIL DEL PUESTO**

**EDUCACIÓN**



Estudiante universitario a nivel medio (50% de materias aprobadas), en áreas económicas, administración de empresas auditoría, contabilidad, o áreas afines.

**EXPERIENCIA**

De 2 a 3 años en puestos de atención al cliente, cobros, contabilidad, auditoría o similar.

**HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS**

Habilidad para atención a clientes.

Excelentes relaciones interpersonales.

Capacidad de análisis.

Honesta y transparente.

Disciplinada y ordenada.

**COMPETENCIAS TECNICAS**

Habilidad numérica, capacidad de análisis de estados financieros.

Conocimientos en ofimática.

Políticas de crédito y recuperación.

Solución de problemas comerciales.

Administración efectiva del tiempo

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Proactividad.

Trabajo en equipo.

Capacidad de aprendizaje.

Orientación al cliente.

Orientación a logros.

Compromiso con la organización.

**VALORES INSTITUCIONALES**

Pertenencia, Seguridad, Lealtad, Solidaridad, Calidad, Democracia, Eficiencia,

Transparencia, Responsabilidad, Ayuda Mutua

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Elaboración:<br><b>ENLACE<br/>EMPRESARIAL, S.A.<br/>DE C.V.</b> | Actualización y<br>Validación: <b>Lic.<br/>Iván Alvarado<br/>Meléndez</b> | Revisión:<br><b>GERENCIA<br/>GENERAL</b> | Autorización:<br><b>CONSEJO DE<br/>ADMINISTRACION</b> |
|---|---|--|---|

Mantener al día las actas del Comité de Créditos, con un atraso no mayor de dos días después de realizado el comité.(lo hace el supervisor de crédito)

Entregar al Notario la información para elaborar los documentos legales que ampara el crédito aprobado (mutuo simple autenticado, mutuo hipotecario y mutuo prendario). (lo hace el supervisor)

### IDENTIFICACION DEL PUESTO

|  |                        |
|--|------------------------|
| Departamento: Operaciones y Comercialización                 | Puestos que Supervisa: |
| Jefe Inmediato: <b>Supervisor de Captación y Operaciones</b> |                        |
| No. de Puestos: 1  |                        |

### OBJETIVO DEL PUESTO

Lograr el crecimiento de la membresía de asociados de la Cooperativa, mediante un efectivo programa de promoción y el uso de un correcto sistema que registre el ingreso y egreso de sus miembros, velando por la calidad en el servicio otorgado..

### INDICADORES DE DESEMPEÑO

#### METAS CUANTITATIVAS

Dar respuesta a las sugerencias y quejas de los asociados en las 24 horas hábiles al recibimiento del correo o lectura del buzón de sugerencias

#### METAS CUALITATIVAS

Actualización oportuna de los expedientes de los asociados

Actualización base de datos de asociados en el sistema bancoopre

#### FUNCION PRINCIPAL

Implementar las estrategias que sean creadas para la Fidelización y atención al asociado. Brindando un trato respetuoso y buscando la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

### **ACTIVIDADES**

Mantener actualizado el expediente del asociado (conlleva varias tareas en el caso de nuevo asociado: agregando el comportamiento del uso de los servicios en la cooperativa, cumpliendo con lo estipulado en la "La ley de lavado dinero y de Activos" (nuevos y antiguos)

Revisar de forma semanal el buzón de quejas y sugerencias físico instalado en la agencia y el de la Pagina Web de la cooperativa, así como el correo [sugerencias\\_y\\_reclamos@acofinges.com](mailto:sugerencias_y_reclamos@acofinges.com), tabular la información, responder vía correo electrónico a los asociados y dar informe a su jefe inmediato.

Revisar minuciosamente los documentos anexos a las solicitudes de ingreso de nuevos asociados, antes de pasarlo al supervisor de captación y operaciones para su respectiva aprobación.

Realizar correctamente el procedimiento de ingreso al asociado con base al manual del asociado (recibir y revisar hoja de admisión, apertura de cuentas de ahorro y aportación, posteo de la libreta, verificar que no falte la hoja conozca a su cliente, hoja de apertura de cuenta de ahorro, etc.)

Revisar el libro legal de ingreso de Asociados una vez a la semana, para verificar si todas las hojas de ingreso están firmadas, en caso falten firmas, realizar reporte al jefe inmediato.

Custodiar el libro legal de ingresos de asociados, el libro de retiro de asociados y el libro de depósitos a plazo.

Elaborar el reporte semanal de nuevos asociados, dar seguimiento para garantizar el control de firmas.

Escuchar y atender a los asociados en las dudas de los servicios cuando las Ejecutivas de Servicios Financieros no se encuentre en la agencia.

Colaborar en ausencia de personal, en el área de cajas y en recepción, a solicitud de su jefe inmediato (Ej.: en la hora de almuerzo)

Atender al asociado en la apertura de los depósitos a plazo y dar información publicitaria de los servicios

Coordinar el tráfico de asociados dentro de las instalaciones, orientándolos hacia las distintas áreas de atención: actualización de datos, operaciones en caja, apertura o cierre de depósito a plazo, consulta de préstamos, desembolsos, retiro de ahorros, etc.

Realizar correctamente el procedimiento de retiros de asociados, después de haber hecho el mejor esfuerzo por retenerlos: recibir la solicitud de retiro, generar reporte para el

consejo de administración, se le notifica al asociado que su retiro fue aprobado, asociado se presenta con libreta de aportaciones, etc.) en base a los procesos descritos en el "Manual del Asociado".

Llevar un control de los asociados que se retiran por defunción y hacer el proceso en colaboración con el puesto de asistente administrativa.

Revisar los registros de los asociados en el sistema informático que se haya cumplido con llenar todos los campos y compara con los expedientes, de acuerdo a la metodología que designe su jefe inmediato.

Participar activamente en los eventos impulsados por el comité de educación y la Cooperativa.

Colaborar los días sábado en atención de asociados en caja (apertura de depósitos a plazo)

## **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

### **TOMA DE DECISIONES EN EL PUESTO**

N/A

### **INSTALACIÓN Y EQUIPO**

Computadora, mobiliario y equipo del área.

### **VALORES**

n/a.

### **PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO**

Procesos de membresía de asociados (ingreso)

Proceso de Fidelización del asociado

Proceso atención al asociado

Proceso de retiro de asociado

Otros procesos del área

### **INFORMACION CONFIDENCIAL:**

Información de general del asociado

## **CONTACTOS Y RELACIONES**

### **a) EXTERNOS:**

Asociados.

Insafocoop.

Aseguradoras y afianzadoras.

Proveedores de servicio.

### **b) INTERNOS:**

Supervisor de Captación y Operaciones

Jefe de Operaciones y Comercialización

Jefe de Administración y Finanzas

Administrador de Sistemas.

Gerencia General.

Personal administrativo

## **PERFIL DEL PUESTO**

### **EDUCACIÓN**

Estudiante a nivel de 2do año de Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo (de preferencia)

### **EXPERIENCIA**

No menos de 2 año en el área de mercadeo, ventas y atención al cliente

### **HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS:**

Habilidad analítica

Habilidad de negociación

Extrovertido, creativo.

Con facilidad para hablar al público

Facilidad en la redacción

Relaciones publicas con agentes externos e internos

Habilidad numérica

Orientación a las relaciones interpersonales y humanas

Dinamismo

Proactividad

Honestidad, honradez y transparencia

Disciplina y orden

Autocontrol y dominio personal.

#### **COMPETENCIAS TECNICAS**

Conocimiento en productos financieros.

Conocimiento en comercialización de servicios financieros.

Técnicas de venta, negociación y manejo de objeciones.

Conocimientos en ofimática.

Procesos operativos institucionales

#### **COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Proactividad

Orientación al cliente.

Trabajo en equipo.

Orientación a logros.

#### **VALORES INSTITUCIONALES**

**TITULO DEL PUESTO: EJECUTIVA DE ATENCIÓN AL ASOCIADO**

FECHA DE ELABORACION:  
Septiembre 2014

PAGINA: 6 de 4  
VERSION: 3

Pertenencia, Seguridad, Lealtad, Solidaridad, Calidad, Democracia, Eficiencia, Transparencia, Responsabilidad, Ayuda Mutua

|   |   |                                      |   |
|---|---|--------------------------------------|---|
| Elaboración:<br><b>ENLACE EMPRESARIAL, S.A. DE C.V.</b> | Actualización y Validación:<br><b>Lic. Iván Alvarado Meléndez</b> | Revisión:<br><b>GERENCIA GENERAL</b> | Autorización:<br><b>CONSEJO DE ADMINISTRACION</b> |
|---|---|--------------------------------------|---|



**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

|  |  |
|--|--|
| Departamento: <b>Operaciones y Comercialización</b>        | Puestos que Supervisa:<br>Cajeros<br>Ejecutivo de atención al asociado |
| Jefe Inmediato: Jefatura de Operaciones y Comercialización |  |
| No. de Puestos: <b>2</b>                                   |  |

**OBJETIVO DEL PUESTO**

Asegurar la efectiva ejecución de los planes de captación de depósitos, ahorro, aportaciones y membresía, así como un servicio de calidad en las operaciones de caja, dirigidas a mejorar la imagen de la institución.

**INDICADORES DE DESEMPEÑO**

**CUANTITATIVO:**

Cumplir con el 100 % de la meta de captación programada

Lograr la reactivación de un 10 % de los asociados inactivos

Cumplir con el índice de satisfacción del asociado mayor o igual al 80 % (encuesta satisfacción)

**CUALITATIVO:**

Mejorar continuamente los procesos de atención a los asociados.

Mantener los niveles adecuados de disponibilidades en el Numerario en Reserva.

Mantener actualizado las Bases de Datos

## **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

### **CAPTACION**

Colaborar con la jefatura inmediata y la gerencia general, en la elaboración del plan anual de requerimientos sobre promociones, incentivos de Ahorro y Publicidad, a fin de fidelizar a los asociados y atraer nuevos depósitos y ahorros.

Controlar que todas las operaciones de captación de ahorros, depósitos y aportaciones se realicen de acuerdo con las políticas, normas y procedimientos establecidos.

Apoyar en la atención de las consultas de los asociados respecto al sistema de ahorros y depósitos a plazo que ofrece la cooperativa, modalidades, plazos, tasas de interés, forma de capitalización, etc.

Realizar el control de las operaciones y estadísticas de las carteras de ahorros, depósitos a plazo y aportaciones.

Mantener comunicación con los asociados titulares de cuenta de ahorro y depósitos a plazo, que manejen montos considerables, a fin de retener y/o captar nuevos fondos que fortalezcan la liquidez de la cooperativa. Del mismo modo, para los Plazos Fijos, controlar la fecha de vencimiento y comunicar a su jefe inmediato y al área de administración y finanzas posibles retiros.

Colaborar en la planificación del abastecimiento de los artículos de promoción, para un periodo mínimo de tres meses; con el fin de que las operaciones se realicen sin inconvenientes.

Autorizar y firmar la apertura de cuentas de aportaciones, ahorros, libretas de aportaciones, certificados de depósito a plazo y transferencias de aplicaciones entre cuentas de asociados y el carnet de asociado.

Medir y comparar diariamente el desarrollo de la captación de depósitos e informar a su jefe inmediato, a fin de dar seguimiento al cumplimiento de los planes.

Publicar las tasas pasivas y activas, según lo que acuerde el Consejo de Administración, para dar cumplimiento a las disposiciones legales.

Proponer a su jefe inmediato y a la gerencia general planes sobre campañas de

captación de

Depósitos del asociado.

Proponer a su jefe inmediato mejoras a las políticas y reglamentos de ahorro y aportaciones.

Coordinar la promoción de ahorros en la oficina principal y agencias, a fin de atraer el interés de los asociados por los servicios ofertados por la cooperativa.

### **OPERACIONES**

Informar a contabilidad y su jefe inmediato y órganos de control, sobre asociados que giren cheques sin fondos y enviar comunicación escrita al titular de la cuenta o en su defecto por vía telefónica, indicando la falta de fondos y la reversión de la operación realizada. Asimismo, gestionar la recuperación del cheque y/o revertir la operación de acuerdo al procedimiento establecido.

Aplicar el pago de los intereses a las cuentas de ahorros y depósitos a plazo, imprimir diariamente los Listados revisar, firmar y enviar a contabilidad.

Proponer al jefe inmediato mejoras a los procesos y procedimientos a fin de mejorar el servicio brindado a los asociados.

Ejecutar las operaciones de reversión de ahorros y depósitos, así como de créditos con la firma del supervisor de créditos y cobros y con el visto bueno de su jefe inmediato.

Autorizar retiro de asociados y/o cancelaciones de sus cuentas, de acuerdo al Reglamento.

Revisar y dar conformidad a los documentos de aperturas y contratos con los asociados, a efecto de mantener un adecuado control interno que garantice la transparencia en las operaciones con los asociados.

Coordinar con los administradores de las agencias lo relacionado con la atención al público, sobre los servicios que brinda el área.

. Identificar cuentas de ahorros que realicen operaciones significativas a fin de verificar la procedencia de los fondos, velando así por el cumplimiento de la ley de lavado de dinero

Elaborar los anexos y reportes contables concernientes al área.

Reportar a la Unidad de oficia de cumplimiento la situación diaria de Cajas y las operaciones que a su juicio y de acuerdo al manual de Lavado de Dinero y Activos deben de controlarse.

Resguardar y llevar el control de los valores (Certificados Pignorados, Cheques

Rechazados, etc.) que se originan producto de las operaciones diarias de la Cooperativa.

Custodiar las chequeras de las cuentas corrientes bancarias asignadas a Operaciones.

Revisar y dar el visto bueno a los cierres diarios de operaciones, cajas y numerario, dejando constancia en los documentos respectivos.

Coordinar con la Supervisora de créditos y cobros la entrega de los cheques por desembolsos de los créditos concedidos a los asociados.

Coordinar con contabilidad el cuadro diario de las carteras de ahorro corriente, plazo fijo y aportaciones. Si existen diferencias investigar, documentar y sustentar en colaboración con dicha área.

Enviar a contabilidad los reportes de cierre de mes, de inactividad de las cuentas, reportes de saldos de ahorros y depósitos.

Autorizar las reversiones en las operaciones mal registradas, haciendo un análisis y llevando un archivo documentado de éstos. (hoja de incidencias)

Autorizar la reactivación o cancelación de las cuentas inactivas, retiros y cargos en cuentas de ahorro corriente de acuerdo con los niveles establecidos.

Firmar las libretas de ahorros y aportaciones para apertura de cuentas, certificados de depósitos a plazo fijo, contratos y otros documentos del área.

Habilitar a las cajas de efectivo suficiente para el funcionamiento de sus operaciones diarias y firmar los documentos que amparan la operación.

Efectuar retiros de los Bancos, para abastecer las operaciones diarias, previa autorización del nivel correspondiente.

Enviar las remesas de efectivo, cheques y giros a las cuentas bancarias o de cooperativas de acuerdo a las instrucciones del jefe de administración y finanzas.

Imprimir o digitalizar el movimiento diario del numerario en reserva junto con todos los documentos que lo soporten.

Revisar y ordenar los documentos que sustentan las operaciones diarias de caja, para su remisión a Contabilidad, junto con los reportes que requiera dicha área.

Retener, elaborando el acta respectiva, todo billete y/o moneda falsa que haya sido presentado para su depósito o pago en las cajas.

Controlar el nivel de efectivo en ventanillas de acuerdo con los límites asignados.

Efectuar arqueos sorpresivos a ventanillas y a las agencias de la Asociación Cooperativa.

Garantizar que el personal a cargo cumpla con las disposiciones legales que regulan la cooperativa : Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos y su Reglamento, Instructivo de la Unidad de Investigación Financiera para la Prevención del Lavado de Dinero y de Activos, Ley de Protección al Consumidor, Ley Contra la Usura, Ley de Transparencia de la Información, Ley de Regulación de los Servicios de Información sobre Historial de Crédito de las Personas, Ley Reguladora de las Actividades Relativas a las Drogas, Ley de Proscripción de Maras, pandillas, agrupaciones, asociaciones y organizaciones de naturaleza criminal, Ley Especial Contra Actos de Terrorismo, Ley de Extinción del Dominio y demás Leyes Fiscales , Mercantiles y Municipales Aplicables.

Otras atribuciones que le designe su jefe inmediato.

## **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

### **TOMA DE DECISIONES EN EL PUESTO**

Administración de personal a cargo.

Control de calidad en los procedimientos operativos.

Autorizar permisos y registros del personal de su área

Negociación de tasas de depósito a plazo

### **INSTALACIÓN Y EQUIPO**

Computadora, mobiliario y equipo del área.

Clave de sistemas de alarma

Clave del sistema informático de su competencia

Clave y llave de la caja fuerte

Llaves de oficinas

### **VALORES**

Dinero en cajas

Dinero y cheques en custodia

Certificados Pignorados

**PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO**

Proceso de análisis y administración de cartera y su segmentación.

Proceso de Numerario en reserva

Operaciones de caja

Ingreso y retiro de asociados

Autorización de transferencias entre cuentas de asociados

Información de seguros

Beneficios de asociados

Otros procesos del área

**INFORMACION CONFIDENCIAL:**

Depósitos de los asociados

Expedientes de asociados

Información de pólizas de seguro

Información financiera y gerencial.

**CONTACTOS Y RELACIONES**

**a) EXTERNOS:**

Asociados.

Otras cooperativas.

Aseguradoras y afianzadoras.

Proveedores de servicio

Asesor legal

Instituciones financieras y bancarias.

**b) INTERNOS:**

Gerencia General.

Jefe de Operaciones

Jefe de Administración y Finanzas

Personal administrativo

Consejo de Administración.

Junta de Vigilancia.

Comité de Créditos, Comité de Mora

## **PERFIL DEL PUESTO**

### **EDUCACIÓN**

Graduado o Egresado o Estudiante Activo a nivel de 5to. Año de la Licenciatura de Contaduría Pública, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial u otra carrera en ciencias económicas.

De 2 a 3 años en operaciones bancarias y financieras, en áreas de ventas, servicio al cliente, administración de personal o en puestos similares.

### **HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS:**

Habilidad analítica

Habilidad numérica

Orientación a las relaciones interpersonales y humanas

Dinamismo

Alta tolerancia a la frustración

Manejo del estrés

Honestidad, honradez y transparencia

Puntualidad

Disciplina y orden

Liderazgo

Autocontrol y dominio personal.

**COMPETENCIAS TECNICAS**

Técnicas de planeación y organización

Conocimiento en productos financieros.

Conocimiento en comercialización y marketing relacional

Técnicas de venta, negociación y manejo de objeciones con el cliente.

Conocimientos en ofimática

Conocimientos en administración y supervisión de recursos humanos

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Proactividad.

Dirección.

Orientación al cliente.

Trabajo en equipo.

Orientación a logros.

Planeación y gestión.

**VALORES INSTITUCIONALES**

Pertenencia, Seguridad, Lealtad, Solidaridad, Calidad, Democracia, Eficiencia,  
Transparencia, Responsabilidad, Ayuda Mutua



### **IDENTIFICACION DEL PUESTO**

|   |  |
|---|--|
| Departamento: <b>Operaciones y Comercialización</b> | Puestos que Supervisa:<br><br><b>Ninguno</b> |
| Jefe Inmediato: Supervisor de Créditos y Cobros     |  |
| No. de Puestos: <b>3</b>                            |  |

### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Lograr una efectiva gestión de cobros de la cartera asignada, desarrollando una programación de visitas así como una gestión telefónica, que le permita alcanzar los niveles óptimos de recuperación e indicadores de cartera afectada y vencimiento legal establecidos.

### **FUNCION PRINCIPAL**

Realizar contacto telefónico con los clientes que presentan créditos en mora en el estrato de 1 a 90 días, aplicando las diferentes estrategias de negociación para que salde mora, de acuerdo a los índices de recuperación establecidos por la Cooperativa, para evitar el deterioro de la cartera.

### **INDICADORES DE DESEMPEÑO**

#### **CUANTITATIVO**

Mantener un índice de morosidad o cuentas por cobrar en un nivel menor del 4%

Cumplir la meta del volumen de cobros mensual del 100%.

Tasa de morosidad mensual en las aportaciones menor del 2%

Eficiencia del 99% en la ruta asignada diaria de visitas. (Cobros efectivos / visitas realizadas).

Cumplir con el índice de satisfacción del asociado mayor o igual al 80 % (encuesta satisfacción)

**CUALITATIVO**

Presentar el informe diario de cobro antes de las 4:30 pm

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**FUNCIONES DIARIAS**

Solicitar a la Ejecutiva de Recuperación de Prestamos, información sobre los compromisos adquiridos por los asociados, familiares de éstos o fiadores, a fin de elaborar ruta para realizar la gestión de cobros.

Planear visitas a asociados con base a la cartera asignada optimizando la gestión de su tiempo.

Organizar la cartera proyectada para gestionar de acuerdo a la agenda diaria dando prioridad a montos altos, por días mora, con el fin de obtener los resultados esperados y lograr el cumplimiento de metas.

Realizar llamadas a los clientes en mora de 1 a 90 días, para recordar las promesas de pago, aplicando estrategias de persuasión y negociación, para disminuir el deslizamiento a 91 días de las cuentas en mora con la finalidad de evitar el deterioro de la cartera.

Efectuar visitas a asociados, familiares de éstos o fiadores a fin de recoger pagos de cuotas, aportes a créditos, entre otros.

Monitorear y dar seguimiento al cumplimiento de las promesa de pago rotas y por cumplir, de la cartera proyectada de clientes para verificar el pago de las operaciones en mora con la finalidad de sanear la cartera.

Solicitar al personal administrativo, documentación para trámites de la Cooperativa, a fin de organizar y optimizar la ruta de actividades.

Elaborar un reporte de trámites y visitas realizadas en el día, que incluya información sobre cobros del día, pagos de servicios, remesas, entre otros.

Realizar el cuadro de facturas y recibos provisionales, contra el dinero cobrado, y entregarlo a Caja de la Cooperativa, solicitando los recibos originales que entregará posteriormente al asociado.

Realizar trámites diversos en bancos y cooperativas relacionados con los servicios prestados a los asociados (remesas, depósitos, etc.)

Actualizar la información de los asociados en el sistema.

### **FUNCIONES SEMANALES**

Analizar cada caso de clientes en mora para brindar alternativas de solución y negociar refinanciamientos, dándoles el respectivo seguimiento hasta su contabilización, para evitar el incremento en los índices de mora.

Revisar en el sistema Bancoopre, el Reporte Semanal de Aportaciones y Préstamos a Asociados, con el objetivo de gestionar y dar seguimientos a los cobros.

Informar al supervisor de situaciones de fraudes detectados en gestión o que no cumplan con los parámetros de aprobación de créditos, así como problemas operativos dándoles el seguimiento hasta su solución, para evitar pérdidas de capital a la Cooperativa.

Negociar o reactivar con pagadores órdenes de descuento a clientes que no les están haciendo efectivos los abonos a créditos por medio de planillas, con el fin de lograr la efectividad de pago de acuerdo a lo permitido por la ley.

### **FUNCIONES MENSUALES**

Elaborar y presentar a la Supervisora de Cobros informe mensual con los indicadores cuantitativos de cumplimiento de la gestión de cobros realizada.

### **FUNCIONES ANUALES**

Colaborar en eventos de la cooperativa, como: Asamblea de socios, tarde alegre, día del cooperativismo y fiesta navideña.

### **FUNCIONES EVENTUALES**

Colaborar en otras actividades relacionadas a la gestión de cobros, que la Supervisora de Cobros le asigne.

Visitar a directivos para solicitar firmas de cheques

Colaborar con otras actividades de la cooperativa que le sean asignadas.

### **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

#### **a) TOMA DE DECISIÓN EN EL PUESTO**

Definir la Ruta de Cobros

#### **b) INSTALACIÓN Y EQUIPO**

Motocicleta, Mobiliario asignado, teléfono celular, etc.

#### **VALORES**

Efectivo de cobros y remesas bancarias.

Cheques de cobros.

Facturas de cobro de préstamos de asociados.

Recibos Provisionales de asociados.

Otra información confidencial.

#### **PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO**

Proceso de gestión de cobros a asociados.

Liquidación diaria de cobros a Caja de Cooperativa.

#### **INFORMACION CONFIDENCIAL**

Remesas bancarias.

Lista de asociados de la Cooperativa.

### **CONTACTOS Y RELACIONES**

#### **a) EXTERNOS**

Asociados y codeudores de la Cooperativa.

Bancos e instituciones financieras.

Pagadores y Encargados de Recursos Humanos

Otras instituciones con las que la Cooperativa tiene relación.

**b). INTERNOS**

Gerente General.

Supervisor de Cobros.

Personal Administrativo.

**PERFIL DEL PUESTO**

**EDUCACIÓN**

Bachiller con estudios universitarios a nivel de 1ro. o 2do. Año de carreras como Administración de Empresas o Ciencias Jurídicas.

**EXPERIENCIA**

3 años en actividades relacionadas a cobros (de preferencia en instituciones financieras), atención al cliente o similar.

**HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS**

Habilidad para negociar con clientes.

Respetuoso

Capacidad de análisis

Comunicación efectiva y facilidad de expresión.

Buena presentación personal

Dinámico

Honesto

Disciplinado y ordenado

Manejo efectivo del tiempo

Manejo a la defensiva

**COMPETENCIAS TECNICAS**

Manejo de Motocicleta o vehículo liviano.

Conocimiento de nomenclatura vial de la ciudad.

Conocimientos en técnicas de atención a clientes.

Políticas de crédito y recuperación.

Procedimientos en la gestión de cobros.

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Proactividad.

Trabajo en equipo.

Capacidad de aprendizaje.

Orientación al cliente.

Compromiso con la organización.

**VALORES INSTITUCIONALES**

Pertenencia, Seguridad, Lealtad, Solidaridad, Calidad, Democracia, Eficiencia, Transparencia, Responsabilidad, Ayuda Mutua

|  |                                      |   |
|--|--------------------------------------|---|
| Actualización y Validación: <b>Lic. Iván Alvarado Meléndez</b> | Revisión:<br><b>GERENCIA GENERAL</b> | Autorización:<br><b>CONSEJO DE ADMINISTRACION</b> |
|--|--------------------------------------|---|

**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

|  |  |
|--|--|
| Departamento: <b>Administración y Finanzas</b> | Puestos que Supervisa:<br><b>Contador General</b><br><b>Colaboradora Administrativa</b><br><b>Colaboradora Administrativa Operativa</b><br><b>Auxiliar de Servicios Varios</b> |
| Jefe Inmediato: <b>Gerente General</b>         |  |
| No. de Puestos: <b>1</b>                       |  |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Mantener un eficiente sistema de control interno e información, que garantice el logro de indicadores de rentabilidad y eficiencia de las operaciones de la Cooperativa, a través de las mejores opciones financieras y económicas, la mejora de los procesos y la administración de las finanzas, la contabilidad, presupuestos, procesamiento de datos, recursos humanos y otros servicios administrativos.

### **INDICADORES DE DESEMPEÑO**

#### **CUANTITATIVO**

Mejorar los niveles de eficiencia y eficacia administrativa, en el porcentaje planificado de las utilidades de intermediación.

Elaboración y presentación del presupuesto del próximo año, a más tardar en el mes de Octubre.

Reducir los gastos generales y de administración en el porcentaje planificado.

Incrementar el rendimiento de las disponibilidades de la cooperativa, mediante alternativa de inversión a corto y mediano plazo.

Evaluar y presentar informe mensual sobre los activos de riesgo crediticio.

Presentar el Plan de Capacitación de Acofinges, del año siguiente en el mes de diciembre, y darle seguimiento.

#### **CUALITATIVO**

Mantener actualizado el status de observaciones de auditoría externa, para cumplir los plazos establecidos.

Monitorear y presentar informes semanales y mensuales de los indicadores financieros.

### **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

**FUNCIONES DIARIAS:**

Supervisar, coordinar y dirigir el personal de su Departamento

Llevar el control diario del flujo de efectivo o flujo de caja semanal, proyectado y real

Autorizar cheques para pago a proveedores, transferencias a bancos y gastos y pagos por caja chica

Llevar el control de liquidez

Dar seguimiento a la información sobre indicadores contables de morosidad, cobranzas y disponibilidad financiera; y presentar informe a la Gerencia General.

Administrar la gestión del Recurso Humano de la Cooperativa. (Permisos, licencias, incapacidades, salarios y suministro de accesorios).

**ACTIVIDADES SEMANALES**

Analizar el entorno económico y financiero.

Autorizar egresos de fondos por pago a proveedores.

Revisar los indicadores de cumplimiento de la Cooperativa, en todas las áreas y preparar información sobre los mismos para las reuniones semanales con Gerencia General y Jefaturas.

Planificar las actividades del Departamento de Administración y Finanzas.

Realizar reuniones de trabajo con el personal de su área para planificar y coordinar actividades de trabajo

Participar en reuniones semanales con la Gerencia General,

Dar seguimiento a los proyectos del área de administración y finanzas

**ACTIVIDADES QUINCENALES**

Revisar y autorizar planillas quincenales de salario, horas extras y comisiones

Participar en reuniones con Comité de Finanzas

**ACTIVIDADES MENSUALES**

Revisar gastos de la Cooperativa y buscar mecanismos para su reducción.

Supervisar que todos los procesos contables se realicen de acuerdo a las normas



establecidas.

Revisar y autorizar las conciliaciones bancarias.

Revisar el flujo de efectivo.

Realizar el control presupuestario de la cooperativa

Llevar el control de rentabilidad y punto de equilibrio

Preparar el análisis financiero mediante indicadores de alerta temprana

Revisar y validar los resultados de los Estados Financieros mensuales, antes de entregarlos a la Gerencia General y Consejo de Administración.

Analizar y mantener en disponibilidades, el menor índice en activo improductivo

Analizar y evaluar los activos de riesgo, así como los riesgos por depósitos a plazo e inversiones

Mantener actualizado el inventario de garantías hipotecarias

Dar seguimiento y cumplimiento a las observaciones de auditoría.

Asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y tributarias; así como las obligaciones laborales con el ISSS y AFP.

Presentar a la Gerencia General propuestas de mejora de los servicios internos, en materia de administración y sistemas.

Dar seguimiento al Plan de Capacitación y coordinar la logística y ejecución de los mismos.

Llevar el control de créditos relacionados con los empleados y directivos.

Revisar el informe de cobertura de los seguros de deuda y colectivo de vida y autorizar su envío a la aseguradora

Administrar las pólizas de seguros de la cooperativa

#### **ACTIVIDADES SEMESTRALES**

Presentar propuesta de saneamiento de la cartera de créditos

Elaborar y presentar informe de Administración y Finanzas al Consejo de Administración.

Proponer variación en tasas de interés activas y pasivas (Trimestral)

**ACTIVIDADES ANUALES**

Planificar y elaborar el Presupuesto Anual de la Cooperativa.

Coordinar el cierre contable del año, asegurando el cumplimiento de los informes financieros: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, Flujo de Efectivo, elaborando los informes financieros pertinentes para la asamblea anual de socios.

Asegurar el cumplimiento de las declaraciones anuales de Impuesto sobre la Renta, declaración de excedentes (F915), notificación del Ministerio de Hacienda, Impuestos de la Alcaldía Municipal, nombramiento del auditor externo, fiscal y otros documentos legales.

Coordinar con el Contador General las auditorías externas, de Insafocoop, Alcaldía Municipal y Ministerio de Hacienda.

Coordinar la elaboración del Plan Operativo Anual de la Cooperativa, en coordinación con la Gerencia General.

Elaborar políticas de control interno y velar por su aplicación

Colaborar con el desarrollo de la Memoria de Labores.

Colaborar en la coordinación de la asamblea general de socios de la Cooperativa.

Coordinar la evaluación del desempeño del personal de la cooperativa.

Programar las vacaciones anuales del personal de la cooperativa.

Gestionar la elaboración y legalización de contratos de trabajo de los empleados y hacer trámites ante el Ministerio de Trabajo

Llevar el control de la vigencia de los seguros.

Coordinar la elaboración y entrega de los uniformes del personal de la cooperativa.

**ACTIVIDADES EVENTUALES**

En ausencia de la Gerencia General, Supervisar al personal de la cooperativa, cuando le sea delegado.

Diseñar y mejorar los procedimientos y políticas relacionadas con las operaciones financieras, créditos y administrativas de la Cooperativa.

Actualizar los manuales operativos, procedimientos y de recursos humanos de la

Cooperativa.

Elaborar proyecciones financieras para nuevos productos.

Proponer la implementación de instrumentos operativos, administrativos y de sistemas informáticos, para mejorar los procesos, reportes y control interno de la Cooperativa.

Administrar los contratos de terceros por servicios demandados de la cooperativa.

Garantizar que el personal cuente con las prestaciones laborales oportunamente, brindando un excelente servicio al cliente interno

Llevar el control de solicitudes y aplicaciones de empleo a la Cooperativa.

Ejecutar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal de la cooperativa.

Planificar actividades encaminadas a mejorar la buena comunicación, motivación y clima laboral entre los empleados. (Cumpleaños, reconocimientos, felicitaciones, entre otros programas).

Coordinar fiesta navideña, fiesta de los niños, asamblea de la cooperativa y otros eventos de la cooperativa.

Participar en reuniones de trabajo con Consejo de Administración y Junta de Vigilancia.

Realizar otras actividades de trabajo que le sean encomendadas por la Gerencia General

## **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

### **TOMA DE DECISIONES EN EL PUESTO**

Supervisión de personal de la cooperativa cuando sea delegado.

Autorización de permisos y registros del personal de su área

Autorización de cheques y otros firmas de autorización cuando se delegue.

### **INSTALACIÓN Y EQUIPO**

Computadora, mobiliario y equipo del área.

Archivos contables y de personal

Caja fuerte

Control del activo fijo

Clave de sistemas de alarma y seguridad.

**VALORES**

Clave y llave de la caja fuerte

Cheques en custodia

Efectivo de la caja fuerte

Cuentas bancarias

Documentos judiciales de cobro

**PROCESOS DE TRABAJO**

Registro y operaciones contables

Procesos de autorización de operaciones contables y financieras.

Proceso de recuperación de créditos por mora

Proceso de transferencia y disponibilidad de fondos bancarios

Procesos administrativos

Procesos de gestión de recursos humanos

**INFORMACION CONFIDENCIAL:**

Depósitos bancarios

Expedientes contables, personal y de crédito de los asociados

Información financiera de la Cooperativa

Información financiera y gerencial.

**CONTACTOS Y RELACIONES**

**EXTERNOS:**

Asociados

Instituciones financieras y bancarias

Insafocoop y Fedecaces

Otras cooperativas

Aseguradoras y afianzadoras

Ministerio de Hacienda y otras instituciones gubernamentales

Proveedores de servicio

**INTERNOS:**

Gerencia General

Administrador de Sistemas

Junta de Vigilancia

Consejo de Administración

Comités de apoyo

**PERFIL DEL PUESTO**

**EDUCACIÓN**

Licenciatura en Administración de Empresas, Contaduría Pública o Ingeniería Industrial.

**EXPERIENCIA**

3 años en áreas de administración, operaciones bancarias y financieras, administración de personal o en puestos similares.

**HABILIDADES PERSONALES**

Habilidad analítica

Habilidad numérica

Manejo de relaciones interpersonales

Honesto, honrado y transparente

Disciplinado y ordenado

Autocontrol y dominio personal para la presión de trabajo.

Orientado a las relaciones humanas

Liderazgo

Integración de Equipos de Trabajo

**COMPETENCIAS TECNICAS**

Conocimiento en productos financieros.

Conocimiento en ofimática y sistemas informáticos

Técnicas de negociación

Técnicas de administración y gerencia.

Leyes fiscales, tributarias, mercantiles, laborales y del sistema cooperativo.

Técnicas de administración de recursos humanos

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Proactividad.

Dirección

Orientación al cliente

Trabajo en equipo

Orientación a logros

Plantación y gestión

**VALORES INSTITUCIONALES**

Pertenencia, seguridad, lealtad, solidaridad, calidad, democracia, eficiencia, transparencia, responsabilidad y ayuda mutua

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Elaboración:<br><b>ENLACE<br/>EMPRESARIAL, S.A.<br/>DE C.V.</b> | Actualización y<br>Validación: <b>Lic.<br/>Iván Alvarado<br/>Meléndez</b> | Revisión:<br><b>GERENCIA<br/>GENERAL</b> | Autorización:<br><b>CONSEJO DE<br/>ADMINISTRACION</b> |
|---|---|--|---|

**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

|  |  |
|--|--|
| Departamento: <b>Administración y Finanzas</b>           | Puestos que Supervisa:<br><b>Asistente Contable Administrativa</b> |
| Jefe Inmediato: <b>Jefe de Administración y Finanzas</b> |  |
| No. de Puestos: <b>1</b>                                 |  |

**OBJETIVO DEL PUESTO**

Asegurar la confiabilidad y transparencia de la información contable y financiera para la toma de decisiones, a través del sistema contable eficiente, que aseguren un adecuado registro de las operaciones; vigilando el cumplimiento de las políticas operativas, legales, fiscales y tributarias relacionadas con la contabilidad, finanzas, gastos e inversiones.

**INDICADORES DE DESEMPEÑO**

**CUANTITATIVO**

Presentar Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo, en los primeros 6 días del mes siguiente.(al Comité de Finanzas)

Presentar las conciliaciones bancarias en un lapso máximo de seis días, después del fin de mes.

Presentar las declaraciones fiscales (de IVA, PAGO A CUENTA, F-910, F-915, F-230, F-211, F-07, F-14 ,Renta) tres días antes de la fecha del calendario fiscal

**CUALITATIVO**

Preparar informes sobre el comportamiento de las variables e indicadores de gestión financiera.

Tener al día el registro y control de archivos contables y fiscales.

Tener los Inventarios de proveeduría cuadrados mensualmente

## **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

### **FUNCIONES DIARIAS:**

Planificar, organizar y coordinar todas las actividades del área contable con el objeto de obtener los estados financieros de la Cooperativa.

Registrar las transferencias efectuadas a los bancos de acuerdo a requisición de disponibilidad.

Revisar los cortes de caja (si) y contables al personal de Cajeras; y hacer arqueos de caja, al final del mes

Registrar y digitar partidas de diario, del día anterior, y trasladar del sistema "BANCOOPRE", al sistema de contabilidad "CONTPRE".

Solventar consultas sobre codificación de registros contables para compras varias, pago de servicios, caja, crédito y mercadeo, para evitar que se generen malas aplicaciones.

Realizar los cuadros de cartera y dar seguimiento a las diferencias encontradas con el personal que corresponda.

Dar seguimiento a las partidas pendientes de registrar de las conciliaciones bancarias del mes anterior

Llevar control del correlativo de facturación emitida

Analizar y revisar el adecuado registro de las cuentas contables

Contabilizar las transferencias entre cuentas bancarias para determinar la disponibilidad bancaria.

Revisar el corte de caja chica

### **ACTIVIDADES SEMANALES Y QUINCENALES**

### **ACTIVIDADES MENSUALES**

Analizar e interpretar los Informes Financieros, Balance General, Estado de Resultados e Informes Gerenciales, Remunerar los salarios, horas extras, viáticos y otros pagos a los empleados, por medio de depósito bancario, cheques o efectivo.

Revisar informe de las siguientes prestaciones: Seguro de Vida, ISSS y AFP, y tramitar el pago respectivo en bancos a dichas instituciones.

Elaborar y presentar las declaraciones y efectuar pagos de impuestos de IVA. y Retención



de Renta, entre otros. (F7; F14; F930).

Facturar los intereses por percibir y comisión por seguros.

Revisar libro de asistencia de cuerpos directivos, elaborar planilla en Excel e ingresar a PLANPRE, el pago de compensación de gastos, por reuniones a los cuerpos directivos y emitir comprobantes de retención, comprobante de sujeto excluido, y solicitar el crédito fiscal a los que son contribuyentes de IVA para efectuar las notas de cargo por retenciones de IVA.

revisar conciliaciones bancarias y llevar los registros de bancos respectivos.

Elaborar cuadraturas de cartera de ahorro, crédito, aportaciones y depósitos a plazo fijo.

Imprimir libros contables legales y auxiliares.

### **ACTIVIDADES SEMESTRALES**

Revisar planilla de bonificaciones a empleados en los meses de junio y diciembre de cada año.

Elaborar presentación de informe de compras y ventas ICV, F-986

### **ACTIVIDADES ANUALES**

Realizar el cierre contable del año, este se presenta en el mes de enero. (Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, Flujo de Efectivo)

Elaborar reportes financieros para la asamblea anual en el mes de febrero

Revisar información para la memoria de labores de la Cooperativa

Revisar y preparar la información para la elaboración de la Declaración anual de Impuesto sobre la Renta y F-910(informe anual de retenciones), declaración de excedentes (F915), informe anual de distribución y/o capitalización de utilidades), formulario para recibir Notificación del Ministerio de Hacienda F211, formulario de nombramiento del auditor fiscal y otros documentos legales de la Cooperativa.

Elaborar y presentar declaración de Impuestos a la Alcaldía Municipal.

Colaborar en la elaboración del presupuesto anual.

Preparar y revisar la información a ser presentada a los auditores externos, del Insafocoop, Alcaldía Municipal y Ministerio de Hacienda.

Tener un inventario de activo fijo al día

### **ACTIVIDADES EVENTUALES**

Solicitar autorización de correlativos de documentos fiscales al Ministerio de Hacienda.

Realizar otras actividades solicitadas por la Gerencia General, Jefe inmediato o Consejo de Administración.

Preparar los informes de la gestión financiera de la Cooperativa.

### **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

#### **TOMA DE DECISIONES EN EL PUESTO**

Supervisión de personal cuando se encomienda.

Autorizar permisos al personal por delegación

Transferencia y depósitos de cuentas de la cooperativa a bancos y otras cooperativas, o de un banco a otro.

#### **INSTALACIÓN Y EQUIPO**

Computadora y equipo a su cargo.

Archivos contables.

Control del activo fijo.

Clave de sistemas de alarma.

#### **VALORES**

Claves de acceso al sistema contable.

Cheques en custodia.

Cuentas bancarias.

#### **PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO**

Registro y operaciones de caja.

Procesos contables y control de cuentas.

Disponibilidades de fondos bancarios.

Procesos tributarios y fiscales.

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

Sueldos y salarios.

Depósitos a plazo.

Expedientes del personal.

Archivos contable y fiscal.

Estados financieros y gerenciales.

**CONTACTOS Y RELACIONES**

**EXTERNOS:**

Instituciones financieras y bancarias.

Auditoría externa y auditoría fiscal.

Insafocoop (Auditorías).

Ministerio de Hacienda y otras instituciones gubernamentales.

Aseguradoras.

Proveedores.

**INTERNOS:**

Gerencia General

Cajeras

Administrador de Sistemas

Junta de Vigilancia

Consejo de Administración

Jefe de Administración y Fianzas; Jefe de Operaciones; Jefe de Mercadeo; asistente contable

## **PERFIL DEL PUESTO**

### **EDUCACIÓN**

5to año, Egresado o Graduado de Lic. en contaduría publica

### **EXPERIENCIA**

3 años en administración y procesos contables.

### **HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS**

Habilidad analítica y numérica.

Organización.

Capacidad de Análisis.

Dinámico.

### **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

Conocimientos en programas y sistemas contables.

Conocimiento Administración de personal.

Leyes fiscales, tributarias, mercantiles, laborales y del sistema cooperativo.

Conocimientos sobre aplicación de las NIC, NIF y auditoria.

Dominio de hojas electrónicas y herramientas de ofimática.

Control de calidad

### **COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Proactividad.

Trabajo en equipo.

Compromiso con la organización.

Orientación a logros.

Planeación y gestión.

**VALORES INSTITUCIONALES**

Pertenencia, Seguridad, Lealtad, Solidaridad, Calidad, Democracia, Eficiencia,  
Transparencia, Responsabilidad, Ayuda Mutua

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Elaboración:<br><b>ENLACE<br/>EMPRESARIAL, S.A.<br/>DE C.V.</b> | Actualización y<br>Validación: <b>Lic.<br/>Iván Alvarado<br/>Meléndez</b> | Revisión:<br><b>GERENCIA<br/>GENERAL</b> | Autorización:<br><b>CONSEJO DE<br/>ADMINISTRACION</b> |
|---|---|--|---|

### IDENTIFICACION DEL PUESTO

|  |  |
|--|--|
| Departamento: <b>Administración y Finanzas</b> | Puestos que Supervisa:<br><br><b>Ninguno</b> |
| Jefe Inmediato: <b>Contador General</b>        |  |
| No. de Puestos: <b>1</b>                       |  |

### OBJETIVO DEL PUESTO

Contribuir con el logro de los objetivos de la Cooperativa mediante la ejecución de actividades de apoyo y soporte administrativo y contable.

### INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO

#### CUANTITATIVO

Tener al día los archivos fiscales y contables, con un rango máximo de retraso de 10 días.

Actualizar los expedientes de los empleados cada vez que se genere una acción de personal

#### CUALITATIVO

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### FUNCIONES DIARIAS

Registrar y procesar operaciones contables en libros de IVA, ventas, consumidor final y compras, entre otros. Revisar y comprobar sumatoria de ventas diarias.

Archivar diversos comprobantes de registros contables (Partidas de diario, de egreso, facturas de ventas, créditos fiscales, compras, entre otros). Comprobantes de planillas del ISSS, AFP y dietas de Cuerpos Directivos.

Colaborar con el Contador General en la elaboración y el archivo de los comprobantes de

pago a proveedores.

Colaborar con el jefe inmediato y Contador General en diversas actividades administrativas, contables y financieras del departamento de Administración y Finanzas

Realizar partidas de diario (de liquidación de impuestos, provisiones, activo fijo, etc.)

### **FUNCIONES SEMANALES**

Colaborar con el Contador General en la elaboración y archivo de los comprobantes del pago quincenal y en la entrega a cada empleado.

Elaborar cheques de pago a proveedores, pago de planillas, y compras en general

Colaborar en actividades de comunicación interna como publicación de cumpleaños, felicitaciones, actualización de carteleras, etc.

### **FUNCIONES MENSUALES**

Archivar planillas del ISSS y AFP's y dietas del Consejo Directivo.

Revisar y sellar de cancelados las copias de los depósitos a plazo vencidos, archivados en contabilidad.

Recibir los certificados patronales del ISSS, ordenarlos por área y entregarlos a los empleados.

Colaborar en la realización del inventario de papelería y útiles.

Efectuar cuadratura de los ingresos para efectos de la declaración de IVA

Realizar el procedimiento operativo para la elaboración de la declaración de IVA y pago a cuenta

### **FUNCIONES ANUALES Y EVENTUALES**

Apoyar en el proceso de digitación de aplicaciones para la declaración de IVA, Renta, Pago a cuenta.

Hacer copias de la documentación requerida en las visitas de la auditoría externa, cuando se realizan sus visitas trimestralmente.

Colaborar en los eventos institucionales y socio-culturales de la Cooperativa

Cubrir puestos de trabajo en áreas operativas y administrativas cuando sea necesario.

Colaborar con otras actividades de trabajo en materia de recursos humanos y

administración que la Gerencia General o jefe inmediato solicite.

### **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

#### **TOMA DE DECISIONES EN EL PUESTO**

N/A

S

#### **INSTALACIÓN Y EQUIPO**

Computadora

Archivos administrativos, contables y fiscales.

#### **VALORES**

N/A

#### **PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO**

Procedimientos operativo-contables

#### **INFORMACION CONFIDENCIAL**

Expedientes de los empleados

### **CONTACTOS Y RELACIONES**

#### **a) EXTERNOS**

Proveedores de servicio.

#### **b) INTERNOS**

Gerencia General

Personal administrativo.

Contador General

Jefe de Administración y Finanzas

### **PERFIL DEL PUESTO**



### **EDUCACIÓN**

Bachiller opción secretariado o estudiante de tercer año, universitario en administración de empresas o contaduría pública.

### **EXPERIENCIA**

1 año en puestos similares (auxiliar contable, auxiliar administrativo)

### **HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS**

Buena comunicación y facilidad de expresión

Excelente ortografía y redacción.

Habilidad para atención a clientes y público en general.

Facilidad de análisis.

Manejo ordenado de documentos.

Acostumbrado a trabajos bajo presión.

Orden

### **COMPETENCIAS TECNICAS**

Conocimientos en ofimática.(Excel, Word)

Conocimientos de técnicas contables, fiscales, tributarias

Conocimiento de técnicas de recursos humanos

Habilidad para la digitación de documentos

Conocimientos en equipos de oficina en general.

Manejo efectivo del tiempo

Planificación y organización

### **COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Proactividad.

Trabajo en equipo.

Capacidad de aprendizaje.

Orientación al cliente.

Compromiso con la organización.

**VALORES INSTITUCIONALES**

Pertenencia, Seguridad, Lealtad, Solidaridad, Calidad, Democracia, Eficiencia,  
Transparencia, Responsabilidad, Ayuda Mutua

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Elaboración:<br><b>ENLACE<br/>EMPRESARIAL, S.A.<br/>DE C.V.</b> | Actualización y<br>Validación: <b>Lic.<br/>Iván Alvarado<br/>Meléndez</b> | Revisión:<br><b>GERENCIA<br/>GENERAL</b> | Autorización:<br><b>CONSEJO DE<br/>ADMINISTRACION</b> |
|---|---|--|---|

**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

|  |  |
|--|--|
| Departamento: <b>Administración y Finanzas</b>           | Puestos que Supervisa:<br><br><b>Ninguno</b> |
| Jefe Inmediato: <b>Jefe de Administración y Finanzas</b> |  |
| No. de Puestos: <b>1</b>                                 |  |

**OBJETIVO DEL PUESTO**

Contribuir con la estrategia de imagen corporativa y servicio a los asociados, a través de la ejecución de actividades misceláneas de orden, limpieza, ornato, conserjería y atención a socios y visitas.

**INDICADORES DE DESEMPEÑO**

**CUANTITATIVO**

Colaborar en el logro de las metas mensuales de la Cooperativa.

Atender eficientemente las reuniones de cuerpos directivos, comités y personal

Mantener limpieza de oficinas dos veces diarias para asegurar la imagen y atención de los usuarios.

**CUALITATIVO**

Mantener servicio de agua y café permanentemente para atención de usuarios y empleados de la cooperativa

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

**FUNCIONES DIARIAS**

Realiza actividades de aseo, limpieza y ordenamiento de las oficinas administrativas. Limpieza de baños y servicios sanitarios, colocando todos los implementos de aseo personal y asegurando la sanitización de los mismos. (Mañana y tarde)

Lavar tazas, platos y vasos y colocar vasos desechables para uso de visitas y empleados

Preparar y colocar café y agua en los oasis para uso del personal y visitas a la Cooperativa.

Atender a los empleados con alguna necesidad que demanden, relacionada con su área de servicios.

Realizar limpieza de puertas y ventanas de vidrio de la oficina.

Dar seguimiento al mantenimiento a las instalaciones, pasillos y accesos a las oficinas de la Cooperativa

Sacar la basura y colocar basureros limpios en las oficinas.

Hacer limpieza en la sala de reuniones, preparar servicios de cafetería y brindar atención en las sesiones del Consejo de Administración, y reuniones de comisiones de los diferentes cuerpos directivos.

Colaborar con actividades de traslado de correspondencia interna

Realizar operaciones de mensajería, bancarias y otras diligencias institucionales y/o del personal, asignadas por la Gerencia General o Jefe Inmediato

### **FUNCIONES SEMANAL**

Colaborar con actividades de limpieza, orden y ornato en las diferentes áreas de trabajo.

Realizar limpieza de puestas, ventanas, paredes y techos.

Realizar actividades de limpieza y orden de todo el mobiliario de las oficinas. (dos veces a la semana)

### **FUNCIONES ANUALES Y EVENTUALES**

Velar por las fugas de agua, averías en tuberías, problemas eléctricos, desperfectos en equipo, limpieza y mantenimiento de aires acondicionados, etc. Coordinando su reparación con el Jefe de Administración y Finanzas

Colaborar con la limpieza y otras actividades en los eventos anuales institucionales y socio-culturales de la cooperativa, llevar invitaciones a los socios, etc.

Realizar compras en supermercados, utensilios y materiales para uso de las operaciones o reuniones de la cooperativa.

Colaborar en otras actividades que el jefe inmediato o la Gerencia General le designe.

**RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

**TOMA DE DECISIONES DEL PUESTO**

No aplica.

**INSTALACIÓN Y EQUIPO**

Mobiliario asignado, instrumentos de trabajo, etc.

**VALORES**

Información confidencial

Llaves de la oficina

**PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO**

Ninguno

**INFORMACION CONFIDENCIAL**

Información de la Cooperativa

**CONTACTOS Y RELACIONES**

**EXTERNOS**

Asociados de la cooperativa

visitantes

**INTERNOS**

Gerente General

Personal administrativo

**PERFIL DEL PUESTO**

**EDUCACIÓN**

Educación Básica, preferible con estudios de bachillerato.

**EXPERIENCIA**

1 año en servicios de limpieza.

**HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS**

Respetuoso y tacto con el público.

Discreción

Buen aseo personal.

Dinámico o vigoroso

Honesto y honrado

Disciplinado y ordenado

Mayor de 18 años.

**COMPETENCIAS TECNICAS**

Conocimiento de actividades de limpieza en oficinas

Conocer la nomenclatura de la ciudad

Seguir instrucciones

Higiene y Seguridad Ocupacional

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Proactividad.

Trabajo en equipo

Capacidad de aprendizaje

Orientación al cliente

**VALORES INSTITUCIONALES**

Pertenencia, Seguridad, Lealtad, Solidaridad, Calidad, Democracia, Eficiencia, Transparencia, Responsabilidad, Ayuda Mutua

|   |   |                                      |   |
|---|---|--------------------------------------|---|
| Elaboración:<br><b>ENLACE EMPRESARIAL, S.A. DE C.V.</b> | Actualización y Validación:<br><b>Lic. Iván Alvarado Meléndez</b> | Revisión:<br><b>GERENCIA GENERAL</b> | Autorización:<br><b>CONSEJO DE ADMINISTRACION</b> |
|---|---|--------------------------------------|---|

**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

|  |  |
|--|--|
| Departamento: <b>Administración y Finanzas</b>                             | Puestos que Supervisa:<br><br><b>Ninguno</b> |
| Jefe Inmediato: <b>Jefe de Administración y Finanzas(Gerencia General)</b> |  |
| No. de Puestos: <b>1</b>   |  |

**OBJETIVO DEL PUESTO**

Contribuir al logro de los objetivos institucionales, a través de la atención a los clientes y asociados de la Cooperativa, el desarrollo de actividades administrativas, manejo de correspondencia, operación de la central telefónica y el apoyo a las reuniones de los cuerpos directivos.

