

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



## UNIDAD DE POSGRADOS

### MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**TEMA:**

---

“MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS COMERCIALES  
MEDIANTE LA DEFINICIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN  
LA EXCELENCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA  
INSTITUCIÓN FINANCIERA.

CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.”

---

Trabajo de Graduación previo a la obtención del Grado de Magister en  
Administración y Dirección de Empresas

**AUTOR:**

Ing. Isabel F. Marcillo De la Cruz, CPA

**TUTOR:**

Ing. Freddy Álvarez

Quito – Ecuador

2012

## **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión Académica de Posgrados de la Universidad Tecnológica Israel certifico:

Que el Trabajo de Investigación “MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS COMERCIALES MEDIANTE LA DEFINICIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA EXCELENCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA. CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.”, presentado por la Maestrante Isabel Fernanda Marcillo De la Cruz, estudiante del programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas Décima Doceava Promoción MBA12, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Posgrados designe.

Quito, octubre de 2012

**TUTOR**

Ing. Freddy Álvarez, MBA

## **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

### **AUTORÍA DE TESIS**

La abajo firmante, en calidad de estudiante de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas Décima Doceava Promoción MBA12, declaro que los contenidos de este Trabajo de Graduación, requisito previo a la obtención del Grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, octubre de 2012

Isabel Fernanda Marcillo De la Cruz

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los miembros del Tribunal de Grado, designado por la Comisión Académica de Posgrados, aprueban la tesis de graduación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica “ISRAEL” para títulos de posgrados.

Quito, 17 de octubre de 2012

Para constancia firman:

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

PRESIDENTE

---

MIEMBRO 1

---

MIEMBRO 2

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Ciro y Elena, por su esfuerzo y apoyo para alcanzar mis proyectos y por ser parte de cada uno de ellos.

*Isabel*

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres por todas sus enseñanzas de vida y por el infinito amor y entrega para conmigo; a toda mi familia por compartir mis aciertos y desaciertos; a mi “Negro Bello” por ser parte de éstos momentos junto con mi ángel; y, a Dios por guiarme en todo momento.

*Isabel*

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

## UNIDAD DE POSGRADOS

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

#### **TEMA:**

“MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS COMERCIALES MEDIANTE LA DEFINICIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA EXCELENCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA.

CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA. “

#### **AUTOR:**

Ing. Isabel Fernanda Marcillo De la Cruz

#### **TUTOR:**

Ing. Freddy Álvarez

#### **RESUMEN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. es una institución financiera que ha ido creciendo en los últimos años gracias a la confianza y fidelidad de sus socios. Sin embargo, no se ha mantenido a la vanguardia de nuevas metodologías de trabajo incluyendo el tipo de atención y servicio que se ofrece a los clientes, aspectos que otras instituciones ya han considerado e implementado años atrás. Estos aspectos son la razón por la cual ha sido necesario buscar una mejora de los lineamientos y procesos definiendo así un nuevo modelo de agencia y estableciendo nuevas prácticas de trabajo orientadas al cliente y no al producto.

Frente a esta situación, el eje principal del presente proyecto es la administración por procesos y mejora continua pues su aplicación constituye la mejor y óptima respuesta a la constante necesidad de evolucionar y generar soluciones que permitan a cualquier organización competir en el mercado.

**PALABRAS CLAVE:** Administración, Procesos, Mejoramiento, Servicio al Cliente, Institución Financiera

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**POSTGRADUATE UNIT**  
**MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**TOPIC:**

"CONTINUOUS IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES THROUGH THE DEFINITION OF A MODEL OF MANAGEMENT BASED ON THE EXCELLENCE OF THE QUALITY OF CUSTOMER SERVICE IN AN FINANCIAL INSTITUTION

CASE: SAVING AND CREDIT COOPERATIVE, ANDALUCIA LTDA.”

**AUTHOR**

Ing. Isabel Fernanda Marcillo De la Cruz

**TUTOR**

Ing. Franz Del Pozo Sánchez, MBA

**ABSTRACT**

The Cooperative Andaluca Ltda. is a financial institution that has grown during last year thanks to the trust and loyalty of their customers. However, it has not been at the forefront of new working methodologies including the type of attention and service offered to customers, aspects that other institutions have already considered and implemented years ago. Due to these aspects, the Institution has to improve the guidelines and processes, and also hast to define a new agency model and establishing new working practices to be customer-oriented and not the product.

Faced with this situation, the main aspect of this project is the management by processes and its continuous improvement because its implementation is the best and optimal answer to the constant need to evolve and generate solutions that enable any organization compete in the market.