**INDICADORES DE DESEMPEÑO**

**CUANTITATIVO**

Presentar actas del Consejo de Administración 2 días después de la reunión, para firma del Secretario del Consejo.

Mantener al día y firmados los Libros de Acta de Consejo de Administración Junta de Vigilancia y Comité de Educación.

Mantener actualizados los registros de las actas en los libros legales, en los archivos de la cooperativa.

**CUALITATIVO**

Atender eficientemente las reuniones de cuerpos directivos y comités.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

**FUNCIONES DIARIAS**

Atender llamadas de clientes y asociados.

Recibir y atender visitas de clientes, asociados y usuarios de la Cooperativa.

Ordenar, clasificar y distribuir la correspondencia física o electrónica recibida, así mismo despachar correspondencia a clientes, asociados y otros usuarios de la cooperativa.

Ordenar, clasificar y controlar los archivos de documentos a su cargo.

Revisar y dar seguimiento a los mensajes del correo electrónico institucional de la Cooperativa.

Redactar y elaborar cartas, memorando, informes, cuadros y otros documentos.

Manejo y liquidación diaria de la caja chica. Elaborar recibos de egreso de caja chica, documentarlos y procesarlos en el sistema contable.

### **FUNCIONES SEMANALES**

Convocar a los cuerpos directivos a reuniones ordinarias o extraordinarias.

Colaborar en la logística de las reuniones del Consejo de Administración y cuerpos directivos, como: Acomodar la sala, preparar información (archivos, documentos, etc.) ordenar refrigerios, entre otras.

Elaborar agendas y actas de los cuerpos directivos y comités, las cuales son revisadas con la Gerencia General.

Registrar oportunamente las actas en los libros legales y recolectar las firmas correspondientes.

Fotografiar a Asociados, actualizar firmas para realizar la actualización en el sistema y entregar carnet a Asociados.

Preparar carpetas para reuniones de los Cuerpos Directivos y Comités de Trabajo.

Atender y gestionar requerimientos de información de los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia y Comités.

Llevar el control de cheques rechazados y dar seguimiento a ese proceso

### **FUNCIONES MENSUALES**

Convocar a los miembros de los cuerpos directivos conjuntos, para las reuniones mensuales.

Convocar a reunión mensual del personal de acofinges



Llevar el control de las capacitaciones del personal y un archivo de cada empleado, en donde se registre su desarrollo interno.

Hacer los trámites de solicitud de apoyo de capacitaciones en el INSAFORP, cuando sea necesario.

### **FUNCIONES ANUALES**

Cotizar y colaborar con la entrega de los uniformes del personal administrativo en coordinación con el jefe inmediato y Gerencia General.

Colaborar y dar seguimiento a la fiesta navideña de empleados de acuerdo a las políticas e instrucciones del Consejo de Administración.

Recolectar la información y tramitar en la Aseguradora los seguros de vida colectivo y de deuda.

Llevar el control del registro de siniestros de asociados en caso de fallecimiento

Colaborar en eventos institucionales y socio-culturales de la Cooperativa.

### **FUNCIONES EVENTUALES**

Apoyar en la obtención y recolección de documentos varios de la Cooperativa.

Tramitar la adquisición y entrega de carnés de identificación de los empleados.

Colaborar en otras actividades de trabajo en materia de recursos humanos y administración que la Gerencia General o Jefe inmediato le encomienden.

Cubrir algunos puestos de trabajo cuando sea necesario o lo solicite el Jefe inmediato.

### **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

#### **a) TOMA DE DECISIONES EN EL PUESTO**

Manejo y liquidación de caja chica.

#### **b) INSTALACIÓN Y EQUIPO**

Computadora

Archivos de recepción.

Conmutador y celular de la cooperativa. impresora fargo (carnets de asociados), scanner

Impresora matricial, cámara digital

**VALORES**

Caja chica.

**PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO**

Liquidación de la caja chica.

Afiliación y trámite de seguro de vida colectivo y seguro de deuda.

Atención a cuerpos directivos

**INFORMACION CONFIDENCIAL**

Actas y Acuerdos tomados del Consejo de Administración.

Documentos y correspondencia generados o recibidos para los Cuerpos Directivos, Consejo de Administración y Gerencia General.

**CONTACTOS Y RELACIONES**

**a) EXTERNOS**

Clientes y Asociados.

Proveedores de servicio.

**b) INTERNOS**

Gerencia General.

Personal administrativo.

Consejo de Administración.

Comités de vigilancia, educación y créditos.

**PERFIL DEL PUESTO**

**EDUCACIÓN**

Secretaria Ejecutiva o Bachiller Comercial.

**EXPERIENCIA**

1 año en puestos de Recepción, Secretariado, Atención al Cliente o Similares.

**HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS:**

Habilidad para atención a clientes y público en general.

Relaciones interpersonales.

Buena comunicación y facilidad de expresión.

Redacción y ortografía.

Buena presentación personal.

Dinámica.

Manejo efectivo del tiempo

Confiabilidad

**COMPETENCIAS TECNICAS**

Conocimientos en ofimática.

Conocimientos en técnicas de atención a clientes.

Conocimientos en equipos de oficina en general.

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Proactividad.

Trabajo en equipo.

Capacidad de aprendizaje.

Orientación al cliente/asociados

Compromiso con la organización.

**VALORES INSTITUCIONALES**

Pertenencia, Seguridad, Lealtad, Solidaridad, Calidad, Democracia, Eficiencia, Transparencia, Responsabilidad, Ayuda Mutua

|  |   |                              |                                    |
|--|---|------------------------------|------------------------------------|
| Elaboración:<br><b>ENLACE<br/>EMPRESARIAL,</b> | Actualización y<br>Validación: <b>Lic. Iván<br/>Alvarado Meléndez</b> | Revisión:<br><b>GERENCIA</b> | Autorización:<br><b>CONSEJO DE</b> |
|--|---|------------------------------|------------------------------------|

**TITULO DEL PUESTO: Colaboradora  
administrativa**

**FECHA DE ELABORACION:**  
Septiembre 2014

**PAGINA: 6 de 5**  
**VERSION: 3**

**S.A. DE C.V.**

**GENERAL**

**ADMINISTRACION**

### IDENTIFICACION DEL PUESTO

|  |  |
|--|--|
| Departamento: <b>Administración y Finanzas</b>           | Puestos que Supervisa:<br><br><b>Ninguno</b> |
| Jefe Inmediato: <b>Jefe de Administración y Finanzas</b> |  |
| No. de Puestos: <b>1</b>                                 |  |

### OBJETIVO DEL PUESTO

Contribuir con la estrategia de imagen corporativa y servicio a los asociados, a través de la ejecución de actividades misceláneas de orden, limpieza, ornato, conserjería y atención a socios y visitas.

### INDICADORES DE DESEMPEÑO

#### CUANTITATIVO

Colaborar en el logro de las metas mensuales de la Cooperativa.

Atender eficientemente las reuniones de cuerpos directivos, comités y personal

Mantener limpieza de oficinas dos veces diarias para asegurar la imagen y atención de los usuarios.

#### CUALITATIVO

Mantener servicio de agua y café permanentemente para atención de usuarios y empleados de la cooperativa

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

|  |
|--|
|  |
|--|

### **FUNCIONES DIARIAS**

Realiza actividades de aseo, limpieza y ordenamiento de las oficinas administrativas. Limpieza de baños y servicios sanitarios, colocando todos los implementos de aseo personal y asegurando la sanitización de los mismos. (Mañana y tarde)

Lavar tazas, platos y vasos y colocar vasos desechables para uso de visitas y empleados

Preparar y colocar café y agua en los oasis para uso del personal y visitas a la Cooperativa.

Atender a los empleados con alguna necesidad que demanden, relacionada con su área de servicios.

Realizar limpieza de puertas y ventanas de vidrio de la oficina.

Dar seguimiento al mantenimiento a las instalaciones, pasillos y accesos a las oficinas de la Cooperativa

Sacar la basura y colocar basureros limpios en las oficinas.

Hacer limpieza en la sala de reuniones, preparar servicios de cafetería y brindar atención en las sesiones del Consejo de Administración, y reuniones de comisiones de los diferentes cuerpos directivos.

Colaborar con actividades de traslado de correspondencia interna

Realizar operaciones de mensajería, bancarias y otras diligencias institucionales y/o del personal, asignadas por la Gerencia General o Jefe Inmediato

### **FUNCIONES SEMANAL**

Colaborar con actividades de limpieza, orden y ornato en las diferentes áreas de trabajo.

Realizar limpieza de puestas, ventanas, paredes y techos.

Realizar actividades de limpieza y orden de todo el mobiliario de las oficinas. (dos veces a la semana)

### **FUNCIONES ANUALES Y EVENTUALES**

Velar por las fugas de agua, averías en tuberías, problemas eléctricos, desperfectos en equipo, limpieza y mantenimiento de aires acondicionados, etc. Coordinando su reparación con el Jefe de Administración y Finanzas

Colaborar con la limpieza y otras actividades en los eventos anuales institucionales y

socio-culturales de la cooperativa, llevar invitaciones a los socios, etc.

Realizar compras en supermercados, utensilios y materiales para uso de las operaciones o reuniones de la cooperativa.

Colaborar en otras actividades que el jefe inmediato o la Gerencia General le designe.

#### RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

#### TOMA DE DECISIONES DEL PUESTO

No aplica.

#### INSTALACIÓN Y EQUIPO

Mobiliario asignado, instrumentos de trabajo, etc.

#### VALORES

Información confidencial

Llaves de la oficina

#### PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

Ninguno

#### INFORMACION CONFIDENCIAL

Información de la Cooperativa

#### CONTACTOS Y RELACIONES

#### EXTERNOS

Asociados de la cooperativa

visitantes

#### INTERNOS

Gerente General

Personal administrativo

PERFIL DEL PUESTO

**EDUCACIÓN**

Educación Básica, preferible con estudios de bachillerato.

**EXPERIENCIA**

1 año en servicios de limpieza.

**HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS**

Respetuoso y tacto con el público.

Discreción

Buen aseo personal.

Dinámico o vigoroso

Honesto y honrado

Disciplinado y ordenado

Mayor de 18 años.

**COMPETENCIAS TECNICAS**

Conocimiento de actividades de limpieza en oficinas

Conocer la nomenclatura de la ciudad

Seguir instrucciones

Higiene y Seguridad Ocupacional

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Proactividad.

Trabajo en equipo

Capacidad de aprendizaje

Orientación al cliente

**VALORES INSTITUCIONALES**



**TITULO DEL PUESTO: Administrador  
de sistemas**

FECHA DE ELABORACION:  
Septiembre 2014

PAGINA: 5 de 5  
VERSION: 3

Pertenencia, Seguridad, Lealtad, Solidaridad, Calidad, Democracia, Eficiencia,  
Transparencia, Responsabilidad, Ayuda Mutua

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Elaboración:<br><b>ENLACE<br/>EMPRESARIAL, S.A.<br/>DE C.V.</b> | Actualización y<br>Validación: <b>Lic.<br/>Iván Alvarado<br/>Meléndez</b> | Revisión:<br><b>GERENCIA<br/>GENERAL</b> | Autorización:<br><b>CONSEJO DE<br/>ADMINISTRACION</b> |
|---|---|--|---|

### **IDENTIFICACION DEL PUESTO**

|  |                        |
|--|------------------------|
| Departamento: <b>Sistemas Informáticos</b>               | Puestos que Supervisa: |
| Jefe Inmediato: <b>Jefe de Administración y Finanzas</b> | <b>Ninguno</b>         |
| No. de Puestos: <b>1</b>                                 |                        |

### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Garantizar la eficiencia de las operaciones de la Cooperativa, mediante la actualización y funcionamiento eficiente de las aplicaciones, programas y sistemas de operación y el equipo de cómputo; así mismo con el mantenimiento preventivo y correctivo de las computadoras, cableado y equipos de cómputo.

### **INDICADORES DE DESEMPEÑO**

#### **CUANTITATIVO**

Cumplir los requerimientos de diseño de sistemas o programación en un tiempo máximo de 30 días, manteniendo un inventario actualizado del estatus de requerimientos.

#### **CUALITATIVO**

Cumplir en un 100% los requerimientos de reportes de las diferentes áreas.

Asegurar que los equipos de TI estén en buenas condiciones, manteniendo un inventario actualizado del mantenimiento preventivo de software y hardware de la Cooperativa.

### **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

#### **ACTIVIDADES DIARIAS:**

Construir nuevos programas informáticos de acuerdo a las especificaciones proporcionadas por el Jefe Inmediato.

Realizar las modificaciones y dar mantenimiento a los sistemas desarrollados, con el fin de conservarlos en condiciones, que faciliten el eficiente desempeño de las operaciones de la cooperativa.

Brindar soporte técnico a los usuarios, según requerimientos.

Instalar equipo informático para las reuniones de los diferentes comités y juntas, así como resguardar el equipo, después de cada reunión.

### **ACTIVIDADES QUINCENALES**

Participar en las Reuniones del Comité de Informática

### **ACTIVIDADES MENSUALES**

Apoyar con el cierre contable de la cooperativa, a través de la generación de los reportes respectivos.

Realizar pruebas a los sistemas en desarrollo, por medio de simulaciones para detectar fallas reales y potenciales en el diseño y proceder a su corrección.

Realizar aplicaciones de planillas de préstamos, ahorros y aportaciones.

Colaborar con el inventario actualizado de las condiciones del software, hardware y otros recursos de tecnologías de información, y presentarlo al Jefe Inmediato.

Elaborar y generar la documentación del diseño y operación del sistema, con el fin de elaborar los manuales de usuario, que faciliten el mantenimiento del sistema y la capacitación de los usuarios.

### **FUNCIONES ANUALES**

Colaborar con su Jefe Inmediato, en la elaboración del presupuesto de recursos de tecnologías de información.

Colaborar con la elaboración del Plan de Trabajo del Área de Sistemas de Informática.

### **FUNCIONES EVENTUALES**

Colaborar en las fases de análisis y diseño de sistemas nuevos.

Realizar el Back Up (respaldo) de los sistemas, bases de datos y archivos de usuarios, en caso de contingencias

Asignar y configurar a cada usuario la responsabilidad formal del contenido del software instalado en su equipo de trabajo, en coordinación con el Jefe Inmediato.

Brindar soporte técnico y capacitación a los empleados o usuarios, en lo relacionado con el funcionamiento, aplicaciones o soporte de los sistemas, con el propósito de aprovechar al máximo las potencialidades de los mismos.

Elaborar Informe de Trabajo o Reporte de Labores a fin de contar con la información requerida para el establecimiento de los costos del desarrollo de los sistemas.

Cumplir con el cierre de las operaciones el último día del mes, asegurando la estabilidad y funcionalidad del sistema y redes de cómputo. (en ausencia o en periodo de vacaciones del Administrador de Sistemas)

Colaborar en la definición de las especificaciones técnicas de los sistemas requeridos por la institución, en procesos de contratación de servicios profesionales o terceros, con el objeto de garantizar que los servicios contratados satisfagan las necesidades y expectativas de la cooperativa.

Colaborar con otras actividades de trabajo que le designe su Jefe Inmediato.

#### **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

#### **TOMA DE DECISIONES EN EL PUESTO**

Definir accesos a los módulos del sistema por requerimiento

Codificación de licencias de acceso al sistema informático.

Diseñar y programar procedimientos

Implementación de nuevos módulos

#### **INSTALACIÓN Y EQUIPO**

Equipos portátiles, laptop, grabadoras, proyectores multimedia, etc.

Servidores

Impresores

#### **VALORES**

Licencias de sistemas operativos y del software en general de la Cooperativa.

Claves de acceso a los sistemas

#### **PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO**

Desarrollo e implementación de programas aplicativos

#### **INFORMACION CONFIDENCIAL**

Acceso e información de la base de datos

Integridad de la base de datos

Programas fuentes del sistema informático integrado que posee la Cooperativa.

### **CONTACTOS Y RELACIONES**

#### **a) EXTERNOS**

Proveedores de servicios

#### **B. INTERNOS**

Gerencia General

Comité de Informática

Personal administrativo

### **PERFIL DEL PUESTO**

#### **EDUCACIÓN**

Graduado en Ingeniería o Licenciatura en Sistemas, Informática o carrera similar.

Técnico en Computación o Estudiante de Ingeniería o Licenciatura en Informática

#### **EXPERIENCIA**

2 años en desarrollo de sistemas, redes o informática.

Programación

#### **HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS**

Organización.

Capacidad de Análisis.

Dinámico.

Innovación y creatividad.

Capacidad de investigación de nuevas tecnologías.

Manejo efectivo del tiempo

#### **COMPETENCIAS TECNICAS**

Conocimiento en diseño y análisis de sistemas de información, redes de comunicación y protocolos de redes.

Diseño de módulos de base de datos e implementación.

Programación en ambiente gráfico.

Programación en Visual Fox Pro. (1 años), PHP, Lenguajes de programación, entre otros.

Administrador de base de datos en MYSQL Server

Manejo de paquetes de ofimática.

Inglés técnico.

### **COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Proactividad.

Trabajo en equipo.

Compromiso con la organización.

Orientación a logros.

### **VALORES INSTITUCIONALES**

Pertenencia, Seguridad, Lealtad, Solidaridad, Calidad, Democracia, Eficiencia, Transparencia, Responsabilidad, Ayuda Mutua

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Elaboración:<br><b>ENLACE<br/>EMPRESARIAL, S.A.<br/>DE C.V.</b> | Actualización y<br>Validación: <b>Lic.<br/>Iván Alvarado<br/>Meléndez</b> | Revisión:<br><b>GERENCIA<br/>GENERAL</b> | Autorización:<br><b>CONSEJO DE<br/>ADMINISTRACION</b> |
|---|---|--|---|

# **6.2 SISTEMA DE INDICADORES**

### 6.2.1 Pensamiento estratégico

Actualmente en la Cooperativa están definidos varios 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 Cooperativa en dicho factor y supervisar, si se cumple con las metas establecidas.

El grupo de tesis a partir del pensamiento estratégico sugiere agregar más factores críticos de éxito que los que están actualmente y propone indicadores para medirlos y controlarlos lo que se verá más adelante. *(Puede verse base recomendada de indicadores: Sistema de Monitoreo PERLAS por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito WOCCU en anexo 15.10)*

#### 1 Metas propuestas actuales

A continuación en la Tabla 83, se presentan los indicadores estratégicos los cuales son originados a partir de los objetivos estratégicos y de los cuales la cooperativa ya realiza un control, dichos indicadores son los siguientes:

| INDICADOR                      | META 2016             |
|--------------------------------|-----------------------|
| ROA                            | MAYOR O IGUAL A 1.75% |
| ASOCIADOS                      | 10,000 ASOCIADOS      |
| INDICE DE ENDEUDAMIENTO (MORA) | MENOR QUE 2%          |
| SUFICIENCIA DE RESERVAS        | 4%                    |
| ENDEUDAMIENTO LEGAL            | 7%                    |
| CARTERA TOTAL                  | \$32 MILLONES         |
| COEFICIENTE DE LIQUIDEZ NETA   | 17%                   |
| EFICIENCIA ADMINISTRATIVA      | 10%                   |
| INDICE DE VENCIMIENTO          | 3%                    |
| ROE                            | 2%                    |
| DEPOSITOS                      | 31%                   |
| UTILIDADES DE OPERACION        | 42%                   |

Tabla 82- Metas propuestas de indicadores de la cooperativa



Se presenta a continuación el detalle de cada indicador en la Tabla 84:

| <b>Indicadores estratégicos</b>  |                           |  |                   |
|--|---------------------------|--|-------------------|
| <b>objetivo</b>  | <b>indicador</b>          | <b>Formula</b>   | <b>frecuencia</b> |
| Determina la rentabilidad durante un año de ejercicio                                      | ROA                       | $ROA = \frac{UTILIDADES\ NETAS}{ACTIVOS\ TOTALES}$                                   | Anual             |
| Determinar el grado de dependencia o independencia financiera de la empresa.               | ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO   | $IE = \frac{\text{total de pasivo}}{\text{patrimonio}}$                              | Anual             |
| Medir la liquidez para solventar el saneamiento de cartera                                 | SUFICIENCIA DE RESERVAS   | $SR = \frac{\text{Reservas}}{\text{capital usado}}$                                  | Anual             |
| Determina el uso de recursos externos mínimos  | ENDEUDAMIENTO LEGAL       | $EL = \frac{RECURSOS\ EXTERNOS}{RECURSOS\ TOTALES}$                                  | Anual             |
| Mide la cantidad de dinero correspondiente a créditos colocados                            | CARTERA TOTAL             | $CT = \text{total de créditos colocados}$  | Anual             |
| Cumplimiento de obligaciones a corto plazo   | COEFICIENTE DE LIQUIDEZ   | $CL = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$                  | Anual             |
| Determinar la proporción de gastos en que incurren las actividades administrativas         | EFICIENCIA ADMINISTRATIVA | $EA = \frac{\text{gastos administrativos}}{\text{cartera total}}$                    | Anual             |
| Determinar el nivel de endeudamiento al final del ejercicio                                | INDICE DE VENCIMIENTO     | $IV = \frac{\text{cartera vencida}}{\text{Cartera total}}$                           | Anual             |
| Determina la rentabilidad durante un año de ejercicio                                      | ROE                       | $ROE = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital o patrimonio}}$                     | 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             |
| Determinar el nivel de utilidades obtenidas durante un año de ejercicio                    | UTILIDADES DE OPERACIÓN   | $UO = \text{utilidades de operación antes de impuestos y reserva legal e impuestos}$ | Anual             |

**Tabla 83- Detalle de indicadores que mide la cooperativa actualmente**

## 2 Análisis del pensamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos y valores)

A continuación se presenta la misión, visión y valores y la forma como se relacionan estos con los factores críticos de éxito que se proponen, cada uno con los correspondientes indicadores.

**Misión:**

Contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros asociados, proporcionándoles servicios de ahorro y crédito, beneficios económicos, culturales y sociales, con personal comprometido con la excelencia en el servicio, basados en principios y valores cooperativos.

**Visión:**

Ser la mejor cooperativa financiera de El Salvador, en la prestación integral de servicios y beneficios a sus asociados, sustentada en la innovación continua, solvencia y estabilidad financiera.

**OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

- Contribuir activamente a la superación y mejoramiento socioeconómico de sus asociados.
- Proporcionar servicios personalizados de ahorro y crédito a tasas preferenciales
- Educación sobre principios de auto ayuda y mutua equidad y emancipación económica y social.

**VALORES INSTITUCIONALES**

1. **Proactividad:** tomar la iniciativa ante las dificultades, asumiendo la responsabilidad de resolverlas.
2. **Comunicación:** practicar una relación armoniosa y horizontal con los demás, para promover una imagen positiva de nosotros y de nuestra cooperativa.
3. **Trabajo en equipo:** Estamos dispuestos a trabajar juntos para lograr los objetivos institucionales.
4. **Excelencia en el Servicio:** Brindamos un servicio que satisface plenamente a nuestros asociados.

5. **Mejora continua:** Nos interesa el crecimiento profesional, por ello estamos en constante autoevaluación y fortalecimiento de la Cooperativa.

6. **Eficiencia:** Optimizamos el uso de los recursos, para lograr los resultados esperados al mínimo costo y tiempo.

7. **Compromiso:** Somos responsables con nuestros asociados, clientes y proveedores.

### **Desglose de la visión para establecer las perspectivas**

Teniendo como visión "Ser la mejor cooperativa financiera de El Salvador, en la prestación integral de servicios y beneficios a sus asociados, sustentada en la innovación continua, solvencia y estabilidad financiera".

| Desglose de la visión  | PERSPECTIVAS |          |          |             |
|--|--------------|----------|----------|-------------|
|  | FINANCIERA   | CLIENTES | PROCESOS | APRENDIZAJE |
| "Ser la mejor cooperativa financiera de El Salvador, en la prestación integral de servicios y beneficios a sus asociados..." | *            | *        | *        |             |
| "...sustentada en la innovación continua, solvencia y estabilidad financiera."   | *            |          | *        | *           |

### **3 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 Cooperativa 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:

| PERSPECTIVA       | PUNTOS ESTRATEGICOS  | FACTORES CRITICOS DE ÉXITO   |
|-------------------|--|--|
| Financiera        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de créditos vencidos</li> <li>• Aumento de la rentabilidad</li> <li>*Cartera total</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 la cartera total</li> <li>*Aumentar centros de beneficios</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>• Renuncias</li> <li>*Diversificar productos y servicios</li> <li>*Crecer en infraestructura</li> </ul> |
| Procesos internos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad operativa de los procesos de la cooperativa</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad de los servicios</li> <li>• Mejorar proceso de créditos, captación de fondos y membresía.</li> <li>• Agilizar los tiempos en la resolución de los servicios</li> </ul>                                 |
| Aprendizaje       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación, capacitación del personal y del nuevo.</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 84- Identificación de la relación de los puntos estratégicos y factores críticos de éxito de cada perspectiva

#### 4 objetivos y mapa estratégico.

| Perspectivas y objetivos estratégicos |
|---------------------------------------|
| <b>FINANZAS</b>                       |
| 1. Aumentar centros de beneficios     |
| 2. Reducir y controlar mora           |
| 3. Lograr Crecimiento de las carteras |
| 4. Aumentar utilidades                |
| 5. Reducir gastos operacionales       |
| <b>CLIENTES</b>                       |
| 1. Diversificar Productos y servicios |

|   |
|---|
| 2. Renuncias  |
| 3. Lealtad de asociados   |
| 4. Modelo de gestión por procesos                                   |
| 5. Satisfacción del cliente   |
| 6. Captar nuevos clientes   |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b>  |
| 1. Mejorar los procesos de captación de fondos, crédito y membresía |
| 2. Agilizar los tiempos de servicio                                 |
| 3. Mejorar la calidad de los servicios.                             |
| <b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (RRHH)</b>                             |
| 1. Fortalecer clima laboral   |
| 2. Mejorar el proceso de inducción de nuevos empleados              |
| 3. Fortalecer competencias del personal                             |

**Tabla 85- Objetivos estratégicos para la cooperativa**

Se definió como objetivo estratégico fundamental “Lograr una cartera de préstamos de US\$ 32 millones en el año 2016”, basado en los factores críticos de éxito para el logro de la Visión de la Cooperativa; en otras palabras, la hipótesis principal del plan estratégico consiste en el hecho de que sólo con un crecimiento extraordinario y sostenido se logrará alta satisfacción de los asociados y ACOFINGES logrará ser referente en el sector cooperativo profesional.

❖ **MAPA ESTRATEGICO COOPERATIVA FINANCIERA DE EL SALVADOR.**

**Visión:** Ser la mejor cooperativa financiera de El Salvador, en la prestación integral de servicios y beneficios a sus asociados, sustentada en la innovación continua, solvencia y estabilidad financiera.

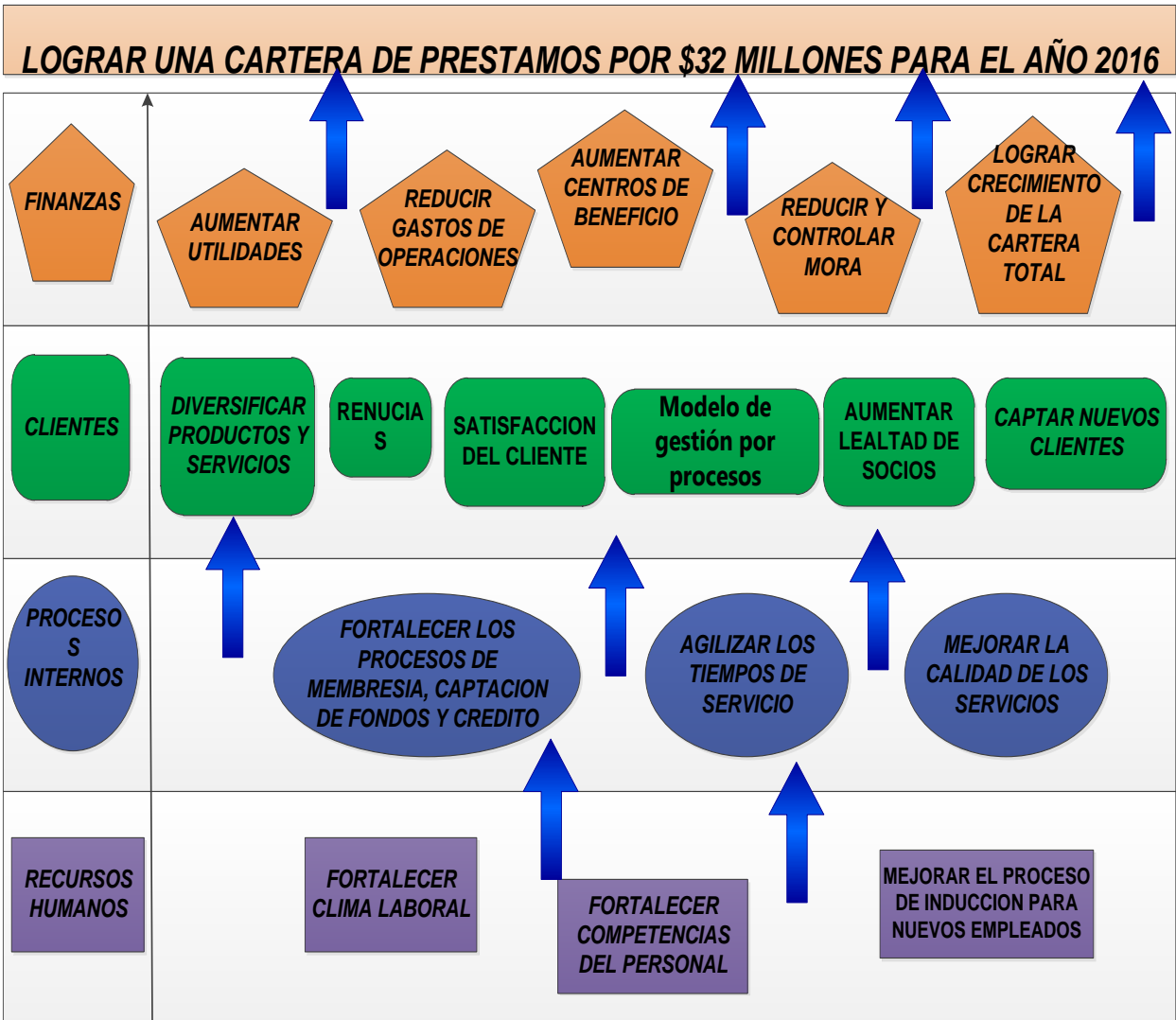


Figura 44- Mapa estratégico de la cooperativa financiera

## 5 Desarrollo de indicadores.

A partir de los factores críticos y puntos estratégicos desarrollamos los indicadores que conllevará cada factor crítico de éxito como se muestra a continuación en la Tabla 87:

| PERSPECTIVA   | FACTORES CRITICOS DE ÉXITO                                     | INDICADOR   |
|---|--|---|
| FINANCIERA (• Reducción de créditos vencidos<br>• 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 la cartera total                                  | Cartera de prestamos  |
| *Aumentar centros de beneficios   | Ingresos por otros negocios                                    |   |
| Cliente (• Incentivar al cliente<br>• Calidad en el servicio)                 | • Captar nuevos clientes                                       | Efectividad de ventas de servicios  |
|   | • Aumentar la lealtad de los asociados                         | Índice de fidelidad de socios   |
|   | • Satisfacción del cliente                                     | Índice de cliente satisfecho  |
|   | • Renuncia de asociados  | Porcentaje de renuncia de asociados con respecto al ingreso.                          |
|   | *Diversificar productos y servicios                            | Diversificación de servicios  |
|   | *Modelo de gestión por procesos                                | Cumplimiento del modelo de gestión por procesos (checklist)                           |
| Procesos internos (• Efectividad operativa de los procesos de la cooperativa) | • Mejorar la calidad de los servicios                          | Porcentaje de fallos para la solicitud de crédito                                     |
|   |  | Porcentaje de fallos para el ingreso de socios  |
|   | • Mejorar procesos de crédito, captación de fondos y membresía | *Tiempo promedio de resolución de servicios<br>*Eficiencia de resolución de servicios |
|   | • Agilizar los tiempos en la resolución de los servicios       |   |
| Aprendizaje (• Motivación,  | • Capacitar a los empleados                                    | Costo anual de formación  |

|   |   |   |
|---|---|---|
| capacitación del personal y del nuevo.) |   | Tiempo de formación de los empleados      |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el proceso de inducción de los empleados nuevos</li> </ul> | Tiempo promedio de inducción de empleados |

**Tabla 86- Desarrollo de indicadores**

Nota: Los indicadores en fondo celeste son los propuestos por el grupo de trabajo de graduación.



## 6 Caracterización de indicadores

| Tipo de indicador | Indicador                             | Datos necesarios  | Formato para recoger la información | Objetivo  | Cálculo  | Frecuencia |
|-------------------|---------------------------------------|---|-------------------------------------|---|--|------------|
| Cliente           | Efectividad de venta de contacto (Ev) | *Contabilidad de nuevos servicios vendidos debido a mercadeo<br>*Contactos totales de asociados | F1                                  | Mide la efectividad de ventas por contacto con clientes                             | $Ev = \frac{\text{Ventas cerradas/contactos de ventas}}{\text{Ventas cerradas/contactos de ventas}} \times 100$  | Trimestral |
|                   | Índice de fidelidad de socios (If)    | Número de nuevos asociados<br>*Número de asociados actuales                                     | F2                                  | Mide la proporción de clientes que dejan de ser socios                              | $If = \left( \frac{\text{total de socios en el periodo actual - nuevos socios ingresados en el periodo actual}}{\text{Total de socios activos en el periodo anterior}} \right) \times 100$ | Mensual    |
|                   | Índice de cliente satisfecho (ICS)    | Calificaciones de las preguntas *   | F3                                  | Determina el porcentaje de clientes que quedan satisfechos con el servicio recibido | ICS = Suma de ponderaciones de todas las respuestas / número de respuestas<br>Brecha = $100 - \text{Calificación de la pregunta}$<br>{Nota: Para cada pregunta del ServQual                | Trimestral |

|  |  |  |    |  |   |            |
|--|--|--|----|--|---|------------|
|  | Índice de renuncia de socios (Cs)              | Numero de renuncias de asociados<br>* Asociados ingresados                                       | F4 | Determina la proporción de socios que renuncian durante un periodo de tiempo con respecto a los que ingresan como socios en el mismo periodo | $Cs = \left( \frac{\text{Renuncia de socios del periodo actual}}{\text{nuevos socios ingresados en el periodo actual}} \right)$                   | Trimestral |
|  | Diversificación de productos y servicios (DPS) | *Número de servicios que se ofrecen en la cooperativa *Numero de servicios en otras cooperativas | F5 | Medir rubros o actividades económicas que generen beneficios económicos a la cooperativa y por consiguiente y a la larga a los asociados     | $DPS = \left( \frac{\text{Numero de servicios en otras cooperativas}}{\text{Numero de servicios que se ofrecen en la cooperativa}} \right) * 100$ | Anual      |

|         |  |  |    |  |  |         |
|---------|--|--|----|--|--|---------|
|         | Cumplimiento del modelo de gestión por procesos (checklist) (CM)   | *Número de aspectos que posee un modelo de gestión por procesos<br>*Numero de aspectos con los que cumple la cooperativa | F6 | Medir el cumplimiento que posee la cooperativa con respecto a un marco de referencia para gestionar sus procesos | CM= ( Numero de aspectos que cumple la cooperativa / Numero de aspectos que posee un modelo de gestión por procesos) * 100                         | Anual   |
| Calidad | Porcentaje de fallos para la solicitud de crédito (Fc)             | Solicitudes denegadas *<br>solicitudes totales   | F7 | 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%                 | Mensual |
|         | Porcentaje de Fi= (número de fallos para el ingreso de socios (Fi) | Solicitudes denegadas *<br>solicitudes totales   | F8 |  | Fi= (número de fallos para el ingreso de socios (Fi) solicitudes de ingreso improductivas/ número total de solicitudes que entran a proceso) x100% | Mensual |

|            |   |                                     |     |  |   |         |
|------------|---|-------------------------------------|-----|--|---|---------|
| Eficiencia | Tiempo promedio de resolución (Tr)        | Tiempo de resolución de solicitudes | F9  | Determina el tiempo promedio de resolución por solicitud de crédito o de ingreso de socios                         | Tr= Días de resolución  | Mensual |
|            | Eficiencia de resolución de servicios     | Tiempos de cada proceso             | F10 | Determina el nivel de aprovechamiento de los recursos en los procesos de membresía, captación de fondos y créditos | Ef = (Suma de las operaciones / suma de demoras, inspecciones y almacenamientos ) * 100 | Mensual |
| Personal   | Costo anual de formación per cápita (Cf)  |                                     | F11 | Medir el costo promedio de formación por empleado  | Cf= Costo de formación / Empleados  | Anual   |
|            | Tiempo de formación de los empleados (Tf) | Tiempo de formación                 | F12 | Determinar el tiempo promedio invertido en capacitar a los empleados   | Tf= Tiempo de formación   | Anual   |

|  |  |  |     |  |  |   |
|--|--|--|-----|--|--|---|
|  | Tiempo promedio de inducción de empleados (Ti) | Días utilizados para capacitar al nuevo empleado | F13 | Determinar el promedio de tiempo que toma el nuevo empleado en el proceso de inducción | Ti= Número de días utilizados en la inducción de empleados | Cada vez que se contrate un nuevo empleado. |
|--|--|--|-----|--|--|---|

Tabla 87- Caracterización de indicadores

## 7 Beneficios de los indicadores

| Código | Indicador   | Descripción  |
|--------|---|--|
| F1     | 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                            |
| F2     | Índice de fidelidad de socios                                   | Permitirá medir el apego a la cooperativa que ha desarrollado el asociado de acuerdo a la experiencia vivida en la cooperativa.  |
| F3     | Índice de cliente satisfecho                                    | Permitirá medir el nivel de satisfacción del cliente externo en cuanto a los servicios que recibe por parte de la cooperativa financiera   |
| F4     | Índice 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.                             |
| F5     | Diversificación de productos y servicios                        | Permitirá definir qué tan rentable es establecer otros centros de negocios para la cooperativa financiera, en base a las ganancias que se obtengan de dichos negocios adicionales      |
| F6     | Cumplimiento del modelo de gestión por procesos (cheklist) (CM) | Permitirá verificar el apego que tiene la cooperativa financiera con respecto a un modelo de gestión por procesos y todos los aspectos que en el mismo se contemplan.                  |
| F7     | Porcentaje de fallos para solicitud de créditos                 | Permitirá monitorear la eficiencia en el sistema en la aprobación solicitudes de crédito   |
| F8     | Porcentaje de fallos de solicitudes para ingreso de socios      | Permitirá monitorear la eficiencia en el sistema en la aprobación solicitudes de ingreso de socios   |
| F9     | Tiempo promedio de resolución                                   | Permitirá compara el promedio de duración de un determinado servicio con el estándar respectivo establecido  |
| F10    | Eficiencia en la resolución de servicios                        | Permitirá comparar la desviación en tiempo con respecto al tiempo establecido de los servicios de la cooperativa como lo son sus procesos de captación de fondos, créditos y membresía |
| F11    | Costo anual de formación per cápita                             | Permite medir la inversión que hace la cooperativa para mejorar la habilidad de sus empleados para las actividades necesarias  |

|     |   |   |
|-----|---|---|
| F12 | Tiempo de formación de los empleados      | Permitirá supervisar el tiempo al año que se destine para capacitar a los empleados   |
| F13 | 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 |

**Tabla 88- Beneficios de los indicadores**

***Clasificación de los indicadores diseñados propuestos según el mapa de procesos de la cooperativa financiera ACOFINGES DE R.L***

| TIPO DE PROCESO | INDICADOR  | CODIGO |
|-----------------|--|--------|
| Misional        | Efectividad de ventas de servicios                           | F1     |
| Apoyo           | Índice de fidelidad de socios                                | F2     |
| Estratégico     | Índice de cliente satisfecho                                 | F3     |
| Misional        | Porcentaje de renuncia de asociados con respecto al ingreso. | F4     |
| Estratégico     | Diversificación de servicios                                 | F5     |
| Estratégico     | Cumplimiento del modelo de gestión por procesos (checklist)  | F6     |
| Misional        | Porcentaje de fallos para la solicitud de crédito            | F7     |
| Misional        | Porcentaje de fallos para el ingreso de socios               | F8     |
| Misional        | Tiempo promedio de resolución                                | F9     |
| Misional        | Eficiencia de resolución de servicios                        | F10    |
| Apoyo           | Costo anual de formación                                     | F11    |
| Apoyo           | Tiempo de formación de los empleados                         | F12    |
| Apoyo           | Tiempo promedio de inducción de empleados                    | F13    |

**Figura 45- Clasificación de los indicadores diseñados propuestos según el mapa de procesos**

**8 Seguimiento y medición de indicadores**

Los indicadores propuestos se recabaran la información necesaria para cada uno con los siguientes formatos:

**FORMATOS DE LOS INDICADORES PROPUESTOS**

F1:

| formato para obtencion de datos del indicador efectividad por ventas |                    |                                 |
|--|--------------------|---------------------------------|
| CODIGO: F1   | servicios vendidos |                                 |
| 1  |                    |                                 |
| 2  |                    |                                 |
| 3  |                    |                                 |
| 4  |                    |                                 |
| 5  |                    |                                 |
| total de servicios vendidos  |                    | indice de efectividad de ventas |
| numero de contactos posibles   |                    | Meta establecida: 45-75%        |
| Fecha inicial  |                    |                                 |
| Fecha final  |                    |                                 |
| Firma y sello  |                    |                                 |

F2:

| formato para obtencion de datos del indicador Índice de fidelidad de socios |       |                               |
|---|-------|-------------------------------|
| CODIGO: F2  | DATOS |                               |
| total de asociados en el periodo actual                                     |       | indice de fidelidad de socios |
| Cantidad de nuevos asociados  |       | Meta establecida: 95-99%      |
| Cantidad de asociados en el periodo anterior                                |       | OBSERVACIONES                 |
| Fecha inicial   |       |                               |
| Fecha final   |       |                               |
| Firma y sello   |       |                               |



**F3:**

| <b>formato para obtencion de datos del indicador Índice de cliente satisfecho (ICS)</b> |               |                                     |
|---|---------------|-------------------------------------|
| CODIGO: F3  | PONDERACIONES | BRECHAS                             |
| respuesta 1   |               |                                     |
| respuesta 2   |               |                                     |
| respuesta 3   |               |                                     |
| Suma de ponderaciones de las respuestas   |               | Índice de cliente satisfecho (ICS): |
| Fecha final   |               | Meta establecida:<br>90-95%         |
| Firma y sello   |               |                                     |

**F4:**

| <b>formato para obtencion de datos del indicador Índice de renuncia de socios (Cs)</b> |       |                                   |
|--|-------|-----------------------------------|
| CODIGO: F4   | DATOS |                                   |
| Cantidad de asociados que han renunciado en el periodo actual                          |       | Índice de renuncia de socios (Cs) |
| Cantidad de nuevos asociados   |       | Meta establecida:<br>10-25%       |
| OBSERVACIONES  |       |                                   |
| Fecha inicial  |       |                                   |
| Fecha final  |       |                                   |
| Firma y sello  |       |                                   |

**F5:**

| <b>formato para obtencion de datos del indicador Diversificacion de productos y servicios (DPS)</b> |              |  |
|---|--------------|--|
| <b>CODIGO: F5</b>   | <b>DATOS</b> |  |
| *Numero de servicios que se ofrecen en la cooperativa   |              | Diversificacion de productos y servicios (DPS) |
| *Numero de servicios en otras cooperativas  |              | Meta establecida:<br>60-80%                    |
| OBSERVACIONES   |              |  |
| Fecha inicial   |              |  |
| Fecha final   |              |  |
| Firma y sello   |              |  |

**F6:**

| <b>formato para obtencion de datos del indicador Cumplimiento del modelo de gestión por procesos (checlist) (CM)</b> |              |   |
|--|--------------|---|
| <b>CODIGO: F6</b>  | <b>DATOS</b> |   |
| Numero de aspectos que posee un modelo de gestion por procesos   |              | Cumplimiento del modelo de gestión por procesos (checlist) (CM) |
| Numero de aspectos con los que cumple la cooperativa   |              | Meta establecida:<br>60-85%                                     |
| OBSERVACIONES  |              |   |
| Fecha inicial  |              |   |
| Fecha final  |              |   |
| Firma y sello  |              |   |

**F7:**

| <b>formato para obtencion de datos del indicador Porcentaje de fallos para la solicitud de crédito (Fc)</b> |              |   |
|---|--------------|---|
| <b>CODIGO: F7</b>   | <b>DATOS</b> |   |
| Numero de Solicitudes denegadas en los creditos   |              | Porcentaje de fallos para la solicitud de crédito(Fc) |
| Numero de solicitudes totales recibidas para creditos   |              | Meta establecida:<br>15-30%                           |
| <b>OBSERVACIONES</b>  |              |   |
| Fecha inicial   |              |   |
| Fecha final   |              |   |
| Firma y sello   |              |   |

**F8:**

| <b>formato para obtencion de datos del indicador Porcentaje de Fi= (número de fallos para el ingreso de socios (Fi)</b> |              |   |
|---|--------------|---|
| <b>CODIGO: F8</b>   | <b>DATOS</b> |   |
| Numero de Solicitudes denegadas en los ingresos   |              | Porcentaje de Fi= número de fallos para el ingreso de socios (Fi) |
| Numero de solicitudes totales recibidas para ingresar   |              | Meta establecida:<br>15-30%                                       |
| <b>OBSERVACIONES</b>  |              |   |
| Fecha inicial   |              |   |
| Fecha final   |              |   |
| Firma y sello   |              |   |

**F9:**

| <b>formato para obtencion de datos del indicador Tiempo promedio de resolución (Tr)</b> |       |                                    |
|---|-------|------------------------------------|
| CODIGO: F9  | DATOS |                                    |
| Tiempo de resolucion 1  |       | Tiempo promedio de resolución (Tr) |
| Tiempo de resolucion 2  |       | Meta establecida                   |
| OBSERVACIONES   |       |                                    |
| Fecha inicial   |       |                                    |
| Fecha final   |       |                                    |
| Firma y sello   |       |                                    |

**F10:**

| <b>formato para obtencion de datos del indicador Eficiencia de resolución de servicios</b> |       |  |
|--|-------|--|
| CODIGO: F10  | DATOS |  |
| Tiempo de proceso  |       | Eficiencia de resolución de servicios              |
|  |       | Meta establecida o patron de referencia:<br>70-86% |
| OBSERVACIONES  |       |  |
| Fecha inicial  |       |  |
| Fecha final  |       |  |
| Firma y sello  |       |  |

**F11:**

| <b>formato para obtencion de datos del indicador Costo anual de formación per cápita (Cf)</b> |              |  |
|---|--------------|--|
| <b>CODIGO: F11</b>  | <b>DATOS</b> |  |
| Costo de formacion de todos los empleados involucrados  |              | Costo anual de formación per cápita (Cf) |
| Numero de empleados   |              | Meta establecida o patron de referencia  |
| <b>OBSERVACIONES</b>  |              |  |
| Fecha inicial   |              |  |
| Fecha final   |              |  |
| Firma y sello   |              |  |

**F12:**

| <b>formato para obtencion de datos del indicador Tiempo de formación de los empleados (Tf)</b> |              |   |
|--|--------------|---|
| <b>CODIGO: F12</b>   | <b>DATOS</b> |   |
| Tiempo de formacion empleado 1   |              | Tiempo de formación de los empleados (Tf) |
| Tiempo de formacion empleado 2   |              | Meta establecida o patron de referencia   |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |              |   |
| Fecha inicial  |              |   |
| Fecha final  |              |   |
| Firma y sello  |              |   |

**F13:**

| formato para obtencion de datos del indicador Tiempo promedio de inducción de empleados (Ti) |       |   |
|--|-------|---|
| CODIGO: F13  | DATOS |   |
| Tiempo de induccion empleado 1   |       | Tiempo promedio de inducción de empleados (Ti)        |
| Tiempo de induccion empleado 2   |       | Meta establecida o patron de referencia:<br>2-3 meses |
| OBSERVACIONES  |       |   |
| Fecha inicial  |       |   |
| Fecha final  |       |   |
| Firma y sello  |       |   |

**Tabla 89- Formatos para los indicadores**

**9 Acciones correctoras en caso de que los indicadores no resulten como lo deseado.**

| Tipo de indicador | indicador                             | objetivo  | Acciones a realizar  |
|-------------------|---------------------------------------|---|--|
| Cliente           | Efectividad de venta de contacto (Ev) | Mide la efectividad de ventas por contacto con clientes                             | 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 Cooperativa   |
|                   | Índice de fidelidad de socios (If)    | Mide la proporción de clientes que dejan de ser socios                              | Conocer las causas por las cuales los asociados dejan de ser miembros de la Cooperativa, con el objetivo de contrarrestarlas y definir estrategias para reducir al mínimo la proporción de asociados que se van. Aumentar la participación para los asociados al final del año Realizar acuerdos con los asociados para extender los plazos de pago u ofrecer otro tipo de garantías |
|                   | Índice de cliente satisfecho (ICS)    | Determina el porcentaje de clientes que quedan satisfechos con el servicio recibido | Realizar encuestas sorpresa a los clientes para medir el grado de satisfacción respecto al servicio recibido.  |

|            |  |   |   |
|------------|--|---|---|
|            | Índice de renuncia de socios (Cs)                                  | Determina la proporción de socios que renuncian durante un periodo de tiempo con respecto a los que ingresan como asociados en el mismo periodo | Reducir las tasas de interés por crédito colocado.<br>Ofrecer a los clientes incentivos como rifas y sorteos.   |
|            | Diversificación de productos y servicios (DPS)                     | Medir rubros o actividades económicas que generen beneficios económicos a la cooperativa y por consiguiente y a la larga a los asociados        | Realizar proyectos de factibilidad para negocios en los cuales se podría sumergir la cooperativa con el objetivo de maximizar sus utilidades y por lo tanto la de sus asociados.  |
|            | Cumplimiento del modelo de gestión por procesos (cheklist) (CM)    | Medir el cumplimiento que posee la cooperativa con respecto a un marco de referencia para gestionar sus procesos                                | Adaptar de la mayor forma posible la Cooperativa para que cumpla un mayor número de aspectos con respecto a un modelo de gestión por procesos   |
| Calidad    | Porcentaje de fallos para la solicitud de crédito (Fc)             | Mide el porcentaje de error de solicitudes que entran a procesos  | Realizar acciones correctivas en las evaluaciones a las solicitudes de crédito e ingreso de asociados donde se detalle las causas más comunes de fallos y se desarrollen estrategias para atacar dichas causas. Implementar estrategias de venta de servicios crediticios. Aumentar las zonas de venta para el ofrecimiento de productos crediticios. |
|            | Porcentaje de Fi= (número de fallos para el ingreso de socios (Fi) |   |   |
| Eficiencia | Tiempo promedio de resolución (Tr)                                 | Determina el tiempo promedio de resolución por solicitud de crédito o de ingreso de socios  | Evaluar con respecto a los estándares de tiempo o metas establecidos en el manual de gestión por procesos y establecer acciones correctivas   |
|            | Eficiencia de resolución de servicios                              | Determina el nivel de aprovechamiento de los recursos en los procesos de membresía, captación de fondos y créditos                              | Realizar encuestas a los usuarios de los servicios para conocer de primera mano el tiempo promedio en que la Cooperativa tarda en procesar y resolver favorablemente la solicitud de servicio.  |

|          |  |  |  |
|----------|--|--|--|
| Personal | Costo anual de formación per cápita (Cf)       | Medir el costo promedio de formación por empleado                                      | Verificar el beneficio/Costo de la formación de los empleados para que estos tengan una mejor orientación al cliente. Realizar documentación que favorezca la formación de los empleados |
|          | Tiempo de formación de los empleados (Tf)      | Determinar el tiempo promedio invertido en capacitar a los empleados                   | 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) | Determinar el promedio de tiempo que toma el nuevo empleado en el proceso de inducción | 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                              |

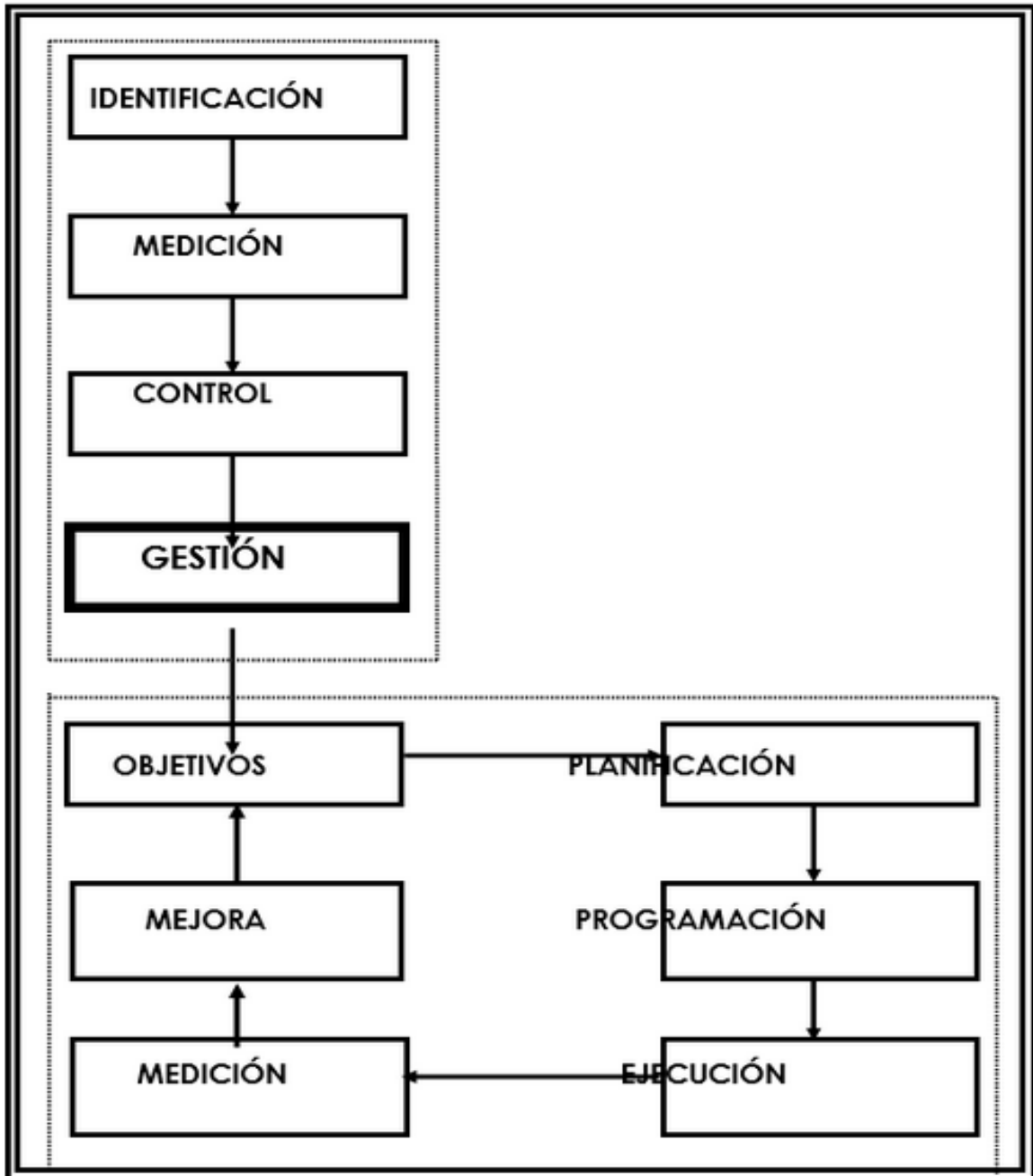
Tabla 90- Acciones correctoras para los indicadores



# 6.3 PROCESO DE MEJORA

### 6.3.1 CICLO DE LA GESTION DEL PROCESO DE MEJORA (CICLO DE LA GESTIÓN EN BASE A PROCESOS)

Figura 46- Ciclo de la gestión de la mejora



Para que algo se pueda gestionar es necesario realizar con precisión a cada uno de los rectángulos del ciclo previo (ver gráfico anterior). Vemos como en la actualidad se antepone el término gestión a un sinnúmero de cosas: voy a hacer una gestión al banco, gestor

de clientes o gestión de la satisfacción del cliente, gestión de procesos, gestión de personas, gestor administrativo, gestión de la calidad, gestión de la innovación, gestión del conocimiento, etc.

## **CICLO PREVIO**

**FASE 1. Identificación:** Tener identificada la variable (el sujeto) a gestionar (tipo, características o funciones del producto o servicio).

Ejemplo: Muebles de cocina modelos “A”, “B” y “C” según fichas técnicas u hojas de características. El sujeto de la gestión está documentado.

- ✓ Aplicación a la investigación: En el caso de la aplicación de esta fase a la investigación que se está realizando en la cooperativa financiera ACOFINGES la variable a gestionar es la misma organización, solo que dicha gestión basada en los procesos existentes en ella (Gestión de cada uno de los procesos y en base a ellos gestionar toda la organización)

**FASE 2. Medición:** Disponer de una cuantificación o valoración de alguna característica del producto (número de unidades, peso, precio, etc.).

Ejemplo: Cifra de ventas de cada modelo, por tipo de clientes, por zonas geográficas, etc. Por ejemplo, el último mes se vendieron 200 unidades del modelo “B”, 4560 euros importe del pedido medio, 166 cocinas en la región centro, etc.

- ✓ Aplicación a la investigación: En el caso de la aplicación de esta fase a la investigación que se está realizando en la cooperativa financiera ACOFINGES cada uno de los procesos que se desean gestionar arrojan ciertos resultados o productos los cuales se pueden cuantificar por ejemplo:

MEMBRESIA

| PROCESO             | CUANTIFICACION                            |
|---------------------|---|
| MEMBRESIA           | # de Membresías otorgadas (nuevos socios) |
| MEMBRESIA           | # de retiro de socios                     |
| CAPTACION DE FONDOS | # de cuentas de ahorro otorgadas          |
| CREDITOS            | # de créditos otorgados                   |
| CREDITO             | # de créditos recuperados                 |

- ✓ **FASE 3. Control:** Tener la variable bajo control (saber lo que está pasando). En este caso suele ser cierto ya que se dispone de un sistema de control de gestión que lo permite; mide ventas mensuales, por tipo de clientes ó zonas, las compara con el mes pasado o con el año precedente, etc.

Ejemplo: Del modelo “B” el mes pasado se vendieron 170 unidades, el mismo mes del año anterior 182 unidades; si se conoce lo que ocurrió el mes pasado y el año anterior, deducimos que sabemos lo que está pasando, es decir, a qué es debido el incremento de ventas del último mes.

Aplicación a la investigación: En el caso de la aplicación de esta fase a la investigación que se está realizando en la cooperativa financiera ACOFINGES cada uno de los procesos, como vimos anteriormente se pueden cuantificar y en base a esto se puede llevar un control de dicho proceso, por ejemplo:

| PROCESO   | INDICADOR   | JULIO 2013<br>(ANTERIOR) | JULIO 2014<br>(ACTUAL) |
|-----------|---|--------------------------|------------------------|
| MEMBRESIA | $\frac{\# \text{ de nuevos socios}}{\text{mes}}$      | 31                       | 29                     |
| CREDITOS  | $\frac{\# \text{ de creditos otorgados}}{\text{mes}}$ | 9                        | 11                     |

El cuadro anterior es un ejemplo de cómo se controla cada uno de los procesos. Es decir en base a ciertos indicadores de cada proceso se controla

## **CICLO DE LA GESTIÓN**

### **FASE 1. OBJETIVOS**

El ciclo se desencadena porque existe un Objetivo a conseguir o un problema a solucionar (input tradicional de los procesos de mejora continua

Adecuadamente formulado el objetivo, es esencial que sea medible o evaluable, se desencadena la etapa de la Planificación.

### **FASE 2. PLANIFICACION**

Etapa esencialmente analítica, es intensiva en experiencia, en uso de información y, según lo ambicioso del objetivo, en creatividad e innovación.

Esta etapa consiste en planificar y programar la ejecución. Al concluir esta fase, ya habríamos planificado qué hay que hacer, quién, cuándo y con qué recursos hacerlo para conseguir los objetivos.

Es decir en esta fase es donde se planifica y programa cada una de las fases que se deben realizar para lograr los objetivos o solucionar los problemas que se han propuesto en la “Fase 1”, que en nuestro caso va enfocada a la correcta gestión del proceso de mejora.

- IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS
- DESCRIPCION DE LOS PROCESOS
- CLASIFICACION DE LOS PROCESOS
- INVENTARIO DE LOS PROCESOS
- MAPA DE PROCESOS
- DEFINIR LA INTERRELACION Y RESPONSABLES DE LOS PROCESOS
- CARATERIZACION DE LOS PROCESOS
- PRIORIZACION DE LOS PROCESOS
- ANALISIS DE LOS PROCESOS
- MEEDICION DE LOS PROCESOS
- MEJORA EN LOS PROCESOS

- DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS
- ANALISIS DE LOS INDICADORES

Cada una de estas diferentes fases se programan en cuanto a tiempo, responsables y recursos requeridos.

### **FASE 3. EJECUCION**

La fase de Ejecución se refiere a asegurar la implantación de las acciones previamente planificadas, es decir, que coincida lo que se planifica con lo que se ejecuta o que se ejecute lo que se ha planificado.

Hay que aclarar que en esta fase se realizan las mejoras a los procesos que según el impacto del objetivo las acciones a tomar serán distintas, existiendo metodologías y herramientas diferentes para cada caso dentro de la Gestión por Procesos:

- Mejora continua si se trata de objetivos de continuidad o incrementales.
- Reingeniería si se buscan objetivos ambiciosos calificados como de ruptura o mejora puntual.
- Innovación de procesos y sistemas; innovación en la gestión.

En la investigación se utilizó la reingeniería ya que se formuló nuevamente un subproceso y la innovación ya que algunos procesos sufrieron algunas modificaciones.

La eficacia de esta fase depende mucho de la calidad con la que se ha hecho la planificación. Con una buena planificación, será más probable el tan deseado ¡Bien a la primera! para que la actividad en cuestión sea considerada como de valor añadido.

Es decir en esta fase es donde se asegura que se lleven a cabo cada una de las fases que se planificaron siempre en vista de lograr el objetivo propuesto. En dicha fase tiene una gran incidencia la definición de interrelación y responsables de los procesos.

### **FASE 4. MEDICION**

La siguiente etapa es la de Comprobación (medición o evaluación); se ha de verificar, con la periodicidad definida, si las acciones ejecutadas y que habían sido previamente planificadas han aportado los resultados esperados.

Existen una serie de indicadores que sirven en la presente fase para concluir si se ha logrado el objetivo planteado, tales como indicadores de cada proceso, indicadores del cumplimiento del modelo gestión por procesos, indicadores de la calidad del servicio e indicadores de competitividad

Al finalizar esta fase se comunican los resultados y se analizan las desviaciones, si existiesen. Con frecuencia, los resultados de la medición son la crítica necesaria para desencadenar la mejora; de otra forma, procederíamos directamente por el ciclo corto, es decir que se ha logrado el objetivo o se ha solucionado el problema planteado en la “fase 1”

Finalizada esta fase, y en caso de que se requieran mejoras se puede proceder de dos formas:

a) Por el ciclo negativo, es decir, búsqueda y castigo del culpable; esto nos hace más sabios pero no más ricos.

b) Por el ciclo positivo, es decir, trabajo en equipo para buscar la solución más adecuada y de paso aumentar el aprendizaje individual y el conocimiento de la empresa. Es decir realizar nuevamente el ciclo de proceso de mejora

## **FASE 5. ACTUAR (MEJORAS)**

La etapa final, Actuar, podemos interpretarla como revisar, optimizar, industrializar, explotar o transversalizar las acciones de mejora, si las hubiese. Se puede asociar a materializar o transmitir el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa.

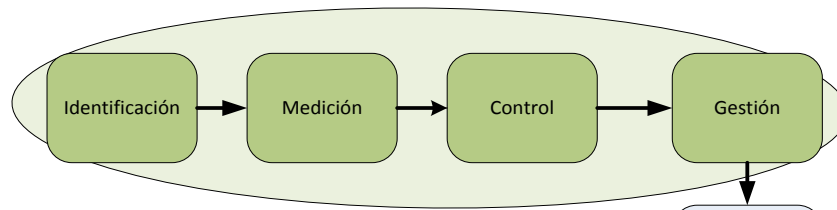
De acuerdo con los requisitos de ISO 9001, en esta etapa del ciclo procede tomar las decisiones de mejora pertinentes así como las acciones correctoras necesarias para corregir las desviaciones.

Debido a que en la fase anterior se comunican los resultados y se analizan las desviaciones, si dichas desviaciones con respecto a el objetivo planteado existiesen se realiza nuevamente el ciclo de la gestión del proceso de mejora de lo contrario es que se cumplió o se resolvió el problema planteado en la “Fase 1”

Cuando el ciclo lo hacemos rodar sin parar estaremos gestionando la mejora continua (Calidad Total); una vez conseguidos los objetivos fijados nos proponemos otros más ambiciosos y así sucesivamente.

Pues bien, el Ciclo de la Gestión se muestra en la siguiente Figura 48 y es totalmente aplicable a la variable calidad; no podía ser de otra forma por la íntima relación existente entre Gestión de la Calidad y Management o gestión de empresa.





**CICLO DE LA GESTION DEL PROCESO DE MEJORA  
RELACIONADO CON EL CICLO “P D C A”**

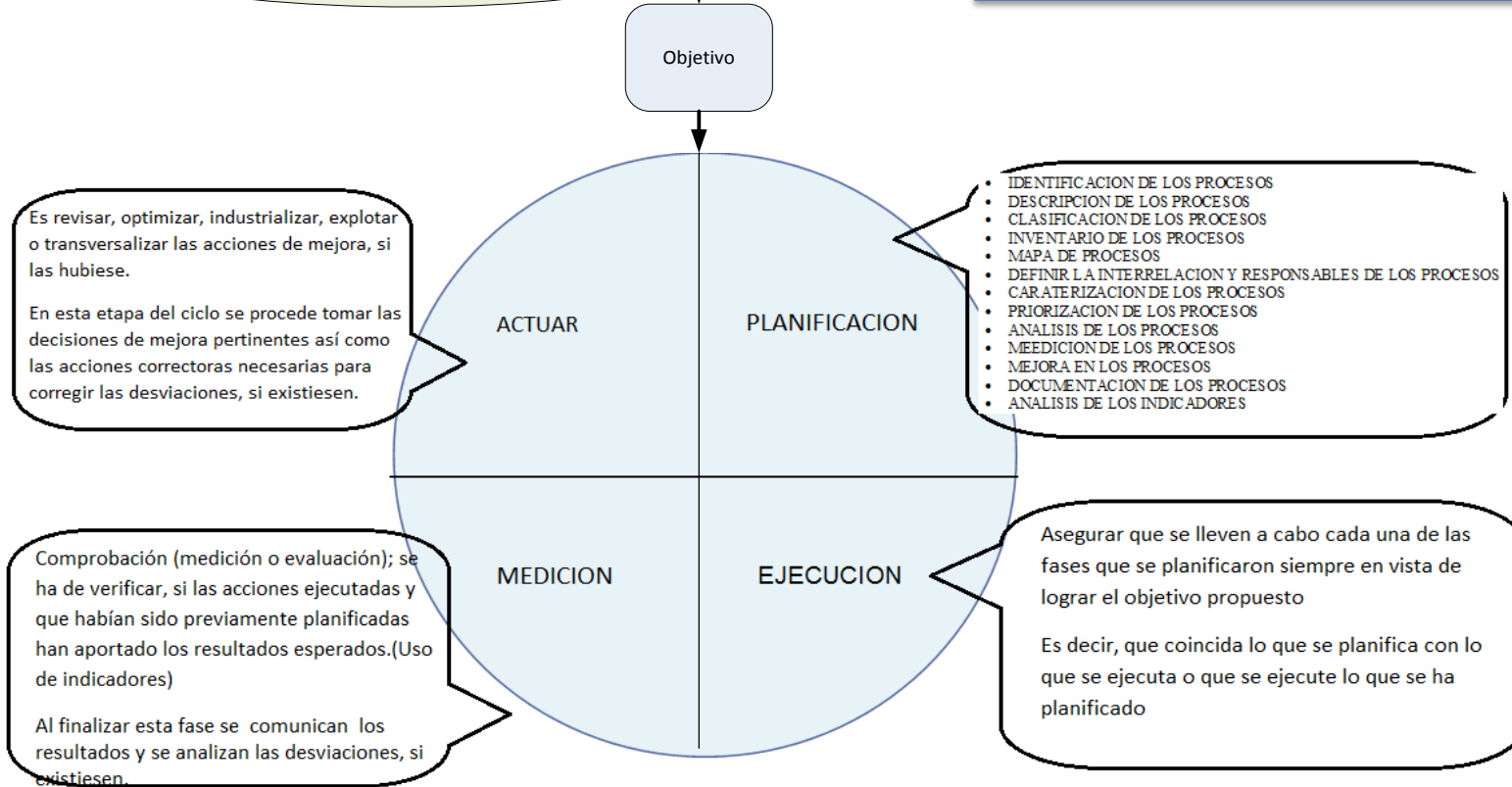


Figura 47- Ciclo de la gestión del proceso de mejora

Anteriormente se explicó el ciclo previo aplicado a la investigación, a continuación se procede a aplicar el ciclo de la gestión a la investigación.

## **1. Objetivos**

El ciclo se desencadena porque existe un Objetivo a conseguir o un problema a solucionar, es decir que a partir del “Ciclo previo” se define dicho objetivo a conseguir o problema a resolver. Dicho objetivo puede estar relacionado a que no se están cumpliendo con algunos objetivos empresariales, insatisfacción del cliente, problemas en los procesos, etc.

## **2. Planificación**

Luego de haber formulado concretamente el objetivo o problema a resolver se procede la planificación que es una etapa esencialmente analítica, es intensiva en experiencia, en uso de información y, según lo ambicioso del objetivo, en creatividad e innovación, es decir consiste en planificar y programar la ejecución. Al concluir esta fase, ya habríamos planificado qué hay que hacer, quién, cuándo y con qué recursos hacerlo para conseguir los objetivos.

Es decir que se planifican las diferentes fases que se deben realizar para lograr el objetivo, es decir para que se pueda ejecutar el “proceso de mejora” las cuales son:

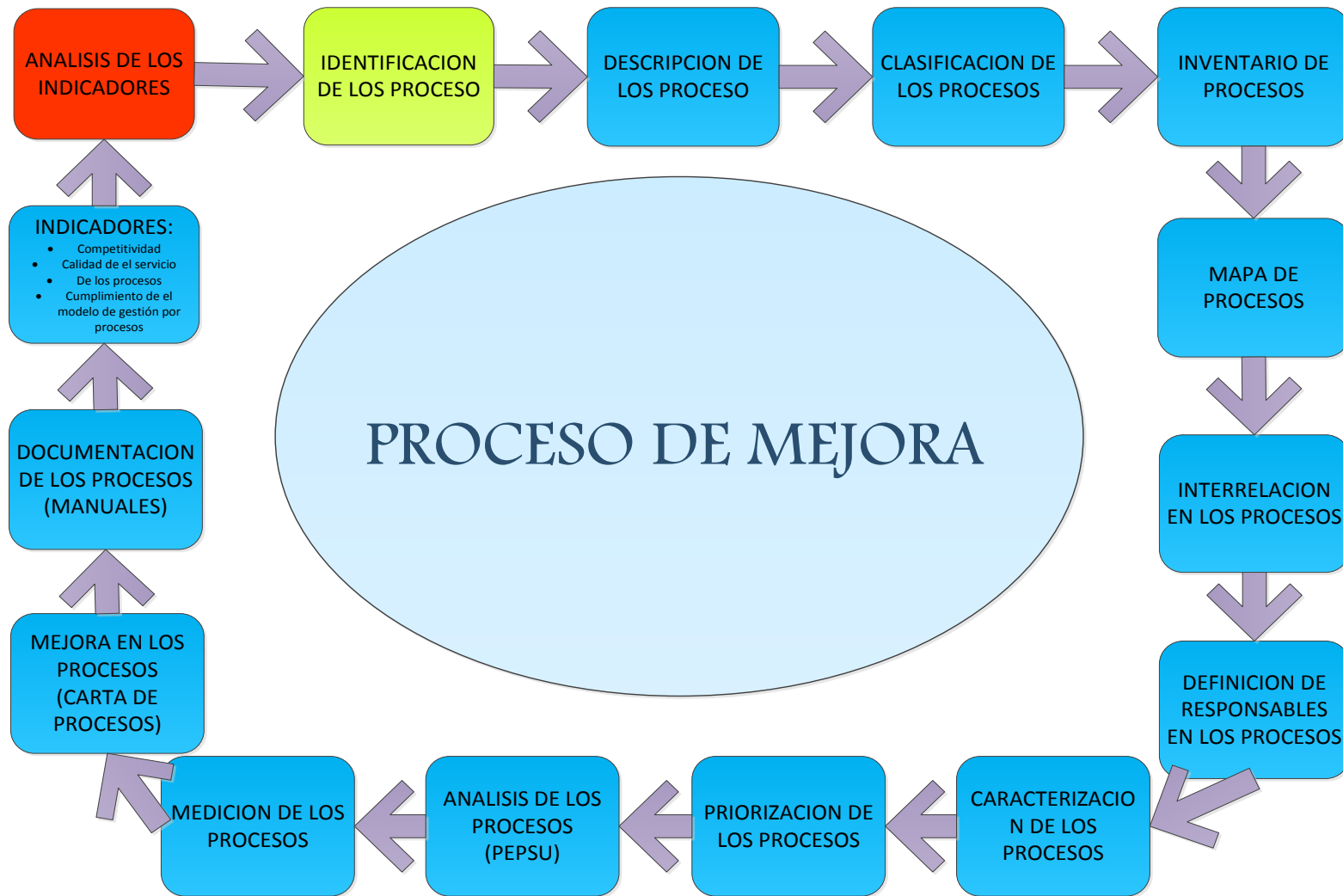


Figura 48- Proceso de mejora aplicado a la cooperativa financiera

A continuación se procede a algunos formatos o pasos para poder realizar dicho proceso:

**a. IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS**

1. Para poder identificar los procesos lo primero que se necesita es estudiar conceptos importantes como por ejemplo: proceso, procedimiento, componentes de un proceso.
2. Luego se analiza lo que la organización hace y como lo hace, la identificación de los procesos puede ser determinada a partir de la observación directa y/o entrevistas con los encargados de brindar los servicios en cada área.

**b. DESCRIPCION DE LOS PROCESOS DE FORMA GENERAL**

1. Luego de haber identificado los procesos de la organización se les debe describir para comprender de una mejor manera cada uno de dichos procesos, así como también las respectivas entradas y salidas de cada proceso identificado.

Se puede utilizar el siguiente formato o esquema:



**c. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS IDENTIFICADOS Y EL INVENTARIO DE PROCESOS.**

1. Luego de identificar los procesos que se llevan a cabo y su descripción general o breve se procede a clasificarlos a partir de su relación y de las áreas a las que pertenecen para así realizar el desglose de los procesos mediante el árbol y su

respectivo inventario de procesos que se puede realizar llenando el siguiente formato.

| MACROPROCESO | PROCESOS | SUBPROCESOS | PROCEDIMIENTOS |
|--------------|----------|-------------|----------------|
|              |          |             |                |

#### **d. EL MAPA DE PROCESOS**

Para realizar esta metodología lo que se debe realizar es:

**1-**Identificar todos los procesos de la organización

**2-**Agrupar los procesos de la organización en las distintas categorías siguientes:

**A. 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: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación,...).

**B. Procesos estratégicos.** Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...).

**C. Procesos de soporte.** Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información,...).

**3-** Luego realizar el esquema como el de la figura por ejemplo para ordenar los procesos con el cual se obtiene un panorama más amplio de la organización y sus procesos.

#### **e. CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS**

La identificación de los rasgos distintivos del proceso se conoce como caracterización, que no es otra cosa que establecer la relación con los demás procesos internos o externos, los insumos y salidas del proceso, los proveedores y clientes, los riesgos y controles, permitiendo a los usuarios del sistema clarificar de manera muy sencilla el accionar de la Entidad y la gestión de sus procesos.

La caracterización de los procesos debe contener como mínimo:

Objeto del proceso y responsable el mismo,  
Proveedores e insumos o entradas y productos o salidas y usuarios o clientes,  
Recursos asociados a la gestión del proceso,  
Riesgos y controles asociados e indicadores del proceso,  
Requisitos relacionados con el proceso y documentos y registros del mismo.

### **Paso 1:**

Para el formato de levantamiento:

**Objetivo del Proceso.** En esta casilla se establece con claridad y precisión el propósito del proceso.

Una clave para adelantar esta tarea es preguntarse ¿Cuál es la razón de ser de este proceso? ¿A través de qué acciones lo concreto? en otras palabras que hace y para que lo hace.

**Alcance del Proceso.** En esta casilla se establece con donde inicia y donde termina el proceso, además de cuál es el alcance de su aplicación.

**Líder de Proceso.** Identifique el cargo que tiene como responsabilidad el coordinar, gerenciar u orientar el proceso y responde por la efectividad de su resultado.

El líder del proceso es el responsable de aprobar el contenido del mismo y debe ser identificado a nivel nacional y en las respectivas sedes.

**Paso 2.** Diligenciar SEGUNDA SECCION Etapas del proceso, secuencia e interacción:

Es la sección central de la Caracterización de Proceso, e ilustra la secuencia e interacción del proceso con sus proveedores (Externos y/o Internos), las actividades principales y sus clientes (Externos y/o Internos) y está compuesta por los siguientes elementos (Figura):

**Proveedores:** Proceso, persona o tercero que suministra el producto o servicio, que se menciona en la columna de "Entradas"

**Entradas:** Producto, servicio, información, directriz u objeto de transformación necesaria para el inicio del proceso. Los insumos (equipos, papel, etc.) y la normatividad no se consideran entradas.

Solo se consideraran entradas aquellas en las que el proveedor sea externo al proceso analizado.

**Subprocesos o etapas:** Describe de manera secuencial las actividades que se desarrollan en el proceso. Todo subproceso o etapa comenzará con una acción (verbo).

**Salidas:** Producto, servicio, información, directriz, etc.; que es generado como resultado de la ejecución de los subproceso o etapas del proceso. Solo se consideraran salidas aquellas en las que el usuario sea externo al proceso analizado.

**Usuarios:** Proceso, persona o tercero que recibe el producto o servicio, que se menciona en la columna de "Salidas".

### **Paso 3. Diligenciar TERCERA SECCION Requisitos e indicadores:**

Es la sección final de la Caracterización de Proceso, recoge los requisitos aplicables al proceso y los métodos de medición del mismo, está compuesta por los siguientes elementos (Figura 5):

**Requisitos aplicables:** necesidad o expectativa establecida para la prestación de un servicio o la gestión de un proceso, en el servicio público generalmente se refiere a disposiciones de carácter normativo, para el diligenciamiento del formato, tenga en cuenta:

**Requisitos Internos:** liste toda la documentación que establece parámetros determinados al interior de la entidad para el desempeño del proceso.

**Requisitos Externos:** liste toda la documentación que establece parámetros determinados por el gobierno nacional o el congreso para el desempeño del proceso.

Indicadores: un indicador es una herramienta de control que permite establecer una medida del desempeño del proceso en términos de eficacia, eficiencia o efectividad (impacto)

En este punto del proceso, solamente se hará el inventario de los indicadores existentes, insumo con el cual posteriormente se hará un trabajo de depuración y mejora.

**Paso 4.** Validar el resultado con los responsables del proceso

como ya se mencionó, un paso fundamental en el ejercicio de caracterizar un proceso, es la divulgación de la información y la validación de los resultados que se van alcanzando, para el efecto debe darse un proceso de validación de esta segunda etapa similar al establecido en el paso 3.



**f. FORMATO PARA CARACTERIZAR LOS PROCESOS**

| <b>MACROPROCESO</b>          |                           |                    |               |                 |
|------------------------------|---------------------------|--------------------|---------------|-----------------|
| <b>CODIGO</b>                | <b>DESCRIPCION</b>        |                    |               |                 |
|                              |                           |                    |               |                 |
| <b>PROCESO</b>               |                           |                    |               |                 |
| <b>CODIGO</b>                | <b>DESCRIPCION</b>        |                    |               |                 |
|                              |                           |                    |               |                 |
| <b>OBJETIVO</b>              |                           |                    |               |                 |
| <b>ALCANCE</b>               |                           |                    |               |                 |
| <b>LIDER DEL PROCESO</b>     | <b>NIVEL DEPARTAMENTO</b> |                    |               |                 |
|                              | <b>NIVEL SECCION</b>      |                    |               |                 |
| <b>PROVEEDOR</b>             | <b>ENTRADA</b>            | <b>SUBPROCESOS</b> | <b>SALIDA</b> | <b>USUARIOS</b> |
|                              |                           |                    |               |                 |
| <b>REQUISITOS APLICABLES</b> |                           |                    |               |                 |
| <b>INTERNOS</b>              |                           | <b>EXTERNOS</b>    |               |                 |
|                              |                           |                    |               |                 |
| <b>INDICADORES</b>           |                           |                    |               |                 |
|                              |                           |                    |               |                 |

Figura 49-Formato para caracterizar los procesos

**g. PRIORIZACION DE LOS PROCESOS**

Luego de haber identificado y clasificado los procesos que se desarrollan en Cooperativa, se procede a realizar una priorización con el objetivo de determinar los procesos que tienen mayor incidencia en el desempeño de la Institución, 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 Institución.

### **Paso 1: Determinar los procesos a priorizar**

En el presente paso se deben enlistar todos los procesos existentes en la institución, para que dichos procesos sean evaluados y priorizados.

Se tiende a determinar las opciones a evaluar en base a el inventario de procesos.

### **Paso 2: Definir los criterios que se utilizaran para la priorización de los procesos**

La formación de criterios se fundamenta 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.

A continuación se presentan algunas interrogantes que pueden servir de insumo para el establecimiento de los criterios.

- ¿Cuál es el propósito de la existencia de la institución?
- ¿De qué forma se generan beneficios económicos en la institución?
- ¿Cuál es elemento principal con el que cuenta la institución para la generación de beneficios económicos?
- ¿De qué forma vende la institución sus servicios?

Algunos criterios que se pueden utilizar para la selección de los procesos son los siguientes:

- Alcance: Procesos Institucionales directamente ligados al cumplimiento de la misión.
- Impacto en la Rentabilidad: Proceso que contribuye directamente 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.

**Paso 3: Asignar calificaciones a cada de los criterios para determinar su importancia**

Para la asignar calificación se utiliza la siguiente escala comparativa:

---

**1= Igualmente importante.**

**5= Más importante.**

**10= Mucho más importante.**

**1/5 =Menos importante.**

**1/10 =Mucho menos importante**

---

Se utiliza la matriz tipo L para poder comparar la importancia de cada criterio con respecto a los demás y así poder determinar qué criterio es más importante

| CRITERIOS      | Criterio #1 | Criterio #2 | Criterio #3 | Criterio #4 | Criterio #”n” | Total | Valor relativo |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-------|----------------|
| Criterio #1    |             |             |             |             |               |       |                |
| Criterio #2    |             |             |             |             |               |       |                |
| Criterio # “n” |             |             |             |             |               |       |                |

Total

#### Paso 4: Asignar calificaciones a cada uno de los procesos con respecto a cada uno de los criterios

Luego se procede a asignar calificaciones a cada uno de los procesos con respecto a cada uno de los criterios para determinar la incidencia de cada proceso con respecto al criterio.

Para la calificación se utilizó la siguiente escala comparativa:

1= Igualmente importante.

5= Más importante.

10= Mucho más importante.

1/5 =Menos importante.

1/10 =Mucho menos importante

| Criterio #1 | Proceso 1 | Proceso 2 | Proceso 3 | Proceso 4 | Proceso 5 | Proceso "n" | TOTAL | VALOR RELATIVO |
|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------|----------------|
| Proceso 1   |           |           |           |           |           |             |       |                |
| Proceso 2   |           |           |           |           |           |             |       |                |
| Proceso "n" |           |           |           |           |           |             |       |                |
| TOTAL       |           |           |           |           |           |             |       |                |

| Criterio #2 | Proceso 1 | Proceso 2 | Proceso 3 | Proceso 4 | Proceso 5 | Proceso "n" | TOTAL | VALOR RELATIVO |
|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------|----------------|
| Proceso 1   |           |           |           |           |           |             |       |                |
| Proceso 2   |           |           |           |           |           |             |       |                |
| Proceso "n" |           |           |           |           |           |             |       |                |
| TOTAL       |           |           |           |           |           |             |       |                |

Se asignan calificaciones para cada criterio con respecto a cada uno de los procesos que se están priorizando.

**Paso 5: Utilización de Matriz tipo L, para determinar la calificación final de cada uno de los procesos con respecto a los criterios.**

| PROCESOS    | Criterio # 1 | Criterio # 2 | Criterio # 3 | Criterio # 4 | Criterio # "n" |
|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| PROCESO 1   |              |              |              |              |                |
| PROCESO 2   |              |              |              |              |                |
| PROCESO "n" |              |              |              |              |                |

En la anterior matriz tipo "L" solo se procede a multiplicar el valor relativo calculado anteriormente para cada uno de los criterios (Valor relativo calculado en el paso 4 para cada uno de los criterios) por el valor correspondiente a cada criterio (valor relativo calculado en el paso 3)

**Paso 6 : Utilización de la técnica de PARETO para priorizar**

Haciendo uso de la técnica de la técnica de "PARETO" para priorizar.

En base a la matriz "L" resultante se llena la siguiente tabla.

| PROCESOS | Nombre del proceso | Valor relativo (valor de la fila) | Valor acumulado |
|----------|--------------------|-----------------------------------|-----------------|
| 1        |                    |                                   |                 |
| 2        |                    |                                   |                 |
| 3        |                    |                                   |                 |
| 4        |                    |                                   |                 |
| 5        |                    |                                   |                 |
| "n"      |                    |                                   |                 |
| Total    |                    |                                   |                 |

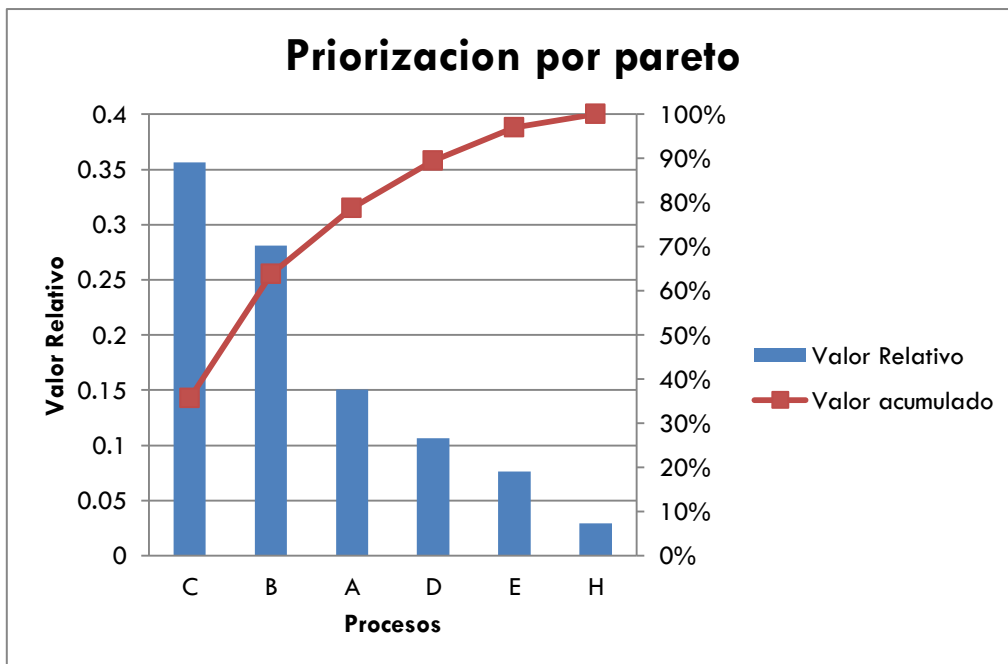
En base a los porcentaje se ordenan los procesos de mayor a menor.

| PROCESO | Valor de la fila de | Porcentaje (%) | Porcentaje (%) |
|---------|---------------------|----------------|----------------|
|---------|---------------------|----------------|----------------|

|              | cada proceso |      | Acumulado |
|--------------|--------------|------|-----------|
| 3            |              |      |           |
| 2            |              |      |           |
| 1            |              |      |           |
| 4            |              |      |           |
| 5            |              |      |           |
| "n"          |              |      | 100%      |
| <b>Total</b> | 1            | 100% |           |

Luego solo se procede a hacer el grafico de la priorización.

Graficando:



### Paso 7: Conclusión de los procesos priorizados

En base a la relación 80-20 según los resultados del grafico se procede a determinar los grandes procesos a ser considerados, es decir los procesos priorizados son los que abarcan el 80 %.

| Procesos priorizados |  |
|----------------------|--|
| PROCESO 1 (C)        |  |
| PROCESO 2 (B)        |  |
| PROCESO 3 (A)        |  |

### **3. Ejecución**

Aquí es donde se busca asegurar la implantación de las acciones previamente planificadas, es decir, que coincida lo que se planifica con lo que se ejecuta o que se ejecute lo que se ha planificado. Es decir en esta fase es donde se asegura que se lleven a cabo cada una de las fases que se planificaron siempre en vista de lograr el objetivo propuesto.

En síntesis en la presente fase es donde se asegura la implantación de cada una de las fases que se han planificado anteriormente para poder lograr el objetivo planteado o problema a solucionar (se ejecuta el proceso de mejora)

### **4. Medición**

En la presente etapa medición o evaluación (Comprobación se ha de verificar, con la periodicidad definida, si las acciones ejecutadas y que habían sido previamente planificadas han aportado los resultados esperados.

Es decir que existen una serie de indicadores que sirven en la presente fase para concluir si se ha logrado el objetivo planteado, tales como indicadores de cada proceso, indicadores del cumplimiento del modelo gestión por procesos, indicadores de la calidad del servicio e indicadores de competitividad y en base a los resultados de estos indicadores es que se procede a la siguiente fase.

### **5. Actuar**

La presente fase podemos interpretarla como revisar, optimizar, industrializar, explotar o transversalizar las acciones de mejora, si las hubiese. Se puede asociar a materializar o transmitir el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa.

De acuerdo con los requisitos de ISO 9001, en esta etapa del ciclo procede tomar las decisiones de mejora pertinentes así como las acciones correctoras necesarias para corregir las desviaciones.

Debido a que en la fase anterior se comunican los resultados y se analizan las desviaciones, si dichas desviaciones con respecto a el objetivo planteado existiesen se realiza nuevamente el ciclo de la gestión del proceso de mejora de lo contrario es que se cumplió o se resolvió el problema planteado en la "Fase 1"

Cuando el ciclo lo hacemos rodar sin parar estaremos gestionando la mejora continua (Calidad Total); una vez conseguidos los objetivos fijados nos proponemos otros más ambiciosos y así sucesivamente.

#### ***h. 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 las salidas para cada usuario y otros que tienen una sola salida que está orientada a varios usuarios.

**Usuarios:**

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

Las siguientes preguntas ayudan a llenar el PEPSU:

- ¿Quién recibe las entradas?
- ¿Qué es lo primero que se hace con la entrada?
- ¿Qué se produce o realiza con las entradas?
- ¿Qué sucede después?
- ¿Cuáles son las salidas resultantes de lo que se produce?

Revise el PEPSU haciéndose estas preguntas:

- ¿Requieren algunas etapas (o subprocesos) del proceso entradas que actualmente no se muestran?
- ¿Están mostrándose todos los flujos de trabajo en los procesos de entradas y salidas?
- ¿Muestra el PEPSU la naturaleza consecutiva y paralela de las etapas o subprocesos?
- ¿Cuáles son las expectativas de los clientes?
- ¿Cuentan con estándares de servicio?

Luego de haberse realizado estas preguntas para cada proceso se llena el siguiente formato de la Tabla 92:

**FORMATO PARA RECOGER LA INFORMACION CON LA METODOLOGIA DEL PEPSU.**

| <b>PROCESO</b>     |                |                   |               |                |
|--------------------|----------------|-------------------|---------------|----------------|
| <b>PROVEEDORES</b> | <b>ENTRADA</b> | <b>SUBPROCESO</b> | <b>SALIDA</b> | <b>USUARIO</b> |
|                    |                |                   |               |                |

Tabla 91- Formato para recoger la información con la metodología del pepsu.

### **i. MEDICION DE LOS PROCESOS**

La medición de tiempos establece la cuantificación de la duración de cada uno de los procedimientos que componen los procesos seleccionados, por lo tanto la duración aproximada de cada uno de ellos se obtiene en cada una de las observaciones en la Cooperativa y se auxilia de un patrón de referencia para tomar como base de comparación y lograr obtener una eficiencia del sub-proceso actualmente.

Para dicho patrón se ha apoyado de herramientas tales como:

- Encuesta a usuarios de servicios financieros (Véase figura inferior)
- Duraciones de servicios financieros de instituciones similares.
- Opiniones y comentarios de usuarios aleatorios en percepción de duraciones de servicios financieros. Adicionalmente para la medición de los procesos y procedimientos se puede utilizar el formato que se presenta a continuación.

| <b>MACROPROCESO</b>               |                    |                  |                              |
|-----------------------------------|--------------------|------------------|------------------------------|
| <b>PROCESO</b>                    |                    |                  |                              |
| <b>PROCEDIMIENTO</b>              |                    |                  |                              |
| <b>No. de Actividad</b>           | <b>Responsable</b> | <b>Actividad</b> | <b>Duración de actividad</b> |
|                                   |                    |                  |                              |
| <b>TOTAL TIEMPO</b>               |                    |                  |                              |
| <b>TOTAL PATRON DE REFERENCIA</b> |                    |                  |                              |
| <b>EFICIENCIA</b>                 |                    |                  |                              |

Tabla 92- Formato para la medición de procesos

## INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DURACION DE SERVICIOS FINANCIEROS

### Encuesta de percepción de Servicios Financieros

El presente cuestionario, es con fines propiamente académicos, para conocer preferencias al hacer uso de servicios financieros. Sus respuestas son anónimas.  
De antemano gracias por la colaboración prestada.

**Ha hecho uso de algún servicio financiero ultimamente?**  
Si su respuesta es "NO" entonces FIN DE LA ENCUESTA

SI  
 NO

**1. Dentro de los servicios financieros, de cuales ha sido usuario?**

Ingreso/Membresia (cliente en la base de datos de la institución financiera)  
 Apertura de cuentas de ahorro  
 Solicitud de credito  
 Depósitos a plazo fijo  
 Actualización de datos de usuario  
 Retiro de la institución financiera  
 Operacion bancaria comun (pago de recibos, depositos a cuenta de terceros, etc)

**2. En cuanto tiempo ha recibido el servicio del que usted ha sido usuario aproximadamente?**  
Marque solo una por fila de los servicios que ha hecho uso.

|   | 15-30 min             | 30-45 min             | 1-3 horas             | 3-5 horas             | 1-3días               | mas de 3 días         |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ingreso/membresia   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Apertura de cuentas de ahorro   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Solicitud de credito  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Depositos a plazo fijo  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Actualizacion de datos de usuario   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Retiro de la institucion financiera   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Operacion bancaria comun (pago de recibos, depósitos a cuenta de terceros, etc) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Figura 50- Percepción de servicios financieros instrumento

## *j. MEJORAS EN LOS PROCESOS*

Las metodologías de análisis de procesos consisten en un conjunto de diferentes técnicas que se utilizan en las distintas etapas del análisis.

### **¿Cuál metodología utilizar?**

Para la selección de las técnicas a utilizar se deben considerar los siguientes atributos:

- Que faciliten la comunicación a través de un lenguaje fácil de entender y sobre todo, utilizando sistemas gráficos.
- Que incentiven al grupo a pensar en términos del problema y no de la solución. La solución debe ser un resultado.
- Que permitan alternativas contrapuestas, alertando al grupo sobre su existencia.
- Que promuevan que los participantes puedan modificar sus paradigmas, sus modos de pensar y ampliar sus conocimientos.

El tener los procesos documentados, facilita el trabajo. También puede realizarse el análisis y la mejora de procesos que aún no se han documentado, aprovechando esta instancia para recién luego, documentarlos con la mejora. Como detallamos a continuación, a través de un diagrama de flujo y un cuadro explicativo, debemos seguir una serie de pasos en la metodología de análisis y mejora de procesos.

El análisis y diseño de sistemas de información es un proceso por el cual se investigan los sistemas actuales de la organización con el fin de detectar necesidades y proponer sistemas mejores. Un sistema de información es un sistema que procesa datos, en forma manual o computarizada para obtener información. Los componentes de un sistema de información son personas, datos, formularios, máquinas, procedimientos, controles, etc.






Para poder detectar las necesidades, se hace indispensable conocer los distintos componentes del sistema para lo cual se utiliza el relevamiento de información. Para facilitar el relevamiento se dispone de herramientas que son diferentes para procesos manuales y computarizados. Las herramientas que se utilizan son importantes durante la

etapa de relevamiento de información y también se utilizan en la etapa de diseño cuando se necesite describir claramente el nuevo sistema.

Entre esas herramientas se encuentran los cursogramas que nos permitirán mostrar gráficamente procedimientos manuales.

### Diagrama analítico

El nombre es cursograma analítico pero lo llamaremos diagrama analítico para diferenciarlo de los cursogramas. Muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo correspondiente. Los símbolos que utiliza son los siguientes:

| Símbolo   | Denominación          | Descripción   |
|---|-----------------------|---|
|   | <b>Operación</b>      | Indica que se altera el estado de un elemento con el que se está trabajando. En procedimientos administrativos, brindar información, emitir un formulario, etc.   |
|  | <b>Inspección</b>     | Indica que se verifica la calidad, la cantidad o ambas conforme a especificaciones preestablecidas.   |
|  | <b>Transporte</b>     | Indica el traslado físico de los trabajadores, materiales y equipo de un lugar a otro. En procedimientos administrativos el traslado de un formulario.  |
| Símbolo   | Denominación          | Descripción   |
|  | <b>Espera</b>         | Indica que hay un elemento dado detenido esperando a que se produzca un acontecimiento determinado. Periodo de tiempo en el que se registra inactividad ya sea en los trabajadores, materiales o equipo |
|  | <b>Almacenamiento</b> | Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén según un criterio determinado de clasificación.  |

De manera que para observar los procedimientos actuales y propuestos se deberá documentar mediante el uso del Cursograma Analítico del proceso. Esto permitirá mantener una visión amplia de forma que se observen oportunidades de mejora en los procesos seleccionados mediante la priorización

El formato del Cursograma Analítico del Proceso, llamado también Cartas de Proceso se presentan a continuación:

#### ***k. DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS***

Para dar seguimiento al ciclo de mejora, se deberá seguir un procedimiento, el mediante el formato que se presenta en la siguiente página, será complementado y utilizado como un estándar de documentación por todo el personal que labora en la cooperativa.

|  |  |                     |
|--|--|---------------------|
| <b>Especificación:</b><br>ACO-XX-PX-XX                           | <b>Fecha de aprobación:</b><br>SEPTIEMBRE 2014 | <b>Página: 1</b>    |
| <b>Nombre del procedimiento:</b> Documentación de procedimientos |  | <b>Versión: 1.0</b> |

## 1. OBJETIVO

Establecer la metodología a seguir para la documentación de procedimientos que describa las actividades necesarias para la realización del mismo.

## 2. ALCANCE

El procedimiento aplica para:

- Todos los departamentos que componen la organización (Operativos y Administrativos)

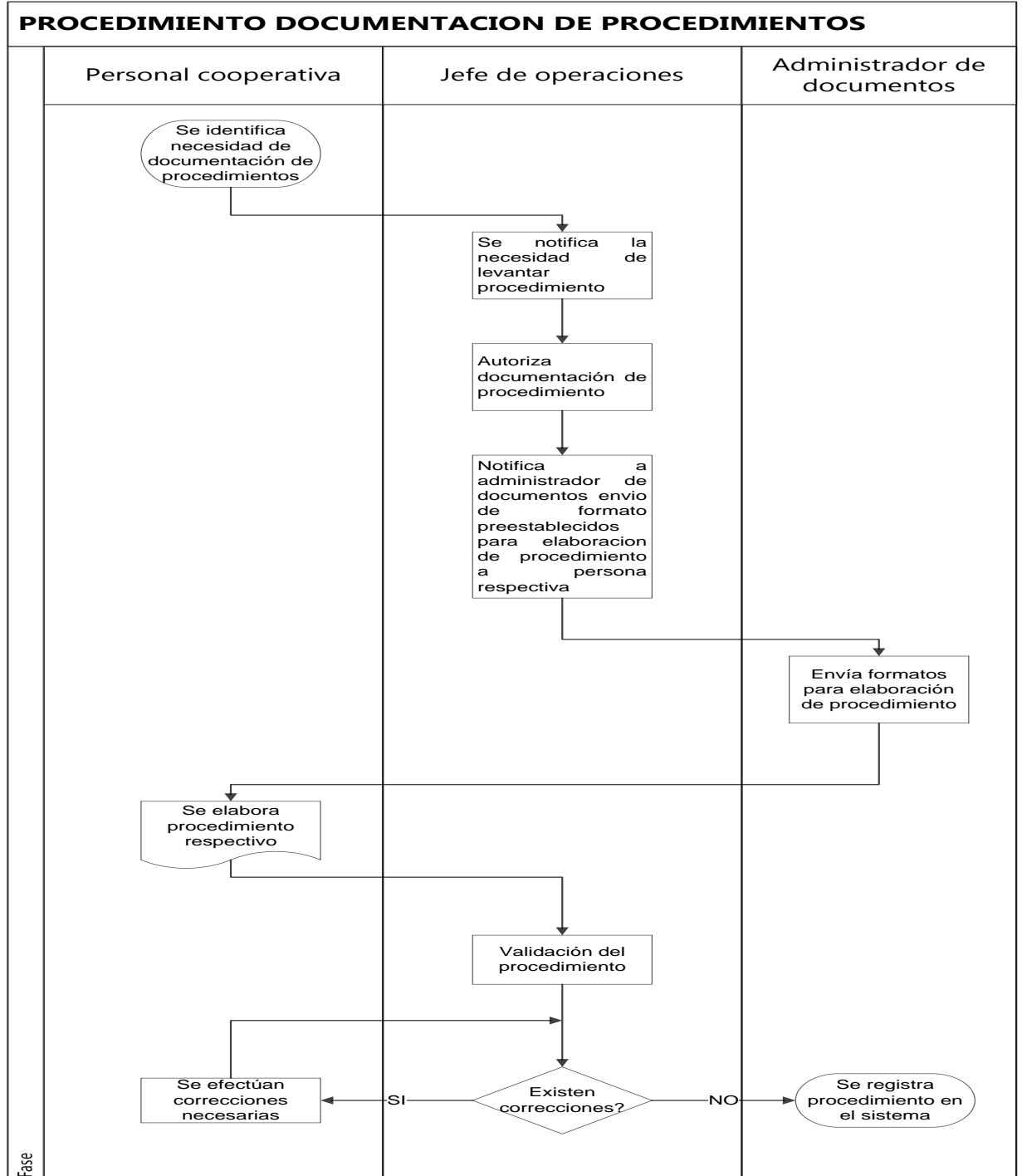
## 3. TERMINOS DE REFERENCIA

N/A

## 4. PROCEDIMIENTO


2. Se identifica la necesidad de documentación de nuevos procedimientos para cualquiera de las áreas en cuestión.
3. Se procede a notificar al Jefe de operaciones el requerimiento.
4. Autoriza el levantamiento del procedimiento.
5. Notifica a persona a cargo de documentación (Administrador de documentos), para envío de formatos a persona encargada de levantar el procedimiento en cuestión. (*Véase formato para documentación de procedimientos en Anexos*)
6. Se elabora el procedimiento a partir de los formatos establecidos (procedimiento, flujograma, etc.)
7. Se presenta procedimiento documentado a la persona del área respectiva (Operaciones, mercadeo, administración, etc.) para ser objeto de análisis y validación del procedimiento.
8. Se valida y autoriza el procedimiento. Es enviado a la persona a cargo de documentación de la organización (administrador de documentos) para su registro y codificación (*Véase anexo codificación*) en el sistema digital de procedimientos y/o registro físico. En caso de que existan observaciones en el levantamiento de la información, entonces se retorna hacia la persona que lo elaboró para efectuar correcciones respectivas, y nuevamente será presentado para su validación.

### 5. FLUJOGRAMA





## 6. ANEXOS

|                                      |                                      |   |   |                     |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---|---|---------------------|
| Describe el código del procedimiento | Describe el nombre del procedimiento |  | La fecha en que el procedimiento fue aprobado | El número de página |
| Especificación:                      | Nombre del procedimiento:            | Fecha de aprobación:  | Página:                                       | Versión:            |

- 1. OBJETIVO**

Establece el propósito de elaboración del procedimiento
- 2. ALCANCE**

Establece el alcance del procedimiento y a que o a quienes afecta.
- 3. TERMINOS DE REFERENCIA**

Esclarece la terminología técnica usada en la descripción del procedimiento
- 4. PROCEDIMIENTO**

Descripción textual del procedimiento. Separados por numeración arábica.
- 5. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO**

Se coloca el flujoograma del procedimiento, señalando las funciones que lo componen mediante la simbología ANSI
- 6. ANEXOS**

Se coloca toda la información relacionada al procedimiento y ha sido referenciada anteriormente

En el pie de página se coloca el lugar donde fue elaborado, la persona quien lo hizo, la persona que lo valida y la persona quien lo autoriza.

|               |                |               |               |
|---------------|----------------|---------------|---------------|
| Elaborado en: | Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|---------------|----------------|---------------|---------------|

**Especificación:**

ACO-XX-PX-XX

**Fecha de aprobación:**

SEPTIEMBRE 2014

**Página: 4**

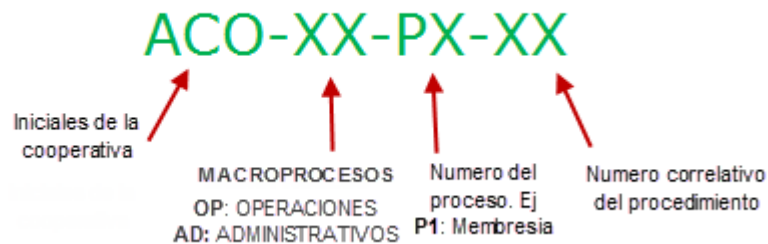
**Nombre del procedimiento:** Documentación de procedimientos

**Versión: 1.0**

## CODIFICACION DE PROCEDIMIENTO

Para la codificación del procedimiento, deberá ser efectuado por el administrador de documentos, en base a la especificación que se presenta a continuación:

## Especificación:



En donde:

- Macroprocesos
  - o OP: Operativos
  - o AD: Administrativos
  
- Procesos:
  - o P1: Membresía
  - o P2: Captación de fondos
  - o P3: Créditos
  - o P4: Planeación estratégica
  - o P5: Administración de recursos institucionales
  - o P6: Soporte a la gestión

**i. INDICADORES Y ANALISIS DE INDICADORES.**

1) Se establece el pensamiento estratégico como metodología para el establecimiento de indicadores a la organización.

- 1 Se formula el pensamiento estratégico: Misión, Visión, Valores
- 2 A partir del pensamiento estratégico de la organización se plantea lo que se desea alcanzar y se determinan las perspectivas sobre las cuales se cimentaran las decisiones estratégicas de la organización.

|                                  | PERSPECTIVAS |          |          |                    |
|----------------------------------|--------------|----------|----------|--------------------|
|                                  | FINANCIERA   | CLIENTES | PROCESOS | APRENDIZAJE O RRHH |
| <b>VISION DE LA ORGANIZACION</b> |              |          |          |                    |

- 3 Luego a partir de las perspectivas se determinan de forma general puntos estratégicos que se deben abordar y de esa conjunción se determinan los objetivos estratégicos o factores críticos de éxito para la organización

| PERSPECTIVA | PUNTOS ESTRATEGICOS | FACTORES CRITICOS DE EXITO U OBJETIVOS ESTRATEGICOS |
|-------------|---------------------|---|
|             |                     |   |

- 4 Luego se esboza un esquema para obtener un mejor panorama de lo planteado anteriormente.

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>Perspectiva financiera</b>          | <b>FACTORES CRITICOS DE EXITOS</b> |
| <b>Perspectiva clientes</b>            |                                    |
| <b>Perspectiva procesos</b>            |                                    |
| <b>Perspectivas aprendizaje o RRHH</b> |                                    |

- 5 Luego se definen los indicadores con el siguiente formato:

| PERSPECTIVA | FACTORES CRITICOS DE ÉXITO | INDICADOR |
|-------------|----------------------------|-----------|
|             |                            |           |

- 6 Luego se desarrollan los indicadores caracterizándolos con el siguiente formato:

| Tipo de indicador | indicador | Datos necesarios | Formato recoger información para la | objetivo | Calculo | Frecuencia |
|-------------------|-----------|------------------|-------------------------------------|----------|---------|------------|
|                   |           |                  |                                     |          |         |            |

7 Formato para obtener información para calcular el indicador propuesto (Ejemplo)

| formato para obtencion de datos del indicador Índice de fidelidad de socios |       |                               |
|---|-------|-------------------------------|
| CODIGO: F2  | DATOS |                               |
| total de asociados en el periodo actual                                     |       | indice de fidelidad de socios |
| Cantidad de nuevos asociados  |       | Meta establecida: 95-99%      |
| Cantidad de asociados en el periodo anterior                                |       | OBSERVACIONES                 |
| Fecha inicial   |       |                               |
| Fecha final   |       |                               |
| Firma y sello   |       |                               |

8 Luego se analizan acciones que se pueden llevar a cabo si en dado caso al medir los indicadores el resultado no es el esperado para la organización con el siguiente formato:

| Tipo de indicador | indicador | objetivo | Acciones a realizar |
|-------------------|-----------|----------|---------------------|
|                   |           |          |                     |

# **6.4 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

La **estrategia empresarial**, uno de los mayores campos de estudio que mayor interés ha despertado, tanto en el mundo académico como en el mundo de los negocios. La importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales.

La estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. Idealmente, el análisis estratégico debería buscar las relaciones sistemáticas existentes entre las elecciones que realizan la alta dirección y los resultados económicos que obtiene la empresa.

Por lo tanto para recomendación de estrategias empresariales, se han listado tres opciones las cuales son bastantes útiles para complementar la Gestión por procesos y la filosofía de calidad en el área de trabajo:

- Herramienta de la calidad 5's
- Medición de la satisfacción del cliente (ISC)- Metodología SERVQUAL
- Priorización de Procesos para Gestión por procesos

Las descripciones de cada una de ellas, se pueden observar a continuación

## 6.4.1 HERRAMIENTA DE CALIDAD 5`S

### LAS 5`S HERRAMIENTAS BASICAS DE MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA

#### ¿Qué son las 5 S?

---

Es una práctica de Calidad ideada en Japón referida al “Mantenimiento Integral” de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos.

En Ingles se ha dado en llamar “**housekeeping**” que traducido es “ser amos de casa también en el trabajo”.



#### Las Iniciales de las 5 S:

##### JAPONES

Seiri  
Seiton  
Seiso  
Seiketsu  
Shitsuke

##### CASTELLANO

Clasificación y Descarte  
Organización  
Limpieza  
Higiene y Visualización  
Disciplina y Compromiso

#### ¿Por qué las 5 S?

Es una técnica que se aplica en todo el mundo con excelentes resultados por su sencillez y efectividad.

**Su aplicación mejora los niveles de:**

1. Calidad.
2. Eliminación de Tiempos Muertos.
3. Reducción de Costos.

La aplicación de esta Técnica requiere el compromiso personal y duradera para que nuestra empresa sea un auténtico modelo de organización, limpieza , seguridad e higiene.

Los primeros en asumir este compromiso son los Gerentes y los Jefes y la aplicación de esta es el ejemplo más claro de resultados acorto plazo.

**Resultado de Aplicación de las 5 S**

Estudios estadísticos en empresas de todo el mundo que tienen implantado este sistema demuestran que:

**Aplicación de 3 primeras S :**

- Reducción del 40% de sus costos de Mantenimiento.
- Reducción del 70% del número de accidentes.
- Crecimiento del 10% de la fiabilidad del equipo.
- Crecimiento del 15% del tiempo medio entre fallas.

**¿QUÉ BENEFICIOS APORTAN LAS 5S?**

1. La implantación de las 5S se basa en el trabajo en equipo.
2. Los trabajadores se comprometen.
3. Se valoran sus aportaciones y conocimiento.
4. LA MEJORA CONTINUA SE HACE UNA TAREA DE TODOS.



**Conseguimos una MAYOR PRODUCTIVIDAD que se traduce en:**

1. Menos productos defectuosos.
2. Menos averías.
3. Menor nivel de existencias o inventarios.
4. Menos accidentes.
5. Menos movimientos y traslados inútiles.
6. Menor tiempo para el cambio de herramientas.

**Lograr un MEJOR LUGAR DE TRABAJO para todos, puesto que conseguimos:**

1. Más espacio.
2. Orgullo del lugar en el que se trabaja.
3. Mejor imagen ante nuestros clientes.
4. Mayor cooperación y trabajo en equipo.
5. Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas.
6. Mayor conocimiento del puesto.



**ANTES**



**DESPUES**

## **La 1° S: Seiri (Clasificación y Descarte)**

Significa separar las cosas necesarias y las que no la son manteniendo las cosas necesarias en un lugar conveniente y en un lugar adecuado.

### **Ventajas de Clasificación y Descarte**

1. Reducción de necesidades de espacio, stock, almacenamiento, transporte y seguros.
2. Evita la compra de materiales no necesarios y su deterioro.
3. Aumenta la productividad de las máquinas y personas implicadas.
4. Provoca un mayor sentido de la clasificación y la economía, menor cansancio físico y mayor facilidad de operación.

**Para Poner en práctica la 1ra S debemos hacernos las siguientes preguntas:**

1. ¿Qué debemos tirar?
2. ¿Qué debe ser guardado?
3. ¿Qué puede ser útil para otra persona u otro departamento?
4. ¿Qué deberíamos reparar?
5. ¿Qué debemos vender?

Otra buena práctica sería, colocar en un lugar determinado todo aquello que va ser descartado.

Y el último punto importante es el de la clasificación de residuos. Generamos residuos de muy diversa naturales: papel, plásticos, metales, etc. Otro compromiso es el compromiso con el medio ambiente ya que nadie desea vivir en una zona contaminada.

**Analice por un momento su lugar de trabajo, y responda a las preguntas sobre Clasificación y Descarte:**

1. ¿Qué podemos tirar?
2. ¿Qué debe ser guardado?
3. ¿Qué puede ser útil para otra persona u otro departamento?
4. ¿Qué deberíamos reparar?
5. ¿Qué podemos vender?



### **SEITON (Organización) La 2da S**

La organización es el estudio de la eficacia. Es una cuestión de cuán rápido uno puede conseguir lo que necesita, y cuán rápido puede devolverla a su sitio nuevo.

Cada cosa debe tener un único, y exclusivo lugar donde debe encontrarse antes de su uso, y después de utilizarlo debe volver a él. Todo debe estar disponible y próximo en el lugar de uso.

Tener lo que es necesario, en su justa cantidad, con la calidad requerida, y en el momento y lugar adecuado nos llevará a estas ventajas:

1. Menor necesidad de controles de stock y producción.
2. Facilita el transporte interno, el control de la producción y la ejecución del trabajo en el plazo previsto.
3. Menor tiempo de búsqueda de aquello que nos hace falta.
4. Evita la compra de materiales y componentes innecesarios y también de los daños a los materiales o productos almacenados.
5. Aumenta el retorno de capital.
6. Aumenta la productividad de las máquinas y personas.
7. Provoca una mayor racionalización del trabajo, menor cansancio físico y mental, y mejor ambiente.

**Para tener claros los criterios de colocación de cada cosa en su lugar adecuado, responderemos las siguientes preguntas:**

1. ¿Es posible reducir el stock de esta cosa?
2. ¿Esto es necesario que esté a mano?
3. ¿Todos llamaremos a esto con el mismo nombre?
4. ¿Cuál es el mejor lugar para cada cosa?

**Y por último hay que tener en claro que:**

1. Todas las cosas han de tener un nombre, y todos deben conocerlo.
2. Todas las cosas deben tener espacio definido para su almacenamiento o colocación, indicado con exactitud y conocido también por todos.

**Analice por un momento su lugar de trabajo y responda las preguntas sobre organización:**

1. ¿De qué manera podemos reducir la cantidad que tenemos?
2. ¿Qué cosas realmente no es necesario tener a la mano?
3. ¿Qué objetos suelen recibir más de un nombre por parte de mis compañeros?
4. Fíjese en un par de cosas necesarias ¿Cuál es el mejor lugar para ellas?

### **SEISO (Limpieza) : La 3° S**

La limpieza la debemos hacer todos.

Es importante que cada uno tenga asignada una pequeña zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia bajo su responsabilidad. No debe haber ninguna parte de la empresa sin asignar. Si las persona no asumen este compromiso la limpieza nunca será real.

Toda persona deberá conocer la importancia de estar en un ambiente limpio. Cada trabajador de la empresa debe, antes y después de cada trabajo realizado, retirara cualquier tipo de suciedad generada.

Beneficios

#### **Un ambiente limpio proporciona calidad y seguridad, y además:**

1. Mayor productividad de personas, máquinas y materiales, evitando hacer cosas dos veces
2. Facilita la venta del producto.
3. Evita pérdidas y daños materiales y productos.
4. Es fundamental para la imagen interna y externa de la empresa.

**Para conseguir que la limpieza sea un hábito tener en cuenta los siguientes puntos:**

1. Todos deben limpiar utensilios y herramientas al terminar de usarlas y antes de guardarlos

2. Las mesas, armarios y muebles deben estar limpios y en condiciones de uso.
3. No debe tirarse nada al suelo
4. No existe ninguna excepción cuando se trata de limpieza. El objetivo no es impresionar a las visitas sino tener el ambiente ideal para trabajar a gusto y obtener la Calidad Total

**Analice por un momento su lugar de trabajo y responda las preguntas sobre Limpieza:**

1. ¿Cree que realmente puede considerarse como “Limpio”?
2. ¿Cómo cree que podría mantenerlo Limpio siempre?
3. ¿Qué utensilios, tiempo o recursos necesitaría para ello?
4. ¿Qué cree que mejoraría el grado de Limpieza?

### **SEIKETSU (Higiene y Visualización). La 4° S**

Esta S envuelve ambos significados: Higiene y visualización.

La higiene es el mantenimiento de la Limpieza, del orden. Quien exige y hace calidad cuida mucho la apariencia. En un ambiente Limpio siempre habrá seguridad. Quien no cuida bien de sí mismo no puede hacer o vender productos o servicios de Calidad.

Una técnica muy usada es el “visual management”, o gestión visual. Esta Técnica se ha mostrado como sumamente útil en el proceso de mejora continua. Se usa en la producción, calidad, seguridad y servicio al cliente.

Consiste en grupo de responsables que realiza periódicamente una serie de visitas a toda la empresa y detecta aquellos puntos que necesitan de mejora.

Una variación mejor y más moderna es el “colour management” o gestión por colores. Ese mismo grupo en vez de tomar notas sobre la situación, coloca una serie de

tarjetas, rojas en aquellas zonas que necesitan mejorar y verdes en zonas especialmente cuidadas.

Normalmente las empresas que aplican estos códigos de colores nunca tiene tarjetas rojas, porque en cuanto se coloca una, el trabajador responsable de esa área soluciona rápidamente el problema para poder quitarla.

### **Las ventajas de uso de la 4ta S**

1. Facilita la seguridad y el desempeño de los trabajadores.
2. Evita daños de salud del trabajador y del consumidor.
3. Mejora la imagen de la empresa interna y externamente.
4. Eleva el nivel de satisfacción y motivación del personal hacia el trabajo.

### **Recursos visibles en el establecimiento de la 4ta. S:**

1. Avisos de peligro, advertencias, limitaciones de velocidad, etc.
2. Informaciones e Instrucciones sobre equipamiento y máquinas.
3. Avisos de mantenimiento preventivo.
4. Recordatorios sobre requisitos de limpieza.
5. Aviso que ayuden a las personas a evitar errores en las operaciones de sus lugares de trabajo.
6. Instrucciones y procedimientos de trabajo.

### **Hay que recordar que estos avisos y recordatorios:**

- Deben ser visibles a cierta distancia.
- Deben colocarse en los sitios adecuados.
- Deben ser claros, objetivos y de rápido entendimiento.
- Deben contribuir a la creación de un local de trabajo motivador y confortable.

**Analice por un momento su lugar de trabajo y responda las preguntas sobre Higiene y visualización:**

1. ¿Qué tipo de carteles, avisos, advertencias, procedimientos cree que faltan?
2. ¿Los que ya existen son adecuados? ¿Proporcionan seguridad e higiene?
3. En general ¿Calificaría su entorno de trabajo como motivador y comfortable?
4. En caso negativo ¿Cómo podría colaborar para que si lo fuera?

### **SHITSUKE (Compromiso y Disciplina) : la 5° S**

Disciplina no significa que habrá unas personas pendientes de nosotros preparados para castigarnos cuando lo consideren oportuno. Disciplina quiere decir voluntad de hacer las cosas como se supone se deben hacer. Es el deseo de crear un entorno de trabajo en base de buenos hábitos.

Mediante el entrenamiento y la formación para todos (¿Qué queremos hacer?) y la puesta en práctica de estos conceptos (¡Vamos hacerlo!), es como se consigue romper con los malos hábitos pasados y poner en práctica los buenos.


En suma se trata de la mejora alcanzada con las 4 S anteriores se convierta en una rutina, en una práctica más de nuestros quehaceres. Es el crecimiento a nivel humano y personal a nivel de autodisciplina y autosatisfacción.

Esta 5 S es el mejor ejemplo de compromiso con la Mejora Continua. Todos debemos asumirlo, porque todos saldremos beneficiados.

Existen formas de garantizar que se dé cumplimiento de esta metodología y exista seguimiento del mismo. Para ello se recomiendan efectuar auditorias 5 S en cada una de las áreas de trabajo de la cooperativa. De forma que se aconseja utilizar un formato de toma de datos como el que se muestra a continuación o similar, el cual está sujeto a modificación por consideraciones de la persona a cargo de implementación de la metodología.



## FORMULARIO PARA AUDITORIA 5 S's

| <br><small>Dependencias Profesionales de Ingeniería y Arquitectura</small> | Nombre del Area:           |                |             |     |     |     |     |     |     |            | <b>Total de la categoría</b> | <b>Meta</b> |     |   |
|---|----------------------------|----------------|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------|------------------------------|-------------|-----|---|
|   | Objetivo de la evaluación: |                |             |     |     |     |     |     |     |            |                              |             |     |   |
|   | Nombre de los evaluadores: |                |             |     |     |     |     |     |     |            |                              |             |     |   |
|   | Fecha de la evaluación:    |                |             |     |     |     |     |     |     |            |                              |             |     |   |
| Categoría   | No.                        | Item a evaluar | Descripción | N-0 | N-1 | N-2 | N-3 | N-4 | N-5 | Puntuación |                              |             |     |   |
| 1S Seiri<br>Clasificar<br>(estructurar)   | 1                          |                |             |     |     |     |     |     |     |            |                              |             |     |   |
|   | n                          |                |             |     |     |     |     |     |     |            |                              |             |     |   |
| 2S Seiton<br>Ordenar<br>(Separar)   | 1                          |                |             |     |     |     |     |     |     |            |                              |             |     |   |
|   | n                          |                |             |     |     |     |     |     |     |            |                              |             |     |   |
| 3S Seiso<br>Limpiar<br>(Aseo)   | 1                          |                |             |     |     |     |     |     |     |            |                              |             |     |   |
|   | n                          |                |             |     |     |     |     |     |     |            |                              |             |     |   |
| 4S Seiketsu<br>Reglamentar<br>Establecer los<br>estándares  | 1                          |                |             |     |     |     |     |     |     |            |                              |             |     |   |
|   | n                          |                |             |     |     |     |     |     |     |            |                              |             |     |   |
| 5S Shitsuke<br>Disciplina<br>Persistir en eso<br>(continuar)  | 1                          |                |             |     |     |     |     |     |     |            |                              |             |     |   |
|   | n                          |                |             |     |     |     |     |     |     |            |                              |             |     |   |
|   |                            |                |             |     |     |     |     |     |     |            | Total                        | 0           | Max | 0 |

| TIPO DE PUNTUACION            |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| ARRIBA DEL ESTANDAR ESPERADO  |   |   |   |   | 5 |
| BASTANTE ACEPTABLE            |   |   |   | 4 |   |
| ALGUNOS DETALLES QUE MEJORAR  |   |   | 3 |   |   |
| VARIAS CORRECCIONES QUE HACER |   | 2 |   |   |   |
| NECESITA MEJORAR              | 1 |   |   |   |   |
| NO SE NOTA NINGUN AVANCE      | 0 |   |   |   |   |

Tabla 93- Formulario para auditoria 5'S

## 6.4.2 MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE SERVQUAL (ISC)

### METODOLOGIA SERVQUAL

SERVQUAL es un método de evaluación de los factores claves para medir la Calidad de los Servicios prestados. El cuestionario SERVQUAL está basado en el modelo clásico de evaluación al cliente, que considera que todo cliente que adquiere un servicio genera unas expectativas del servicio que va a recibir a través de distintos canales y una vez recibido hay una serie de factores, dimensiones, que le permite tener una percepción del servicio recibido. La diferencia entre ambas actitudes es el Índice de Satisfacción del Cliente y es el indicador que se obtiene mediante el tratamiento adecuado de la información que se obtiene al aplicar ésta herramienta de evaluación de la calidad del servicio que es **SERVQUAL**.

Modelo **SERVQUAL** identifica cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio las cuales son medidas mediante un cuestionario de 22 preguntas. Estas preguntas permiten conocer las deficiencias de calidad en los servicios.

El modelo está basado en un cuestionario con esas preguntas estándares que sirven de guía para cualquier tipo de proveedor de servicios y que persigue alcanzar la calidad total de los servicios mediante el análisis de los resultados. Del análisis de los resultados del cuestionario SERVQUAL se obtiene un Índice de Calidad del Servicio y en base al mismo se podrá a determinar lo cerca o lejos que los clientes se encuentran respecto a la satisfacción del servicio recibido. Este método es una excelente herramienta para que las empresas revisen la percepción de los clientes respecto al servicio que prestan.

SERVQUAL se aplica tanto en el enfoque nórdico como en el enfoque norteamericano que distinguen la calidad uno como las percepciones de los clientes y el segundo como las brechas que surgen entre las expectativas y las percepciones del cliente.

El MODELO SERVQUAL se creó en principio para tratar de medir la desviación que hay entre las expectativas del cliente al hacer uso de un determinado servicio, normalmente

del sector terciario y lo que percibe que recibe. Las expectativas del cliente están formadas además de por sus necesidades personales, por posibles experiencias del pasado, por lo que le ha llegado a través de comunicaciones externa (publicidad) y por lo que le han contado, el famoso boca a boca.

¿Que obtenemos a través del SERVQUAL?

Una calificación de la calidad del servicio: Índice de Calidad del Servicio (ISC).  
Lo que desean los consumidores.  
Lo que encuentran los consumidores  
Las lagunas de insatisfacción  
Ordena los defectos de calidad

Es quizás el método de medición más usado, otros métodos de evaluación de la satisfacción de los clientes son modificaciones sobre el método SERVQUAL.

A través de estudios diversas fuentes y criterios de partida se llegó a fijar unos indicadores que fijan o miden los distintos puntos básicos para el cálculo de la calidad de los servicios en las distintas etapas. Estos indicadores se conocen como indicadores de dimensionamiento de la calidad y se relacionan a continuación:

- 1.- Aspectos o elementos tangibles
- 2.- Fiabilidad
- 3.- Sensibilidad o capacidad de respuesta
- 4.- Seguridad
- 5.- Empatía

Elementos tangibles (T): Apariencia de las instalaciones equipos, empleados y materiales de comunicación.

Fiabilidad (RY): Habilidad de prestar el servicio prometido tal como se ha prometido con error cero.

Este indicador trata de medir la habilidad para desarrollar el servicio prometido. La eficiencia y eficacia en la prestación del servicio. Con la eficiencia se consigue aprovechamiento de tiempo y materiales y la eficacia no es más que el cliente obtiene el servicio requerido.

La fiabilidad mide la efectividad es decir obtener el servicio mediante un proceso correcto que cumpla las expectativas para el que fue diseñado.

Cuando un servicio no se da en forma efectiva se tiene que repetir, lo cual conlleva un costo económico en tiempo, materiales, etc.

Si un servicio no se tiene que repetir el usuario queda satisfecho a la primera. Problemas: capacidad de los profesionales para hacer frente a las posibles dificultades.

Capacidad de respuesta o velocidad de respuesta (R).- El deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma rápida y eficiente. Prestar el servicio de forma ágil.

Seguridad o garantía (A).- Conocimiento del servicio prestado, cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza al cliente.

Empatía (E) .-Atención individualizada al cliente. La empatía es la conexión sólida entre dos personas. Es fundamental para comprender el mensaje del otro. Es una habilidad de inferir los pensamientos y los deseos del otro.

Servqual mediante el cuestionario diseñado obtiene información del cliente sobre cada una de las dimensiones de calidad del servicio mide las percepciones frente a las expectativas, mide la importancia relativa de las dimensiones de la calidad y mide las intenciones de comportamiento para evaluar el impacto de la calidad del servicio.

La calidad de servicio que el cliente recibe respecto a las expectativas le condicionará su comportamiento para:

- Recomendar no recomendar a la empresa
- Considerar o no considerar usar el servicio la próxima vez
- Repetir o no repetir
- Hacer o no hacer mayor uso del servicio

Cada uno de estos factores o dimensiones, como se les denomina en el modelo SERVQUAL se subdivide en otras subdimensiones que afectarán a la percepción del cliente. Estas subdivisiones originan las preguntas del cuestionario SERVQUAL. Las preguntas se refieren a los aspectos más importantes de cada dimensión que definen la calidad del servicio del proveedor de calidad.

Cada una de las dimensiones y las preguntas asociadas van dirigidas a:

#### DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES

- La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas
- Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
- Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

#### DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD

- Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
- Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo
- La empresa realiza bien el servicio la primera vez
- La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido
- La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores

#### DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA

- Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
- Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes
- Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes

#### DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD

- El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes
- Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios.
- Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes

#### DIMENSIÓN 5: EMPATÍA

- La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.
- La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
- La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
- La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Un cuestionario SERVQUAL se inicia con la descripción de los servicios que brinda y da una breve explicación al cliente para que puntué en una escala entre 1 a 7 la percepción que ha tenido del servicio.

Además de las variantes en los grados de escala que se aplica (5,7,9 ó 10), el cuestionario SERVQUAL se aplica con preguntas dobles, expectativas y percepción, solo con valoración de la percepción. Recordemos las dos corrientes existentes sobre el criterio para la medición de la calidad de los servicios. Siguiendo el criterio de considerar la medida de la calidad del servicio como diferencia de expectativas y recepción del

servicios si aplicamos el cuestionario SERVQUAL a los clientes de un hotel , se les entregará a la llegada para que gradúen las expectativas (lo que esperan del servicio)y se les entregará otro en la fecha en que abandonen el hotel para que valoren el servicio recibido. Otra forma de enfocar el método es mediante preguntas abiertas que compara entre lo que no recibió del servicio según esperaba y lo que el cliente espera del servicio.

La escala 1 a 7 es la conocida como escala Likert. Puede llevar 7 grados de apreciación, pero también 5, 9, 10.

La escala Likert es usada para medir actitudes, sobre los enunciados el entrevistado mostrará su nivel de acuerdo o desacuerdo, señalando un grado entre 1 y 7.

Ventajas: permite medir el sentido e intensidad de las actitudes, es fácil de administrar.

Inconvenientes: Necesita de la ponderación de las respuestas.

Escala de medición Likert: es un método de pregunta bipolar que mide tanto lo positivo como lo negativo de cada enunciado. Se aplican con 5,7,9,10 grados. en la práctica se usa la de 5 y 7 grados.

1-totalmente insatisfecho RSC= 0-20%

2.-insatisfecho RSC=20-40%

3.-ni satisfecho ni insatisfecho RSC=40-60%

4.-satisfecho RSC=60-80%

5.-totalmente satisfecho RSC=80-100%

RSC= Rango de Satisfacción del Cliente.

### **El cuestionario SERVQUAL**

Como se ha dicho el cuestionario de SERVQUAL trata de medir la calidad el servicio, mediante un cuestionario que valore cada uno de las dimensiones que suceden durante el proceso de prestación del servicio, basándose en las subdimensiones citadas. Así por

ejemplo las preguntas que recogería el formulario para medir el grado de percepción de los clientes en la "Dimensión 1.- elementos tangibles" en una oficina de atención al público en una empresa de servicios (gestión municipal de agua) serán las siguientes:

#### Elementos tangibles

- 1.- El empleado tiene equipos de apariencia moderna
- 2.- Los elementos materiales (folletos, escritos, respuesta, etc.) son visualmente atractivos y claros.
- 3.- Existen materiales suficientes para la presentación del servicio.
- 4.- Las instalaciones físicas son atractivas, modernas, limpietas, organizadas y aptas para ofrecer un buen servicio.

El cliente tendrá que señalar en la derecha un número entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo).

#### **Como redactar un cuestionario SERVQUAL.**

El cuestionario ya lo resuelve el método, en las subdimensiones que definen cada una de las cinco dimensiones analizadas anteriormente. Así el cuestionario SERVQUAL de la primera dimensión, será el siguiente:

#### Elementos tangibles

- 1.- El empleado tiene equipos de apariencia moderna
- 2.- Los elementos materiales (folletos, escritos, respuesta, etc.) son visualmente atractivos y claros.
- 3.- Existen materiales suficientes para la presentación del servicio.
- 4.- Las instalaciones físicas son atractivas, modernas, limpietas, organizadas y aptas para ofrecer un buen servicio.

Para que podamos ver la presentación se incluye la figura 1.



Cuando se aplica SERVQUAL a un hotel las dimensiones más críticas son las de elementos tangibles y la empatía. El cuestionario adaptado a este tipo de empresas, para estas dos dimensiones podría ser el siguiente:

Las preguntas relacionadas con los Elementos tangibles

*-El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas*

*-Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable*

*-La habitación cuenta con todos los servicios necesarios para sentirme cómodo durante mi estancia*

*-El hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para disfrutar de mis vacaciones*

*-El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta el hotel ofrecen comida de calidad, con menús variados y bien preparados.*

El cuestionario SERVQUAL para la Empatía en un establecimiento hotelero será: -

*El personal del hotel siempre está atento a mis deseos y necesidades*

*-El personal del hotel siempre es agradable y se muestra interesado en servir a los huéspedes*

*-El personal del hotel presta una atención muy personal*

*-El ambiente que hay en el hotel hace sentirse como, como en casa.*

*-En las áreas comunes hay un ambiente divertido, agradable, tranquilo.*

El cuestionario estándar SERVQUAL se debe acompañar de preguntas que ayuden a inferir lo que buscamos determinar, el grado de calidad en cada una de las dimensiones. Así en el ejemplo al que se hizo referencia anteriormente sobre una empresa de gestión municipal de agua, se podría acompañar de preguntas adicionales como: ¿qué es lo que no le ha gustado del servicio? ¿qué cambiaría?, ¿habita en el municipio todo el año?, si es un municipio turístico podría preguntarse la nacionalidad del cliente, etc., el mismo cuestionario se debería usar para medir la calidad del servicio de departamentos que el cliente usa normalmente, ejemplo contrataciones, tesorería, atención de quejas y reclamaciones. Así analizaremos la calidad del servicio de cada estrato de la organización

y detectaremos los niveles de calidad en cada una de las dimensiones, creando así puntos de referencias y prioridades para mejorar la calidad del servicio.

Adaptado y reparado el cuestionario SERVQUAL, hay que ponderar las dimensiones, ¿todas son igualmente importantes o hay diferencias entre ellas? Para ponderar las dimensiones podemos elegir tres caminos: lo hacemos de forma subjetiva, lo preguntamos a los clientes en un pregunta adicional al cuestionario o que sea el propio cliente quien directamente establezca las prioridades?. Pienso que depende del estudio y la empresa a evaluar.

Una vez preparado el cuestionario antes de aplicarlo a los clientes, se debe hacer una prueba, comprobar el tiempo que se tarda en las respuestas, si todas las respuestas son fácilmente comprendidas etc.

Revisado y probado el cuestionario SERVQUAL procede seleccionar una muestra representativa de la población es decir saber el número de clientes que se van a encuestar.

### **Tratamiento estadístico simplificado de datos de SERVQUAL**

Primeramente se debe obtener la mediana de la puntuación dada a cada una de las 22 preguntas y la desviación estándar. Nos ayudamos de Microsoft Excel.

Después las respuestas se agrupan por cada uno de las cinco dimensiones y se obtienen los mismos datos estadísticos.

Se obtiene una gráfica de las brechas (expectativas-precepción) para conocer la diferencia dentro de cada dimensión y la del área en total.

Para cada dimensión los grados (1 al 5) arrojan un promedio, el promedio general se compara con el promedio de la eficacia total del servicio, que se califica en 5 (calidad idónea según percepción de los clientes).

Simplificando vamos a analizar el promedio global de cada una de las dimensiones: Supongamos que las cifras de los promedios por cada una de las cinco dimensiones son las que se indican a continuación:

Elementos tangibles: 3,78

Fiabilidad: 3,58

Capacidad de respuesta: 3,35

Seguridad: 3,90

Empatía: 4,15

Así pues si el promedio total de los cinco grados arroja una cifra del 3,78, lo que representa un 75,6% respecto al índice ideal "5". La lectura sería que el 75,6% está satisfecho con el servicio según el grado de porcentaje 0-100 de la escala Likert.

Es decir 78% está entre 60-80.

Seguidamente se calculan las brechas y para ello se resta el índice ideal 5 de cada uno de los promedios de cada una de las dimensiones: es decir " $3,57-5=-1,43$ " para nuestro ejemplo los resultados son:

1.-Elementos tangibles:-1,22

2.-Fiabilidad:-1,42

3.-Capacidad de respuesta:-1,65

4.-Seguridad: -1,1

5.-Empatía:-0,85

**El ISC resulta ser la media aritmética de las brechas: -1,248**

Todas las brechas obtenidas con el cuestionario y el método SERVQUAL son negativas, es decir el servicio presenta defectos de calidad; la única más cercana a cero es la

"empatía", lo cual se traduce como que el menor problema de calidad del servicio es debido al personal. El personal es el mejor valorado. En cambio hay que actuar sobre los elementos que integran la capacidad de respuesta, que es donde se produce la mayor brecha.

Este sería simplíficadamente el desarrollo de la metodología de análisis de SERVQUAL. Aclarar simplemente que el tratamiento estadístico aunque no complejo es algo más sofisticado que el presentado.

A manera de ejemplo se presenta a continuación el cuestionario utilizado para el estudio, de forma que se tenga una visión generalizada de cómo redactar el instrumento de recolección de datos para que los resultados sean tabulados y presentados a las autoridades competentes.

### 6.4.3 PRIORIZACION DE PROCESOS – GESTION POR PROCESOS

En la etapa de Diagnostico se realizó una priorización de los procesos existentes en la cooperativa, es decir que luego de haber identificado y clasificado los procesos que se desarrollan en Cooperativa, se procedió a realizar una priorización con el objetivo de determinar los procesos que tienen mayor incidencia en el desempeño de la Cooperativa, 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 Cooperativa.

Los grandes procesos a evaluar fueron los siguientes:

| Código | Procesos                                   |
|--------|--|
| A      | Membresía                                  |
| B      | Captación de fondos                        |
| C      | Créditos                                   |
| D      | Planeación Estratégica                     |
| E      | Administración de recursos institucionales |
| F      | Soporte a la gestión                       |

El desglose de estos procesos es el siguiente:

#### MEMBRESIA

- Ingreso de asociados
- Retiro de asociados
- Actualización de datos del asociado

#### CAPTACION DE FONDOS

- Actualización de datos del asociado
- Apertura de cuentas de ahorro
- Depósitos a plazo fijo
- Apertura de cuenta de aportaciones

#### CREDITOS

- Colocación de créditos
- Análisis y decisión de créditos
- Instrumentación y desembolso
- Recuperación de préstamos en mora

#### PLANEACION ESTRATEGICA

#### ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS INSTITUCIONALES

- Administración de Recursos Humanos
- Administración de Recursos Financieros

#### SOPORTE A LA GESTION

- Contabilidad
- Auditoria interna
- Tecnología de la información

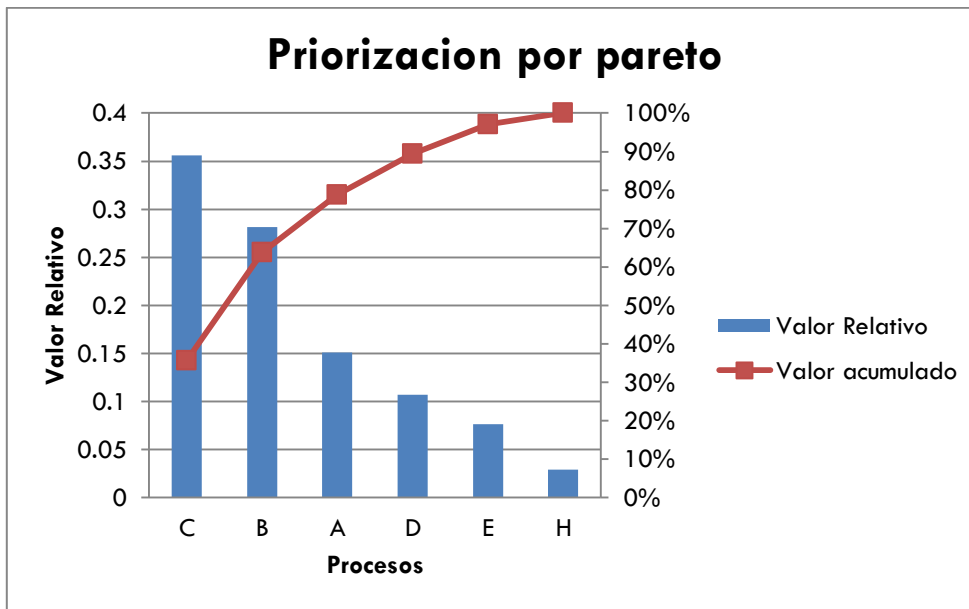
Como resulta al realizar la priorización de los procesos fue el siguiente:

Haciendo uso de la técnica de la técnica de "PARETO" para priorizar

| PROCESOS     | Nombre del proceso                         | Valor relativo (valor de la fila) | Valor acumulado |
|--------------|--|-----------------------------------|-----------------|
| C            | Créditos                                   | 0.3563                            | 0.3563          |
| B            | Captación de fondos                        | 0.2813                            | 0.6376          |
| A            | Membresía                                  | 0.1506                            | 0.7882          |
| D            | Planeación Estratégica                     | 0.1066                            | 0.8948          |
| E            | Administración de recursos institucionales | 0.0760                            | 0.9708          |
| H            | Soporte a la gestión                       | 0.0292                            | 1.00            |
| <b>Total</b> |  | 1.00                              |                 |

| PROCESO      | Valor de la fila de cada proceso | Porcentaje (%) | Porcentaje Acumulado (%) |
|--------------|----------------------------------|----------------|--------------------------|
| C            | 0,3563                           | 36%            | 36%                      |
| B            | 0,2813                           | 28%            | 64%                      |
| A            | 0,1506                           | 15%            | 79%                      |
| D            | 0,1066                           | 11%            | 89%                      |
| E            | 0,076                            | 8%             | 97%                      |
| H            | 0,0292                           | 3%             | 100%                     |
| <b>Total</b> | 1                                | 100%           |                          |

Graficando:



### Conclusión de los procesos priorizados

Luego de haber realizado la correcta priorización de los procesos y al utilizar la técnica de PARETO como se puede observar en el gráfico anterior la priorización respectiva de procesos dio como resultado la selección de los procesos siguientes:

- A. Proceso de Membresía
  - Ingreso de asociados
  - Retiro de asociados
  - Actualización de datos de los asociados
- B. Proceso de captación de fondos
  - Apertura de cuentas de ahorro
  - Depósitos a plazo fijo
  - Cobro de aportaciones

C. Proceso de análisis y otorgamiento de Créditos o colocaciones

- Colocación de créditos
- Análisis y decisión
- Instrumentación y desembolso
- Recuperación de préstamos en mora

La priorización de los procesos arroja como resultado 3 grandes procesos que realiza la cooperativa y como se puede observar en el “Inventario de procesos” estos 3 procesos comprenden el macropceso denominado “Operaciones” que representa la parte medular de la actividad económica de la Cooperativa.

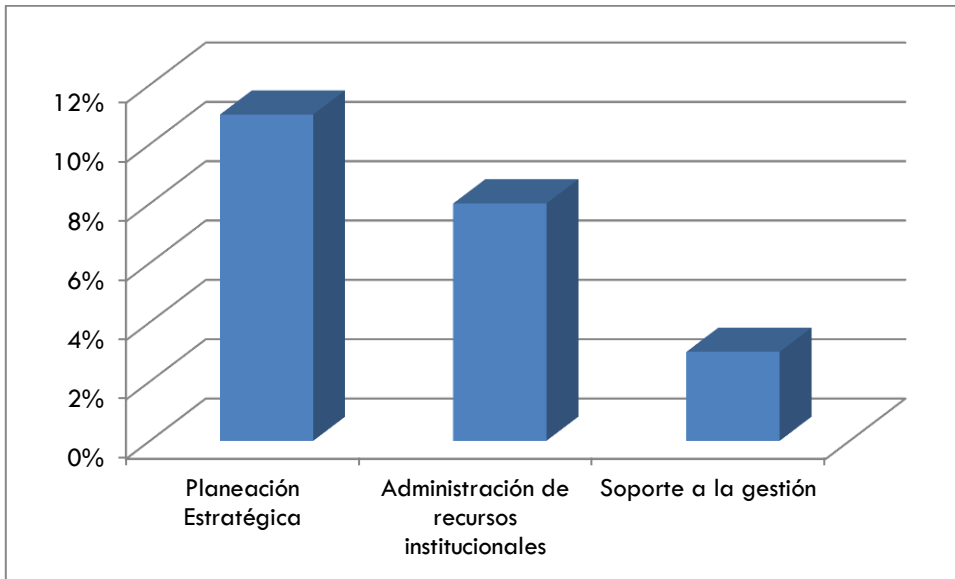
| <b>MACROPROCESOS</b>                              | <b>PROCESOS</b>                    | <b>SUBPROCESOS</b>                            |
|---|------------------------------------|---|
| <b>OPERACIONES</b>                                | <b>MEMBRESÍA</b>                   | <b>Ingreso de asociados</b>                   |
|   |                                    | <b>Retiro de asociados</b>                    |
|   |                                    | <b>Actualización de datos del asociado</b>    |
|   | <b>CAPTACIÓN DE FONDOS</b>         | <b>Apertura de cuentas de ahorro</b>          |
|   |                                    | <b>Depósitos a plazo fijo</b>                 |
|   |                                    | <b>Apertura de cuenta de aportaciones</b>     |
|   | <b>CRÉDITOS</b>                    | <b>Colocación de créditos</b>                 |
|   |                                    | <b>Análisis y decisión de créditos</b>        |
|   |                                    | <b>Instrumentación y desembolso</b>           |
|   |                                    | <b>Recuperación de préstamos en mora</b>      |
|   | <b>ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS</b> | <b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>                 |
| <b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS INSTITUCIONALES</b> |                                    | <b>Administración de Recursos Humanos</b>     |
|   |                                    | <b>Administración de Recursos Financieros</b> |



|  |                             |                                     |
|--|-----------------------------|-------------------------------------|
|  | <b>S</b>                    |                                     |
|  | <b>SOPORTE A LA GESTIÓN</b> | <b>Contabilidad</b>                 |
|  |                             | <b>Tecnología de la información</b> |

Como se puede observar ya se analizaron cada uno de los procesos que se encuentran dentro del macroproceso "Operaciones", por consiguiente en base a el resultado de la realización de la priorización de los procesos, hay que recomendar que procesos son los que se deben analizar luego del macroproceso "Operaciones".

| <b>PROCESO</b> | <b>Nombre del proceso</b>                  | <b>Valor de la fila de cada proceso</b> | <b>Porcentaje (%)</b> | <b>Porcentaje Acumulado (%)</b> |
|----------------|--|---|-----------------------|---------------------------------|
| <b>C</b>       | Créditos                                   | 0,3563                                  | 36%                   | 36%                             |
| <b>B</b>       | Captación de fondos                        | 0,2813                                  | 28%                   | 64%                             |
| <b>A</b>       | Membresía                                  | 0,1506                                  | 15%                   | 79%                             |
| <b>D</b>       | Planeación Estratégica                     | 0,1066                                  | 11%                   | 89%                             |
| <b>E</b>       | Administración de recursos institucionales | 0,076                                   | 8%                    | 97%                             |
| <b>H</b>       | Soporte a la gestión                       | 0,0292                                  | 3%                    | 100%                            |
| <b>Total</b>   |  | 1                                       | 100%                  |                                 |



**Figura 51- Evaluación recomendada de priorización para el macroproceso de Administración y finanzas**

En base a el grafico anterior, como se puede observar el siguiente proceso que se recomienda a la cooperativa evaluar es el proceso de Planeación Estratégica ya que corresponde a el 11 % de todos los procesos que se realizan en la cooperativo. Luego de analizar el proceso de Planeación Estratégica se recomienda continuar con el proceso de Administración de recursos institucionales y por último el proceso de soporte técnico, quedando así analizados todos y cada uno de los procesos existentes en la cooperativa.

# **CAPÍTULO IV EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO**

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 Cooperativa financiera..

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 profesional y estudiantes que haría uso de los servicios que presta la cooperativa 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 5 años que experimentara la cooperativa 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 organización 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.

## 7. ESTUDIO ECONOMICO.

### 7.1 INVERSIONES DEL PROYECTO

La decisión de llevar adelante un proyecto significa asignar a su realización una cantidad de variados recursos, que se pueden agrupar en dos grandes tipos: los que requieren de la instalación para el proyecto y los requeridos para la etapa de funcionamiento. Los recursos necesarios para la instalación constituyen el capital fijo o inmovilizado del proyecto y los que requieren el funcionamiento constituyen el capital de trabajo o circulante, por lo tanto la inversión del proyecto se refiere a la asignación de recursos de hacer realidad el proyecto. La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar el modelo.

#### 7.1.1 Inversiones Fijas

Estas se relacionan con todos los recursos que se requieren en la fase inicial del proyecto y que comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y los intangibles necesarios para iniciar el modelo. Esta inversión fija puede clasificarse en dos grupos los cuales se especifican a continuación en la Tabla :

| <b><i>Inversiones</i></b> | <b><i>Rubros</i></b>            |
|---------------------------|---------------------------------|
| tangibles                 | terreno                         |
|                           | obra civil                      |
|                           | maquinaria, equipo              |
|                           | mobiliario, equipo de oficina   |
| intangibles               | investigacion, estudios previos |
|                           | gastos legales                  |
|                           | administracion del proyecto     |
|                           | puesta en marcha                |
|                           | imprevistos                     |

Tabla 94- Inversiones de los proyectos

## RECURSOS NECESARIOS PARA EL MODELO DE GESTION EN EQUIPO Y MOBILIARIO DE OFICINA.

### 1.1 INVERSION FIJA TANGIBLE

#### A. Costo de equipar cubículo del analista de procesos.

| Descripción                        | Cantidad | Costo unitario (\$) | Costo total (\$) |
|------------------------------------|----------|---------------------|------------------|
| Oasis                              | 1        | 195                 | 195              |
| Impresora multifuncional           | 1        | 89                  | 89               |
| Teléfono                           | 1        | 15                  | 15               |
| Computadora de escritorio Pentium  | 1        | 589                 | 589              |
| Archivero                          | 1        | 75                  | 75               |
| Mueble de computadora              | 1        | 49                  | 49               |
| Escritorio de Oficina              | 1        | 95                  | 95               |
| Silla secretarial negra con brazos | 1        | 49.99               | 49.99            |
|                                    |          |                     | \$               |
|                                    |          |                     | 1,156.99         |

Tabla 95- Inversión fija tangible

### 1.2 INVERSION FIJA INTANGIBLE

- **ESTUDIO PREVIO.**

Este rubro no forma parte de la inversión inicial, sino más bien es parte de la preinversión y que se debe recuperar. Se establece como rubro que involucra los costos de realizar el estudio completo de factibilidad y estudios especializados complementarios (el cual ya fue realizado por el grupo de tesis, sin embargo, se considera para tener un panorama más amplio de lo que implica el proyecto).

### A. RECURSOS MATERIALES

| No.          | Descripción                | Cantidad | Precio unitario(\$)   | Sub total (\$) |
|--------------|----------------------------|----------|-----------------------|----------------|
| 1            | Resma de Papel bond        | 5        | 4.30                  | 21.50          |
| 2            | Tinta para Impresora B/N   | 3        | 19.50/cartucho        | 58.50          |
| 3            | Fotocopias                 | 1,110    | 0.03                  | 33.33          |
| 4            | Anillado                   | 4        | 1                     | 4              |
| 5            | Tinta para Impresora Color | 3        | 22/cartucho           | 66             |
| 6            | Lapiceros BIC              | 1        | 3/caja de 12 unidades | 3              |
| 7            | Borradores                 | 3        | 0.90/unidad           | 2.70           |
| 8            | Libreta de Apuntes         | 3        | 2                     | 6              |
| <b>TOTAL</b> |                            |          |                       | <b>195.00</b>  |

Tabla 96- Recursos materiales de la inversión

### B. RECURSOS HUMANOS

| ANALISTAS | TIEMPO           |               | COSTO (\$)              |                      |
|-----------|------------------|---------------|-------------------------|----------------------|
|           | HORAS POR SEMANA | Nº DE SEMANAS | COSTO UNITARIO POR HORA | COSTO UNITARIO TOTAL |
| 3         | 20               | 42            | 5                       | 4200                 |
|           |                  |               | TOTAL                   | \$ 4,200.00          |

Tabla 97- Recursos humanos de la inversión

### C RECURSOS TECNOLOGICOS

| Nº           | descripción       | costo (\$) | Tiempo | Total (\$)     |
|--------------|-------------------|------------|--------|----------------|
| 1            | teléfono móvil    | 5/mes      | 9      | 450            |
| 2            | teléfono fijo     | 11.43/mes  | 9      | 102.87         |
| 3            | Computadora       | 23.61      | -      | 23.61          |
| 4            | Internet          | 20/mes     | 9      | 180            |
| 5            | energía eléctrica | 30.24/mes  | 9      | 272.16         |
| 6            | agua              | 2.20/mes   | 9      | 19.8           |
| 7            | grabadora         | 15         | -      | 15             |
| <b>TOTAL</b> |                   |            |        | <b>1063.44</b> |

Tabla 98- Recursos tecnológicos

#### D. RECURSO LOGÍSTICO

| Descripción  | Cantidad  | Costo unitario (\$) | Costo total |
|--------------|-----------|---------------------|-------------|
| Gasolina     | 10 viajes | 20                  | 200         |
| Depreciación | 10 viajes | 5                   | 50          |
| Alimentación | 10 viajes | 10                  | 100         |
| Imprevistos  |           | 20                  | 20          |
| <b>TOTAL</b> |           |                     | <b>370</b>  |

Tabla 99- Recursos logísticos

#### E. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

Comprenden los gastos que se incurren por la ejecución del proyecto, desde que inicia hasta que se da por finalizado y el Modelo de Gestión por Procesos queda implementado y funcionando satisfactoriamente

El costo de ADP es: \$ **3,220.19.** *(ver detalle en el siguiente capítulo implementación del proyecto).*

#### **IMPREVISTOS**

El costo de los imprevistos es igual al 5% del total de la inversión: **\$452.43**



### 7.1.2 Capital de trabajo.

El único costo que se considera para llevar a cabo el proyecto es el sueldo del analista de procesos, se considera un tiempo prudencial para recuperar algo de la inversión que son dos meses como denota la Tabla 101.

| Sueldo del analista de procesos (\$/mes) | Ciclo económico (meses) | Total(\$)   |
|--|-------------------------|-------------|
| \$ 500.00                                | 2                       | \$ 1,000.00 |

Tabla 100- Capital de trabajo.

## RESUMEN DE INVERSIÓN

En esta sección se presenta el total de la Inversión inicial del Proyecto, el cual está constituido por la suma de la inversión tangible e intangible más el capital de trabajo necesario para que se inicie operaciones en el proyecto.

El porcentaje de imprevisto, el cual es denominado Costo por Imprevistos, se determina como un margen de seguridad para el proyecto, dado que en el desarrollo intervienen variables que su comportamiento no depende de los ejecutores de proyecto, las cuales de no ser consideradas pueden interferir en desarrollo del mismo, y afectar el desempeño del proyecto.

Para este proyecto se considera una 5% del total de la inversión como Imprevistos.

| <i>descripción</i>                      | <i>monto</i>   |
|---|----------------|
| <b>TOTAL DE INVERSION FIJA TANGIBLE</b> |                |
| Costo de equipar cubículo               | \$1,157        |
|   | <b>\$1,157</b> |
| <b>TOTAL INVERSION FIJA INTANGIBLE</b>  |                |
| Recursos materiales                     | \$ 195.00      |

|                              |             |
|------------------------------|-------------|
| Recursos humanos             | \$ 4,200.00 |
| Recursos tecnológicos        | \$ 1,063.44 |
| Recursos logísticos          | \$ 370.00   |
| Administración del proyecto  | \$ 3,220.19 |
| Imprevistos (5%)             | \$ 452.43   |
|                              | \$ 9,501.06 |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>    |             |
| TOTAL                        | \$ 1,000.00 |
| <b>TOTAL DE LA INVERSION</b> |             |
| <b>\$11,658.00</b>           |             |

Tabla 101- Total de la inversión

### FINANCIAMIENTO.

El financiamiento del proyecto es el aporte del capital económico necesario para poder desarrollar la iniciativa de un proyecto que se desee ejecutar en una zona determinada.

Este dinero sería visto como aporte propio de la cooperativa ya que siendo una entidad privada tiene en su presupuesto la inversión en proyectos de esta índole, sin embargo, la tabla siguiente ofrece más alternativas:

| INSTITUCION FINANICERA                   | TASA NOMINAL | TASA EFECTIVA |
|--|--------------|---------------|
| Bandesal                                 | 7.00%        | 7.00%         |
| Banco Agrícola S.A.                      | Hasta 19.50% | Hasta 22.00%  |
| Banco Citibank de El Salvador, S. A.     | 15.00%       | 19.00%        |
| Banco Davivienda Salvadoreño, S. A.      | 21.25%       | 66.25%        |
| Banco Hipotecario de El Salvador, S. A.  | Hasta 21.00% | 29.47%        |
| Banco G&T Continental El Salvador, S. A. | Hasta 21.00% | 21.54%        |
| Scotiabank El Salvador                   | 22.00%       | 35.00%        |
| Banco Promerica, S. A.                   | 29.92%       | Hasta 35.97%  |

|  |              |              |
|--|--------------|--------------|
| Banco de Fomento Agropecuario                      | Hasta 13.50% | Hasta 18.17% |
| Banco de América Central, S.A.                     | 25.00%       | 27.00%       |
| Banco ProCredit, S. A.                             | Hasta 30.00% | Hasta 34.49% |
| Banco Industrial El Salvador, S. A.                | Hasta 13.00% | 15.41%       |
| Sociedad de Ahorro y Crédito, Apoyo Integral, S.A. | Hasta 22.00% | Hasta 34.12% |
| Sociedad de Ahorro y Crédito Credicomerc, S.A.     | Hasta 45.00% | Hasta 85.61% |
| Sociedad de Ahorro y Crédito, Constelación, S.A.   | 46.00%       | 62.00%       |

**Tabla 102- Bancos y sociedades del país y sus respectivas tasas de interés**

Como podemos observar quien nos ofrece una mejor tasa en BANDESAL con una tasa del 7%.

## 7.2 COSTOS DEL PROYECTO

Los costos de operación del Modelo de Gestión por Procesos corresponden a los costos en los que ha de incurrir la Cooperativa financiera para mantener y administrar el modelo durante la vida útil del proyecto, para el caso es de 5 años.

- A. Costos de operación.
- B. Costos administrativos.
- C. Costos de comercialización o ventas.
- D. Costos financieros.

### **A. Costos de operación.**

### 7.2.1 Costeo de los procesos

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.

Partiendo de la eficiencia y costo actual de los procesos que se detalla posteriormente en los ingresos del proyecto, hacemos la relación para fijar los costos propuestos de cada proceso y su total en base a sus eficiencias propuestas.

| TABLA RESUMEN MEJORAS EN LOS PROCESOS |                                |                   |              |                      |                 |
|---------------------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------|----------------------|-----------------|
| OPERACIONES                           |                                | EFICIENCIA ACTUAL | COSTO ACTUAL | EFICIENCIA PROPUESTA | COSTO PROPUESTO |
| MEMBRESIA                             | INGRESO DE ASOCIADOS           | 71.00%            | \$ 6,379.20  | 97.80%               | \$ 4,631.12     |
|                                       | RETIRO DE ASOCIADOS            | 70.00%            | \$ 71.40     | 103.00%              | \$ 48.52        |
|                                       | ACTUALIZACION DE DATOS         | 84.00%            | \$ 37.20     | 89.70%               | \$ 34.84        |
| CAPTACION DE FONDOS                   | APERTURA DE CUENTA DE AHORROS  | 76.00%            | \$ 1,058.40  | 110.00%              | \$ 731.26       |
|                                       | APERTURA DE DEPOSITO A PLAZO   | 78.00%            | \$ 585.60    | 84.30%               | \$ 541.84       |
|                                       | APERTURA DE APORTACIONES       | 74.00%            | \$ 237.60    | 109.34%              | \$ 160.80       |
| CREDITO                               | COLOCACION DE CREDITOS         | 72.50%            | \$ 910.80    | 155.29%              | \$ 425.22       |
|                                       | ANALISIS Y DECISION DE CREDITO | 78.00%            | \$ 22,339.80 | 99.86%               | \$ 17,449.47    |

|  |                                   |        |                     |        |                     |
|--|-----------------------------------|--------|---------------------|--------|---------------------|
|  | INSTRUMENTACION Y DESEMBOLSO      | 72.00% | \$ 2,646.00         | 84.00% | \$ 2,268.00         |
|  | RECUPERACION DE PRESTAMOS EN MORA | 67.00% | \$ 14,169.60        | 97.34% | \$ 9,753.06         |
|  |                                   |        | <b>\$ 48,435.60</b> |        | <b>\$ 36,044.14</b> |

### Los costos administrativos

#### 7.2.2 Costo del Recurso Humano para la Operación del Modelo de Gestión.

**Salario Anual** = Salario Mensual \* 12 meses

**Salario Diario** = Salario Mensual / 30 días

**Vacaciones**= Salario Diario \* 15 días \* 30 %

**Aguinaldo**= \$ 200 (es aprobado anualmente por el gobierno)

**Salario Anual Devengado** = Salario Anual + Vacaciones + Aguinaldo

Cuota Patronal

**ISSS** = (Salario Anual + Vacaciones) \* 7.5%

**AFP** = (Salario Anual + Vacaciones) \* 6.75%

Obligaciones por las listas pasivas, jubilaciones y pensiones: 5% del salario anual.

**Pago Anual de Mano de Obra** = Salario Anual Devengado + ISSS + AFP + Obligaciones

Patronal.

| <b>ANALISTA DE PROCESO</b> | <b>\$</b>              |
|----------------------------|------------------------|
| Salario Anual              | 6000                   |
| Vacaciones                 | 75                     |
| Aguinaldo                  | 200                    |
| Salario devengado          | 6275                   |
| ISSS                       | 455.7                  |
| AFP                        | 410.1                  |
| Otras obligaciones         | 303.75                 |
|                            | <b>7,444.55 \$/año</b> |

### 7.2.3 Servicios básicos

#### a) Consumo De Agua Purificada

Corresponde al agua destinada para el consumo del analista.

| <i>descripción</i> | <i>consumo promedio diario por persona (lt)</i> | <i>personas</i> | <i>consumo total de personas por día (lt)</i> | <i>días laborales**</i> | <i>consumo total de personas en el año (lt/año*persona)</i> | <i>Precio por litro*</i> | <i>Total</i>    |
|--------------------|---|-----------------|---|-------------------------|---|--------------------------|-----------------|
| <b>Agua</b>        | 2   | 1               | 2   | 264.5                   | 529   | 0.45                     | <b>\$ 238.1</b> |

\* Precio de mercado de la garrafa de 5 galones: 2.50, correspondiente a 4.875 lt. (Agua Cristal)

\*\* **Jornada Laboral**

**a) Jornada laboral**

- i. Jornada diaria: 8 horas por día
- ii. Jornada semanal 44 horas/semana= 5.5 [días laborales/semana]

**b) Días de descanso por semana: 1.5 días de descanso semanal**

**c) Vacaciones anuales: 15 días por año**

**d) Días de asueto: los establecidos por la ley (10.5 días de Asueto)**

**Días de descanso al año** = 52 semanas/ año \* 1.5 días/semana

= 78 días descanso/ año

De estos 78 días de descanso 3 días ya están contemplados dentro de las vacaciones y asuetos, dándonos: 75 días descanso/año

**Número de días laborables al año:**

$$365 \frac{\text{días}}{\text{año}} - \left( 15 \frac{\text{días vacacion}}{\text{año}} + 10.5 \frac{\text{Días asueto}}{\text{año}} + 75 \frac{\text{días descanso}}{\text{año}} \right)$$
$$= 365 - 100.5$$

**= 264.5 días laborables/ año**

**b) Comunicaciones**

Estas se dividen en consumo de teléfono y consumo por el uso de Internet, estos se detallan en el cuadro que se presenta a continuación.

| Descripción         | costo mensual | costo anual (\$) |
|---------------------|---------------|------------------|
| Telefonía, Internet | 26 \$         | 312              |

Fuente: Claro El Salvador

**c) Costo por consumo eléctrico**

Al implementar el proyecto se instalará 1 computadora nueva, ocasionando un aumento en la factura eléctrica, a continuación se presentan un cuadro con los costos (en la factura eléctrica) incurridos.

| # Horas diarias | # computadoras | Hr/mes | Potencia (KW) | consumo mensual (KW/hr) |
|-----------------|----------------|--------|---------------|-------------------------|
| 8               | 1              | 240    | 0.3           | 72                      |

Se presentan los cargos por consumos de energía eléctrica según las tarifas vigentes al 15 de octubre de 2014 de la superintendencia de la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones.

| Consumo mensual (KW/hr) | Consumo anual | Precio del KW | Costo anual |
|-------------------------|---------------|---------------|-------------|
| 72                      | 864           | 0.179567      | \$ 155.15   |

**d) Consumo de agua potable**

| Concepto                                | \$/año |
|---|--------|
| Costo de recibo de agua de ANDA/persona | 50     |



#### 7.2.4 Depreciación de mobiliario y equipo de oficina

Es preciso identificar el costo de depreciación de todos aquellos equipos y mobiliarios que se encuentren utilizando en el área administrativa del hotel de Surf San Blas, de tal manera que el costo por depreciación se determinará por el método de depreciación de línea recta, a la vez se determinara la amortización para los sistemas operativos que utilizarán.

| <i>Descripción</i>                 | <i>cantidad</i> | <i>costo unitario</i> | <i>costo total</i> | <i>vida útil</i> | <i>valor de recuperación</i> | <i>depreciación anual</i> |
|------------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------|------------------------------|---------------------------|
| Silla secretarial negra con brazos | 1               | 52                    | 52                 | 5                | 0                            | 10.4                      |
| escritorio de oficina              | 1               | 108                   | 108                | 5                | 0                            | 21.6                      |
| mueble con computadora             | 1               | 56                    | 56                 | 5                | 0                            | 11.2                      |
| Archivero                          | 1               | 82                    | 82                 | 5                | 0                            | 16.4                      |
| computadora                        | 1               | 685                   | 685                | 5                | 0                            | 137                       |
| Teléfono                           | 1               | 29                    | 29                 | 5                | 0                            | 5.8                       |
| impresora multifuncional           | 1               | 65                    | 65                 | 5                | 0                            | 13                        |
| Oasis                              | 1               | 200                   | 200                | 5                | 0                            | 40                        |
| aire acondicionado                 | 1               | 350                   | 350                | 5                | 0                            | 70                        |
| <b>TOTAL</b>                       |                 |                       |                    |                  |                              | <b>\$ 325.4</b>           |

#### 7.2.5 Mantenimiento de Activos Fijos

Corresponde al mantenimiento de Mobiliario, equipo e instrumentos administrativos. El equipo de oficina que requiere mantenimiento constante es el equipo informático, es decir

las computadoras e impresoras, se estima que cada computadora e impresora requiere de \$100/año en concepto de mantenimiento, si se poseen cuatro computadoras, el costo de mantenimiento será de:

Costo Mantenimiento de activos Fijos = costo Mtto. x Número de computadoras

Costo Mantenimiento de activos Fijos = \$100.00/año x 1

**Costo Mantenimiento de activos Fijos = \$100.00/año**

#### 7.2.6 Amortización de inversión intangible.

| TOTAL INVERSION FIJA INTANGIBLE |                    | Amortización/año   |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|
| Recursos materiales             | \$ 195.00          | 39                 |
| Recursos humanos                | \$ 4,200.00        | 840                |
| Recursos tecnológicos           | \$ 1,063.44        | 212.68             |
| Recursos logísticos             | \$ 370.00          | 74                 |
| Administración del proyecto     | \$ 3,220.19        | 644.04             |
| Imprevistos (5%)                | \$ 452.43          | 90.49              |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>\$ 5,915.44</b> | <b>\$ 1,900.21</b> |

#### 7.2.7 Suministros de áreas administrativas (papelería, materiales de atención al personal, materiales de limpieza, materiales de servicios generales, etc.)

| CONCEPTO                | \$/AÑO     |
|-------------------------|------------|
| PAPELERIA               | 50         |
| MATERIAL POP            | 10         |
| SUMINISTROS DE LIMPIEZA | 50         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>110</b> |

### Total de costos administrativos:

| Costos administrativos               | \$/año           |
|--------------------------------------|------------------|
| Costo de recurso humano              | 7,444.55         |
| Servicios básicos                    | 755.25           |
| Depreciación de equipo y mobiliaria  | 325.4            |
| Mantenimiento de activos fijos       | 100              |
| Amortización de inversión intangible | 1,900.21         |
| Suministros de áreas administrativas | 110              |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>10,635.41</b> |

#### 7.2.8 Costos de comercialización o ventas

No existen para el proyecto ya que la cooperativa no contempla la opción de contratar vendedores nuevos.

#### 7.2.9 Costos financieros

Los costos financieros en los que incurrirá la contraparte son los que pagará solo en concepto de interés del crédito que se obtendrá de la entidad bancaria, **en dado caso de realizarse.**

El monto a financiarse será de \$11,658. La cuota anual se obtiene por medio de la siguiente fórmula:

$$C = P \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

Dónde:

C: cantidad a colocar al final de cada uno de los n años

i: tasa de interés = 7%

P: capital financiado = 116858\$

n: número de años que dura el crédito = 2 años

| años<br>plazo (1) | Interés<br>(2) | cuota<br>anual (3) | pago a<br>capital<br>(4) | deuda<br>anual (5) |
|-------------------|----------------|--------------------|--------------------------|--------------------|
| 0                 |                |                    |                          | \$11,658           |
| 1                 | <b>816.06</b>  | 6411.9             | 5595.84                  | 6062.16            |
| 2                 | <b>424.35</b>  | 6486.51            | 6062.16                  | 0                  |

1) Años que permanece el crédito.

(2) Interés de la deuda, es el resultado de multiplicar el saldo de la deuda de n año anterior por la tasa de interés del préstamo.

(3) Cuota Fija Anual, resultado de la fórmula del cálculo de la deuda (fórmula anterior).

(4) Pago a capital, resultado de la diferencia entre el interés (2) y la cuota fina anual (3).

(5) Saldo de la deuda al final del año. Calculo de la diferencia

## 7.3 PRESUPUESTO DE EGRESOS

### 7.3.1 COSTOS TOTALES.

Estos son llamados costos totales o de absorción. Una vez totalizados los rubros de costos, se calculan los costos totales. Este se obtendrá mediante el costeo tradicional o de absorbente.

**Costos de Prestación de servicios:** Como ya se mencionó anteriormente están compuesto por: Mano de obra, depreciación de equipo de cada servicio y obra civil, costo de agua y luz.

**Costos de Administración:** Se consideran los costos en que se incurre al realizar todas las actividades administrativas, ente ellos se encuentran la mano de obra, consumo de agua, energía eléctrica y teléfono, depreciación de mobiliario y equipo de oficina, costos de papelería, depreciación de obra civil, amortización de la inversión fija intangible.

**Costos de Comercialización:** Se consideran los costos que se relacionan con todas las actividades referentes a comercialización, desde los estudios de marketing, la venta del producto terminado, es decir, hasta hacer llegar hasta su consumidor o distribuidor.

**Costos Financieros:** Se refieren a los costos que se deben pagar en relación con capitales obtenidos a través de préstamos, en este caso la cooperativa posee un fondo para proyectos del cual se puede auxiliar para el proyecto **por eso no** se toma en cuenta este valor.

Los costos totales en que se incurrirá a lo largo de la vida útil del proyecto son los siguientes:

| <b>TABLA DE EGRESOS COSTOS PROPUESTOS</b> |                    |                     |                    |                     |                     |
|---|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| <b>COSTO</b>                              | <b>AÑO 1</b>       | <b>AÑO 2</b>        | <b>AÑO 3</b>       | <b>AÑO 4</b>        | <b>AÑO 5</b>        |
| Costos de operación.                      | \$36,044.14        | \$ 41,321.29        | \$47,371.05        | \$ 54,306.55        | \$ 62,257.47        |
| Costos administrativos.                   | \$10,635.41        | \$ 10,911.25        | \$11,196.13        | \$ 11,490.36        | \$ 11,794.24        |
| Costos de comercialización o ventas.      | -                  | -                   | -                  | -                   | -                   |
| Costos financieros.                       | -                  | -                   | -                  | -                   | -                   |
| <b>TOTAL ANUAL</b>                        | <b>\$46,679.55</b> | <b>\$ 52,232.54</b> | <b>\$58,567.18</b> | <b>\$ 65,796.91</b> | <b>\$ 74,051.71</b> |

**NOTA:**

- Se considera tasa de inflación promedio de los últimos 10 años que es del 3.4% al año (Fuente: BCR).
- Se considera que el volumen de procesos aumenta en un 11% en función del historial de volumen de la membresía de asociados. (Fuente: Memoria de labores 2012, 2013).

- La depreciación y amortización se mantienen constantes en el tiempo.

#### 7.4 INGRESOS DEL PROYECTO

En este apartado se analizará las ganancias o ahorro que producirá el implementar el modelo de gestión por proceso diseñado por el grupo de tesis.

**El costo actual** de los procesos por año es el siguiente:

| procesos                          | consejo de administracion (min) | ejecutiva de mercadeo (min) | atención al cliente (min) | cajera (min) | repcionista (min) | jefa de operaciones (min) | asistente administrativo (min) | contador general (min) | Analista de credito (min) | nivel resolutor (min) | gestor de cobro (min) | ejecutiva de sericios financieros (min) | coordinador de credito (min) | oficial de cumplimiento (min) | abogado (min) | Costo (\$)   |
|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------|-------------------|---------------------------|--------------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|---|------------------------------|-------------------------------|---------------|--------------|
| ingreso de asociados              | 22                              | 26                          |                           | 5.25         | 1                 | 44                        | 1                              | 5                      |                           |                       |                       |   |                              | 2                             |               | 8.86         |
| RETIRO DE ASOCIADOS               | 17                              | 40.5                        |                           |              | 0.5               |                           | 16                             |                        |                           |                       |                       |   |                              |                               |               | 5.95         |
| ACTUALIZACION DE DATOS            |                                 |                             |                           |              |                   |                           | 31                             |                        |                           |                       |                       |   |                              |                               |               | 1.55         |
| APERTURA DE CUENTA DE AHORROS     |                                 | 36.75                       |                           |              |                   |                           |                                |                        |                           |                       |                       |   |                              |                               |               | 2.94         |
| APERTURA DE DEPOSITO A PLAZO      |                                 | 30.45                       |                           |              |                   |                           |                                |                        |                           |                       |                       |   |                              |                               |               | 2.44         |
| APERTURA DE APORTACIONES          |                                 |                             | 8.7                       |              |                   | 2.5                       |                                |                        |                           |                       |                       |   |                              |                               |               | 0.66         |
| COLOCACION DE CREDITOS            |                                 |                             |                           |              |                   |                           |                                |                        |                           |                       |                       | 9.1                                     |                              |                               |               | 0.55         |
| ANALISIS Y DECISION DE CREDITO    |                                 |                             |                           |              |                   | 20                        |                                |                        | 228                       | 36                    |                       |   |                              |                               |               | 16.82        |
| INSTRUMENTACION Y DESEMBOLSO      |                                 |                             |                           |              |                   |                           |                                |                        |                           |                       |                       | 35                                      |                              |                               |               | 2.1          |
| RECUPERACION DE PRESTAMOS EN MORA |                                 |                             |                           |              |                   |                           |                                |                        |                           |                       | 63                    |   | 125                          |                               | 192.2         | 17.31        |
| <b>total</b>                      |                                 |                             |                           |              |                   |                           |                                |                        |                           |                       |                       |   |                              |                               |               | <b>59.18</b> |

| procesos                          | Costo unitario (\$) | NUMERO DE VECES QUE SE DA EL PROCESO AL AÑO | Costo del proceso al año (\$) |
|-----------------------------------|---------------------|---|-------------------------------|
| ingreso de asociados              | 8.86                | 720   | 6379.2                        |
| RETIRO DE ASOCIADOS               | 5.95                | 12  | 71.4                          |
| ACTUALIZACION DE DATOS            | 1.55                | 24  | 37.2                          |
| APERTURA DE CUENTA DE AHORROS     | 2.94                | 360   | 1058.4                        |
| APERTURA DE DEPOSITO A PLAZO      | 2.44                | 240   | 585.6                         |
| APERTURA DE APORTACIONES          | 0.66                | 360   | 237.6                         |
| COLOCACION DE CREDITOS            | 0.55                | 1656  | 910.8                         |
| ANALISIS Y DECISION DE CREDITO    | 17.73               | 1260  | 22339.8                       |
| INSTRUMENTACION Y DESEMBOLSO      | 2.1                 | 1260  | 2646                          |
| RECUPERACION DE PRESTAMOS EN MORA | 16.4                | 864   | 14169.6                       |
|                                   | <b>59.18</b>        |   | <b>\$ 48,435.60</b>           |

Por lo tanto habiendo obtenido los costos actuales, ahora lo que sigue es verificar los ahorros que se generan con la propuesta de diseño comparándolos con los costos que genera el diseño de solución ya implantado que se muestra en la siguiente Tabla :

| Concepto                 | Año 1               | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5               |
|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Costo actual</b>      | <b>\$48,435.60</b>  | <b>\$55,526.96</b>  | <b>\$63,656.55</b>  | <b>\$72,976.38</b>  | <b>\$83,660.70</b>  |
| <b>inversión inicial</b> | <b>\$ 11,658.00</b> | <b>\$ -</b>         | <b>\$ -</b>         | <b>\$ -</b>         | <b>\$ -</b>         |
| <b>Costo propuesto</b>   | <b>\$ 46,679.55</b> | <b>\$ 52,232.54</b> | <b>\$ 58,567.18</b> | <b>\$ 65,796.91</b> | <b>\$ 74,051.71</b> |



|  |                     |                    |                    |                    |                    |
|--|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Ahorro o Flujo por eficiencias</b>                    | <b>(\$9,901.95)</b> | <b>\$3,294.42</b>  | <b>\$5,089.37</b>  | <b>\$7,179.46</b>  | <b>\$9,609.00</b>  |
| <b>Ahorro por reducción de mora al 3%</b>                | <b>\$2,361.60</b>   | <b>\$2,621.38</b>  | <b>\$2,909.73</b>  | <b>\$3,229.80</b>  | <b>\$3,585.08</b>  |
| <b>Ganancia adicional por incremento de aportaciones</b> | <b>\$3,700.00</b>   | <b>\$4,290.00</b>  | <b>\$4,980.00</b>  | <b>\$5,775.00</b>  | <b>\$6,120.00</b>  |
| <b>Ganancia adicional por implementar el modelo 5%</b>   | <b>(\$495.10)</b>   | <b>\$164.72</b>    | <b>\$254.47</b>    | <b>\$358.97</b>    | <b>\$480.45</b>    |
| <b>Total</b>   | <b>(\$3,345.25)</b> | <b>\$10,041.08</b> | <b>\$12,724.63</b> | <b>\$15,825.29</b> | <b>\$18,833.62</b> |

## EVALUACIONES FINANCIERAS DEL PROYECTO.

### 8.1 TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE RETORNO

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) es la tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta. La referencia para que ésta tasa sea determinada es el índice inflacionario. Sin embargo, cuando un inversionista arriesga su dinero, para él no es atractivo mantener el poder adquisitivo de su inversión, sino más bien que ésta tenga un crecimiento real; es decir, le interesa un rendimiento que haga crecer su dinero más allá que compensar los efectos de la inflación. Considerando lo anterior la TMAR se define como:

Para calcular la tasa mínima atractiva para el inversionista, se utilizará la siguiente fórmula:

$$TMAR = \text{tasa de inflación } (I) + \text{Premio al riesgo } (R) + (I \times R)$$

Dónde:

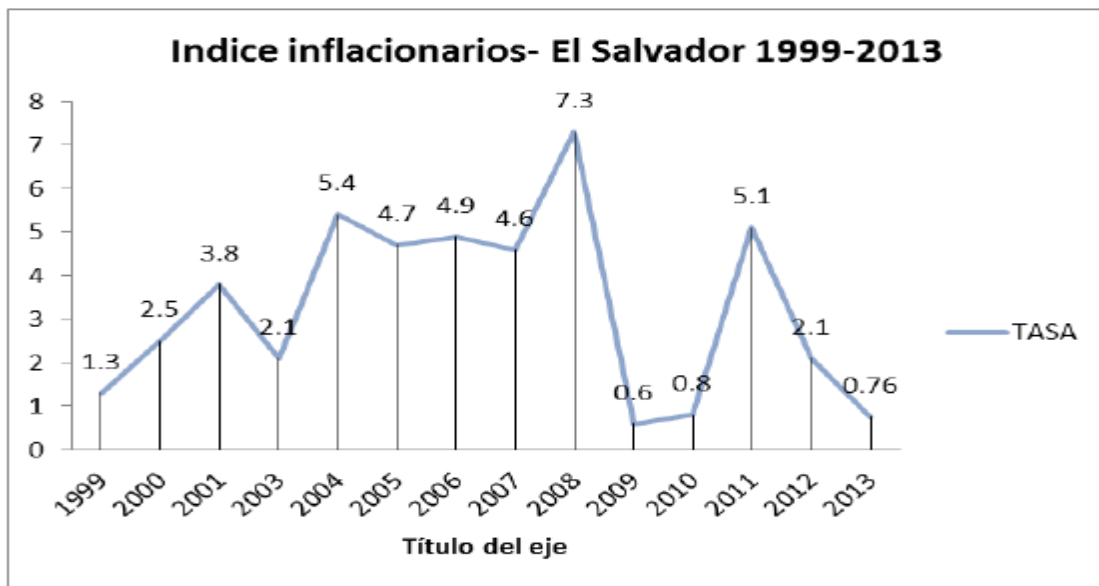
I es la tasa de inflación

R es el premio al riesgo

## CALCULO DE LA TMAR

La TMAR utilizada para este proyecto está basada en el valor de la inflación del país correspondiente a la inflación promedio obtenida hasta el año 2013 debido a las variaciones amplias que ha tenido tomando en cuenta el comportamiento que tendría para el 2014, y el premio al riesgo es considerado en base a la tasa de interés de diciembre del 2011 para depósitos a 180 días como referencia al riesgo. Las consideraciones para el premio al riesgo son en base a recomendaciones del Departamento de Estabilidad Financiera, de la Gerencia del Sistema Financiero del BCR, dado que en el país no existe una tasa pre-establecida especial para evaluar proyectos públicos y sociales. El plazo de 180 días es considerado dado que la tasa de referencia mundial para evaluar proyectos según la Ley de Adquisiciones y Contrataciones se basa en un plazo de 180 días.

Según el Banco Central de Reserva (BCR) el índice de inflación obtenido en los balances económico desde 1999 a 2013 son:



Al calcular el índice de inflación promedio para los últimos 14 años se obtuvo un índice de inflación de del 3.28 %.

Los datos utilizados por lo tanto son:

I= 3.28 % a diciembre de 2013 (fuente: banco central de reserva: índice de inflación)

R= premio al riesgo= 2.5% (Considerando un margen extra al 1.91 % de Tasa de Interés para depósitos a 180 días correspondientes al mes de Diciembre del 2013.

Fuente Gerencia del Sistema Financiero, Departamento de Estabilidad Financiera del BCR.)

$$TMAR = 0.0328 + 0.025 + (0.0328 * 0.025)$$

$$TMAR = 0.05862 = 5.86 \%$$

## 8.2 VALOR ACTUAL NETO

El Valor Actual Neto de un proyecto se define como el valor obtenido en el presente del modelo y se elabora actualizando para cada año por separado las entradas y salidas de efectivo que acontecen durante la vida del mismo a una tasa de interés fija determinada. Se debe incluir además la inversión inicial requerida en el proyecto. La tasa que se utiliza para descontar los flujos de fondos, es la rentabilidad mínima aceptable (TMAR), por debajo de la cual la inversión no debe llevarse a cabo.

Para calcular el VAN, se utilizará la siguiente ecuación:

$$VAN = -I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+t)^i}$$

Dónde:

- I<sub>0</sub>: Inversión Inicial
- F<sub>i</sub>: Flujo neto anual
- t: Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento (TMAR) o Tasa de Actualización.
- n: años en análisis del Proyecto

El análisis del valor actual neto o valor presente, da como criterio de decisión una comparación entre los ingresos y gastos que se han tenido a través del período de análisis, los traslada hacia el año de inicio del proyecto, siendo el criterio de decisión el siguiente:

- ⊗ Si el valor presente de los ingresos y gastos anuales es mayor que cero, entonces se acepta el proyecto.
- ⊗ Si el valor presente de los ingresos y gastos anuales es menor que cero, entonces se rechaza el proyecto.

$$VAN = - \$11,658.00 + \frac{(\$9,371.99)}{(1 + 5.86)^1} + \frac{\$3,503.32}{(1 + 5.86)^2} + \frac{\$5,394.48}{(1 + 5.86)^3} + \frac{\$7,596.49}{(1 + 5.86)^4} + \frac{\$10,156.00}{(1 + 5.86)^5}$$

$$\underline{\underline{VAN = \$31,636.83}}$$

El resultado de la VAN es mayor que cero y esto se debe a que los valores de los Flujos Neto de efectivo son positivos a partir del año 2. Si el proyecto sólo se evalúa con este método por ser mayor que cero se acepta, pero también se debe de tomar en cuenta que las demás evaluaciones para que se tome la mejor decisión.

**CONCLUSIÓN GENERAL:** el proyecto se acepta ya que cada una de las inversiones refleja una ganancia neta en el presente con el valor resumido anteriormente.

### 8.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Es un instrumento de evaluación del rendimiento de una inversión, basándose en sus flujos netos de efectivo. Es la tasa de descuento que hace al VAN igual a cero, igualando a la suma de sus flujos descontados a la inversión inicial, es decir que las entradas de fondos actuales sean iguales al valor de las salidas.

El criterio de decisión sobre la aceptación o rechazo de un proyecto a través del método de la Tasa Interna de Retorno, es el siguiente:

$$TIR \geq TMAR, \text{ entonces el proyecto se acepta}$$

TIR < TMAR, entonces el proyecto se rechaza

Se utiliza la misma fórmula que la VAN.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+t)^t} = 0$$

Dónde:

$I_0$  = inversión inicial

$F_t$  = flujo neto de efectivo

$t$  = Tasa mínima atractiva de rendimiento

$n$  = años en el análisis del proyecto

Sustituyendo los datos tenemos que:

$$0 = - \$11,658.00 + \frac{(\$9,371.99)}{(1 + TIR)^1} + \frac{\$3,503.32}{(1 + TIR)^2} + \frac{\$5,394.48}{(1 + TIR)^3} + \frac{\$7,596.49}{(1 + TIR)^4} + \frac{\$10,156.00}{(1 + TIR)^5}$$

$$\underline{\underline{TIR = 50\%}}$$

**Conclusión:** Con el resultado anterior se demuestra la rentabilidad del proyecto lo que significa que el proyecto desde el punto de vista de la Tasa Interna de Retorno se acepta ya que es mayor que la TMAR (5.86%).

#### 8.4 TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (TRI)

Tiene como objetivo determinar el número de años en que se recupera la inversión, mediante la resta sucesiva de los flujos netos anuales descontados del monto de la inversión, hasta el punto en que se igual a sobrepasar dicha inversión.

Para obtener el tiempo de recuperación de la inversión se utiliza el índice obtenido de la inversión total entre la utilidad promedio.

La fórmula a utilizar son las siguientes:

$$TRI = \frac{\text{Inversión total}}{\text{utilidad promedio}}$$

$$\text{Utilidad promedio} = \frac{\sum \text{utilidad de todos los periodos}}{\text{número de periodos}}$$

Sustituyendo los datos primero de la fórmula de utilidad promedio y luego la de TRI tenemos los resultados:

$$\text{Utilidad promedio} = \frac{\$54,079.36}{5} = \$10,815.87$$

$$TRI = \frac{\$11658}{\$10,815.87} = 1.08$$

**El TRI es de 1.1 años para que se recupere la inversión.**

### 8.5 RELACIÓN BENEFICIO/COSTO

El análisis costo-beneficio es una herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad.

La relación Beneficio/costo conocida como índice neto de rentabilidad, es un cociente que se obtiene al dividir el valor actual de los ingresos totales netos o beneficios netos entre el valor actual de los costos de inversión o costos totales de un proyecto.

El análisis de la relación B/C, toma los valores mayores, menores o iguales a 1, lo que significa lo siguiente:

Si  $B/C > 1$  implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.

Si  $B/C = 1$  implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.

Si  $B/C < 1$  implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Para desarrollar el cálculo se utiliza la siguiente fórmula:

Aplicando la fórmula tenemos que:

### RELACIÓN BENEFICIO COSTO

$$B/C = \frac{\frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}}{P}$$

$$B/C = 43294.83 / 11,658 = \underline{\underline{3.71}}$$

Debido a que la razón beneficio – costo del proyecto, resultó mayor que uno, es conveniente llevar a cabo el proyecto bajo este escenario. La interpretación del resultado obtenido es que se obtiene una ganancia de \$2.71 por cada dólar invertido.

### 8.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se denomina análisis de sensibilidad, al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta la utilidad o rentabilidad del proyecto, ante los cambios en determinadas variables.

Como todos sabemos, existen variables que están fuera del control del empresario como por ejemplo la demanda, los precios de los productos o servicios, los costos de los insumos, etc.

Por lo tanto para determinar el grado en que estas variables pueden afectar la rentabilidad del proyecto, se procede a realizar un análisis de sensibilidad, en el cual se recalculan los

indicadores económico – financieros, ante la variación de una o varias variables importantes o que inciden significativamente en la rentabilidad del proyecto.

Los cambios podrían ser, reducción de las ventas en un %, la reducción del precio del producto en un %, el incremento del precio de una materia prima o insumo básico o clave para el proceso productivo o bien cualquier otra posibilidad que efectivamente se pueda presentar en el futuro y afectar sus resultados económico - financieros.

Para las proyecciones realizadas en el presente trabajo se plantean dos escenarios en los cuales en el primero se aumentan la proyección de las ganancias debido a los procesos en un 10% y en el otro escenario se aumentan en un 3%, los escenarios se han planteado de esa manera ya que en las proyecciones se generan ganancias y con estos escenarios se busca conocer si al realizar estos cambios los datos que se generarán son aún utilidades.

#### **ESCENARIO 1. AUMENTO DE LA PROYECCION DE PROCESOS EN UN 10%**

El ahorro más la ganancia total se puede observar en la Tabla , que aumentan en función de volumen de los procesos gracias a la implantación del modelo.

| <b>concepto</b>  | <b>año 1</b>        | <b>año 2</b>        | <b>año 3</b>        | <b>año 4</b>        | <b>año 5</b>        |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Costo actual</b>                                      | <b>\$48,435.60</b>  | <b>\$55,526.96</b>  | <b>\$63,656.55</b>  | <b>\$72,976.38</b>  | <b>\$83,660.70</b>  |
| <b>inversión inicial</b>                                 | <b>\$ 11,658.00</b> | <b>\$ -</b>         | <b>\$ -</b>         | <b>\$ -</b>         | <b>\$ -</b>         |
| <b>Costo propuesto</b>                                   | <b>\$ 46,679.55</b> | <b>\$ 52,232.54</b> | <b>\$ 58,567.18</b> | <b>\$ 65,796.91</b> | <b>\$ 74,051.71</b> |
| <b>Ahorro o Flujo por eficiencias</b>                    | <b>(\$9,901.95)</b> | <b>\$3,294.42</b>   | <b>\$5,089.37</b>   | <b>\$7,179.46</b>   | <b>\$9,609.00</b>   |
| <b>Ahorro por reducción de mora al 3%</b>                | <b>\$2,361.60</b>   | <b>\$2,621.38</b>   | <b>\$2,909.73</b>   | <b>\$3,229.80</b>   | <b>\$3,585.08</b>   |
| <b>Ganancia adicional por incremento de aportaciones</b> | <b>\$3,700.00</b>   | <b>\$4,290.00</b>   | <b>\$4,980.00</b>   | <b>\$5,775.00</b>   | <b>\$6,120.00</b>   |
| <b>Ganancia adicional por implementar el modelo 10%</b>  | <b>(\$990.19)</b>   | <b>\$329.44</b>     | <b>\$508.94</b>     | <b>\$717.95</b>     | <b>\$960.90</b>     |
| <b>Total</b>   | <b>(\$2,850.15)</b> | <b>\$9,876.36</b>   | <b>\$12,470.16</b>  | <b>\$15,466.31</b>  | <b>\$18,353.17</b>  |



$$VAN = - \$11,658.00 + \frac{(\$9,076.03)}{(1 + 5.86)^1} + \frac{\$3,603.41}{(1 + 5.86)^2} + \frac{\$5,548.60}{(1 + 5.86)^3} + \frac{\$7,813.53}{(1 + 5.86)^4} + \frac{\$10,446.17}{(1 + 5.86)^5}$$

$$0 = - \$11,658.00 + \frac{(\$9,076.03)}{(1 + TIR)^1} + \frac{\$3,603.41}{(1 + TIR)^2} + \frac{\$5,548.60}{(1 + TIR)^3} + \frac{\$7,813.53}{(1 + TIR)^4} + \frac{\$10,446.17}{(1 + TIR)^5}$$

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD           |
|-------------|--------------------|
| <b>VAN</b>  | <b>\$31,867.43</b> |
| <b>TIR</b>  | <b>50%</b>         |

**Tabla Resultado escenario 1**

Al aumentar la proyección de ganancia debido a la implantación del modelo se reducen los costos y se generan mayores ganancias, por eso la VAN es positiva y la TIR es mayor que la TMAR (5.86%), esto es de beneficio para la cooperativa.

**ESCENARIO 2. AUMENTO DE LA PROYECCION DE PROCESOS EN 3%.**

| concepto                              | año 1               | año 2               | año 3               | año 4               | año 5               |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Costo actual</b>                   | <b>\$48,435.60</b>  | <b>\$55,526.96</b>  | <b>\$63,656.55</b>  | <b>\$72,976.38</b>  | <b>\$83,660.70</b>  |
| <b>inversión inicial</b>              | <b>\$ 11,658.00</b> | <b>\$ -</b>         | <b>\$ -</b>         | <b>\$ -</b>         | <b>\$ -</b>         |
| <b>Costo propuesto</b>                | <b>\$ 46,679.55</b> | <b>\$ 52,232.54</b> | <b>\$ 58,567.18</b> | <b>\$ 65,796.91</b> | <b>\$ 74,051.71</b> |
| <b>Ahorro o Flujo por eficiencias</b> | <b>(\$9,901.95)</b> | <b>\$3,294.42</b>   | <b>\$5,089.37</b>   | <b>\$7,179.46</b>   | <b>\$9,609.00</b>   |

|  |                     |                    |                    |                    |                    |
|--|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Ahorro por reducción de mora al 3%</b>                | <b>\$2,361.60</b>   | <b>\$2,621.38</b>  | <b>\$2,909.73</b>  | <b>\$3,229.80</b>  | <b>\$3,585.08</b>  |
| <b>Ganancia adicional por incremento de aportaciones</b> | <b>\$3,700.00</b>   | <b>\$4,290.00</b>  | <b>\$4,980.00</b>  | <b>\$5,775.00</b>  | <b>\$6,120.00</b>  |
| <b>Ganancia adicional por implementar el modelo 3%</b>   | <b>(\$297.06)</b>   | <b>\$98.83</b>     | <b>\$152.68</b>    | <b>\$215.38</b>    | <b>\$288.27</b>    |
| <b>Total</b>   | <b>(\$3,543.29)</b> | <b>\$10,106.97</b> | <b>\$12,826.41</b> | <b>\$15,968.88</b> | <b>\$19,025.80</b> |

$$VAN = - \$11,658.00 + \frac{(\$9,569.29)}{(1 + 5.86)^1} + \frac{\$3,436.59}{(1 + 5.86)^2} + \frac{\$5,291.72}{(1 + 5.86)^3} + \frac{\$7,451.80}{(1 + 5.86)^4} + \frac{\$9,962.55}{(1 + 5.86)^5}$$

$$0 = - \$11,658.00 + \frac{(\$9,569.29)}{(1 + TIR)^1} + \frac{\$3,436.59}{(1 + TIR)^2} + \frac{\$5,291.72}{(1 + TIR)^3} + \frac{\$7,451.80}{(1 + TIR)^4} + \frac{\$9,962.55}{(1 + TIR)^5}$$

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD           |
|-------------|--------------------|
| <b>VAN</b>  | <b>\$31,853.25</b> |
| <b>TIR</b>  | <b>50%</b>         |

### Tabla Resultado escenario 2

Al aumentar la proyección de ganancia debido a la implantación del modelo se reducen los costos y se generan ganancias siempre, por eso la VAN es positiva y la TIR es mayor que la TMAR (5.86%), esto es de beneficio para la cooperativa.

### Resumen de indicadores financieros del proyecto.

Los indicadores financieros resultaron así:

| Indicador financiero                   | resultado obtenido | conclusión  |
|--|--------------------|---|
| Tasa mínima atractiva de retorno       | 5.86%              | Este porcentaje es la tasa mínima aceptable de rendimiento para la inversión  |
| Valor actual neto                      | \$31,636.83        | Se puede concluir que conviene aceptar el proyecto, ya que proporciona un valor en el presente de \$31,636.83, y este es mayor a cero.                                      |
| Tasa interna de retorno                | 50%                | Debido a que la Tasa Interna de Retorno (50%) es mayor a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (5.86%), conviene llevar a cabo el proyecto desde el punto de vista económico. |
| Relación beneficio costo               | 3.71               | Debido a que la razón beneficio – costo del proyecto, resultó mayor que uno, es conveniente llevar a cabo el proyecto   |
| Tiempo de recuperación de la inversión | 1.1 años           | El resultado obtenido se considera atractivo debido a que se espera recuperar la inversión en un tiempo menor a la vida del proyecto.                                       |

**CONCLUSIÓN:**

Para todas las evaluaciones a través de los indicadores económicos que se realizaron se obtuvo una respuesta positiva dando al proyecto como atractivo desde el punto de vista del inversionista. Siendo la relación beneficio-costos que representa \$2.71 de ganancia por cada dólar invertido y el tiempo de recuperación del proyecto de 1.1 años que representa un tiempo mucho menor a la vida del proyecto los más contundentes para aceptar el proyecto.

# EVALUACIÓN SOCIAL



Busca identificar, cuantificar y valorar todos los costos y beneficios que genera una inversión para la sociedad en su conjunto; se apoya de algunas disciplinas como: la economía, finanzas, estadística, ingeniería, entre otras y emite recomendaciones basadas en indicadores de rentabilidad, utilizando metodologías específicas y particulares según el tipo de proyecto, generando resultados comparables entre sí, que permiten a quien toma decisiones jerarquizar entre varias ideas de inversión de diferentes sectores.

El bienestar social de una comunidad depende de la cantidad de bienes y servicios disponibles, de la libertad política, del respeto al derecho de la propiedad, a las instituciones y al ejercicio de otros derechos humanos; de la movilidad social; del poderío militar de los países limítrofes, de las alianzas y convenios con otros países; de la composición y monto de la inversión extranjera, entre otros factores

## **Geografía del departamento de San Salvador.**

El departamento de San Salvador es la sede de la capital de la República de El Salvador y de los Órganos del Estado.

Es una de las zonas más pobladas del país y con algunos de los índices de desarrollo más elevados del territorio nacional.

La economía del departamento de San Salvador es de base industrial y de servicios, lo cual ha dado lugar a un espectacular crecimiento demográfico en la ciudad de San Salvador y sus alrededores, agrupados en una amplia región de intensa actividad fabril y comercial, con un dilatado trazado urbano, que comprende anchos y modernos bulevares

que se extienden desde el volcán de San Salvador o Quezaltepec y el Amatepec o cerro de San Jacinto.

A través de la evaluación social-económica se persigue determinar la contribución de la implementación del Modelo de Gestión por Procesos en la cooperativa a la sociedad y principalmente a los asociados que son usuarios de los servicios que se ofrecen, además de tomar en cuenta el efecto en el costo que se incurre en prestar los servicios de los procesos con la implementación del Modelo, para explicar los resultados de la evaluación social económica esta se divide en tres elementos que son los siguientes: **el impacto organizacional, impacto en los asociados e impacto social económico.**

### **IMPACTO ORGANIZACIONAL.**

De acuerdo a la definición básica del concepto de impacto: “Conjunto de consecuencias provocadas por un hecho o actuación que afecta a un entorno o ambiente social o natural”, por lo que “los impactos y efectos se refieren a las consecuencias planeadas o no previstas de un determinado proyecto”, tomando en cuenta esta definición se desglosa el impacto de la implementación del Modelo de Gestión por Procesos en el efecto interno Institucional, para luego hablar acerca del impacto en los asociados. Como impacto interno Institucional, consecuencia de la implementación del Modelo de Gestión por Procesos se puede recalcar lo siguiente:

La Implementación del Modelo ayudará a la Dirección y Gerencia de la cooperativa financiera a desarrollar una Institución que tenga la capacidad de proporcionar servicios de mayor calidad de acuerdo a los requisitos o necesidades de los asociados, trabajando constantemente en la ardua tarea de aumentar la satisfacción de los clientes externos e internos, impulsando una cultura organizacional, que busque siempre brindar servicios financieros de calidad.

- El modelo permite generar y consolidar una cultura institucional enfocada en la calidad y la realización del trabajo eficiente, en el área de operaciones de la cooperativa.
- Con el modelo se cumple el propósito que persigue toda organización actual que es la mejora continua estableciendo la metodología del ciclo PDCA para el

proyecto se da una guía instructiva de cómo aplicar a la organización la misma y obtener el tan ansiado logro de metas y proponerse otras más ambiciosas.

- El hecho que la organización es una cooperativa que funciona con el aporte de sus socios, una mejora en el funcionamiento de la misma a través del modelo 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 cooperativa financiera.
- 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 cooperativa o para futuros proyectos de inversión, 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 además de generar mayor rentabilidad a través de los demás proyectos.

| CONCEPTO     | AÑO 1        | AÑO 2       | AÑO 3       | AÑO 4       | AÑO 5       |
|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Total</b> | (\$3,543.29) | \$10,106.97 | \$12,826.41 | \$15,968.88 | \$19,025.80 |

**Tabla 103- Beneficios obtenidos en la vida del proyecto**

**IMPACTO EN LOS ASOCIADOS DE LA COOPERATIVA FINANCIERA.**

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 cooperativa a sus clientes, lo cual podría traer efectos positivos, como aumento en el número de personas que desean ser asociados a la cooperativa y al mismo tiempo un aumento en la captación de fondos lo que produciría que la organización contara con más recursos para otorgar créditos sin hacerlo mediante préstamos, principalmente para vivienda y empresa.

El beneficio más directos que percibirán los asociados y aspirantes a ser asociados será el tiempo de servicio, se demuestran a continuación las notables mejoras que recibirán los clientes en sus servicios lo cual generará una mayor satisfacción del cliente.

| <b>AHORRO DE TIEMPO PARA LOS ASOCIADOS Y ASPIRANTES A ASOCIADOS EN LOS SERVICIOS QUE RECIBEN POR PARTE DE LA COOPERATIVA FINANCIERA.</b> |                                   |                         |                           |                        |
|--|-----------------------------------|-------------------------|---------------------------|------------------------|
| <b>OPERACIONES</b>   |                                   | <b>MINUTOS ACTUALES</b> | <b>MINUTOS PROPUESTOS</b> | <b>MINUTOS AHORROS</b> |
| <b>MEMBRESIA</b>   | INGRESO DE ASOCIADOS              | 7242                    | 46                        | 7196                   |
|  | RETIRO DE ASOCIADOS               | 7257                    | 3417                      | 3840                   |
|  | ACTUALIZACION DE DATOS            | 31                      | 29                        | 2                      |
| <b>CAPTACION DE FONDOS</b>   | APERTURA DE CUENTA DE AHORROS     | 36.75                   | 22.5                      | 14.25                  |
|  | APERTURA DE DEPOSITO A PLAZO      | 33.45                   | 18.5                      | 14.95                  |
|  | APERTURA DE APORTACIONES          | 11.95                   | 6.5                       | 5.45                   |
| <b>CREDITO</b>   | COLOCACION DE CREDITOS            | 9.1                     | 4.25                      | 4.85                   |
|  | ANALISIS Y DECISION DE CREDITO    | 7486                    | 3548                      | 3938                   |
|  | INSTRUMENTACION Y DESEMBOLSO      | 35                      | 25                        | 10                     |
|  | RECUPERACION DE PRESTAMOS EN MORA | 12523                   | 8686                      | 3837                   |

Tabla 104- Ahorro de tiempos de servicio a los asociados

### **IMPACTO SOCIAL**

Las cooperativas de ahorro y crédito hacen posible que exista una buena armonía social a través del apoyo a la familia, pues promueven el ahorro y contribuyen a administrar mejor los ingresos económicos, para que las familias cuenten con más recursos para lograr resolver y satisfacer sus necesidades (primarias o secundarias) en el transcurso del tiempo. Gracias a estas la sociedad sale adelante con los propósitos y aspiraciones, las cuales son las necesidades económicas que a diario tienen los miembros de las familias. Brindan beneficios para favorecer directamente la economía de sus asociados, haciendo que los gastos sean en forma ordenada y prudente.

Son generadoras de empleos, aumenta la población económicamente activa del país; cuando se asocia una persona a una cooperativa esta mejora su nivel de vida, porque esto le genera que pueda tener bienes propios, mejoran los pequeños negocios que ya tienen y pueden pasar de productos tradicionales a no tradicionales.

#### **Resumen estadístico (Fuente: Boletín INSAFOCOOP 2013) :**

A mayo de 2013 EL INSAFOCOOP cuenta con 813 asociaciones cooperativas activas, legalmente inscritas en el registro nacional, y una población de 273,856 asociados.



- 289 asociaciones cooperativas han sido inscritas en el periodo comprendido de diciembre 2010 a mayo del 2013, reflejando un incremento del 55% en la membresía cooperativa.

- 273,856 asociados/as a nivel nacional, desagregados por género:

Hombres: 140,901 equivalente al 51.45% del total de la población asociada a nivel nacional.

Mujeres: 132,955 equivalente al 48.55% del total de la población asociada a nivel nacional.

Logrando un incremento de 61,042 personas, de diciembre 2010 a mayo 2013, equivalente al 29% de la población asociada.

- 287,024 préstamos otorgados a asociados /as a nivel nacional
- 30,000 empleos directos e indirectos, generados por el sector cooperativo a nivel nacional.

Según la tendencia y la proyección de incremento de procesos debido al modelo de gestión implantado se estarían logrando un total de socios nuevos de **4,973** al final del año 5, distribuidos de la siguiente manera:

| Asociados actuales | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 4623               | 5363  | 6221  | 7217  | 8372  | 9596  |

**Tabla 105- Asociados proyectados hasta el año 5 del proyecto**

Según el boletín de INSAFOCOOP 2013, los empleos indirectos que se generan por cada persona que se asocia son 10, aplicando este dato de suma relevancia a nuestro estudio nos da como resultado que:

|           | NUEVOS ASOCIADOS GENERADOS | EMPLEOS INDIRECTOS/ ASOCIADO | EMPLEOS INDIRECTOS GENERADOS |
|-----------|----------------------------|------------------------------|------------------------------|
| ASOCIADOS | 4973                       | 10                           | 49,730                       |

**Tabla 106- Generación de empleos directos e indirectos por asociado**

El resultado arroja que se generan **49,730** empleos indirectos debido al ingreso de asociados al año 5 en la cooperativa que es un gran beneficio para mejorar la calidad de vida de los asociados y además la de las personas que se benefician indirectamente.

## BENEFICIO COSTO SOCIAL

Como beneficio social vamos a costear el ahorro que reciben en su bolsillo los asociados a la cooperativa financiera como fruto de pagar cuotas a menos intereses en comparación a lo que pagarían en otras instituciones bancarias.

- Interés de referencia 35.97% (Banco Promerica tasa más alta del mercado).
- Interés de la cooperativa financiera: 12%
- \$1,710,081 por año con interés de la cooperativa financiera. (ingresos según cartera de préstamos memoria de labores 2013)
- \$3,135,148.5 por año pagando intereses del banco.
- Ahorro para los asociados. \$1425,067.5

| interés                | ingresos cartera de préstamos |
|------------------------|-------------------------------|
| cooperativa 12%        | \$ 1710,081.00                |
| otro banco 22%         | \$3,135,148.5                 |
| ahorro a los asociados | \$1425,067.50                 |

Tabla 107- Ahorro social por intereses

Además se puede determinar un beneficio social debido a los empleos indirectos que se generan con el mayor ingreso de asociados.

Como se puede ver anteriormente el implementar el modelo de gestión por procesos para una cooperativa financiera de el salvador genera un total de 49,730 empleos indirectos como resultado de los nuevos asociados que se generaran en la cooperativa con dicha implementación del proyecto, es decir que por cada nuevo socio de la cooperativa genera 10 empleos indirectos obteniendo un total de empleos indirectos de 49,730 como se puede ver a continuación:

Es de gran importancia determinar el factor monetario que generaran estos 49,730 empleos indirectos, es decir en el ámbito social al implementar el proyecto es necesario determinar monetariamente de cuanto seria el beneficio para la sociedad en su totalidad y se determina de la siguiente manera:

Según el ministerio de trabajo y prevención social las tarifas de salarios mínimas vigentes del 1 de enero hasta el 31 de diciembre del año 2014 son las siguientes:

Debido a que los empleos indirectos que se generaran con el proyecto pueden ser en cualquier rubro laboral debido a que cada socio puede invertir su dinero obtenido en la cooperativa en cualquier rubro laboral de el salvador, se procederá a sacar un promedio del salario mínimo de los diferentes rubros como se muestra a continuación:

| Rama de actividad y subgrupos                                | Unidad de pago | Monto           |
|--|----------------|-----------------|
| Trabajadores Agropecuarios                                   | <b>Mensual</b> | <b>\$113.70</b> |
| Comercio y servicios   | <b>Mensual</b> | <b>\$242.40</b> |
| Industria  | <b>Mensual</b> | <b>\$327.00</b> |
| Maquila textil y confección                                  | <b>Mensual</b> | <b>\$202.80</b> |
| Recolección de cosechas (café)                               | <b>Mensual</b> | <b>\$123.90</b> |
| Recolección de cosechas (algodón)                            | <b>Mensual</b> | <b>\$94.80</b>  |
| Recolección de cosechas (caña de azúcar)                     | <b>Mensual</b> | <b>\$105.00</b> |
| Industria agrícola de temporada (beneficio de café)          | <b>Mensual</b> | <b>\$164.40</b> |
| Industria agrícola de temporada (ingenio azucarero)          | <b>Mensual</b> | <b>\$119.40</b> |
| Industria agrícola de temporada (beneficio de algodón)       | <b>Mensual</b> | <b>\$119.40</b> |
| Promedio de los salarios mínimos entre los diferentes rubros |                | <b>\$161.28</b> |

**Tabla 108- Salarios mínimos en rubros**

Como se puede ver anteriormente se obtuvo un promedio tomando como base el salario mínimo mensual de los diferentes rubros o actividades, dando como resultado un salario mínimo mensual promedio de \$161.28. En base al dato anterior se determina el valor

monetario para el beneficio social que genera el implementar el modelo de gestión de la siguiente manera:

| NUEVOS ASOCIADOS GENERADOS AL IMPLEMENTAR EL PROYECTO | EMPLEOS INDIRECTOS/ ASOCIADO GENERADOS AL IMPLEMENTAR EL PROYECTO | EMPLEOS INDIRECTOS GENERADOS AL IMPLEMENTAR EL PROYECTO | SALARIO PROMEDIO POR CADA EMPLEO INDIRECTO GENERADO AL IMPLEMENTAR EL PROYECTO | BENEFICO SOCIAL TOTAL AL IMPLEMENTAR EL PROYECTO |
|---|---|---|--|--|
| 4973  | 10  | 49,730  | \$161.28   | \$8,020,454.4                                    |

El beneficio social total al implementar el proyecto es de \$8,020,454.4 mensuales, hay que aclarar que este es un escenario pesimista ya que se toma como base que el salario de cada empleo indirecto que se genera al implementar el proyecto es el salario mínimo (\$168.28).

En cambio tomando un escenario normal considerando que el salario de cada empleo indirecto que se genera al implementar el proyecto es un 50% más que el salario mínimo (\$241.2) se obtiene el siguiente resultado:

| NUEVOS ASOCIADOS GENERADOS AL IMPLEMENTAR EL PROYECTO | EMPLEOS INDIRECTOS/ ASOCIADO GENERADOS AL IMPLEMENTAR EL PROYECTO | EMPLEOS INDIRECTOS GENERADOS AL IMPLEMENTAR EL PROYECTO | SALARIO PROMEDIO POR CADA EMPLEO INDIRECTO GENERADO AL IMPLEMENTAR EL PROYECTO | BENEFICO SOCIAL TOTAL AL IMPLEMENTAR EL PROYECTO |
|---|---|---|--|--|
| 4973  | 10  | 49,730  | 241.2  | \$12,030,681.4                                   |

El beneficio social total al implementar el proyecto en un escenario normal es de **\$12,030,681.4 mensuales**, es decir que se genera un beneficio social de \$12,030,681.4 mensual al implementar el proyecto y esto debido a que la institución financiera que

implementara el proyecto es una cooperativa que tiene como enfoque beneficiar a la sociedad como se ve reflejado en el resultado anterior.

De todo esto se genera un total de beneficio social:

| Concepto                                  | Monto           |
|---|-----------------|
| <b>Empleos indirectos</b>                 | \$ 12,030,681.4 |
| <b>Ahorro por menor pago de intereses</b> | \$1425,067.50   |
| <b>Total de beneficio social</b>          | \$13,455,748.9  |

Tabla 109- Beneficio social total

## EVALUACION DE GÉNERO



Desde principios de la década de 1980, la participación de las mujeres en el trabajo retribuido ha aumentado significativamente y ha disminuido la diferencia entre las tasas de participación del hombre y de la mujer en el total de la población activa.

Las mujeres representan ahora más del cuarenta por ciento de la fuerza de trabajo total.

Sin embargo en el área rural aún puede observarse la discriminación existente en la inclusión de la mujer en el sector laboral, ya que estas por lo general se dedican a las tareas del hogar y a criar a sus hijos, sin ninguna posibilidad de superarse económicamente o realizarse profesionalmente.

Es por esto que al evaluar un proyecto en relación con las cuestiones de género deberán tenerse en cuenta varias cuestiones e indicadores clave de los resultados, como la distribución equilibrada de los recursos del proyectos entre los hombres y las mujeres del mismo, es decir, sólo podrá considerarse que el proyecto ha tenido éxito cuando los hombre y las mujeres de la misma condición socioeconómica (ingresos, edad y pertenencia a un grupo étnico y/o religioso) se han beneficiado por igual; ya que todo hombre o mujer tienen los mismos derechos y deberes ante la sociedad.

De acuerdo a un informe presentado en 2009 por el Consejo por la Igualdad y la Equidad (CIE), en el país existe una brecha salarial de 14 % entre mujeres y hombres. Aunque la brecha se ha ido reduciendo en el tiempo, siempre se mantiene.

En 1996 la remuneración media femenina respecto a la masculina era de 72.8%; en 2000 fue de 79.1%; mientras que en 2007 alcanzó el 86.1%, detalla el estudio del CIE.

Sin embargo, aunque la brecha se ha reducido, a las mujeres siempre se les dificulta llegar a los mejores puestos, pese a tener el entrenamiento y experiencia requeridos. Entonces, se ven obligadas a insertarse en puestos inferiores o a trabajar en el sector informal. El 46.7% de las mujeres labora en este sector, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD 2009), ya que por mucho que estudien, pueden llegar a los más altos niveles técnicos pero no a los más altos niveles ejecutivos. Los niveles ejecutivos más altos están prioritariamente reservados para hombres. De igual forma, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su Informe Regional sobre Desarrollo para América Latina y El Caribe 2010, revela que El Salvador es de los países más desiguales por razones de género. En el índice de desarrollo humano relativo al género, El Salvador ocupa una posición muy baja: la número 27 entre 34 países considerados. Esto quiere decir que es uno de los lugares donde las mujeres realizan más trabajo sin recibir remuneración a cambio, y quienes reciben un salario ganan menos que los hombres aun desempeñando tareas similares. Muchas mujeres carecen de acceso a prestaciones sociales en su empleo y quedan en condiciones de mayor vulnerabilidad. A ello se suma que, en promedio, las mujeres en El Salvador trabajan por día una hora más que los hombres. Según datos de la DIGESTYC, en términos de sexo para el Área Metropolitana de San Salvador, el 52.6% de la PEA son hombres y el 47.4% son mujeres, lo que indica un pequeño desequilibrio de la participación a favor de los hombres, sobretodo, tomando en un aspecto muy importante

hoy en día es la equidad de género, ya que todo hombre o mujer tienen los mismos derechos y deberes ante la sociedad.

Al implementar el proyecto el componente de género es muy importante, ya que el trabajo efectuado deberá de ser equitativo según las capacidades o limitaciones que tuviesen, ya sea los hombres o mujeres. Así mismo las recompensas salariales serán con equidad, de acuerdo al cargo que desempeñan, sin importar su género.

### ***METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO***

La evaluación con enfoque de género tiene como punto de partida una concepción de igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, que debe ser considerada en todas las etapas del desarrollo del proyecto; desde la elaboración del diagnóstico, pasando por el diseño, la ejecución y la implementación del mismo.

La metodología es en base al ciclo del diseño de un proyecto, para poder evaluar desde el inicio del diseño del proyecto hasta la ejecución.

Existen diferentes herramientas para evaluar los proyectos desde las perspectivas de género, son utilizadas más que todo en la evaluación de proyectos de origen gubernamental o que tendrán un impacto social grande; entre estas se pueden mencionar:

- Perfil de actividades
- Lista de comprobación
- Marco analítico de Harvard
- Matriz Ampliada de acceso y control de los recursos y beneficios del proyecto

La herramienta que se utilizará es la lista de comprobación, está formada por una serie de afirmaciones relacionadas a cada etapa que se pasó en el diseño del proyecto, dirigida a evaluar el enfoque de género, para evaluar se debe obtener el porcentaje de afirmaciones positivas y se emitirá un resultado en base a la siguiente tabla 130.

| Evaluación del proyecto con enfoque de género |                      |
|---|----------------------|
| Puntuación                                    | Enfoque del proyecto |
| 0-50 %  | Malo                 |
| 51% - 70%                                     | Bueno                |
| 71%-90%                                       | Muy bueno            |
| 91%-100%                                      | Excelente            |

Tabla 110- Escala de calificación para evaluación de género

Cabe mencionar que las preguntas se han adaptado para poder evaluar el proyecto, ya que la herramienta presenta las preguntas de manera general.

### FASE DE DIAGNÓSTICO Y DISEÑO

En la fase de diagnóstico se evaluó el servicio y procesos en la cooperativa financiera, para eso fue necesario realizar una serie de reuniones con el personal, también se recopiló información de los asociados para conocer la percepción que ellos tienen de los servicios que reciben, esto permitió establecer la línea base de la situación inicial, mediante un sistema de indicadores que permitirá cuantificar las posibles mejoras que se esperarían obtener con el proyecto.

En la fase de diseño se concretó la solución que garantizará la eficiencia y efectividad de los servicios prestados por la cooperativa financiera acompañada de la documentación de los procesos y procedimientos, estas fases también fueron desarrolladas junto al personal de la cooperativa para que el Modelo de Gestión por Proceso cumpla las expectativas tanto de los clientes externos como internos como se puede observar en la Tabla 131.

| .Lista de verificación en la fase de diagnóstico y diseño |   |    |    |
|---|---|----|----|
| N°  | Respecto a los grupos beneficiados  | Si | No |
| 1   | ¿Se identificaron las necesidades, accesos a recursos y prioridades de hombres y mujeres? | x  |    |
| 2   | ¿El proyecto refleja las necesidades y demandas de hombre y mujeres?                      | x  |    |
| 3   | ¿Fueron consultados tanto hombre y mujeres en la elaboración del proyecto?                | x  |    |
| 4   | ¿El proyecta contempla las necesidades de los usuarios finales sin importar el sexo?      | x  |    |
| Respecto a los objetivos y estrategias                    |   |    |    |



|                                |  |           |  |
|--------------------------------|--|-----------|--|
| 5                              | ¿Están las mujeres y hombres contempladas en los objetivos y plan estratégico de la cooperativa?                                 | x         |  |
| 6                              | ¿Reflejan los objetivos de la cooperativa la necesidad de atender a la persona sin discriminación o segregación alguna?          | x         |  |
| 7                              | ¿Se contemplan en el pensamiento estratégico quienes tendrán accesos a los servicios de la cooperativa, sin disgregación alguna? | x         |  |
| <b>Respecto al presupuesto</b> |  |           |  |
| 8                              | ¿Se ha contemplado en el presupuesto la participación de mujeres y hombres para implementar el proyecto?                         | x         |  |
| 9                              | ¿Se ha presupuestado la contratación de personal especializado sin discriminación alguna?  | x         |  |
| 10                             | ¿Se ha presupuestado la realización de actividades de sensibilización y formación sin disgregación por sexo?                     | x         |  |
| <b>total</b>                   |  | <b>10</b> |  |

**Tabla 111- Puntajes de fase de diagnóstico evaluación de género**

## FASE DE EJECUCIÓN O IMPLANTACIÓN

En esta etapa se verifica que los aspectos de género sean tomados en cuenta en el proyecto a fin de garantizar la participación tanto de hombre como de mujeres en las actividades contempladas para la implantación y administración del proyecto como por ejemplo la participación de hombres y mujeres sin discriminaciones en las actividades para llevarse a cabo el proyecto como se detalla a continuación en la Tabla 132:

| <b>Lista de verificación en la fase de evaluación e implantación</b> |  |    |    |
|--|--|----|----|
| N°   | Respecto a la participación de los grupos beneficiarios  | Si | No |
| 1  | ¿Participan mujeres y hombre en las diferentes actividades del proyecto?   | x  |    |
| 2  | ¿Participan hombre y mujeres como usuarios de los servicios de la cooperativa?                                     | x  |    |
| 3  | ¿Se consultaron a hombre y mujeres en la definición de los procesos?   | x  |    |
| 4  | ¿Se dio la oportunidad a las mujeres de participar en el campo técnico y en las posiciones con poder de decisión?  | x  |    |
| <b>Respecto a la medición</b>  |  |    |    |
| 5  | ¿Hay indicadores específicos identificados para el seguimiento de los resultados relativos a la equidad de género? |    | x  |
| 6  | ¿Se establecieron indicadores de género?   |    | x  |
| <b>Respecto a los beneficios</b>                                     |  |    |    |

|   |   |          |          |
|---|---|----------|----------|
| 7   | ¿Podrán mujer y hombres hacer uso de esos beneficios independientes de sus recursos?            | x        |          |
| 8   | ¿El proyecto promueve prácticas que modifican los estereotipos y roles tradicionales de género? | x        |          |
| <b>Respecto a los servicios y obras que se realizan</b> |   |          |          |
| 9   | Hombres y mujeres pueden realizar, utilizar los servicios del proyecto?                         | x        |          |
| <b>total</b>  |   | <b>7</b> | <b>2</b> |

Tabla 112- Puntajes en fase de implantación evaluación de género

## FASE DE EVALUACIÓN DE IMPACTO

Esta es una evaluación que se realiza basados en el diseño de la solución y los resultados que se obtendría al estar funcionando el proyecto luego de un periodo de tiempos superior a los 6 meses, siempre evaluando el enfoque de género; básicamente permitiría determinar si existirá una repercusión positiva o negativa tanto en hombres y mujeres, esa repercusión se obtendrá de manera subjetiva ya que se hace de manera anticipada a lo que en realidad sucede, se puede observar a continuación en la Tabla 133.

| <b>Lista de verificación en la evaluación del proyecto</b> |   |          |    |
|--|---|----------|----|
| N°   | Respecto a la evaluación final  | Si       | No |
| 1  | ¿El proyecto beneficia a hombres y mujeres?   | x        |    |
| 2  | ¿El proyecto ha contribuido a modificar los roles tradicionales de género, basado en una relación de subordinación entre hombres y mujeres?             | x        |    |
| 3  | ¿Hombres y mujeres pueden acceder a los recursos que el proyecto ha generado?   | x        |    |
| 4  | ¿Se analizaron los efectos/ resultados del proyecto en términos de las diferencias en las necesidades y prioridad de los usuarios sin importar el sexo? | x        |    |
| <b>total</b>   |   | <b>4</b> |    |

Tabla 113- Lista de verificación en la evaluación del proyecto según el género

La herramienta cuenta con 23 afirmaciones divididas por cada fase del proyecto que se realizó, con los resultados obtenidos se puede saber si el enfoque del proyecto con respecto al género es correcto o se realizó de una manera errónea.

| Fase                     | N° de Afirmaciones positivas | Calificación (%) |
|--------------------------|------------------------------|------------------|
| Diagnóstico y diseño     | 10                           | 43.47            |
| Ejecución o implantación | 7                            | 30.43            |
| Evaluación de impacto    | 4                            | 17.39            |
| Total                    |                              | 91.29            |

Tabla 114- Puntaje total de evaluación de género del proyecto

## CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO

Al realizar la evaluación del proyecto desde la perspectiva de igualdad de género, se puede concluir que este contempló el enfoque del género de manera satisfactoria (EXCELENTE, según la escala); ya que en ningún momento al elaborar el diagnóstico, se coartó la igualdad de las personas debido al género y al abordar los problemas se hizo de manera integral, considerando que la solución sea para todos los clientes tanto internos como externo a la cooperativa financiera.

## EVALUACION DEL IMPACTO AMBIENTAL.

La Evaluación de Impacto Ambiental (EIA), exigida en el Art. 18 de la Ley de Medio Ambiente, es el proceso que incluye el conjunto de acciones que aseguran que las actividades, obras o proyectos que puedan tener un impacto negativo en el ambiente o en la calidad de vida de la población, se sometan desde la fase de preinversión a los procedimientos que identifiquen y cuantifiquen dichos impactos y se recomienden las medidas que los prevengan, atenúen, compensen o potencien, según sea el caso, seleccionando la alternativa que mejor garantice la protección del ambiente y la sostenibilidad de la inversión.

Para el inicio y operación de las actividades, obras o proyectos, el proponente de éstas, debe obtener el Permiso Ambiental, emitido por el Estado, a través del MARN, previa la aprobación del Estudio de Impacto Ambiental (EsIA).

En el proceso de EIA intervienen las siguientes dependencias del MARN:

La Dirección General de Evaluación y Cumplimiento, siendo la responsable de la administración del proceso, a través de la Gerencia de Evaluación Ambiental;

La Dirección General de Gobernanza Ambiental y Patrimonio Natural, específicamente la Gerencia de Atención Ciudadana y Coordinación Institucional, encargada de gestionar el proceso relacionado con la Consulta Pública de los EsIA

El Despacho Ministerial, mediante la aprobación y suscripción de las Resoluciones Ministeriales derivada del referido proceso.

Para mejorar la operatividad del proceso de EIA y agilizar los tiempos de respuesta, la Gerencia de Evaluación Ambiental se ha organizado en equipos de trabajo que atienden los diferentes sectores y actividades, obras o proyectos de inversión pública y privada. Además cuenta con la Unidad de Atención a la Ciudadanía, responsable de la recepción de la documentación requerida. Los sectores de trabajo son:

1. Evaluación Ambiental Inicial
2. Agrícolas, pecuarios y agroindustriales e industriales
3. Desarrollo urbanístico, turístico y comercial del sector privado
4. Actividades, obras o proyectos derivados del Fondo del Milenio (FOMILENIO)
5. Materiales peligrosos y establecimientos de salud.
6. Obras e infraestructura pública
7. Zona marino costera.

### **Permiso Ambiental**

EL PERMISO AMBIENTAL Para iniciar o ejecutar las actividades, obras o proyectos definidos en la Ley de Medio Ambiente, toda persona o empresa, requiere un Permiso Ambiental (PA). Según la Ley de Medio Ambiente, en su Art. 5 se define como:

“Acto administrativo por medio del cual el Ministerio de acuerdo con esta Ley y su Reglamento,

a solicitud del titular de una actividad, obra o proyecto, autoriza a que estas se realicen, sujetas al cumplimiento de las condiciones que este acto establezca”.

Los permisos ambientales se subdividen en:

- Permisos Ambientales para Actividades, obras o proyectos y
- Permisos Ambientales para Importación y transporte de sustancias peligrosas.

Esta subdivisión se hace con el fin de diferenciar y evaluar de forma objetiva la diversidad de actividades, obras o proyectos que se quieren emprender.

Igualmente se emiten dos tipos de Permiso Ambiental:

- PA de ubicación y construcción: que se otorga por el tiempo que dure la construcción de la obra física.
- PA de funcionamiento: se emite una vez terminada la obra física o instalaciones de tratamiento y atenuación de impactos ambientales, por el tiempo de su vida útil.

### Pasos a Seguir

Dado que el Permiso Ambiental es un elemento medular en el proceso de evaluación ambiental, a continuación se detalla el procedimiento para su obtención. Se debe tener en cuenta que el titular deberá cumplir las normativas ambientales y trabajar de forma coordinada con el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

| Etapas | El Titular debe:   | El MARN se encarga de:  |
|--------|--|---|
|        |  |   |
| A      | <p style="text-align: center;"><b>1</b><br/><b>Preparar y presentar el Formulario Ambiental (FA)</b></p> | <p>Revisarlo y si está completo, da inicio al proceso de Evaluación Ambiental.<br/>Luego, realizar la inspección al sitio de la actividad, obra o proyecto.<br/>Emitir observaciones si se requieren.</p>   |
|        | <p style="text-align: center;"><b>2</b><br/><b>Subsanar observaciones</b></p>                            | <p>Categorizar de acuerdo al tamaño y naturaleza del impacto potencial que ésta -actividad, obra o proyecto- tenga sobre el medio ambiente. La categorización puede determinar si se está ante un impacto leve o moderado-alto; si es leve, termina el proceso. Emite Resolución de .Autorización</p> |
|        | <p style="text-align: center;"><b>3</b><br/><b>Recibir Resolución</b></p>                                | <p>Si es moderado o Alto, se le emiten los Términos de Referencia (TdR) para realizar el Estudio de Impacto</p>   |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | Ambiental (EsIA) y continua en la etapa B.  |
| <b>B</b>  | <b>1</b><br><b>Preparar y elaborar el Estudio de Impacto Ambiental (EsIA)</b> | Revisar y recibir el EsIA<br>Preparar el documento para enviar a las alcaldías.<br>Entregar requerimiento para publicación en prensa.   |
|   | <b>2</b><br><b>Publicación en prensa sobre la Consulta Pública</b>            | Poner a disposición de la ciudadanía, por 10 días los documentos del EsIA para la Consulta Pública en alcaldía<br>Además emite observaciones al EsIA  |
|   | <b>3</b><br><b>Respuesta a observaciones</b>                                  | Evalúa la respuesta a las observaciones y determina si se requiere Audiencia Pública en el sitio.<br>Posteriormente realiza el dictamen técnico que puede ser favorable o no favorable.<br>Si es favorable, se hace el requerimiento de Fianza de Cumplimiento. |
|   | <b>4</b><br><b>Presentación de Fianza de Cumplimiento Ambiental</b>           | Emite la Resolución de Permiso Ambiental  |
|   | <b>5</b><br><b>Recibe Resolución de Permiso Ambiental</b>                     |   |
| <p><b>Una vez obtenido el Permiso Ambiental, el titular del proyecto deberá cumplir las obligaciones establecidas en él y reportar su desempeño ambiental a través de un Informe Operativo Anual (IOA).</b></p> |   |   |

Para ampliar la información sobre el procedimiento a seguir, en las siguientes líneas encontrará más detalles de cada uno de los pasos y las etapas que comprende:

## 11.1 ETAPA A

Esta etapa comprende desde la presentación y recepción del Formulario Ambiental, la inspección al sitio donde, hasta cuando la categorización de la actividad, obra o proyecto determina que su impacto potencial al medio ambiente es leve. En este caso se entrega por parte del MARN la Resolución de Autorización para que se ejecute sin que tenga que elaborar el Estudio de Impacto Ambiental.

Presentación y Recepción del Formulario Ambiental

Inspección al sitio propuesto

Categorización Ambiental

## 11.2 ETAPA B

Si la actividad, obra o proyecto es Categorizada dentro del Grupo B, Categoría 2, es decir, que generará **impactos potenciales moderados o altos**, se entregan al Titular del proyecto los Términos de Referencia (TdR) para la elaboración del Estudio de Impacto Ambiental (EsIA). El Titular del proyecto contratará para la elaboración del EsIA al equipo multidisciplinario de Prestadores de Servicios idóneo según la naturaleza del proyecto, quienes deben estar registrados en el MARN y certificados. Así mismo el desarrollo del EsIA del proyecto será conforme los TdR emitidos por el MARN. El siguiente cuadro muestra la estructura de la categorización de actividades, obras o proyectos.

Recepción y evaluación del EsIA

Consulta Pública del EsIA

Observaciones al EsIA

Fianza de Cumplimiento Ambiental

Cumplimiento Ambiental

### **¿Quiénes requieren Permiso Ambiental?**

A continuación encontrará el listado de actividades, obras o proyectos que conforme a la Ley de Medio Ambiente requieren de Permiso Ambiental y mayor demanda de atención en el Ministerio:



|  |   |
|--|---|
| 1. Lotificaciones / Parcelaciones Habitacionales                       | 11. Disposición Final para desechos sólidos   |
| 2. Urbanizaciones y Conjuntos Habitacionales                           | 12. Sistemas de Tratamiento Térmico para desechos sólidos comunes y peligrosos: Incineración                      |
| 3. Obras Viales  | 13. Importación, transporte y almacenamiento de sustancias peligrosas y otras actividades con procesos peligrosos |
| 4. Explotación de Material Pétreo en el cauce de los ríos              | 14. Transporte de Desechos Biológico-Infecciosos  |
| 5. Explotación de Material Pétreo a cielo abierto                      | 15. Estaciones de Servicio de Combustible: Gasolineras  |
| 6. Proyectos Agropecuarios   | 16. Almacenamiento de Combustibles  |
| 7. Producción Porcina  | 17. Disposición final de material de desechos pétreos y orgánicos   |
| 8. Producción Avícola  | 18. Instalación de plantas de elaboración de concretos  |
| 9. Sistemas de Tratamiento Biológico para desechos sólidos: Compostaje | 19. Sistemas de Abastecimiento de Agua y Saneamiento  |
| 10. Plantas/Estaciones de transferencia para desechos sólidos          |   |

**Fuente:** Categorización de actividades, obras o proyectos. MARN. 2008

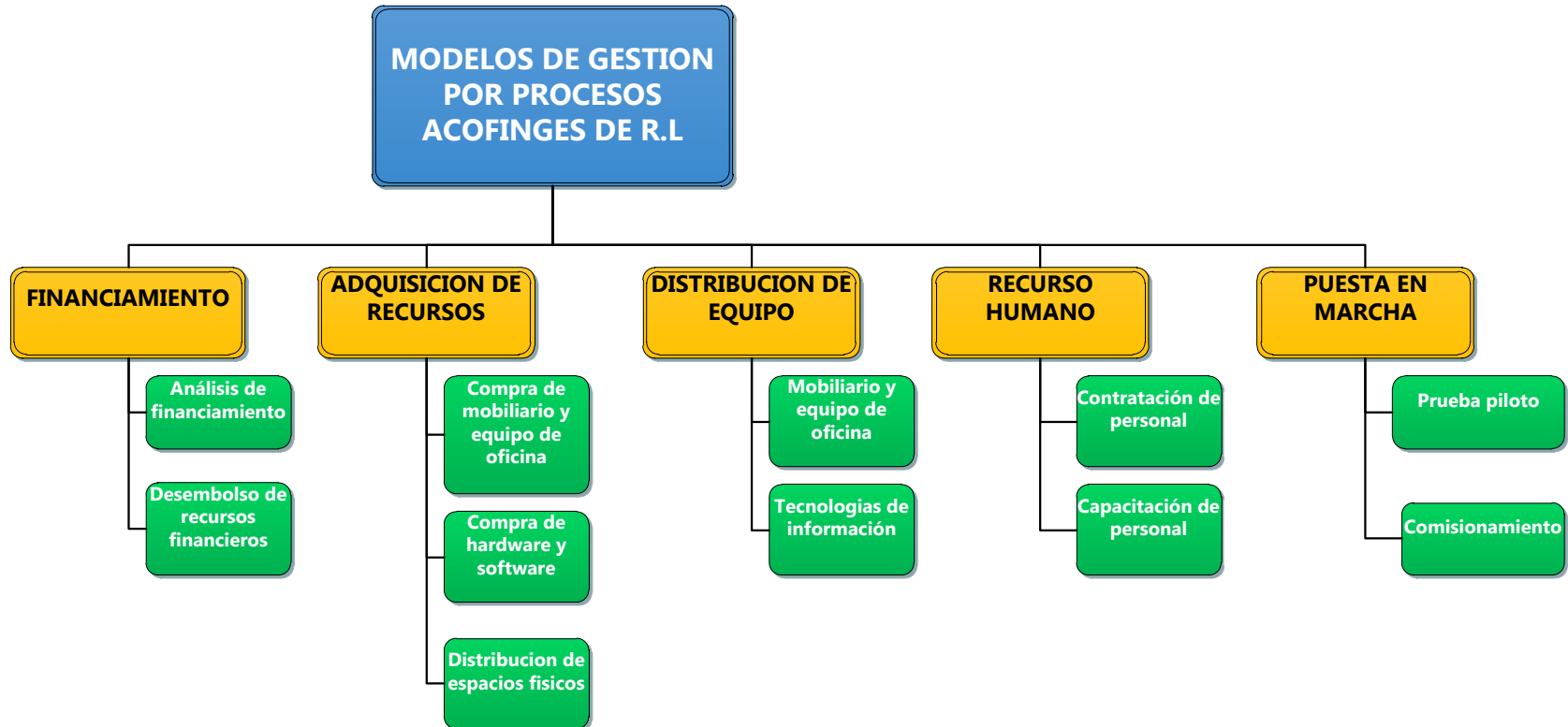
# IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

## 12.1 METODOLOGIA



## 12.2 PLAN DE IMPLEMENTACION

### 12.2.1 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO



## **12.2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS ENTREGABLES**

### **1. FINANCIAMIENTO**

El entregable “Financiamiento” involucra todas aquellas actividades necesarias para llevar a cabo la obtención de los fondos necesarios para implementar el Modelo de Gestión por Procesos en la cooperativa de Ingenieros y Arquitectos ACOFINGES DE R.L, el cual será solicitado como un fondo de inversión al Consejo de Administración en el momento de dar a conocer el proyecto.

### **2. ADQUISICIÓN DE RECURSOS**

El entregable “Adquisición de recursos” incluye las actividades desglosadas para la compra u obtención de todo el recurso tangible e intangible necesarias para la llevar a cabo la implementación del proyecto.

### **3. DISTRIBUCION DE EQUIPO**

El entregable “Distribución de equipo”, involucra todas las actividades requeridas para la distribución y acoplamiento del equipo y las tecnologías de información adquiridas en el entregable anterior. Todo ello para acoplarlo al espacio físico predestinado en la cooperativa para efectuarlas actividades que componen el Modelo de Gestión por Procesos.

### **4. RECURSO HUMANO**

Parar poder llevar a cabo de manera exitosa la implementación del Modelo de Gestión por Procesos, es necesario capacitar al personal actual de la asociación cooperativa financiera de ingenieros y arquitectos de El Salvador, así como contratar a un “Analista de procesos” que será el encargado de echar andar el proyecto, así como también será necesario darle una pequeña capacitación a dicho “analista de procesos” para poder entender la situación actual de la cooperativa y del proyecto.

## **5. PUESTA EN MARCHA**

Al momento de la finalización del proyecto se deben hacer las pruebas pertinentes (prueba piloto) que aseguren que las metas planteadas se logren de la mejor manera; se realizaran las revisiones pertinente de dicha prueba piloto y preparación de todo lo necesario para llevar cabo de una forma óptima la Implantación del modelo de gestión por procesos

### **12.2.3 DESCRIPCION DE LOS PAQUETES DE TRABAJO**

En esta etapa se describe cada sub-entregable sean estos paquetes de trabajo o no los cuales detallan las características y productos a obtener en cada subentregable a modo de clarificar el trabajo a realizar durante la implementación del proyecto.

#### **1. FINANCIAMIENTO**

##### **1.1 Análisis de Financiamiento**

El paquete de trabajo “Análisis de financiamiento” involucra aquellas actividades en las cuales se deberá presentar la propuesta para el proyecto de llevar a cabo un modelo de Gestión por Procesos, el cual incluye presentación del proyecto así como la toma de decisiones en base a los análisis de la puesta en marcha

##### **1.2 Desembolsos de recursos financieros**

El paquete de trabajo describe la toma de decisiones para la creación de un fondo de inversión para el proyecto el cual deberá estar destinado única y exclusivamente para el mismo.

#### **2. ADQUISICION DE RECURSOS**

##### **2.1 Compra de mobiliario y equipo de oficina**

Paquete que incluye las actividades necesarias para la obtención de los recursos tangibles necesarios para la implantación del modelo de gestión por procesos en la cooperativa.

#### 2.2 Compra de hardware y software

Paquete que incluye las actividades necesarias para la obtención de los recursos informáticos necesarios para la implantación del modelo de gestión por procesos en la cooperativa.

#### 2.3 Distribución de espacios físicos

Paquete que incluye las actividades necesarias para analizar los requerimientos de espacio necesarios para la operación del modelo de gestión por procesos.

### 3. DISTRIBUCIÓN DE EQUIPO

#### 3.1 Mobiliario y equipo de oficina

Involucra la distribución de los recursos tangibles en la distribución de espacio ya establecida.

#### 3.2 Tecnologías de Información

Involucra la distribución de los recursos informáticos tangibles e intangibles en la distribución de espacio ya establecida.

### 4. RECURSO HUMANO

#### 4.1 Contratación de personal

Para poder lograr una implantación óptima del modelo de gestión por procesos se debe contratar un “Analista de procesos” que será el encargado de realizar la implantación de dicho modelo de gestión de procesos, al igual que cualquier otra actividad relacionada con los procesos, como por ejemplo capacitar al personal responsable de cada uno de los procesos, entre otras.

#### 4.2. Capacitación del personal

Al momento de realizar la implantación del modelo de gestión por procesos, se realizarán cambios en algunos de los diferentes procesos existentes dentro de la cooperativa, es necesario capacitar al personal responsable de dicho proceso que se ha modificado, así como también a todo el personal que tenga alguna relación directa o indirecta con cada uno de los procesos, ya que cada uno de ellos serán los encargados de ejecutar dicho proceso. Deberá capacitarse de igual manera a todo el personal existente en la cooperativa para que tengan un conocimiento amplio de la nueva forma de gestionar la organización y todos tengan claro el enfoque de dicha nueva forma de gestionar la organización y así de esta manera lograr de una mejor manera los objetivos propuestos.

Para ello, el personal podrá ser capacitado mediante reuniones de capacitación de personal realizadas por el “Analista de procesos” y mediante los manuales elaborados en este proyecto.

Debido a que “El analista de procesos” será contratado se deberá dar una pequeña capacitación a “El analista de procesos”, una inducción por toda la organización y por cada uno de los procesos realizados actualmente, para que pueda comprender como se encuentra actualmente la organización en su totalidad y pueda desempeñar de una mejor manera su trabajo.

## 5. PUESTA EN MARCHA

### 5.1. Prueba Piloto

Es de vital importancia luego de implementar el modelo de gestión por procesos hacer pruebas pilotos con el objetivo de conocer el real desempeño del modelo en sus condiciones normales, así como también que dichas pruebas brinden resultados de posibles contratiempos, fallas que pueda tener la ejecución de dicho modelo.

### 5.2. Cierre (Comicionamiento)

En la parte final del proyecto “cierre” (condicionamiento) es donde se recolecta toda la información que sucedió en la realización de este y dentro de la prueba

piloto, con el objetivo de detectar posibles desviaciones o fallas dentro del modelo de gestión por procesos y sobre todo solventar dichas desviaciones o fallas, de manera que el proyecto quede implantado de la manera más optima

Terminando esta etapa con la entrega oficial del proyecto finalizado a los directivos de la cooperativa, con la cual se da por finalizado dicho proyecto, a partir de cual pueden surgir otros proyectos de carácter similar en un futuro.

#### 12.2.4 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

| NUMERO   | ACTIVIDAD | DESCRIPCION                           | PRECEDENCIA | DURACIÓN (DÍAS) |
|--|-----------|---------------------------------------|-------------|-----------------|
| <b>ANALISIS DE FINANCIAMIENTO</b>                |           |                                       |             |                 |
| 1  | A         | Presentación del proyecto             | -           | 1               |
| 2  | B         | Factibilidad económica                | A           | 7               |
| <b>DESEMBOLSO DE RECURSOS FINANCIEROS</b>        |           |                                       |             |                 |
| 3  | C         | Creación del fondo para el proyecto   | B           | 3               |
| <b>COMPRAS DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA</b> |           |                                       |             |                 |
| 4  | D         | Análisis de adaptación a los recursos | B           | 1               |
| 5  | E         | Cotización                            | B,D         | 3               |
| 6  | F         | Compra                                | C,E         | 1               |
| <b>COMPRA DE HARDWARE Y SOFTWARE</b>             |           |                                       |             |                 |
| 7  | G         | Compra de hardware                    | C,F         | 2               |
| 8  | H         | Compra de software                    | C           | 2               |
| <b>DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS FÍSICOS</b>          |           |                                       |             |                 |
| 9  | I         | Análisis de requerimientos de espacio | F,G         | 3               |
| 10   | J         | Toma de decisión                      | I           | 0.5             |
| <b>MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA</b>            |           |                                       |             |                 |
| 11   | K         | Disposición y distribución            | J           | 2               |
| <b>TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN</b>                |           |                                       |             |                 |
| 12   | L         | Ubicación de Equipos informáticos     | K,G         | 1               |
| <b>CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>                  |           |                                       |             |                 |
| 13   | M         | Publicar ofertas de empleo            | C           | 5               |
| 14   | N         | Evaluar aspirantes                    | M           | 4               |
| 15   | O         | Seleccionar y contratar personal      | N           | 1               |
| <b>CAPACITACIÓN DE PERSONAL</b>                  |           |                                       |             |                 |



|                                 |   |  |     |      |
|---------------------------------|---|--|-----|------|
| 16                              | P | Identificar personal que requiere ser capacitado | O   | 0.5  |
| 17                              | Q | Capacitación del personal                        | P   | 1    |
| 18                              | R | Evaluar capacitación                             | Q   | 0.25 |
| <b>PRUEBA PILOTO</b>            |   |  |     |      |
| 19                              | S | Recopilación de la información a ser evaluada    | L,R | 15   |
| 20                              | T | Análisis de la información recopilada            | R,S | 7    |
| 21                              | U | Toma de decisiones                               | T   | 5    |
| 22                              | V | Reporte de resultados de los procesos            | U   | 1    |
| <b>CIERRE (COMISIONAMIENTO)</b> |   |  |     |      |
| 23                              | W | Análisis de resultados obtenidos                 | V   | 1    |
| 24                              | X | Acciones correctivas                             | W   | 2    |
| 25                              | Y | Desarrollo de informes del proyecto              | X   | 1    |

### 12.2.5 DICCIONARIO EDT

| ACTIVIDAD                                 |                                     | PRECEDENCIA | DESCRIPCIÓN  |
|---|-------------------------------------|-------------|--|
| <b>ANALISIS DE FINANCIAMIENTO</b>         |                                     |             |  |
| A   | Presentación del proyecto           | -           | El responsable de la implementación del proyecto en la cooperativa, presenta el proyecto y con el cual presentará la manera de como la inversión en el Modelo de Gestión para la cooperativa significa beneficios a largo plazo en la Cooperativa. |
| B   | Factibilidad económica              | A           | Se analiza la inversión requerida para implementar el modelo de gestión por procesos y la recuperación de la misma simultáneamente presentando beneficios económicos.  |
| <b>DESEMBOLSO DE RECURSOS FINANCIEROS</b> |                                     |             |  |
| C   | Creación del fondo para el proyecto | B           | Establecimiento del fondo de inversión para llevar a cabo el proyecto.   |

| <b>COMPRAS DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA</b> |                                       |     |  |
|--|---------------------------------------|-----|--|
| <b>D</b>   | Análisis de adaptación a los recursos | B   | Se analiza la capacidad física con que cuenta la cooperativa y se determina si es necesario adquirir equipo adicional o se trabaja con el existente. Así como también el uso del espacio físico existente o posible expansión. |
| <b>E</b>   | Cotización                            | B,D | Se investiga las opciones de proveedores de los equipos requeridos, si se necesitan en base al análisis de la actividad anterior   |
| <b>F</b>   | Compra                                | C,E | Se adquieren el mobiliario y equipo requerido mediante el proveedor ya preseleccionado   |
| <b>COMPRA DE HARDWARE Y SOFTWARE</b>             |                                       |     |  |
| <b>G</b>   | Compra de hardware                    | C,F | Compra de computadoras, escáner, impresores, artículos necesarios para la operación adecuada del modelo de gestión   |
| <b>H</b>   | Compra de software                    | C   | Adquisición de licencias de sistemas operativos y/o paquetes necesarios para la operación de las personas involucradas en el modelo de gestión por procesos.   |
| <b>DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS FÍSICOS</b>          |                                       |     |  |
| <b>I</b>   | Análisis de requerimientos de espacio | F,G | Validación del espacio físico adecuado o requerido.  |
| <b>J</b>   | Toma de decisión                      | I   | Decisión para uso del espacio físico o expansión del existente.  |
| <b>MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA</b>            |                                       |     |  |
| <b>K</b>   | Disposición y distribución            | J   | Esta actividad se refiere a la distribución del equipo adquirido y la mejor disposición en el requerimiento de espacio físico  |
| <b>TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN</b>                |                                       |     |  |
| <b>L</b>   | Ubicación de Equipos informáticos     | K,G | Adecuamiento de los equipos informáticos necesarios, redes, impresores, cableado, etc.   |
| <b>CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>                  |                                       |     |  |
| <b>M</b>   | Publicar ofertas de empleo            | C   | Se publicara el requerimiento de la contratación de un "analista de procesos"  |
| <b>N</b>   | Evaluar aspirantes                    | M   | Se realizaran cada una de las distintas pruebas necesarias con el objetivo de evaluar a los aspirantes   |

|                                  |  |     |  |
|----------------------------------|--|-----|--|
|                                  |  |     | en los rubros de interés   |
| O                                | Seleccionar y contratar personal                 | N   | En base a las evaluaciones y pruebas realizadas a los aspirantes se selecciona y se contrata a el personal que se considere más apto para el puesto requerido                                    |
| <b>CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b> |  |     |  |
| P                                | Identificar personal que requiere ser capacitado | O   | EL “analista de proceso” debe identificar que personal de toda la organización deberá impartírsele la capacitación de acuerdo a el interés de la capacitación a impartir.                        |
| Q                                | Capacitación del personal                        | P   | Se realiza la capacitación del personal para adiestramiento conocimiento del nuevo funcionamiento del proceso o de la organización (puede verse plan de capacitación del personal en Anexo 15.9) |
| R                                | Evaluar capacitación                             | Q   | Al finalizar la capacitación se debe evaluar a el personal que asistió a dicha capacitación con el objetivo de comprobar que se logró entender los puntos de importancia                         |
| <b>PRUEBA PILOTO</b>             |  |     |  |
| S                                | Recopilación de la información a ser evaluada    | L,R | Se debe recopilar información requerida para ejecutar cada uno de los procesos.  |
| T                                | Análisis de la información recopilada            | R,S | Se analiza la información obtenida de cada uno de los procesos para tomar una mejor decisión en cuanto a ellos.  |
| U                                | Toma de decisiones                               | T   | Se toman las decisiones adecuadas de cada uno de los procesos analizados respectivamente   |
| V                                | Reporte de resultados de los procesos            | U   | Luego de haber ejecutado cada proceso respectivamente se obtienen los resultados de cada uno de ellos  |
| <b>CIERRE (COMISIONAMIENTO)</b>  |  |     |  |
| W                                | Análisis de resultados obtenidos                 | V   | Se analizan los resultados presentados de la prueba piloto para identificar si se hay desviaciones o fallas dentro de los respectivos procesos   |
| X                                | Acciones correctivas                             | W   | Se realizan acciones correctivas para solventar cada una de las desviaciones o fallas identificadas en la prueba piloto, si es que las hubiesen  |

|   |                                     |   |  |
|---|-------------------------------------|---|--|
| Y | Desarrollo de informes del proyecto | X | Luego de haber solventado cada uno de los problemas identificados Se realizan los informes correspondientes del proyecto para ser documentados y entregados a los directivos de la cooperativa |
|---|-------------------------------------|---|--|

**12.2.6 MATRIZ DE PRECEDENCIA**

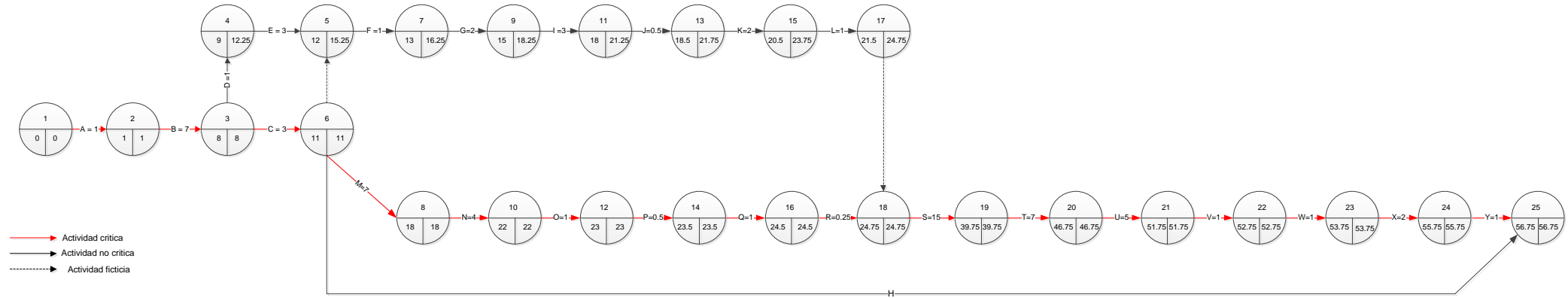
| MATRIZ DE PRECEDENCIA |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                       | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W | X | Y |   |
| A                     | - | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| B                     |   |   | x | x | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| C                     |   |   |   |   |   | x | x | x |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| D                     |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| E                     |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| F                     |   |   |   |   |   |   | x |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| G                     |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| H                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| J                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| K                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| L                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |
| M                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| N                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| O                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| P                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Q                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |
| R                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x | x |   |   |   |   |   |   |
| S                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x | x |   |   |   |   |   |
| T                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |
| U                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |
| V                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |
| W                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |
| X                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |
| Y                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | - |

| IDENTIFICACION | ENTREGABLE              |
|----------------|-------------------------|
|                | FINANCIAMIENTO          |
|                | ADQUISICION DE RECURSOS |
|                | DISTRIBUCION DE EQUIPO  |
|                | RECURSO HUMANO          |
|                | PRUEBA PILOTO           |

## 12.2.7 COSTO Y RECURSO HUMANO

| Actividad  | Descripcion                                      | Precedencia | Duración (días) | Costo             | RRHH     |
|--|--|-------------|-----------------|-------------------|----------|
| <b>ANALISIS DE FINANCIAMIENTO</b>                |  |             |                 |                   |          |
| A  | Presentación del proyecto                        | -           | 1               | \$ 600.00         | 1        |
| B  | Factibilidad económica                           | A           | 7               | \$ 490.00         | 3        |
| <i>Subtotal paquete de trabajo</i>               |  |             | 8               | \$1,090.00        |          |
| <b>DESEMBOLSO DE RECURSOS FINANCIEROS</b>        |  |             |                 |                   |          |
| C  | Creación del fondo para el proyecto              | B           | 3               | \$ 120.00         | 3        |
| <i>Subtotal paquete de trabajo</i>               |  |             | 3               | \$ 120.00         |          |
| <b>COMPRAS DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA</b> |  |             |                 |                   |          |
| D  | Análisis de adaptación a los recursos            | B           | 3               | \$ 163.60         | 3        |
| E  | Cotización                                       | B,D         | 1               | \$ 22.73          | 1        |
| F  | Compra   | C,E         | 1               | \$ 40.91          | 1        |
| <i>Subtotal paquete de trabajo</i>               |  |             | 5               | \$ 227.24         |          |
| <b>COMPRA DE HARDWARE Y SOFTWARE</b>             |  |             |                 |                   |          |
| G  | Compra de hardware                               | C,F         | 2               | \$ 45.46          | 1        |
| H  | Compra de software                               | C           | 2               | \$ 45.46          | 1        |
| <i>Subtotal paquete de trabajo</i>               |  |             | 4               | \$ 90.92          |          |
| <b>DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS FÍSICOS</b>          |  |             |                 |                   |          |
| I  | Análisis de requerimientos de espacio            | F,G         | 3               | \$ 163.65         | 2        |
| J  | Toma de decisión                                 | I           | 0.5             | \$ 27.30          | 3        |
| <i>Subtotal paquete de trabajo</i>               |  |             | 3.5             | \$ 190.95         |          |
| <b>MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA</b>            |  |             |                 |                   |          |
| K  | Disposición y distribución                       | J           | 2               | \$ 45.46          | 2        |
| <i>Subtotal paquete de trabajo</i>               |  |             | 2               | \$ 45.46          |          |
| <b>TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN</b>                |  |             |                 |                   |          |
| L  | Ubicación de Equipos informáticos                | K,G         | 1               | \$ 22.73          | 2        |
| <i>Subtotal paquete de trabajo</i>               |  |             | 1               | \$ 22.73          |          |
| <b>CONTRATACION DE PERSONAL</b>                  |  |             |                 |                   |          |
| M  | Publicar ofertas de empleo                       | C           | 5               | \$ 197.75         | 1        |
| N  | Evaluar aspirantes                               | M           | 4               | \$ 158.20         | 1        |
| O  | Seleccionar y contratar personal                 | N           | 1               | \$ 54.55          | 1 (C.A.) |
| <i>Subtotal paquete de trabajo</i>               |  |             | 10              | \$ 410.50         |          |
| <b>CAPACITACION DE PERSONAL</b>                  |  |             |                 |                   |          |
| P  | Identificar personal que requiere ser capacitado | O           | 0.5             | \$ 2.50           | 1        |
| Q  | Capacitación del personal                        | P           | 1               | \$ 20.00          | 1        |
| R  | Evaluar capacitación                             | Q           | 0.25            | \$ 0.83           | 1        |
| <i>Subtotal paquete de trabajo</i>               |  |             | 1.75            | \$ 23.33          |          |
| <b>PRUEBA PILOTO</b>                             |  |             |                 |                   |          |
| S  | Recopilación de la información a ser evaluada    | L,R         | 15              | \$ 545.40         | 2        |
| T  | Análisis de la información recopilada            | R,S         | 7               | \$ 140.00         | 1        |
| U  | Toma de decisiones                               | T           | 5               | \$ 272.75         | 1 (C.A.) |
| V  | Reporte de resultados de los procesos            | U           | 1               | \$ 20.00          | 1        |
| <i>Subtotal paquete de trabajo</i>               |  |             | 28              | \$ 978.15         |          |
| <b>CIERRE</b>                                    |  |             |                 |                   |          |
| W  | Análisis de resultados obtenidos                 | V           | 1               | \$ 60.91          | 2        |
| X  | Acciones correctivas                             | W           | 2               | \$ 40.00          | 1        |
| Y  | Desarrollo de informes del proyecto              | X           | 1               | \$ 20.00          | 1        |
| <i>Subtotal paquete de trabajo</i>               |  |             | 4               | \$ 120.91         |          |
| <b>TOTAL</b>                                     |  |             | <b>70.25</b>    | <b>\$3,320.19</b> |          |

## 12.2.8 RED GLOBAL DEL PROYECTO



**RUTA CRITICA: A-B-C-M-N-O-P-Q-R-S-T-U-V-  
W-X-Y**  
**DURACION : 56.75 DIAS (56 DIAS Y 6  
HORAS LABORALES)**



### 12.3 ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

Para llevar a cabo la implementación del modelo de gestión por procesos para el CRINA se deben definir los puestos y funciones de las personas encargadas de llevar a cabo la implementación. La organización para el proyecto se refleja en la siguiente estructura orgánica.



En base al organigrama anterior, el principal responsable de la implementación es el Administrador del proyecto, el cual será el encargado de desarrollar el proyecto bajo las condiciones adecuadas.

El asesor del proyecto se encargara de plantear las líneas guías para el desempeño adecuado del proyecto, es decir aconsejara según el escenario al administrador del proyecto para la adecuada toma de decisiones.

El analista de procesos será el encargado de realizar el estudio de procesos en la cooperativa para echar andar el proyecto, mediante la documentación, estandarización, medición etc. de los procesos y otras herramientas para el ciclo de mejora. La organización se encuentra mejor documentada en el siguiente manual de puestos.





# **MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO**



## INTRODUCCION

El presente documento denominado "Manual de Organización del Proyecto", se acredita con base en la estructura organizativa definida en el apartado de organización del proyecto, atendiendo a los elementos de organización determinados, se describen los puestos que lo integran.

El documento se divide en: i) Objetivos del Manual; y, ii) Descripción de cada uno de los puestos que se ubican dentro de cada elemento del organigrama para proyecto.

Dicha herramienta administrativa básicamente describe las funciones, actividades, las responsabilidades el perfil que se requiere para aspirar al mismo.

Dicha clasificación se ha hecho con la finalidad de tener una idea de la carga de trabajo de cada uno de los puestos descritos.

## **OBJETIVO DEL MANUAL**

El presente manual tiene como finalidad presentar el panorama general que comprenderá la organización del proyecto, la cual tendrá como rol la implementación del modelo de gestión por procesos para la Asociación Cooperativa de Ingenieros y Arquitectos ACOFINGES DE R.L.

## **ALCANCE DEL MANUAL:**

Este manual tiene el alcance para los miembros de la administración del proyecto incluyendo el administrador del mismo para definirles como fluirá la información a través de la estructura organizativa.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROYECTO



La descripción de cada uno de las funciones que componen el organigrama se coloca a continuación.

1. **DIRIGIDO A:** ADMINISTRADOR DEL PROYECTO

2. **PUESTOS SUBORDINADOS:** Ninguno

3. **DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

#### 4. **OBJETIVO**

Definir las funciones específicas que deberá llevar a cabo el Administrador del Proyecto, durante la ejecución del mismo.

#### 5. **INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

Nombre del puesto: Administrador del proyecto.

Puesto del que depende jerárquicamente:

Puestos que supervisa directamente: Analista de procesos

#### 6. **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

Este será el Gerente del proyecto y será el encargado de comunicar de manera oficial los avances del proyecto a los miembros del Consejo de administración además será el que aprobará los planes que presenten los subordinados en la jerarquía, además fungirá la actividades de recibir los informes que se entregaran en cada reunión que se tenga, se encargará de distribuir los fondos y de llevar el control de grado de avance de cada paquete de trabajo.

#### 7. **DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

Toma de decisiones principales para el desarrollo del proyecto y seguimiento y control del mismo. Algunas de ella tomadas en conjunto con el Consejo de Administración.

#### 8. **PERFIL DE CONTRATACIÓN**

##### EDUCACIÓN FORMAL

Título académico referente a las áreas de ingeniería industrial o administración de empresas, estudios de post grado en gerencia de proyectos no indispensable.

##### EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

Manejo de software de administración de proyectos. Manejo del paquete básico de Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint.

##### EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

Haber participado en la administración de mínimo un proyecto para contar con la experiencia necesaria en el rubro.

*CONOCIMIENTOS NECESARIOS*

- Administración de proyectos
- Planeación estratégico.
- Administración de personal.
- Uso de PC y paquetes informáticos

*HABILIDADES Y DESTREZAS*

- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Conocimiento de idioma ingles
- Habilidad para coordinar un grupo de personas y actividades tanto internas como externas.
- Cualidad de liderazgo demócrata

1. **DIRIGIDO A:** ASESOR DEL PROYECTO

2. **PUESTOS SUBORDINADOS:** Ninguno

3. **DEPENDENCIA JERÁRQUICA:**

**4. OBJETIVO**

Asesorar sobre la implementación del modelo de gestión en la cooperativa, mediante las metodologías adecuadas para el adecuado desarrollo.

**5. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

Nombre del puesto: Asesor del proyecto.

Puesto del que depende jerárquicamente: N/A

Puestos que supervisa directamente: N/A

**6. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

Este será el Asesor del proyecto y será el encargado de indicar los pasos adecuados y seguimiento de la implantación del modelo de Gestión en la Cooperativa, mediante la comunicación directa con el Administrador del proyecto para que tome las decisiones requeridas como lo son desembolso de fondos, acciones preventivas, correctivas, etc.

**7. DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

Asesoramiento directo con el Administrador, presentación de ventajas y beneficios de aplicación del modelo, presentación general del proyecto al Consejo de Administración.

**8. PERFIL DE CONTRATACIÓN**

**EDUCACIÓN FORMAL**

Título académico referente a las áreas de ingeniería industrial o administración de empresas.

**EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA**

Manejo de software de administración de proyectos. Manejo del paquete básico de Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint.

**EXPERIENCIA LABORAL PREVIA**

Participación en la administración de mínimo un proyecto para contar con la experiencia necesaria en el rubro.

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS**

- Administración de proyectos
- Planeación estratégico.
- Uso de PC y paquetes informáticos

*HABILIDADES Y DESTREZAS*

- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Conocimiento de idioma ingles (no indispensable)
- Capacidad de análisis e interpretación de datos
- Análisis de procesos
- Levantamiento y Documentación de procesos



1. **DIRIGIDO A:** ANALISTA DE PROCESOS

2. **PUESTOS SUBORDINADOS:** Ninguno

3. **DEPENDENCIA JERÁRQUICA:** ADMINISTRADOR DEL PROYECTO

#### 4. **OBJETIVO**

Implementar el modelo de Gestión por procesos en la Cooperativa de ingenieros y Arquitectos de El Salvador.

#### 5. **INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

Nombre del puesto: Analista de Procesos.

Puesto del que depende jerárquicamente: Administrador del Proyecto

Puestos que supervisa directamente: N/A

#### 6. **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

Este el encargado de análisis, medición, seguimiento y acciones correctivas para la levantamiento y documentación de procesos en la Cooperativa de Ingenieros y Arquitectos de El Salvador.

#### 7. **DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

- Análisis de situación actual de procesos.
- Levantamiento y documentación de procesos
- Seguimiento de procesos mediante indicadores
- Análisis de mejoras
- Acciones correctivas
- Generación de informes de implementación.

#### 8. **PERFIL DE CONTRATACIÓN**

##### EDUCACIÓN FORMAL

Estudiante o egresado de 5to año de ingeniería industrial. Haber cursado asignaturas Organización y métodos y Medida del trabajo

##### EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

Manejo de software de administración de proyectos. Manejo del paquete básico de Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint.

##### EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

Participación en la administración proyectos con preferencia en rubro de servicios.

*CONOCIMIENTOS NECESARIOS*

- Administración de proyectos
- Planeación estratégico.
- Medición del trabajo
- Organización y métodos
- Uso de PC y paquetes informáticos

*HABILIDADES Y DESTREZAS*

- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Conocimiento de idioma inglés básico (no indispensable)
- Capacidad de análisis e interpretación de datos
- Análisis de procesos
- Levantamiento y Documentación de procesos
- Capacidad para aplicar los principios y métodos de la calidad.

## CONCLUSIONES

En el diagnóstico de la situación actual, se realizó una revisión a los diferentes ejes o pilares que debe contener un modelo de gestión por procesos, y en base a dichos ejes o pilares se logró aumentar el cumplimiento de la cooperativa con respecto a un modelo de gestión por procesos de un 23% a un 66% aproximadamente debido a la limitación del estudio de solo el abordaje del macroproceso de operaciones.

Se establecieron los manuales de la cooperativa para una mejor gestión de la organización de esto se deriva la importancia de que todos los empleados estén conscientes de lo que hacen, como lo hacen y se sientan más familiarizados con sus actividades cotidianas. También se logró con el manual de funciones y puestos específicamente facilitar el adiestramiento para nuevo personal, ya que fue de los principales hallazgos negativos del diagnóstico y que requería mejoras

Se elaboran recomendaciones acerca de una estructura organizativa basada en los procesos y el abordamiento del macroproceso de administración siempre en vista de que la empresa mejore aún más en el futuro cercano

Como parte fundamental de un modelo basado en la Gestión por Procesos, se estableció un sistema de indicadores que proveerá información de calidad a la Dirección y a los diferentes procesos, permitirá mayor eficiencia en la asignación de recursos, evaluar el desempeño de procesos y apoyar en la toma de decisiones.

Se establece el ciclo de cómo se debe gestionar el proceso de mejora en base a el ciclo "P-D-C-A", para poder lograr los resultados más óptimos en cuanto a el objetivo planteado

Se diseñan una serie de formatos de los diferentes apartados que se deben abordar en un modelo de gestión por proceso, así como también se explica cómo se deben de llenar dichos formatos o como se debe realizar dicho apartado con el objetivo de que en un futuro que desee la contraparte abordar otros procesos de la cooperativa ACOFINGES tengan una base para poder realizar ese posterior estudio.

Se propone una metodología para poder medir el índice de satisfacción del cliente (IDS), así como también una metodología para poder priorizar los procesos actuales de la cooperativa y determinar cuáles son los que requieren la realización del estudio

Para poder implementar de la manera más óptima el modelo de gestión por procesos se define la estructura organizativa para el proyecto de implementación, a fin de facilitar la coordinación de las diferentes actividades a desarrollar, así como también se definen los requerimientos monetarios y de recurso humano requeridos para cada una de las actividades que se deben de desarrollar en la implementación del modelo de gestión por procesos, al igual que se estimar la duración del proyecto de implementación a partir de la consideración de cada una de las actividades a desarrollar y el tiempo que cada una de ellas abarcará.

Para poder implementar el proyecto es necesario realizar una inversión de \$11,658.00 de los cuales \$ 10,658.00 será para la inversión fija y el resto se invertirá para el capital de trabajo.

Las evaluaciones económicas permitieron verificar que el proyecto conviene llevarse a cabo desde el punto de vista económico, considerando el Valor Actual Neto del proyecto con un valor de \$ 31,683.57, la relación beneficio-costo un valor de 3.71 y la Tasa interna de retorno (TIR) es mayor a la tasa mínima atractiva del retorno (TMAR).

# REFERENCIA BIBLIOGRAFIA

## **LIBROS:**

- Libro metodología de la investigación 5a edición, McGraw Hill, Roberto Hernández Sampieri.
- Harrington H.J.: "El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad".
- Padrón Robaina, D. Master de Gestión de Empresas de Servicios. Módulo : Dirección de Operaciones. - - / SI :/
- Gestión por Procesos, Juan Antonio Pérez Fernández de Velasco, ESIC Editorial, 4ta Edición.

## **TESIS CONSULTADAS:**

“PROPUESTA DE DISEÑO DE MODELO DE GESTION DE LAS ESCUELAS EDUCO”, Agosto 2005.

## **PAGINAS WEB:**

- [http://www.simege.unal.edu.co/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=41&Itemid=60](http://www.simege.unal.edu.co/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=41&Itemid=60)
- <http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/herramientas.pdf>

## **ENTREVISTAS:**

- Lic. Ricardo Alfonso Guzmán (Gerente del área de finanzas ACOFINGES)
- Ing. Alba Suri de Bazán (Gerente general de ACOFINGES)
- Lic. Efraín Antonio Merino (Gerente de operaciones ACOFINGES)
- Lic. Gloria Luz Cuellar (Gerente de mercadeo ACOFINGES)

## 14. 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.

**Asociado:** Personas naturales o jurídicas públicas y privadas, que reciben los productos que genera la cooperativa.

**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

**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.

**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

## 15. INSTRUMENTOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACION

### 15.1 DISEÑO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA FINANCIERA.

#### Encuesta de satisfacción de los servicios de la cooperativa financiera

CON ESTE CUESTIONARIO SE QUIERE CONOCER SU SATISFACCIÓN CON RESPECTO A LOS SERVICIOS RECIBIDO EN LA COOPERATIVA FINANCIERA, DE ANTEMANO LE AGRADECEMOS SU SINCERA COLABORACIÓN YA QUE NOS AYUDARA A MEJORAR PARA SERVIRLE MEJOR.

**Indicación:** Evalúe el servicio de 1 a 5, indicando el grado de acuerdo o desacuerdo a las afirmaciones que se le hacen, donde 5 es totalmente de acuerdo, 4 parcialmente de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 parcialmente en desacuerdo, 1 totalmente en desacuerdo.

Considera de apariencia moderna los equipos/herramientas (computador, impresor, etc.) que usa la persona o empleado que lo atiende

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

Los elementos materiales (folletos, escritos, respuesta, etc.) que le proporcionan los empleados de la cooperativa son visualmente atractivos y claros.

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

Los empleados tienen buena apariencia personal.

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

Las instalaciones físicas son atractivas, modernas, limpias, organizadas y aptas para ofrecer un buen servicio.

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

Cuando la cooperativa le promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

Cuando un cliente tiene un problema la cooperativa muestra un sincero interés en solucionarlo.

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

La empresa realiza bien el servicio la primera vez.

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

Los horarios de atención se adaptan a sus necesidades.

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

La empresa le provee los documentos sin que tengan errores.

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Tuvo información del tiempo necesario para concluir el servicio que se le brinda?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Considera rápido (adecuado) el tiempo en el que se le brindan los servicios?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Considera que los empleados están siempre dispuestos a ayudar a los asociados en sus necesidades?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Si necesitó resolver dudas posteriormente a la prestación del servicio, obtuvo respuestas rápidas y adecuadas?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿El comportamiento del personal que le atiende le inspira y transmite confianza?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Tiene completa confianza en las transacciones que realiza?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Al momento de requerir los servicios, los empleados encargados en atenderle son amables?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿El empleado que le atiende muestra el dominio y conocimiento del servicio que le brinda?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿El personal está siempre atento a sus deseos y necesidades?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Los empleados prestan una atención muy personal con los asociados?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Los empleados prestan una atención muy personal con los asociados?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Siente que la cooperativa se preocupa en primer lugar por sus intereses y deseos?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Si ha solicitado algún documento relacionado a los servicios que presta la cooperativa, lo ha recibido de manera oportuna?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Qué es lo que no le ha gustado del servicio que brinda la cooperativa?

Tiempo del servicio 

Atención del personal

Horarios

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

¿Según su opinión que aspectos se debe mejorar para brindarle un mejor servicio en la cooperativa?

Tiempo del servicio

Atención más amable por parte del personal

Horarios

Otros

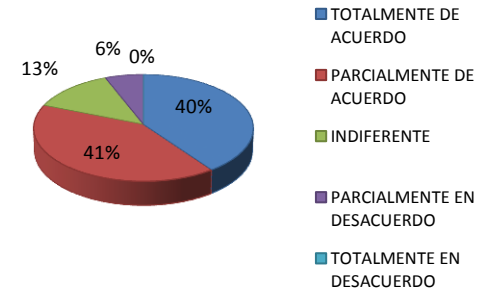
Explique:

\_\_\_\_\_

## 15.2 TABULACION DE DATOS - CUESTIONARIO DE SATISFACCION DE SERVICIOS SERVQUAL

| 1. Considera de apariencia moderna los equipos y/o herramientas (Computadora, impresora,etc) que usa la persona o empleado que lo atiende? |                            |         |          |                   |
|--|----------------------------|---------|----------|-------------------|
| PONDERACION  | OPCIONES DE RESPUESTA      | %       | PERSONAS | Ponderación total |
| 100  | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 40.00 % | 41       | 4080              |
| 75   | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 41.00 % | 42       | 3137              |
| 50   | INDIFERENTE                | 13.00 % | 13       | 663               |
| 25   | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 6.00 %  | 6        | 153               |
| 0  | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 0.00 %  | 0        | 0                 |
| <b>CALIFICACION</b>  |                            |         |          | <b>78.8</b>       |

1. Considera de apariencia moderna los equipos y/o herramientas (Computadora, impresora,etc) que usa la persona o empleado que lo atiende?

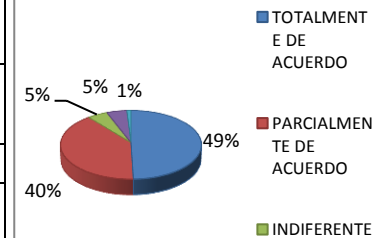




2. Los elementos materiales (folletos, escritos, respuesta, etc.) que le proporcionan los empleados de ACOFINGES son visualmente atractivos y claros

| PONDERACION  | OPCIONES DE RESPUESTA      | %      | PERSONAS | Ponderación total |
|--------------|----------------------------|--------|----------|-------------------|
| 100          | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 50.00% | 51       | 5100              |
| 75           | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 40.00% | 41       | 3060              |
| 50           | INDIFERENTE                | 5.00%  | 5        | 255               |
| 25           | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 5.00%  | 5        | 128               |
| 0            | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 1.00%  | 1        | 0                 |
| CALIFICACION |                            |        |          | <b>83.8</b>       |

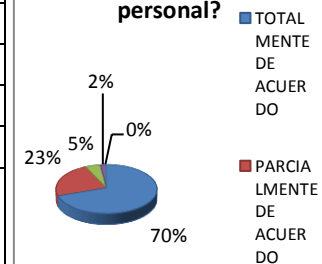
2. Los elementos materiales (folletos, escritos, respuesta, etc.) que le proporcionan los empleados de ACOFINGES son visualmente atractivos y claros?



3. Los empleados de ACOFINGES tienen buena apariencia personal?

| PONDERACION  | OPCIONES DE RESPUESTA      | %      | PERSONAS | Ponderación total |
|--------------|----------------------------|--------|----------|-------------------|
| 100          | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 69.00% | 70       | 7038              |
| 75           | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 23.00% | 23       | 1760              |
| 50           | INDIFERENTE                | 5.00%  | 5        | 255               |
| 25           | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 2.00%  | 2        | 51                |
| 0            | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 0.00%  | 0        | 0                 |
| CALIFICACION |                            |        |          | <b>89.3</b>       |

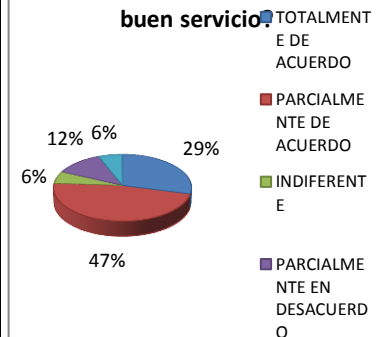
3. Los empleados de ACOFINGES tienen buena apariencia personal?



4. Las instalaciones físicas de ACOFINGES son atractivas, modernas, limpias, organizadas y aptas para ofrecer un buen servicio?

| PONDERACION         | OPCIONES DE RESPUESTA      | %      | PERSONAS | Ponderación total |
|---------------------|----------------------------|--------|----------|-------------------|
| 100                 | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 29.00% | 30       | 2958              |
| 75                  | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 47.00% | 48       | 3596              |
| 50                  | INDIFERENTE                | 6.00%  | 6        | 306               |
| 25                  | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 12.00% | 12       | 306               |
| 0                   | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 6.00%  | 6        | 0                 |
| <b>CALIFICACION</b> |                            |        |          | <b>70.3</b>       |

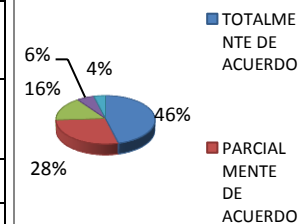
**4. Las instalaciones físicas de ACOFINGES son atractivas, modernas, limpias, organizadas y aptas para ofrecer un buen servicio?**



5. Cuando la cooperativa le ofrece un servicio, lo hace en el tiempo convenido?

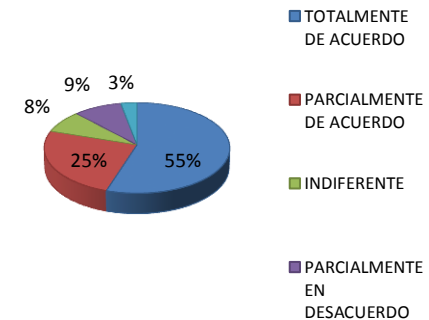
| PONDERACION         | OPCIONES DE RESPUESTA                | %      | No de personas | Ponderación total |
|---------------------|--------------------------------------|--------|----------------|-------------------|
| 100                 | TOTALMENTE DE ACUERDO                | 46.00% | 47             | 4692              |
| 75                  | PARCIALMENTE DE ACUERDO              | 28.00% | 29             | 2142              |
| 50                  | INDIFERENTE (además no dicen tiempo) | 16.00% | 16             | 816               |
| 25                  | PARCIALMENTE EN DESACUERDO           | 6.00%  | 6              | 153               |
| 0                   | TOTALMENTE EN DESACUERDO             | 4.00%  | 4              | 0                 |
| <b>CALIFICACION</b> |                                      |        |                | <b>76.5</b>       |

**5. Cuando la cooperativa le ofrece un servicio, lo hace en el tiempo convenido?**



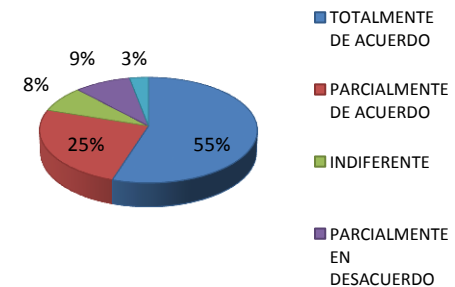
| 6. Cuando un cliente tiene un problema la cooperativa muestra un sincero interés en solucionarlo? |                            |        |                |                   |
|---|----------------------------|--------|----------------|-------------------|
| PONDERACION   | OPCIONES DE RESPUESTA      | %      | No de personas | Ponderación total |
| 100   | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 55.00% | 56             | 5610              |
| 75  | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 25.00% | 26             | 1913              |
| 50  | INDIFERENTE                | 8.00%  | 8              | 408               |
| 25  | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 9.00%  | 9              | 230               |
| 0   | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 3.00%  | 3              | 0                 |
| CALIFICACION  |                            |        |                | <b>80.0</b>       |

**6. Cuando un cliente tiene un problema la cooperativa muestra un sincero interés en solucionarlo?**

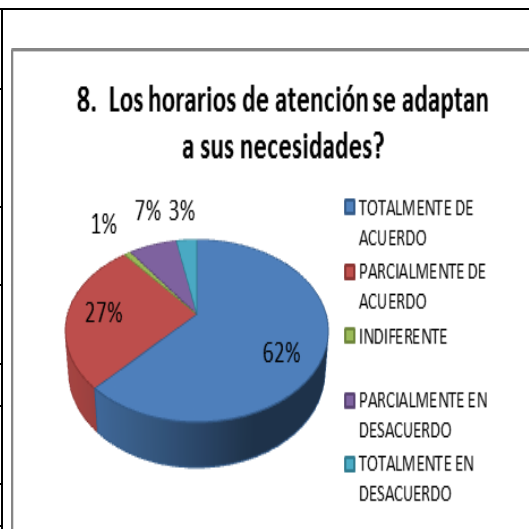


| 7. La cooperativa efectúa bien el servicio a la primera vez? |                            |        |                |                   |
|--|----------------------------|--------|----------------|-------------------|
| PONDERACION  | OPCIONES DE RESPUESTA      | %      | No de personas | Ponderación total |
| 100  | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 63.00% | 64             | 6426              |
| 75   | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 28.00% | 29             | 2142              |
| 50   | INDIFERENTE                | 3.00%  | 3              | 153               |
| 25   | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 5.00%  | 5              | 128               |
| 0  | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 1.00%  | 1              | 0                 |
| CALIFICACION   |                            |        |                | <b>86.8</b>       |

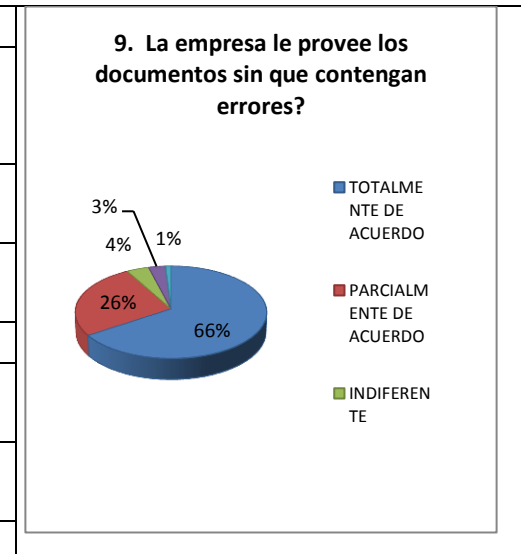
**7. La cooperativa efectúa bien el servicio a la primera vez?**



| 8. Los horarios de atención se adaptan a sus necesidades? |                            |         |                |                   |
|---|----------------------------|---------|----------------|-------------------|
| PONDERACION   | OPCIONES DE RESPUESTA      | %       | No de personas | Ponderación total |
| 100   | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 62.00 % | 63             | 6324              |
| 75  | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 27.00 % | 28             | 2066              |
| 50  | INDIFERENTE                | 1.00%   | 1              | 51                |
| 25  | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 7.00%   | 7              | 179               |
| 0   | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 3.00%   | 3              | 0                 |
| <b>CALIFICACION</b>                                       |                            |         |                | <b>84.5</b>       |

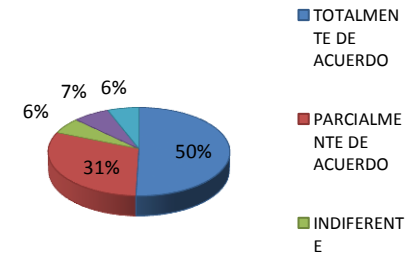


| 9. La empresa le provee los documentos sin que contengan errores? |                            |         |                |                   |
|---|----------------------------|---------|----------------|-------------------|
| PONDERACION   | OPCIONES DE RESPUESTA      | %       | No de personas | Ponderación total |
| 100   | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 65.00 % | 66             | 6630              |
| 75  | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 26.00 % | 27             | 1989              |
| 50  | INDIFERENTE                | 4.00%   | 4              | 204               |
| 25  | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 3.00%   | 3              | 77                |
| 0   | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 1.00%   | 1              | 0                 |
| <b>CALIFICACION</b>   |                            |         |                | <b>87.3</b>       |



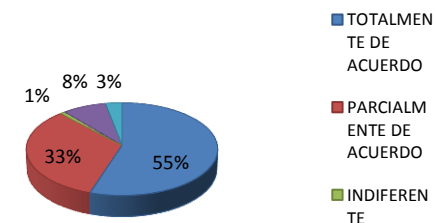
| 10. Obtuvo información del tiempo necesario para concluir el servicio que se le brinda? |                            |        |                |                   |
|---|----------------------------|--------|----------------|-------------------|
| PONDERACION   | OPCIONES DE RESPUESTA      | %      | No de personas | Ponderación total |
| 100   | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 51.00% | 52             | 5202              |
| 75  | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 31.00% | 32             | 2372              |
| 50  | INDIFERENTE                | 6.00%  | 6              | 306               |
| 25  | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 7.00%  | 7              | 179               |
| 0   | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 6.00%  | 6              | 0                 |
| CALIFICACION  |                            |        |                | <b>79.0</b>       |

**10. Obtuvo información del tiempo necesario para concluir el servicio que se le brinda?**



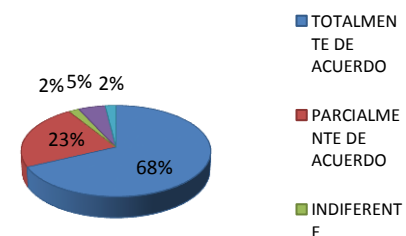
| 11. Considera rápido (adecuado) el tiempo en el que se le brindan los servicios? |                            |        |                |                   |
|--|----------------------------|--------|----------------|-------------------|
| PONDERACION  | OPCIONES DE RESPUESTA      | %      | No de personas | Ponderación total |
| 100  | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 55.00% | 56             | 5610              |
| 75   | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 33.00% | 34             | 2525              |
| 50   | INDIFERENTE                | 1.00%  | 1              | 51                |
| 25   | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 8.00%  | 8              | 204               |
| 0  | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 3.00%  | 3              | 0                 |
| CALIFICACION   |                            |        |                | <b>82.3</b>       |

**11. Considera rapido (adecuado) el tiempo en el que se le brindan los servicios?**



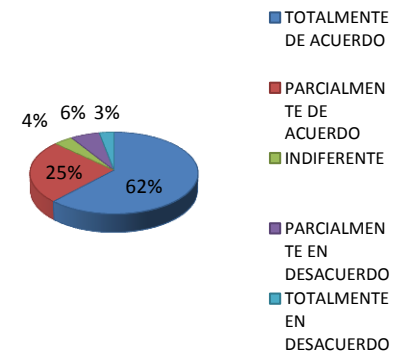
| 12. Considera que los empleados de ACOFINGES están siempre dispuestos a ayudar a los asociados en sus necesidades? |                            |        |                |                   |
|--|----------------------------|--------|----------------|-------------------|
| PONDERACION  | OPCIONES DE RESPUESTA      | %      | No de personas | Ponderación total |
| 100  | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 68.00% | 69             | 6936              |
| 75   | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 23.00% | 23             | 1760              |
| 50   | INDIFERENTE                | 2.00%  | 2              | 102               |
| 25   | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 5.00%  | 5              | 128               |
| 0  | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 2.00%  | 2              | 0                 |
| CALIFICACION   |                            |        |                | <b>87.5</b>       |

**12. Considera que los empleados de ACOFINGES estan siempre dispuestos a ayudar a los asociados en sus necesidades?**



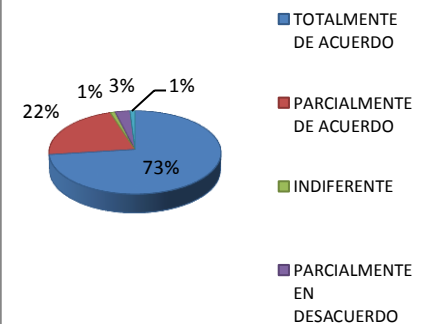
| 13. Si necesito resolver dudas posteriormente a la prestación de servicio, obtuvo respuestas rápidas y adecuadas? |                            |        |                |                   |
|---|----------------------------|--------|----------------|-------------------|
| PONDERACION   | OPCIONES DE RESPUESTA      | %      | No de personas | Ponderación total |
| 100   | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 62.00% | 63             | 6324              |
| 75  | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 25.00% | 26             | 1913              |
| 50  | INDIFERENTE                | 4.00%  | 4              | 204               |
| 25  | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 6.00%  | 6              | 153               |
| 0   | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 3.00%  | 3              | 0                 |
| CALIFICACION  |                            |        |                | <b>84.3</b>       |

**13. Si necesito resolver dudas posteriormente a la prestación de servicio, obtuvo respuestas rápidas y adecuadas?**

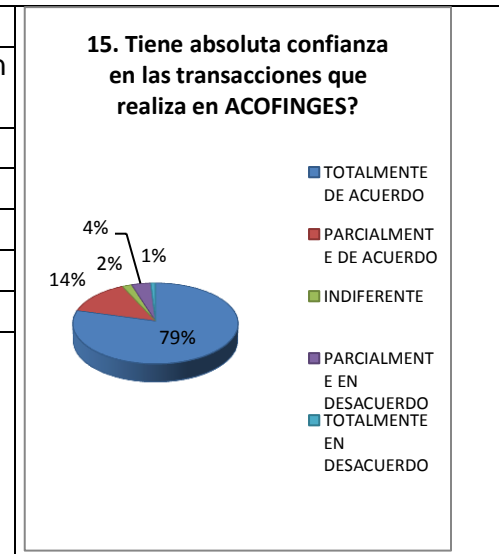


| 14. El comportamiento del personal que le atiende le inspira y transmite confianza? |                            |        |                |                   |
|---|----------------------------|--------|----------------|-------------------|
| PONDERACION   | OPCIONES DE RESPUESTA      | %      | No de personas | Ponderación total |
| 100   | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 73.00% | 74             | 7446              |
| 75  | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 22.00% | 22             | 1683              |
| 50  | INDIFERENTE                | 1.00%  | 1              | 51                |
| 25  | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 3.00%  | 3              | 77                |
| 0   | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 1.00%  | 1              | 0                 |
| CALIFICACION  |                            |        |                | <b>90.8</b>       |

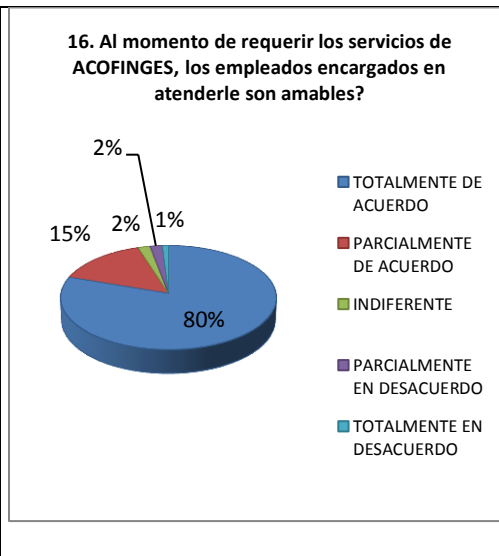
**14. El comportamiento del personal que le atiende le inspira y transmite confianza?**



| 15. Tiene absoluta confianza en las transacciones que realiza en ACOFINGES? |                            |        |                |                   |
|---|----------------------------|--------|----------------|-------------------|
| PONDERACION   | OPCIONES DE RESPUESTA      | %      | No de personas | Ponderación total |
| 100   | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 80.00% | 82             | 8160              |
| 75  | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 14.00% | 14             | 1071              |
| 50  | INDIFERENTE                | 2.00%  | 2              | 102               |
| 25  | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 4.00%  | 4              | 102               |
| 0   | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 1.00%  | 1              | 0                 |
| CALIFICACION  |                            |        |                | <b>92.5</b>       |



| 16. Al momento de requerir los servicios de ACOFINGES, los empleados encargados en atenderle son amables? |                            |        |                |                   |
|---|----------------------------|--------|----------------|-------------------|
| PONDERACION   | OPCIONES DE RESPUESTA      | %      | No de personas | Ponderación total |
| 100   | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 81.00% | 83             | 8262              |
| 75  | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 15.00% | 15             | 1148              |
| 50  | INDIFERENTE                | 2.00%  | 2              | 102               |
| 25  | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 2.00%  | 2              | 51                |
| 0   | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 1.00%  | 1              | 0                 |
| CALIFICACION  |                            |        |                | <b>93.8</b>       |

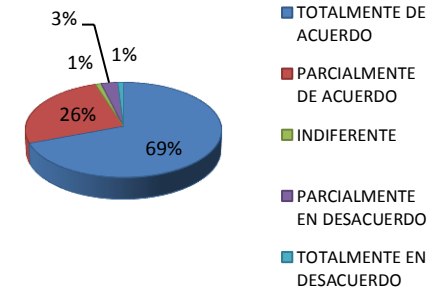




17. El empleado que le atiende muestra el dominio y conocimiento del servicio que le brinda?

| PONDERACION         | OPCIONES DE RESPUESTA      | %      | No de personas | Ponderación total |
|---------------------|----------------------------|--------|----------------|-------------------|
| 100                 | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 70.00% | 71             | 7140              |
| 75                  | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 26.00% | 27             | 1989              |
| 50                  | INDIFERENTE                | 1.00%  | 1              | 51                |
| 25                  | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 3.00%  | 3              | 77                |
| 0                   | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 1.00%  | 1              | 0                 |
| <b>CALIFICACION</b> |                            |        |                | <b>90.8</b>       |

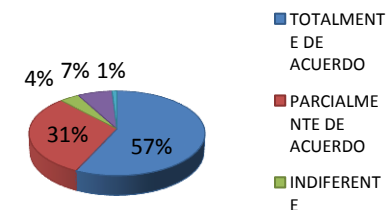
17. El empleado que le atiende muestra el dominio y conocimiento del servicio que le brinda?



18. El personal de ACOFINGES está siempre atento a sus deseos y necesidades?

| PONDERACION         | OPCIONES DE RESPUESTA      | %      | No de personas | Ponderación total |
|---------------------|----------------------------|--------|----------------|-------------------|
| 100                 | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 57.00% | 58             | 5814              |
| 75                  | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 31.00% | 32             | 2372              |
| 50                  | INDIFERENTE                | 4.00%  | 4              | 204               |
| 25                  | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 7.00%  | 7              | 179               |
| 0                   | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 1.00%  | 1              | 0                 |
| <b>CALIFICACION</b> |                            |        |                | <b>84.0</b>       |

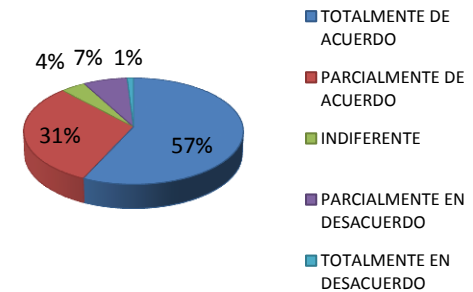
18. El personal de ACOFINGES está siempre atento a sus deseos y necesidades?



19. Los empleados de ACOFINGES prestan una atención muy personal con los asociados?

| PONDERACION  | OPCIONES DE RESPUESTA      | %      | No de personas | Ponderación total |
|--------------|----------------------------|--------|----------------|-------------------|
| 100          | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 65.00% | 66             | 6630              |
| 75           | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 25.00% | 26             | 1913              |
| 50           | INDIFERENTE                | 4.00%  | 4              | 204               |
| 25           | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 5.00%  | 5              | 128               |
| 0            | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 1.00%  | 1              | 0                 |
| CALIFICACION |                            |        |                | <b>87.0</b>       |

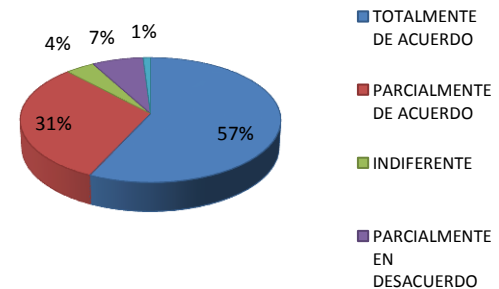
19. Los empleados de ACOFINGES prestan una atención muy personal con los asociados?



20. Siente que ACOFINGES se preocupa en primer lugar por sus intereses y deseos?

| PONDERACION  | OPCIONES DE RESPUESTA      | %      | No de personas | Ponderación total |
|--------------|----------------------------|--------|----------------|-------------------|
| 100          | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 49.00% | 50             | 4998              |
| 75           | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 34.00% | 35             | 2601              |
| 50           | INDIFERENTE                | 6.00%  | 6              | 306               |
| 25           | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 7.00%  | 7              | 179               |
| 0            | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 3.00%  | 3              | 0                 |
| CALIFICACION |                            |        |                | <b>79.3</b>       |

20. Siente que ACOFINGES se preocupa en primer lugar por sus intereses y deseos?



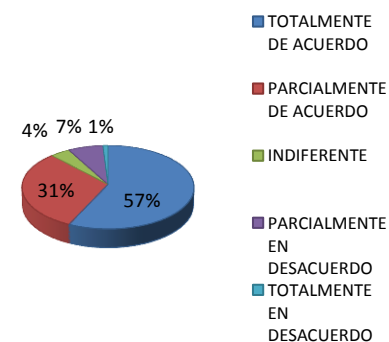
21. Si ha solicitado algún documento relacionado a los servicios que presta ACOFINGES, lo ha recibido de manera oportuna?

| PONDERACION | OPCIONES DE RESPUESTA      | %      | No de personas | Ponderación total |
|-------------|----------------------------|--------|----------------|-------------------|
| 100         | TOTALMENTE DE ACUERDO      | 60.00% | 61             | 6120              |
| 75          | PARCIALMENTE DE ACUERDO    | 24.00% | 24             | 1836              |
| 50          | INDIFERENTE                | 8.00%  | 8              | 408               |
| 25          | PARCIALMENTE EN DESACUERDO | 5.00%  | 5              | 128               |
| 0           | TOTALMENTE EN DESACUERDO   | 3.00%  | 3              | 0                 |

CALIFICACION

**83.3**

**21. Si ha solicitado algun documento relacionado a los servicios que presta ACOFINGES, lo ha recibido de manera oportuna?**



### 15.3 DISEÑO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA

#### Encuesta de satisfacción interna de los servicios de la cooperativa financiera

Esta encuesta tiene como propósito evaluar la capacidad de esta cooperativa para conseguir la satisfacción de sus usuarios y que tan propicias son las condiciones internas para mejorar la calidad de los servicios que proporcionan.

**Indicación:** Evalúe el servicio de 1 a 5, indicando el grado de acuerdo o desacuerdo a las afirmaciones que se le hacen, donde 5 es totalmente de acuerdo, 4 parcialmente de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 parcialmente en desacuerdo, 1 totalmente en desacuerdo.

#### I ¿CONOCEN A SUS USUARIOS?

¿Conocen la necesidad de sus usuarios?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Toman en cuenta las opiniones o quejas que los usuarios les comunican?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿El jefe inmediato le pregunta a usted y a sus compañeros si el servicio es satisfactorio?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿El jefe inmediato mantiene contacto periódico con los usuarios?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿El jefe inmediato les pide sugerencias para servir mejor a los usuarios?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿El jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal para tratar asuntos, problemas e inquietudes de los usuarios?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

## II ¿EN SU DEPARTAMENTO ESTÁN COMPROMETIDOS CON LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE?

¿Su departamento asigna los recursos necesarios para servir a los usuarios?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben algún tipo de incentivos (felicitaciones, regalos etc.)?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Están comprometidos con alcanzar la satisfacción del cliente?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Establecen objetivos específicos para servir al cliente?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Utilizan equipos modernos (PC y otros equipos) para servir mejor a los usuarios?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Mejoran periódicamente los procedimientos para servir mejor al cliente?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿La infraestructura del área en la que labora esta apta para brindar el servicio?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Se toma en cuenta su opinión ante una decisión para mejorar el proceso de servicio?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

### III ¿EL AMBIENTE EN EL ÁREA FAVORECE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE?

¿Lo primordial en su área es servir a los usuarios?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Colabora con sus compañeros a que realicen bien su trabajo?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Coopera voluntariamente con actividades que no le corresponden pero que ayudan al usuario?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Considera que es parte importante de su equipo de trabajo?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Se siente cómodo en su trabajo?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿En su área el personal está calificado para realizar el trabajo?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿En su área le dan la información y equipos que necesita para realizar bien el trabajo?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Está a su alcance el resolver la mayor parte de los problemas de los usuarios?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Le han capacitado lo suficiente para satisfacer a los usuarios y a sus compañeros?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Su jefe inmediato le da respuesta a sus necesidades laborales?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Conoce bien los servicios y/o productos que ofrece la cooperativa?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Tiene autonomía para solucionar los problemas que se presentan en el área?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿Existen excelentes relaciones interpersonales en su área?

| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
|                       |                         |             |                            |                          |

¿En qué siente que se está fallando su área en los servicios que le prestan al usuario?

Hacer esperar al usuario

Procesos confusos y programas desfasados

Mala comunicación

Horarios mal asignados

Instalaciones inadecuadas

Sobrecarga de trabajo

Otros



Explique: \_\_\_\_\_

¿Qué podría hacer usted para mejorar el servicio?

Recibir charlas y seminarios

Mejorar los procesos y actualizar los programas

Mejorar la comunicación

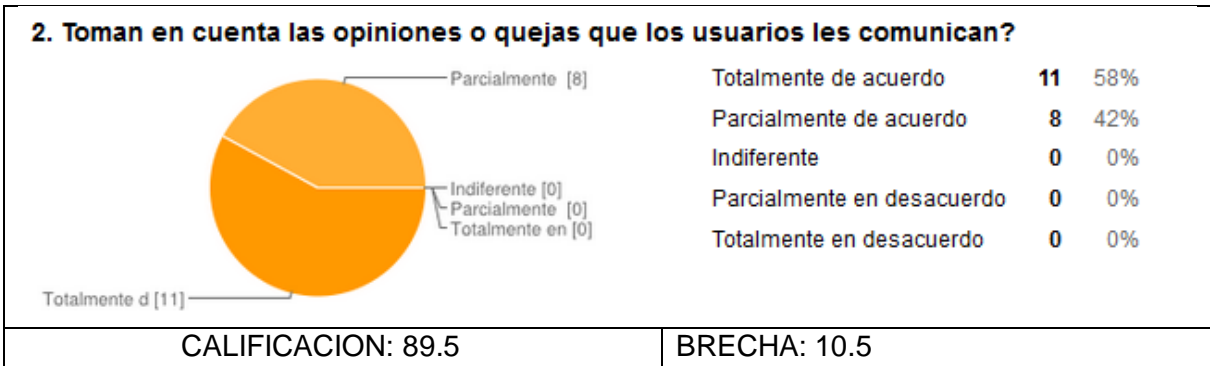
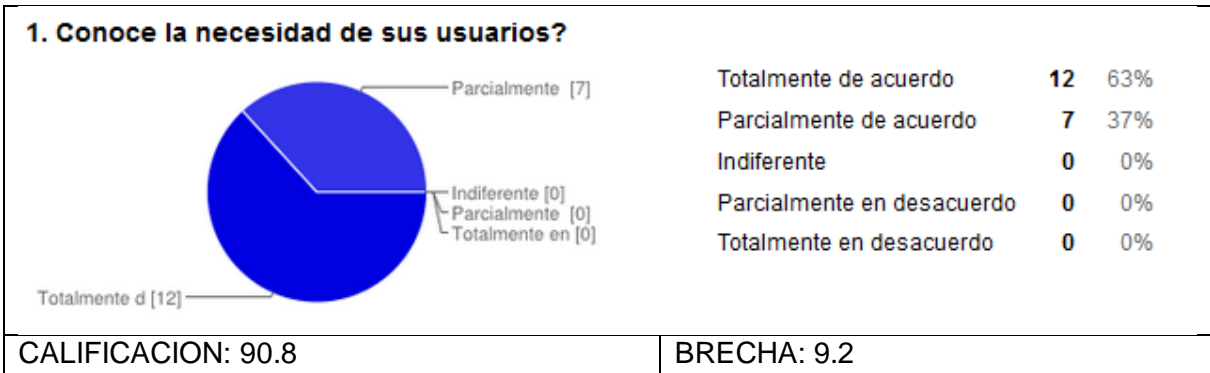
Equipar lo cubículos (con material didáctico y equipo)

Ser más humano en el trato al usuario

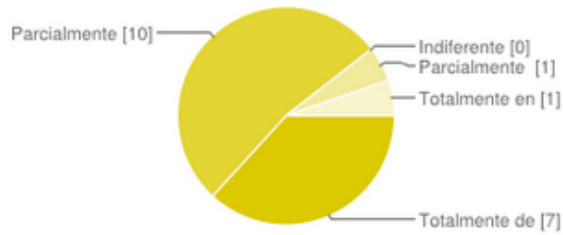
Otros

Explique: \_\_\_\_\_

**15.4 TABULACIÓN ENCUESTA SERVQUAL – ENCUESTA A CLIENTE INTERNO**  
**I. CONOCEN A SUS USUARIOS?**



**4. El jefe inmediato mantiene contacto periódico con los usuarios?**

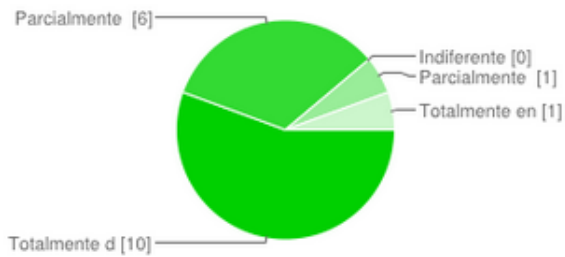


|                            |           |     |
|----------------------------|-----------|-----|
| Totalmente de acuerdo      | <b>7</b>  | 37% |
| Parcialmente de acuerdo    | <b>10</b> | 53% |
| Indiferente                | <b>0</b>  | 0%  |
| Parcialmente en desacuerdo | <b>1</b>  | 5%  |
| Totalmente en desacuerdo   | <b>1</b>  | 5%  |

CALIFICACION: 77.6

BRECHA: 22.4

**5. El jefe inmediato les pide sugerencias para servir mejor a los usuarios?**

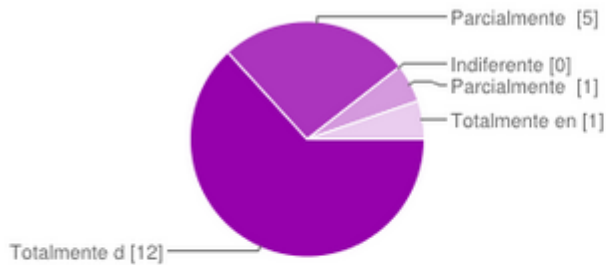


|                            |           |     |
|----------------------------|-----------|-----|
| Totalmente de acuerdo      | <b>10</b> | 56% |
| Parcialmente de acuerdo    | <b>6</b>  | 33% |
| Indiferente                | <b>0</b>  | 0%  |
| Parcialmente en desacuerdo | <b>1</b>  | 6%  |
| Totalmente en desacuerdo   | <b>1</b>  | 6%  |

CALIFICACION: 77.6

BRECHA: 22.4

**6. El jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periodicas con el personal para tratar asuntos, problemas e inquietudes de los usuarios?**

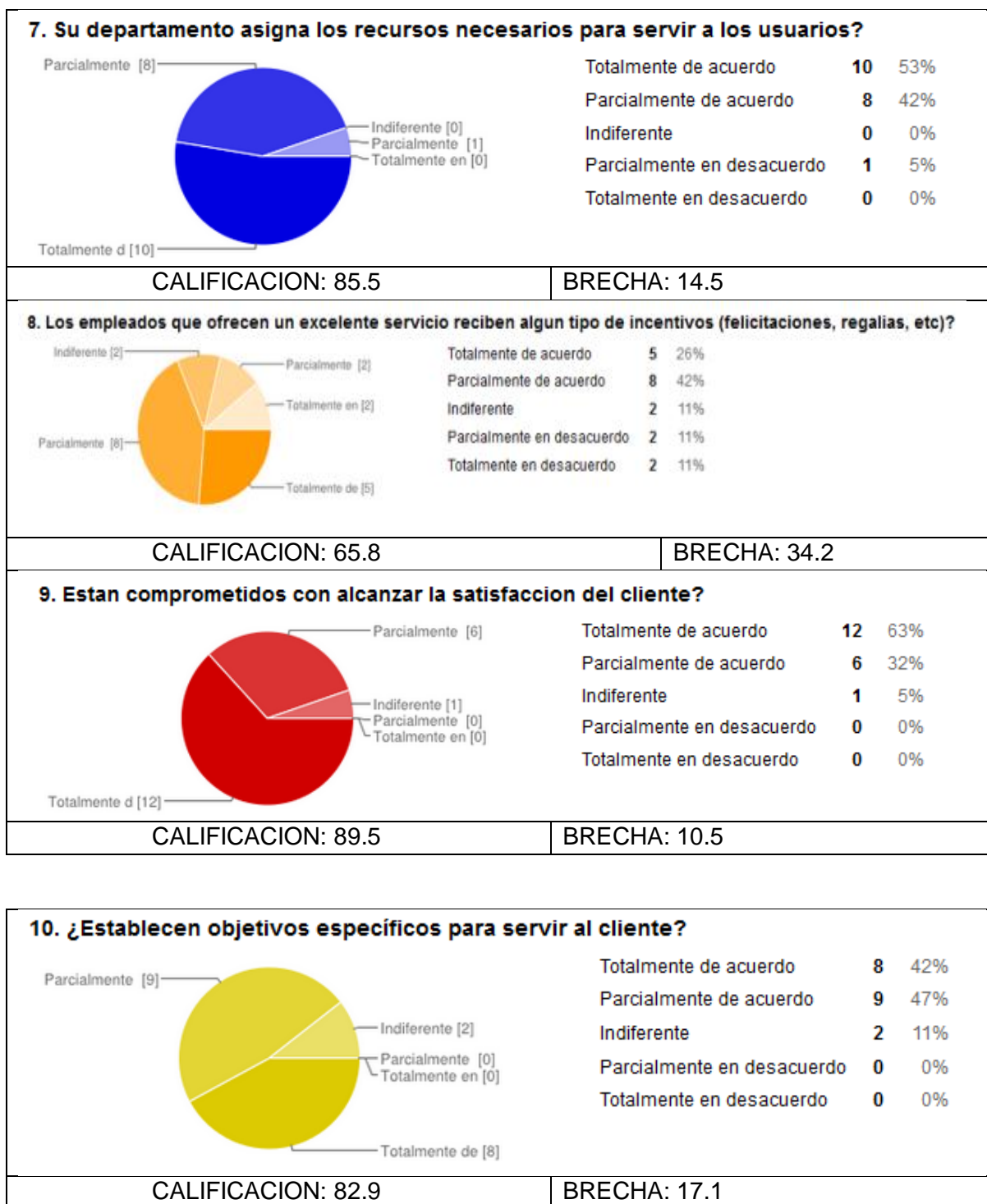


|                            |           |     |
|----------------------------|-----------|-----|
| Totalmente de acuerdo      | <b>12</b> | 63% |
| Parcialmente de acuerdo    | <b>5</b>  | 26% |
| Indiferente                | <b>0</b>  | 0%  |
| Parcialmente en desacuerdo | <b>1</b>  | 5%  |
| Totalmente en desacuerdo   | <b>1</b>  | 5%  |

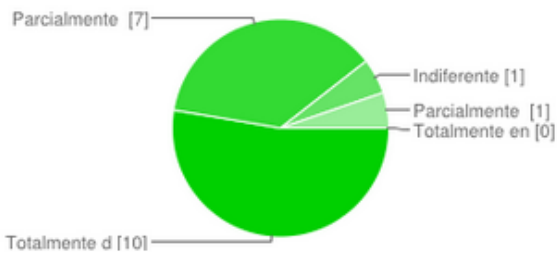
CALIFICACION: 84.2

BRECHA: 15.8

## II. EN SU DEPARTAMENTO ESTAN COMPROMETIDOS CON LA SATISFACCION DEL CLIENTE?



**11. Utilizan equipos modernos (PC y otros equipos) para servir mejor a los usuarios?**

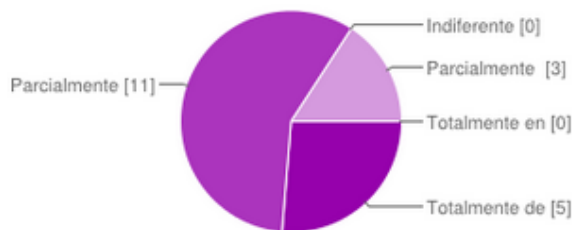


|                            |    |     |
|----------------------------|----|-----|
| Totalmente de acuerdo      | 10 | 53% |
| Parcialmente de acuerdo    | 7  | 37% |
| Indiferente                | 1  | 5%  |
| Parcialmente en desacuerdo | 1  | 5%  |
| Totalmente en desacuerdo   | 0  | 0%  |

CALIFICACION: 84.2

BRECHA: 15.8

**12. ¿Mejoran periódicamente los procedimientos para servir mejor al cliente?**

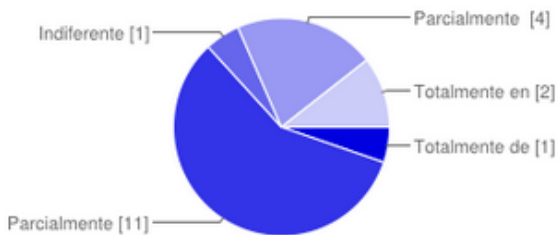


|                            |    |     |
|----------------------------|----|-----|
| Totalmente de acuerdo      | 5  | 26% |
| Parcialmente de acuerdo    | 11 | 58% |
| Indiferente                | 0  | 0%  |
| Parcialmente en desacuerdo | 3  | 16% |
| Totalmente en desacuerdo   | 0  | 0%  |

CALIFICACION: 73.7

BRECHA: 26.3

**13. ¿La infraestructura del area en la que labora esta apta para brindar el servicio?**

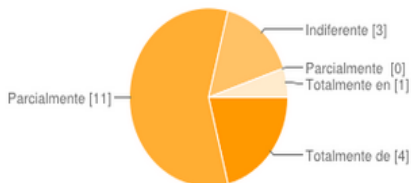


|                            |    |     |
|----------------------------|----|-----|
| Totalmente de acuerdo      | 1  | 5%  |
| Parcialmente de acuerdo    | 11 | 58% |
| Indiferente                | 1  | 5%  |
| Parcialmente en desacuerdo | 4  | 21% |
| Totalmente en desacuerdo   | 2  | 11% |

CALIFICACION: 56.6

BRECHA: 43.4

**14. ¿Se toma en cuenta su opinion ante una decisión para mejorar el proceso de prestación de servicios financieros?**



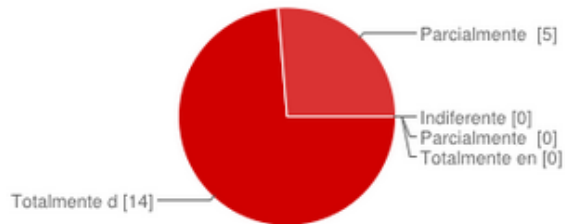
|                            |    |     |
|----------------------------|----|-----|
| Totalmente de acuerdo      | 4  | 21% |
| Parcialmente de acuerdo    | 11 | 58% |
| Indiferente                | 3  | 16% |
| Parcialmente en desacuerdo | 0  | 0%  |
| Totalmente en desacuerdo   | 1  | 5%  |

CALIFICACION: 72.4

BRECHA: 27.6

**III. EL AMBIENTE EN EL ÁREA FAVORECE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**15. ¿Lo primordial en su área es servir a los usuarios?**



|                            |    |     |
|----------------------------|----|-----|
| Totalmente de acuerdo      | 14 | 74% |
| Parcialmente de acuerdo    | 5  | 26% |
| Indiferente                | 0  | 0%  |
| Parcialmente en desacuerdo | 0  | 0%  |
| Totalmente en desacuerdo   | 0  | 0%  |

CALIFICACION: 93.4

BRECHA: 6.6

**16. ¿Colabora con sus compañeros a que realicen bien su trabajo?**

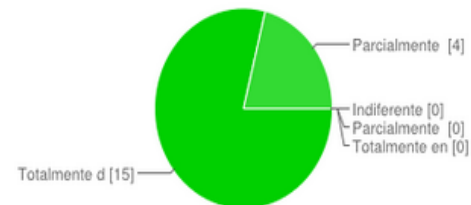


|                            |    |     |
|----------------------------|----|-----|
| Totalmente de acuerdo      | 14 | 74% |
| Parcialmente de acuerdo    | 5  | 26% |
| Indiferente                | 0  | 0%  |
| Parcialmente en desacuerdo | 0  | 0%  |
| Totalmente en desacuerdo   | 0  | 0%  |

CALIFICACION: 93.4

BRECHA: 6.6

**17. ¿Coopera voluntariamente con actividades que no le corresponden pero que benefician al usuario?**



|                            |    |     |
|----------------------------|----|-----|
| Totalmente de acuerdo      | 15 | 79% |
| Parcialmente de acuerdo    | 4  | 21% |
| Indiferente                | 0  | 0%  |
| Parcialmente en desacuerdo | 0  | 0%  |
| Totalmente en desacuerdo   | 0  | 0%  |

CALIFICACION: 94.7

BRECHA: 5.3

**18. ¿Considera usted que es parte importante de su equipo de trabajo?**

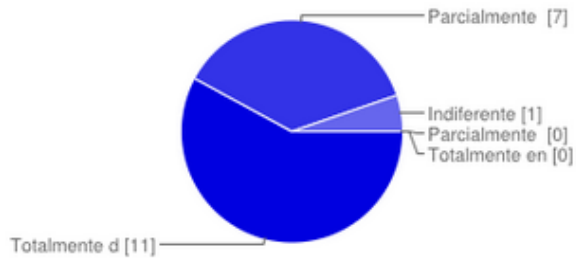


|                            |    |     |
|----------------------------|----|-----|
| Totalmente de acuerdo      | 14 | 74% |
| Parcialmente de acuerdo    | 5  | 26% |
| Indiferente                | 0  | 0%  |
| Parcialmente en desacuerdo | 0  | 0%  |
| Totalmente en desacuerdo   | 0  | 0%  |

CALIFICACION: 93.4

BRECHA: 6.6

**19. ¿Se siente cómodo en su trabajo?**

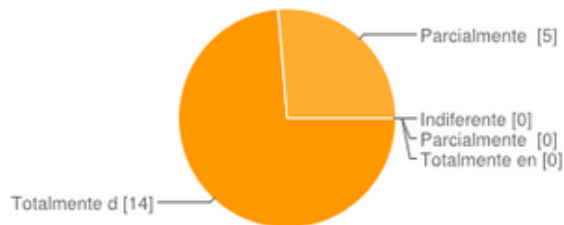


|                            |           |     |
|----------------------------|-----------|-----|
| Totalmente de acuerdo      | <b>11</b> | 58% |
| Parcialmente de acuerdo    | <b>7</b>  | 37% |
| Indiferente                | <b>1</b>  | 5%  |
| Parcialmente en desacuerdo | <b>0</b>  | 0%  |
| Totalmente en desacuerdo   | <b>0</b>  | 0%  |

CALIFICACION: 88.2

BRECHA: 11.8

**20. ¿En su area el personal esta calificado para realizar el trabajo?**

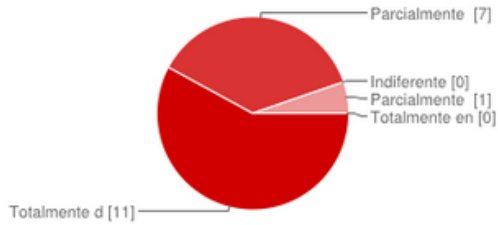


|                            |           |     |
|----------------------------|-----------|-----|
| Totalmente de acuerdo      | <b>14</b> | 74% |
| Parcialmente de acuerdo    | <b>5</b>  | 26% |
| Indiferente                | <b>0</b>  | 0%  |
| Parcialmente en desacuerdo | <b>0</b>  | 0%  |
| Totalmente en desacuerdo   | <b>0</b>  | 0%  |

CALIFICACION: 93.4

BRECHA: 6.6

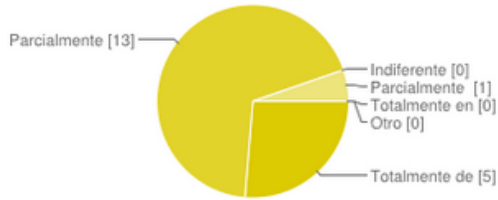
**21. ¿En su área le dan información y equipos que necesita para realizar bien su trabajo?**



|                            |    |     |
|----------------------------|----|-----|
| Totalmente de acuerdo      | 11 | 58% |
| Parcialmente de acuerdo    | 7  | 37% |
| Indiferente                | 0  | 0%  |
| Parcialmente en desacuerdo | 1  | 5%  |
| Totalmente en desacuerdo   | 0  | 0%  |

CALIFICACION:86.8  
BRECHA:13.2

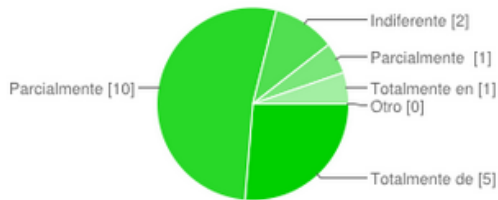
**22. ¿Esta a su alcance el resolver la mayor parte de los problemas de los usuarios?**



|                            |    |     |
|----------------------------|----|-----|
| Totalmente de acuerdo      | 5  | 26% |
| Parcialmente de acuerdo    | 13 | 68% |
| Indiferente                | 0  | 0%  |
| Parcialmente en desacuerdo | 1  | 5%  |
| Totalmente en desacuerdo   | 0  | 0%  |
| Otro                       | 0  | 0%  |

CALIFICACION:78.9  
BRECHA:21.1

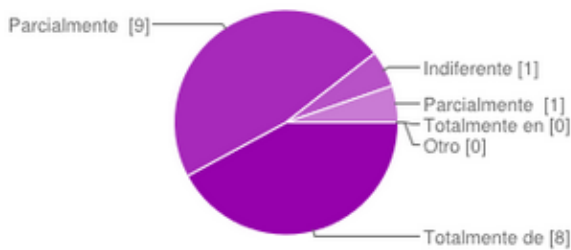
**23. ¿Le han capacitado lo suficiente para satisfacer a los usuarios y a sus compañeros?**



|                            |    |     |
|----------------------------|----|-----|
| Totalmente de acuerdo      | 5  | 26% |
| Parcialmente de acuerdo    | 10 | 53% |
| Indiferente                | 2  | 11% |
| Parcialmente en desacuerdo | 1  | 5%  |
| Totalmente en desacuerdo   | 1  | 5%  |
| Otro                       | 0  | 0%  |

CALIFICACION:72.4  
BRECHA:27.6

**24. ¿Su jefe inmediato le da respuesta a sus necesidades laborales?**



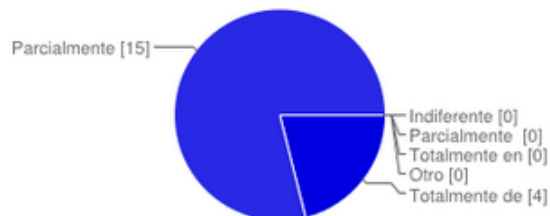
|                            |   |     |
|----------------------------|---|-----|
| Totalmente de acuerdo      | 8 | 42% |
| Parcialmente de acuerdo    | 9 | 47% |
| Indiferente                | 1 | 5%  |
| Parcialmente en desacuerdo | 1 | 5%  |
| Totalmente en desacuerdo   | 0 | 0%  |
| Otro                       | 0 | 0%  |

CALIFICACION: 81.6

BRECHA: 18.4



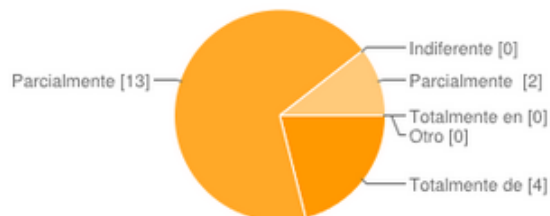
**25. ¿Conoce bien los servicios y/o productos que ofrece la cooperativa?**



|                            |    |     |
|----------------------------|----|-----|
| Totalmente de acuerdo      | 4  | 21% |
| Parcialmente de acuerdo    | 15 | 79% |
| Indiferente                | 0  | 0%  |
| Parcialmente en desacuerdo | 0  | 0%  |
| Totalmente en desacuerdo   | 0  | 0%  |
| Otro                       | 0  | 0%  |

CALIFICACION:80  
.3  
BRECHA:19.7

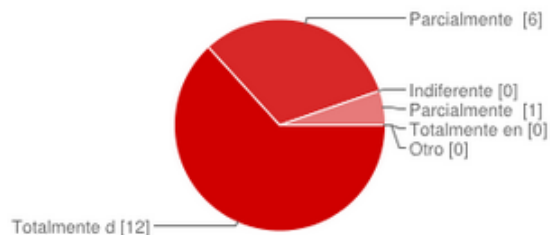
**26. ¿Tiene autonomía para solucionar los problemas que se presentan en el area?**



|                            |    |     |
|----------------------------|----|-----|
| Totalmente de acuerdo      | 4  | 21% |
| Parcialmente de acuerdo    | 13 | 68% |
| Indiferente                | 0  | 0%  |
| Parcialmente en desacuerdo | 2  | 11% |
| Totalmente en desacuerdo   | 0  | 0%  |
| Otro                       | 0  | 0%  |

CALIFICACION:75  
BRECHA:25

**27. ¿Existen excelentes relaciones interpersonales en su area?**



|                            |    |     |
|----------------------------|----|-----|
| Totalmente de acuerdo      | 12 | 63% |
| Parcialmente de acuerdo    | 6  | 32% |
| Indiferente                | 0  | 0%  |
| Parcialmente en desacuerdo | 1  | 5%  |
| Totalmente en desacuerdo   | 0  | 0%  |
| Otro                       | 0  | 0%  |

CALIFICACION:88  
.2  
BRECHA:11.8

## 15.5 DISEÑO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS POSIBLES SOCIOS POTENCIALES

### ENCUESTA DE PERCEPCION EN SERVICIOS FINANCIEROS

La presente encuesta tiene por objetivo la identificación de las preferencias en servicios financieros que son prestados por Instituciones dedicadas al rubro. La resolución de la encuesta es anónima. De antemano le agradecemos su colaboración!!

**Indicaciones:** Seleccione las respuestas que crea pertinente. En algunos casos complemente o explique.

#### DATOS GENERALES

Edad: \_\_\_\_\_

Género:

M  F

Ocupación: \_\_\_\_\_

#### DATOS ESPECIFICOS

1. Ha hecho uso de algún tipo de servicio financiero (cuenta de ahorro, crédito, depósitos a plazo, etc.) que ofrezcan en el municipio de San Salvador.  
 SI  
 NO  
 Otro: \_\_\_\_\_
2. Cuál de las siguientes instituciones financieras situadas en el municipio de San Salvador conoce y por cual medio obtuvo conocimiento de estas? Marque con una "X" la casilla del medio más común de las instituciones que conoce.

| <b>Medios</b><br><b>Instituciones</b> | Pre<br>ns<br>a<br>escrit<br>a | Radi<br>o | Televisi<br>ón | Rede<br>s<br>social<br>es | Valla<br>publicit<br>aria | Hoja<br>volante | Referenc<br>ias<br>personal<br>es | Otr<br>o |
|---------------------------------------|-------------------------------|-----------|----------------|---------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------------------------|----------|
| Banco<br>Agrícola                     |                               |           |                |                           |                           |                 |                                   |          |
| Banco de<br>América                   |                               |           |                |                           |                           |                 |                                   |          |

|                     |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Central             |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Banco<br>Promerica  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Banco<br>Azteca     |  |  |  |  |  |  |  |  |
| CITI                |  |  |  |  |  |  |  |  |
| DAVIVIEND<br>A      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| SCOTIABAN<br>K      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACOFINGES<br>DE R.L |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACOSAL              |  |  |  |  |  |  |  |  |
| COMEDICA            |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACACES DE<br>R.L    |  |  |  |  |  |  |  |  |

3. Mediante qué medios le gustaría informarse sobre los servicios bancarios que ofrezcan las instituciones financieras. Puede marcar más de una opción.

- Prensa escrita                       Mupi  
 Vallas publicitarias             Redes sociales (Facebook, twitter, etc.)  
 Hojas volantes                       Otro: \_\_\_\_\_  
 Televisión

4. Qué tipo de servicio financiero ha hecho uso, y hace cuanto fue utilizado? Marque con una "X" la opción seleccionada.

| <b>Tiempo</b>                          | 1-15 días | 1 mes | 2 meses | 3 meses | 6 meses | De 1 a 1 años | Nunca |
|--|-----------|-------|---------|---------|---------|---------------|-------|
| <b>Servicio</b>                        |           |       |         |         |         |               |       |
| Apertura o trámite de cuenta de ahorro |           |       |         |         |         |               |       |
| Apertura o trámite de depósito a plazo |           |       |         |         |         |               |       |
| Crédito para vivienda                  |           |       |         |         |         |               |       |

|                               |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| Crédito para empresa          |  |  |  |  |  |  |  |
| Crédito para vehículo         |  |  |  |  |  |  |  |
| Crédito para consumo personal |  |  |  |  |  |  |  |

5. Cual fue la razón por las cuales decidió efectuar dichas transacciones en esas instituciones? Seleccione solo una por cada institución que conoce.

| <b>Tiempo</b><br><b>Servicio</b> | Buenas referencias personales | Bajas tasas de interés | Tipo de servicios que ofrecen | Publicidad en diferentes medios | Ambiente del local | Localización geográfica | Requisitos accesibles |
|----------------------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------------------|-------------------------|-----------------------|
| Banco agrícola                   |                               |                        |                               |                                 |                    |                         |                       |
| Banco de América Central         |                               |                        |                               |                                 |                    |                         |                       |
| Banco Promerica                  |                               |                        |                               |                                 |                    |                         |                       |
| Banco Azteca                     |                               |                        |                               |                                 |                    |                         |                       |
| CITI                             |                               |                        |                               |                                 |                    |                         |                       |
| DAVIVIENDA                       |                               |                        |                               |                                 |                    |                         |                       |
| SCOTIABANK                       |                               |                        |                               |                                 |                    |                         |                       |
| ACOFINGES de R.L                 |                               |                        |                               |                                 |                    |                         |                       |
| ACOSAL                           |                               |                        |                               |                                 |                    |                         |                       |
| COMEDICA DE R.L                  |                               |                        |                               |                                 |                    |                         |                       |
| ACACES DE R.L                    |                               |                        |                               |                                 |                    |                         |                       |

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

- SI  
 NO

*Si su respuesta fue SI, siga con la pregunta 7, caso contrario pase a la pregunta 13*

7. Si su respuesta anterior fue afirmativa, elija de las siguientes opciones el tipo de dificultad que presentó. Puede seleccionar más de una.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Retraso en la realización del servicio | <input type="checkbox"/> Retraso en resolución  |
| <input type="checkbox"/> Información incompleta                 | <input type="checkbox"/> Extravió de documentos |
| <input type="checkbox"/> Error en documentos                    | <input type="checkbox"/> Retraso de documentos  |
| <input type="checkbox"/> Mala atención al cliente               | <input type="checkbox"/> Otro: _____            |

8. El problema presentado fue resuelto satisfactoriamente?

- Totalmente de acuerdo  
 Parcialmente de acuerdo  
 Indiferente  
 Parcialmente en desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

*Si su problema ha sido en la cooperativa de Ingenieros y arquitectos ACOFINGES DE R.L, siga con la pregunta 9. Caso contrario pase a la pregunta 13.*

9. Mencione las razones por las cuales considera que no fue resuelto satisfactoriamente en ACOFINGES de R.L:

---

---

---

---

10. Ha seguido o piensa seguir utilizando los servicios de ACOFINGES para realizar algún trámite financiero o ha buscado otra institución financiera?

- Sigo visitando la cooperativa  
 Busco o buscare otra institución financiera  
 Me es indiferente  
 Otro: \_\_\_\_\_

11. Como evaluaría el servicio que recibe o ha recibido en la cooperativa ACOFINGES DE R.L

- Excelente       Regular  
 Muy bueno    Malo  
 Bueno       Necesita mejorar

12. Que sugerencia podría manifestar a la cooperativa ACOFINGES DE R.L para mejorar algún servicio que presta?

---

---

---

---

13. Ha escuchado mencionar la cooperativa de Ingenieros y Arquitectos ACOFINGES de R.L y los beneficios que ofrece?

- SI  
 NO

*Si su respuesta fue SI y no ha efectuado alguna transacción en ACOFINGES de R:L, siga con la pregunta 14. Si fue NO pase a la pregunta 15.*

14. Porque razones nunca ha realizado algún trámite financiero en ACOFINGES de R.L. Puede marcar más de una opción.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> No me interesó              | <input type="checkbox"/> Poca publicidad                          |
| <input type="checkbox"/> Localización geográfica     | <input type="checkbox"/> Tipo de servicios                        |
| <input type="checkbox"/> Mala referencia             | <input type="checkbox"/> Dificultad de cumplimiento de requisitos |
| <input type="checkbox"/> Tasas de intereses elevadas | <input type="checkbox"/> No soy socio                             |
- Otro \_\_\_\_\_

15. Qué factores tomaría en cuenta para ser socio de una cooperativa financiera?

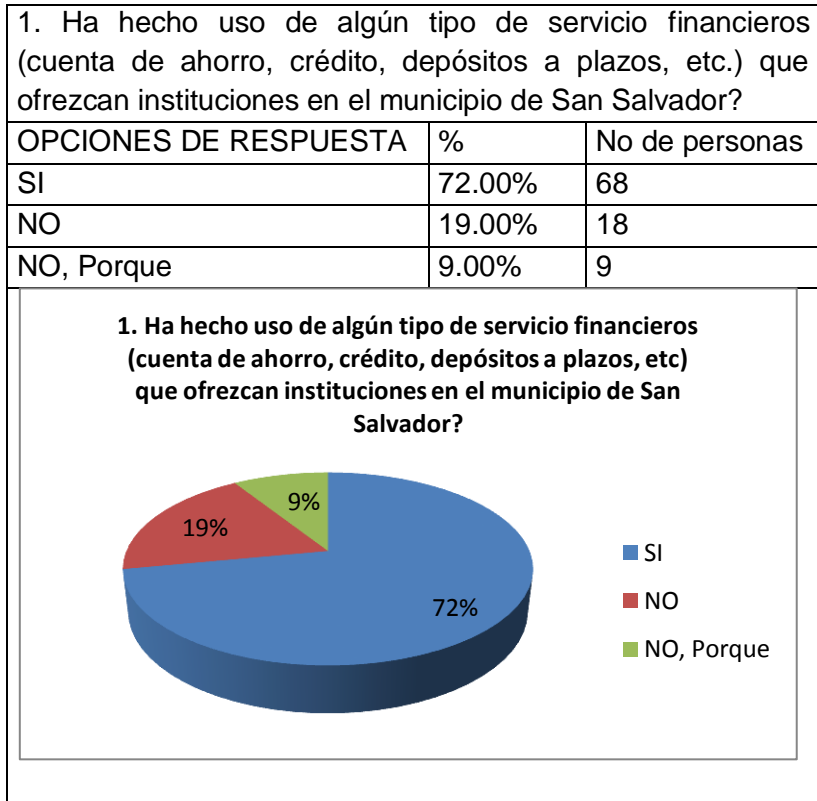
Puede marcar más de una opción

- Localización geográfica  
 Agilidad en resolución de solicitudes  
 Ambiente del local  
 Tipo de servicios  
 Valor agregado de los servicios  
 Flexibilidad en formas de pago en créditos  
 Tasas de interés  
 Otro: \_\_\_\_\_

16. Le interesaría volverse asociado de la cooperativa de Ingenieros y Arquitectos ACOFINGES de R.L?

- SI  
 NO

## 15.6 TABULACION DE RESULTADOS OBTENIDOS DE ENCUESTA A POSIBLES CLIENTES POTENCIALES.

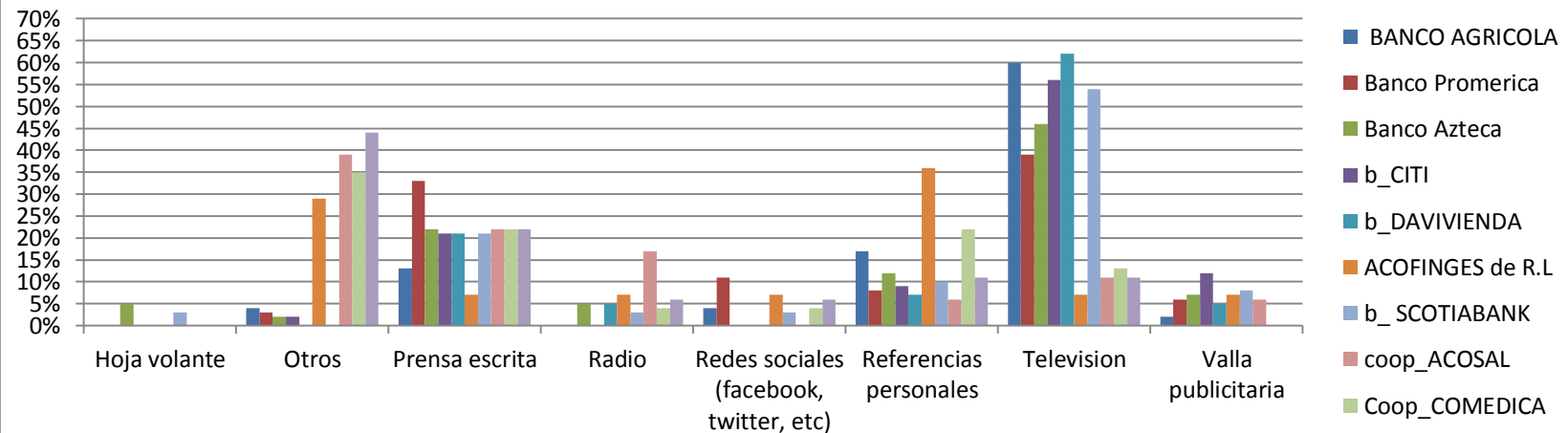


2. Cuál de las siguientes instituciones financieras situadas en el municipio de San Salvador conoce y por cual medio obtuvo conocimiento de estas?

| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>             | <b>BA</b> | <b>Bpromerica</b> | <b>Azteca</b> | <b>CITI</b> | <b>DAVIVIENDA</b> | <b>SCOTIABANK</b> | <b>ACOFINGES</b> | <b>ACOSAL</b> | <b>COMEDIA</b> | <b>ACACES</b> |
|--|-----------|-------------------|---------------|-------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|----------------|---------------|
| Prensa escrita                           | 13%       | 33%               | 22%           | 21%         | 21%               | 21%               | 7%               | 22%           | 22%            | 22%           |
| Radio                                    | 0%        | 0%                | 5%            | 0%          | 5%                | 3%                | 7%               | 17%           | 4%             | 6%            |
| Televisión                               | 60%       | 39%               | 46%           | 56%         | 62%               | 54%               | 7%               | 11%           | 13%            | 11%           |
| Redes sociales (Facebook, twitter, etc.) | 4%        | 11%               | 0%            | 0%          | 0%                | 3%                | 7%               | 0%            | 4%             | 6%            |
| Valla publicitaria                       | 2%        | 6%                | 7%            | 12%         | 5%                | 8%                | 7%               | 6%            | 0%             | 0%            |
| Hoja volante                             | 0%        | 0%                | 5%            | 0%          | 0%                | 3%                | 0%               | 0%            | 0%             | 0%            |
| Referencias personales                   | 17%       | 8%                | 12%           | 9%          | 7%                | 10%               | 36%              | 6%            | 22%            | 11%           |
| Otros                                    | 4%        | 3%                | 2%            | 2%          | 0%                | 0%                | 29%              | 39%           | 35%            | 44%           |



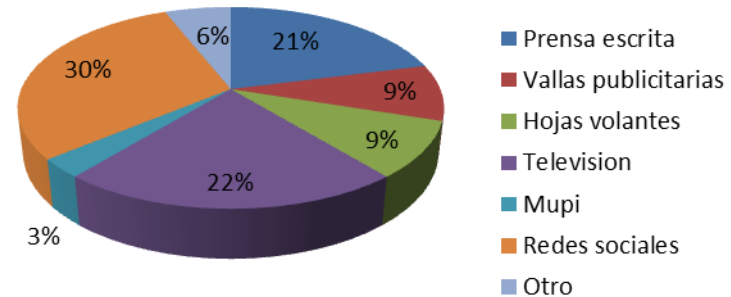
**2. Cual de las siguientes instituciones financieras situadas en el municipio de San Salvador conoce y por cual medio obtuvo conocimiento de estas?**



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

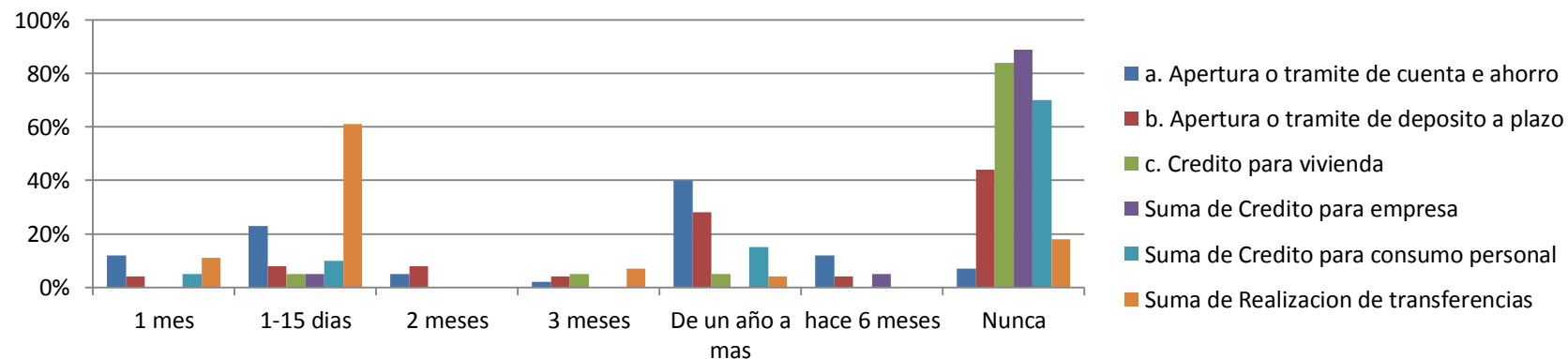
| OPCIONES DE RESPUESTA | %      | No de personas |
|-----------------------|--------|----------------|
| Prensa escrita        | 21.00% | 20             |
| Vallas publicitarias  | 9.00%  | 9              |
| Hojas volantes        | 9.00%  | 9              |
| Televisión            | 22.00% | 21             |
| Mupi                  | 3.00%  | 3              |
| Redes sociales        | 30.00% | 29             |
| Otro                  | 6.00%  | 6              |

**3. Mediante que medios le gustaria informarse sobre los servicios bancarios que ofrezcan las instituciones financieras??**



| 4. Qué tipo de servicio financiero ha hecho uso, y hace cuanto fue utilizado? |  |  |                       |                      |                               |                               |  |
|---|--|--|-----------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|--|
| OPCIONES DE RESPUESTA   | Apertura o tramite de cuenta de ahorro | Apertura o tramite de depósito a plazo | Crédito para vivienda | Crédito para empresa | Crédito para consumo personal | Realización de transferencias |  |
| 1-15 días   | 23%                                    | 8%                                     | 5%                    | 5%                   | 10%                           | 61%                           |  |
| 1 mes   | 12%                                    | 4%                                     | 0%                    | 0%                   | 5%                            | 11%                           |  |
| 2 meses   | 5%                                     | 8%                                     | 0%                    | 0%                   | 0%                            | 0%                            |  |
| 3 meses   | 2%                                     | 4%                                     | 5%                    | 0%                   | 0%                            | 7%                            |  |
| hace 6 meses  | 12%                                    | 4%                                     | 0%                    | 5%                   | 0%                            | 0%                            |  |
| De un año a mas   | 40%                                    | 28%                                    | 5%                    | 0%                   | 15%                           | 4%                            |  |
| Nunca   | 7%                                     | 44%                                    | 84%                   | 89%                  | 70%                           | 18%                           |  |

#### 4. Que tipo de servicio financiero ha hecho uso, y hace cuanto fue utilizado?

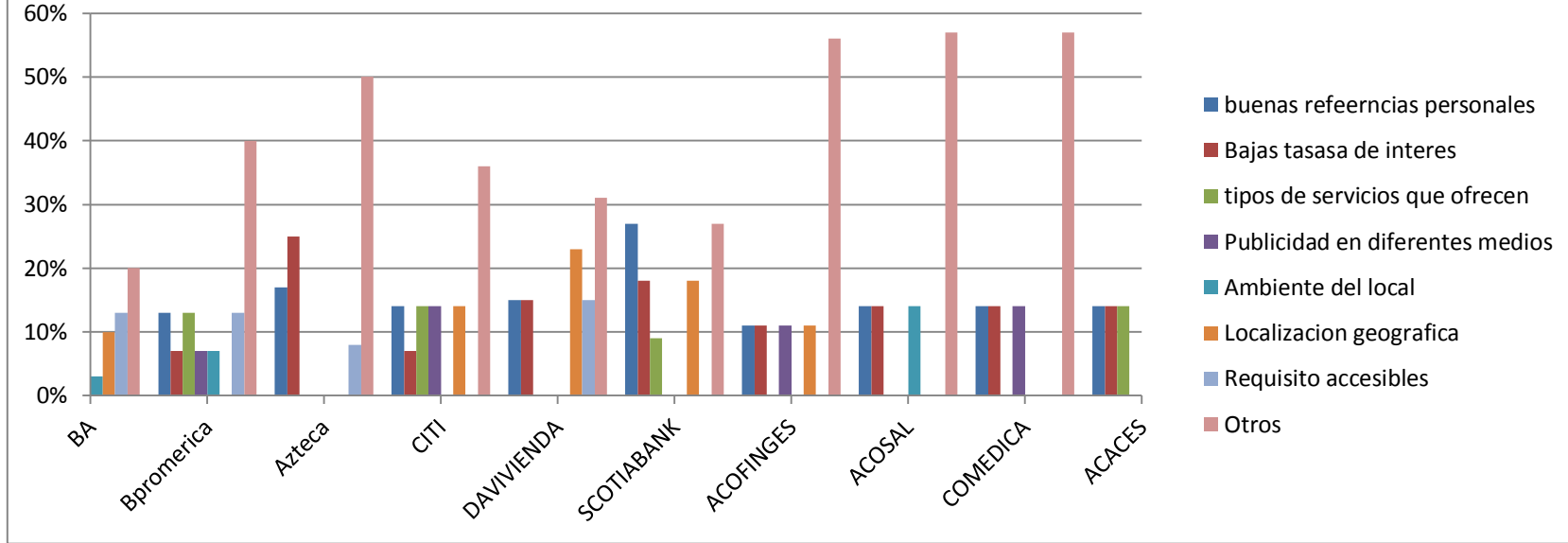


#### 5. Cual fue la razón por las cuales decidió efectuar dichas transacciones en esas instituciones?

| OPCIONES DE RESPUESTA           | BA  | Bpromerica | Azteca | CITI | DAVIVIENDA | SCOTIABANK | ACOFINGES | ACOSAL | COMEDICA | ACACES |
|---------------------------------|-----|------------|--------|------|------------|------------|-----------|--------|----------|--------|
| buenas referencias personales   | 35% | 13%        | 17%    | 14%  | 15%        | 27%        | 11%       | 14%    | 14%      | 14%    |
| Bajas tasas de interés          | 3%  | 7%         | 25%    | 7%   | 15%        | 18%        | 11%       | 14%    | 14%      | 14%    |
| tipos de servicios que ofrecen  | 15% | 13%        | 0%     | 14%  | 0%         | 9%         | 0%        | 0%     | 0%       | 14%    |
| Publicidad en diferentes medios | 3%  | 7%         | 0%     | 14%  | 0%         | 0%         | 11%       | 0%     | 14%      | 0%     |

|                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Ambiente del local      | 3%  | 7%  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  | 14% | 0%  | 0%  |
| Localización geográfica | 10% | 0%  | 0%  | 14% | 23% | 18% | 11% | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  |
| Requisito accesibles    | 13% | 13% | 8%  | 0%  | 15% | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  |
| Otros                   | 20% | 40% | 50% | 36% | 31% | 27% | 56% | 57% | 57% | 57% | 57% |

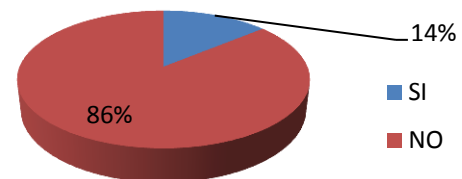
**5. Cual fue la razón por las cuales decidió efectuar dichas transacciones en esas instituciones?**



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

| OPCIONES DE RESPUESTA | %      | No de personas |
|-----------------------|--------|----------------|
| SI                    | 14.00% | 13             |
| NO                    | 86.00% | 82             |

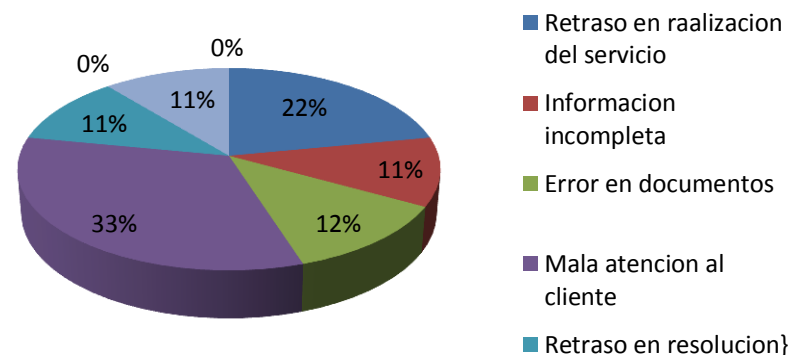
6. ¿Tuvo algún problema cuando utilizo alguno de los servicios de estas instituciones?



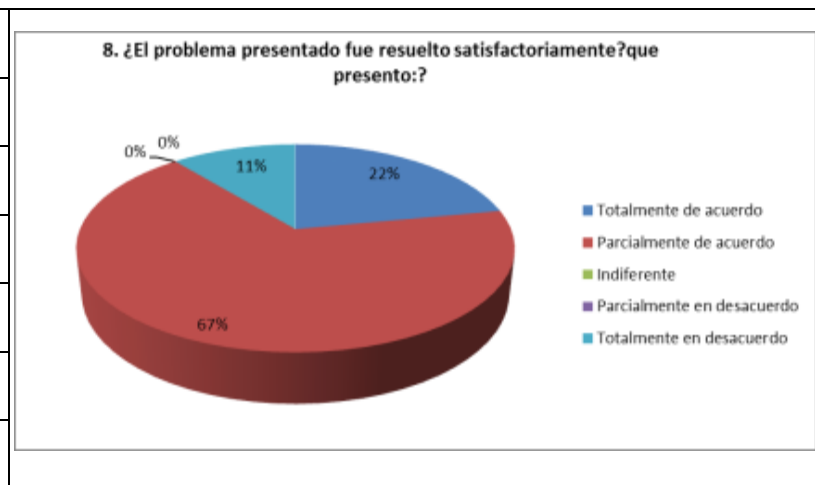
7. ¿Si su respuesta anterior fue afirmativa, elija las siguientes opciones el tipo de dificultad que presento:?

| OPCIONES DE RESPUESTA               | %   | No de personas |
|-------------------------------------|-----|----------------|
| Retraso en realización del servicio | 22% | 21             |
| Información incompleta              | 11% | 10             |
| Error en documentos                 | 12% | 11             |
| Mala atención al cliente            | 33% | 31             |
| Retraso en resolución}              | 11% | 10             |
| Extravió de documentos              | 0%  | 0              |
| Retraso de documentos               | 11% | 10             |
| Otros                               | 0%  | 0              |

7. ¿Si su respuesta anterior fue afirmativa, elija las siguientes opciones el tipo de dificultad que presento:?



| 8. ¿El problema presentado fue resuelto satisfactoriamente? |     |                |
|---|-----|----------------|
| OPCIONES DE RESPUESTA                                       | %   | No de personas |
| Totalmente de acuerdo                                       | 22% | 21             |
| Parcialmente de acuerdo                                     | 67% | 64             |
| Indiferente   | 0%  | 0              |
| Parcialmente en desacuerdo                                  | 0%  | 0              |
| Totalmente en desacuerdo                                    | 11% | 10             |



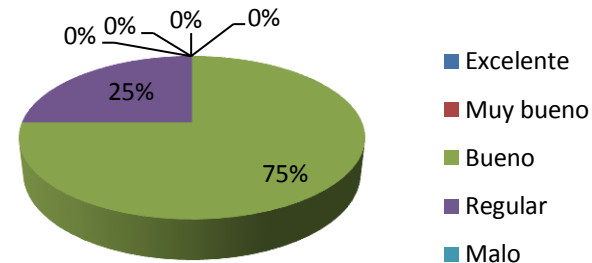
| 10. Ha seguido o piensa seguir utilizando los servicios de ACOFINGES para realizar algún trámite financiero o ha buscado otra institución financiera? |     |                |
|---|-----|----------------|
| OPCIONES DE RESPUESTA   | %   | No de personas |
| Sigo visitando la cooperativa   | 20% | 19             |
| Busco o buscare otra institución financiera   | 20% | 19             |
| Me es indiferente   | 60% | 57             |
| Otro  | 0%  | 0              |



11. Como evaluaría el servicio que recibe o ha recibido en la cooperativa ACOFINGES DE R.L?

| OPCIONES DE RESPUESTA | %   | No de personas |
|-----------------------|-----|----------------|
| Excelente             | 0%  | 0              |
| Muy bueno             | 0%  | 0              |
| Bueno                 | 75% | 71             |
| Regular               | 25% | 24             |
| Malo                  | 0%  | 0              |
| Necesita mejorar      | 0%  | 0              |

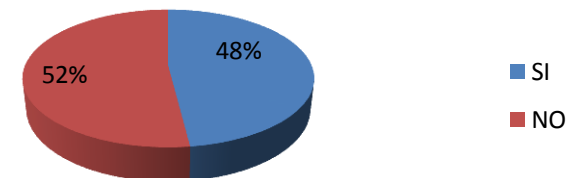
**11. Como evaluaría el servicio que recibe o ha recibido en la cooperativa ACOFINGES DE R.L?**



13. Ha escuchado mencionar la cooperativa de Ingenieros y Arquitectos ACOFINGES de R.L. y los beneficios que ofrece?

| OPCIONES DE RESPUESTA | %      | No de personas |
|-----------------------|--------|----------------|
| SI                    | 48.00% | 46             |
| NO                    | 52.00% | 49             |

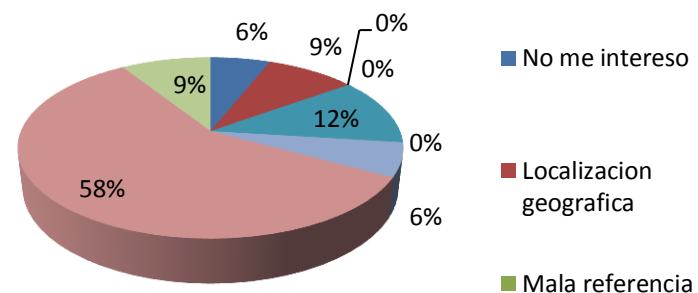
**13. Ha escuchado mencionar la cooperativa de Ingenieros y Arquitectos ACOFINGES de R.L. y los beneficios que ofrece?**



14. Porque razones nunca ha realizado algún trámite financiero en ACOFINGES DE R.L?

| OPCIONES DE RESPUESTA                    | %   | No de personas |
|--|-----|----------------|
| No me intereso                           | 6%  | 6              |
| Localización geográfica                  | 9%  | 9              |
| Mala referencia                          | 0%  | 0              |
| Tasa de intereses elevadas               | 0%  | 0              |
| Poca publicidad                          | 12% | 11             |
| tipo de servicios                        | 0%  | 0              |
| Dificultad de cumplimiento de requisitos | 6%  | 6              |
| No soy socio                             | 58% | 55.1           |
| Otro                                     | 9%  | 9              |

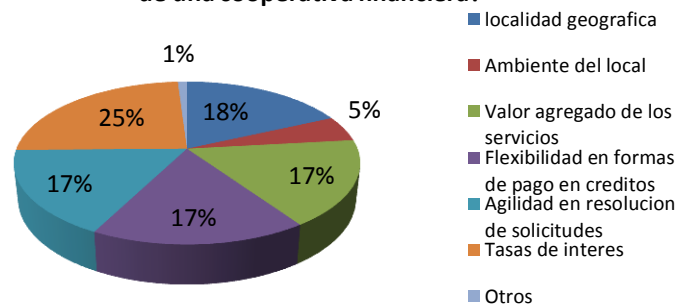
**14. Porque razones nunca ha realizado algun tramite financiero en ACOFINGES DE R.L?**



15. Que factores tomaría en cuenta para ser socio de una cooperativa financiera?

| OPCIONES DE RESPUESTA                      | %   | No de personas |
|--|-----|----------------|
| localidad geográfica                       | 18% | 17             |
| Ambiente del local                         | 5%  | 5              |
| Valor agregado de los servicios            | 17% | 16             |
| Flexibilidad en formas de pago en créditos | 17% | 16             |
| Agilidad en resolución de solicitudes      | 17% | 16             |
| Tasas de interés                           | 24% | 23             |
| Otros                                      | 1%  | 1              |

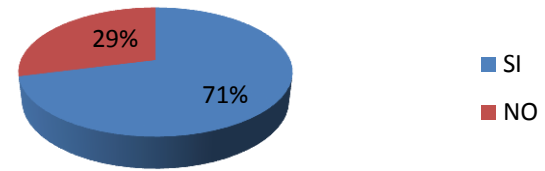
**15. Que factores tomaría en cuenta para ser socio de una cooperativa financiera?**





| 16. Le interesaría volverse asociado de la cooperativa de Ingenieros y Arquitectos ACOFINGES de R.L? |        |                |
|--|--------|----------------|
| OPCIONES DE RESPUESTA  | %      | No de personas |
| SI   | 71.00% | 67             |
| NO   | 29.00% | 28             |

**16. Le interesaría volverse asociado de la cooperativa de Ingenieros y Arquitectos ACOFINGES de R.L?**



## 15.7 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DURACION DE SERVICIOS FINANCIEROS

### Encuesta de percepcion de Servicios Financieros

El presente cuestionario, es con fines propiamente académicos, para conocer preferencias al hacer uso de servicios financieros. Sus respuestas son anónimas.  
De antemano gracias por la colaboración prestada.

#### Ha hecho uso de algun servicio financiero ultimamente?

Si su respuesta es "NO" entonces FIN DE LA ENCUESTA

- SI  
 NO

#### 1. Dentro de los servicios financieros, de cuales ha sido usuario?

- Ingreso/Membresia (cliente en la base de datos de la institución financiera)  
 Apertura de cuentas de ahorro  
 Solicitud de credito  
 Depósitos a plazo fijo  
 Actualización de datos de usuario  
 Retiro de la institución financiera  
 Operacion bancaria comun (pago de recibos, depositos a cuenta de terceros, etc)

#### 2. En cuanto tiempo ha recibido el servicio del que usted ha sido usuario aproximadamente?

Marque solo una por fila de los servicios que ha hecho uso.

|   | 15-30 min             | 30-45 min             | 1-3 horas             | 3-5 horas             | 1-3dias               | mas de 3 dias         |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ingreso/membresia   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Apertura de cuentas de ahorro   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Solicitud de credito  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Depositos a plazo fijo  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Actualizacion de datos de usuario   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Retiro de la institucion financiera   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Operacion bancaria comun (pago de recibos, depósitos a cuenta de terceros, etc) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

15.8 INSTRUMENTO DE SATISFACCION DEL CLIENTE ACTUAL



**acofinges**  
Cooperativa Financiera de Ingenieros y Arquitectos

**Tu Opinión Cuenta**

Agradecemos tu preferencia, nos interesa brindarte la mejor atención, por lo que queremos conocer tu valiosa opinión, en relación con los siguientes aspectos:

**INDICACIONES:**

Favor marcar con una X la respuesta seleccionada para cada aspecto señalado

1) En general, como califica la atención recibida de parte del personal de ACOFINGES, de R.L.

Excelente       Muy buena       Buena   
Regular       Mala

2) Cómo calificas a nuestro personal en los siguientes aspectos

|   | EXCELENTE | BUENO | REGULAR | MALO |
|---|-----------|-------|---------|------|
| Conocimiento de productos y servicios       | ( )       | ( )   | ( )     | ( )  |
| Imagen y arreglo personal                   | ( )       | ( )   | ( )     | ( )  |
| Amabilidad y cortesía                       | ( )       | ( )   | ( )     | ( )  |
| Orientación y asesoramiento sobre servicios | ( )       | ( )   | ( )     | ( )  |
| Seguimiento a sus necesidades               | ( )       | ( )   | ( )     | ( )  |

3) Como califica el tiempo de atención cuando requiere alguno de nuestros servicios

Muy rápido       Rápido       Aceptable   
Tardado       Muy tardado

4) Cuando usted nos visita en nuestra agencia para realizar algún trámite:

a) ¿Lo saludamos?      Si ( ) No ( )  
b) ¿Le sonreimos?      Si ( ) No ( )  
c) ¿Le mostramos una actitud positiva?      Si ( ) No ( )  
d) ¿Solucionamos sus necesidades?      Si ( ) No ( )  
e) ¿Fuimos claros con la información brindada?      Si ( ) No ( )

5) Que tan satisfecho se encuentra con el servicio que le brindamos en su visita

a) Muy satisfecho  
b) Satisfecho  
c) Lo esperado  
d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

6) Qué nuevos servicios, necesidades o productos le gustaría que fueran cubiertos por la Cooperativa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7) Agradeceremos tomar el espacio adjunto para agregar cualquier comentario, queja o sugerencia sobre el servicio que te estamos brindando

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## 15.9 PLAN DE CAPACITACION DE ANALISTA DE PROCESOS

El analista de procesos debe de realizar por lo menos una capacitación cada 6 meses con todos y cada uno del personal de la cooperativa que este inmerso en los diferentes procesos existentes en la cooperativa, hay que aclarar que dichas capacitaciones se irán abordando por separado de acuerdo a cada uno de los procesos por separado.

A continuación se procede a presentar el plan de capacitación que impartirá el analista de procesos, luego de haber identificado al personal que requiere ser capacitado, ya sea porque el proceso donde interviene cada una de estas personas fue modificado, se contrató nuevo personal que interviene en dicho proceso o las capacitaciones semestrales que se impartirán.

| <b>PLAN DE CAPACITACION - ANALISTA DE PROCESOS</b>                         |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|
|  | <b>FASE 1</b> | <b>FASE 2</b> | <b>FASE 3</b> |
| <b>GENERALIDADES</b>   |               |               |               |
| Antecedentes y generalidades de la empresa                                 | X             |               |               |
| Plan estratégico (misión, visión, valores etc.)                            | x             |               |               |
| <b>PROCESOS DE LA COOPERATIVA</b>  |               |               |               |
| Generalidades de un modelo de gestión por proceso                          | X             |               |               |
| Descripción de manera general de los procesos existentes en la cooperativa | X             |               |               |
| Presentación del inventario de los proceso                                 | X             |               |               |
| Presentación del mapa de procesos  | X             |               |               |
| <b>PROCESO A CAPACITAR</b>   |               |               |               |
| Descripción del proceso  |               | X             |               |
| Descripción del objetivo del proceso                                       |               | X             |               |
| Descripción del alcance del proceso  |               | X             |               |
| Definición del líder o encargado de dicho proceso                          |               | X             |               |
| Relación con los demás procesos internos o externos                        |               | X             |               |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| Descripción de los proveedores del proceso (insumos del proceso)  |  | X |   |
| Descripción de la entrada del proceso   |  | X |   |
| Descripción de subprocesos inmersos   |  | X |   |
| Descripción de la salida del proceso  |  | X |   |
| Descripción de los usuarios (externos e internos) de dicho proceso                                      |  | X |   |
| Descripción del procedimiento a seguir en el proceso.   |  | X |   |
| Entrega del manual de procesos y procedimientos, manual de puestos y funciones y manual de organización |  | X |   |
| <b>INDICADORES</b>  |  |   |   |
| Introducción al Sistema de indicadores  |  |   | X |
| Medición y control de indicadores para dicho proceso  |  |   | X |
| Análisis de Resultados  |  |   | X |
| Entrega del manual de procesos y procedimientos, manual de puestos y funciones y manual de organización |  |   | X |
| Descripción de la elaboración de reportes mensuales y seguimiento                                       |  |   | X |
| Evaluación de la capacitación   |  |   | X |

Como se puede observar el plan de capacitación está dividido en 4 fases que se procede a explicar de una forma más detallada a continuación:

| <b>FASE 1 : GENERALIDADES Y PROCESOS DE LA COOPERATIVA</b>                        |   |
|---|---|
| <b>Tema</b>   | <b>Descripción</b>  |
| <b>Antecedentes y generalidades de la empresa</b>                                 | Se impartirá una charla de las generalidades y antecedentes de la cooperativa con el objetivo de que todo el personal que labora en dicha institución posea el conocimiento sobre ciertos aspectos relevantes de la institución |
| <b>Plan estratégico (misión, visión, valores etc.)</b>                            | Se hablara sobre el plan estratégico de la institución para que todos los empleados de la cooperativa desde el nivel jerárquico más alto hasta el más bajo tengan la misma misión, visión, objetivos y valores a cumplir.       |
| <b>Generalidades de un modelo de gestión por proceso</b>                          | Se dará una pequeña charla de en qué consiste un modelo de gestión por procesos ya que en base a este enfoque se gestionara la institución  |
| <b>Descripción de manera general de los procesos existentes en la cooperativa</b> | Se dará una breve explicación de todos y cada uno de los procesos existentes en la cooperativa.   |
| <b>Presentación del inventario de los proceso</b>                                 | Se presentara el inventario completo de todos los procesos existentes en la cooperativa para que cada empleado tenga una visión general de cada uno de los procesos existentes dentro de la cooperativa                         |
| <b>Presentación del mapa de procesos</b>  | Se presenta el mapa de procesos para lograr una mayor comprensión y clasificación de los procesos anteriormente explicados.   |
| <b>FASE 2 : PROCESO A CAPACITAR</b>   |   |
| <b>Descripción del proceso</b>  | Se describe de una manera más específica solo el proceso en el cual se está capacitando al personal.  |
| <b>Descripción del objetivo del proceso</b>                                       | Se describe el objetivo de dicho proceso, para que todo el personal inmerso en dicho proceso lo tenga claro ya que esa será su meta a conseguir.  |
| <b>Descripción del alcance del proceso</b>  | Se describe el alcance del proceso para entender desde donde hasta donde abarca dicho proceso, es decir comprender de una mejor manera la amplitud de dicho proceso   |

|   |  |
|---|--|
| <b>Definición del líder o encargado de dicho proceso</b>                  | Se define el líder o encargado del proceso, con el objetivo que cada uno de los procesos tenga un responsable y le de apoyo a todo el personal inmerso dentro de dicho proceso   |
| <b>Relación con los demás procesos internos o externos</b>                | Se describe la relación que tiene dicho proceso con los demás procesos existentes en la cooperativa, para que todo el personal tenga claro de procesos dependen ellos y que procesos depende de ellos.   |
| <b>Descripción de subprocesos inmersos</b>                                | Se describen de manera específica cada uno de los subprocesos existentes dentro del proceso.   |
| <b>Descripción de los usuarios (externos e internos) de dicho proceso</b> | Se describirán todos y cada uno de los usuarios ya sean directos o indirectos del proceso, así como también los usuarios internos a la cooperativa y los externos a ella.  |
| <b>Descripción del procedimiento a seguir en el proceso.</b>              | Se procede a describir detalladamente el procedimiento a seguir en el proceso, para que todo el personal comprenda de manera clara los pasos a seguir o desempeñar para que dicho proceso se ejecute de manera óptima.   |
| <b>FASE 3 : INDICADORES</b>   |  |
| <b>Introducción al Sistema de indicadores</b>                             | Se comenzara dando una breve introducción acerca del objetivo principal de utilizar indicadores, así como también del sistema de indicadores a utilizar  |
| <b>Medición y control de indicadores para dicho proceso</b>               | Se dará una charla de la manera en que se procederá a medir el proceso, así como también de la forma en que se controlara dicho proceso, es decir de cada uno de los indicadores utilizados dentro del proceso   |
| <b>Análisis de Resultados</b>   | Se explicara la forma en que se analizaran los resultados que arrojen los indicadores, para que todo el personal tenga el conocimiento suficiente para identificar cuando el proceso va bien o mal en base a dichos indicadores.   |
| <b>Descripción de la elaboración de reportes mensuales y seguimiento</b>  | Luego de comprender la manera en la que se analizan los resultados obtenidos en los indicadores, se procede a dar una explicación de la manera en que se elaboran los reportes de los resultados obtenidos, así como también el respectivo seguimiento que se da en base a |

|  |  |
|--|--|
|  | dichos resultados.   |
| <b>Entrega del manual de procesos y procedimientos, manual de puestos y funciones y manual de organización</b> | Se procederá a entregar la documentación de dicho proceso tanto el manual de procesos y procedimiento, el manual de puestos y funciones y el manual de organización.                                   |
| <b>Evaluación de la capacitación</b>   | Para asegurar el aprendizaje de cada uno de las personas que recibieron la capacitación se procede a hacer una pequeña evaluación de los principales aspectos impartidos durante cada una de las fases |

A continuación se procede a presentar el tiempo de duración de cada uno de estos temas a impartir, así como también su respectivo costo:

| <b>FASE 1 : GENERALIDADES Y PROCESOS DE LA COOPERATIVA</b>                 |                           |
|--|---------------------------|
| <b>Tema</b>  | <b>Duración (Minutos)</b> |
| Antecedentes y generalidades de la empresa                                 | <b>15 minutos</b>         |
| Plan estratégico (misión, visión, valores etc.)                            | <b>30 minutos</b>         |
| Generalidades de un modelo de gestión por proceso                          | <b>15 minutos</b>         |
| Descripción de manera general de los procesos existentes en la cooperativa | <b>40 minutos</b>         |
| Presentación del inventario de los proceso                                 | <b>10 minutos</b>         |
| Presentación del mapa de procesos  | <b>10 minutos</b>         |
| <b>FASE 2 : PROCESO A CAPACITAR</b>  |                           |
| Descripción del proceso  | <b>20 minutos</b>         |
| Descripción del objetivo del proceso                                       | <b>10 minutos</b>         |
| Descripción del alcance del proceso  | <b>5 minutos</b>          |
| Definición del líder o encargado de dicho proceso                          | <b>10 minutos</b>         |
| Relación con los demás procesos internos o externos                        | <b>10 minutos</b>         |
| Descripción de subprocesos inmersos en dicho proceso                       | <b>20 minutos</b>         |
| Descripción de los usuarios (externos e internos) de dicho proceso         | <b>10 minutos</b>         |
| Descripción del procedimiento a seguir en                                  | <b>35 minutos</b>         |



|   |                   |
|---|-------------------|
| el proceso.   |                   |
| <b>FASE 3 : INDICADORES</b>   |                   |
| Introducción al Sistema de indicadores  | <b>20 minutos</b> |
| Medición y control de indicadores para dicho proceso  | <b>30 minutos</b> |
| Análisis de Resultados  | <b>20 minutos</b> |
| Descripción de la elaboración de reportes mensuales y seguimiento                                       | <b>15 minutos</b> |
| Entrega del manual de procesos y procedimientos, manual de puestos y funciones y manual de organización | <b>10 minutos</b> |
| Evaluación de la capacitación   | <b>25 minutos</b> |

Como se puede observar la capacitación se divide en 3 fases:

| <b>FASE</b>   | <b>Duración total</b> |
|---|-----------------------|
| FASE 1 : GENERALIDADES Y PROCESOS DE LA COOPERATIVA | 120 minutos (2 horas) |
| FASE 2 : PROCESO A CAPACITAR                        | 120 minutos (2 horas) |
| FASE 3 : INDICADORES                                | 120 minutos (2 horas) |

Como se puede observar cada una de las fases tiene una duración de 2 horas, se recomienda que cada una de dichas fases se imparta en días diferentes y seguidos cada una de ellas, esto con el objetivo de facilitarle el aprendizaje al personal así como también evitar que la capacitación se vuelva un tanto tediosa y aburrida. Esto quiere decir que en 3 días se deberá de impartir toda la capacitación con una duración de 2 horas cada día.