**KEYWORDS:** Administration, Processes, Improvement, Customer Service, Financial Institution



## INDICE GENERAL

### CAPITULO I EL PROBLEMA

|  |    |
|--|----|
| TEMA .....   | 1  |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                        | 1  |
| FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....                         | 2  |
| SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....                     | 2  |
| OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN .....             | 3  |
| OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....         | 3  |
| JUSTIFICACION TEORICA .....                            | 3  |
| JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....                       | 4  |
| JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....                            | 4  |
| MARCO TEÓRICO .....                                    | 5  |
| MARCO CONCEPTUAL.....                                  | 11 |
| MARCO ESPACIAL .....                                   | 13 |
| MARCO TEMPORAL.....                                    | 13 |
| HIPÓTESIS GENERAL .....                                | 13 |
| ASPECTOS METODOLOGICOS.- TIPO DE ESTUDIO .....         | 13 |
| ASPECTOS METODOLOGICOS.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN ..... | 14 |
| FUENTES PRIMARIAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .... | 14 |
| FUENTES SECUNDARIAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN..  |    |
| .....  | 15 |
| TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....                    | 15 |

### CAPITULO II

#### ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA ANDALUCIA LTDA Y SITUACION ACTUAL

|                |    |
|----------------|----|
| HISTORIA ..... | 16 |
| MISION .....   | 17 |
| VISION .....   | 17 |
| VALORES .....  | 18 |

|   |    |
|---|----|
| PRINCIPIOS .....  | 18 |
| OBJETIVOS ESTRATEGICOS .....  | 18 |
| INFORMACION GENERAL .....   | 19 |
| PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS POR LA COMPETENCIA ..                 | 27 |
| CADENA DE VALOR E INVENTARIO DE PROCESOS ACTUAL .....                 | 30 |
| LEVANTAMIENTO DE PROCESOS COMERCIALES ACTUALES .....                  | 34 |
| LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES ACTUALES: COMERCIALES Y OPERATIVAS ..... | 36 |

### **CAPITULO III**

#### **DEFINICION DEL MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL MEDIANTE LA PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS CON ORIENTACION DE SERVICIO AL CLIENTE**

|   |    |
|---|----|
| PROPUESTA DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS .....   | 40 |
| MATRIZ DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES .....  | 42 |
| MATRIZ DE OFERTA DE PRODUCTOS POR SEGMENTO .....  | 44 |
| ESTRUCTURA COMERCIAL REDEFINIDA .....   | 45 |
| ANÁLISIS DE ACTIVIDADES, DEFINICIÓN DE CARGA DE TRABAJO POR CARGO Y DEL PERSONAL NECESARIO POR AGENCIA .....  | 50 |
| DEFINICIÓN DE FUNCIONES GENERALES Y ACTIVIDADES POR CARGO DEL PERSONAL COMERCAL EN BASE A LA ESTRUCTURA COMERCIAL REDEFINIDA Y AL ANÁLISIS DE ACTIVIDADES ..... | 54 |
| PROPUESTA DE DEFINICIÓN FORMAL DE PERFILES DE PUESTOS MEDIANTE LA METODOLOGÍA DE DE DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS (MÉTODO MPC) .....                      | 71 |
| METODOLOGÍA DE VENTAS Y DE SEGUIMIENTO COMERCIAL ....   | 74 |
| PROTOCOLOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE .....   | 76 |
| INVENTARIO DE PROCESOS PROPUESTO Y PROCEDIMIENTOS REDEFINIDOS .....   | 80 |

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS ECONOMICO Y CONSIDERACIONES ADICIONALES**

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| BENEFICIOS A CORTO PLAZO..... | 85 |
| BENEFICIOS A LARGO PLAZO..... | 85 |
| COSTO Vs. BENEFICIO .....     | 86 |

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|                      |    |
|----------------------|----|
| CONCLUSIONES .....   | 95 |
| RECOMENDACIONES..... | 96 |

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b> | <b>98</b> |
|--------------------------|-----------|

## INDICE DE ANEXOS

|   |     |
|---|-----|
| A. ANEXO 1: DIAGRAMAS DE FLUJO ACTUALES DE LOS PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS A LA GESTIÓN COMERCIAL – AS IS .....   | 101 |
| 1) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office, Subproceso de Gestión de Servicios Bancarios, Procedimiento de Transferencias en Cuentas de Ahorros.....                    | 101 |
| 2) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office, Subproceso de Gestión de Servicios Bancarios, Procedimiento de Reposición de Libreta de Ahorros.....                        | 102 |
| 3) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office, Subproceso de Gestión de Servicios Bancarios, Procedimiento de Cierre de Cuentas de Ahorros .....                           | 103 |
| 4) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office, Subproceso de Gestión de Servicios Bancarios, Procedimiento de Registro de Firmas .....                                     | 104 |
| 5) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office, Subproceso de Gestión de Servicios Bancarios, Procedimiento de Emisión de Documentos y Certificados a favor del Socio ..... | 105 |
| 6) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office, Subproceso de Gestión de Servicios Bancarios, Procedimiento de Emisión de Cheques .....                                     | 106 |
| 7) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office, Subproceso de Gestión de Servicios Bancarios, Procedimiento de Devolución de Cheques Protestados .....                      | 107 |
| 8) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office, Subproceso de Gestión de Servicios Bancarios, Procedimiento de Cancelación de DPF's .....                                   | 108 |

|  |     |
|--|-----|
| 9) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office, Subproceso de Gestión de Canales Virtuales, Procedimiento de Solicitud y entrega de Tarjeta de Débito..... | 110 |
| 10) Macroproceso de Captaciones, Proceso de Gestión de Captaciones, Subproceso de Gestión de Depósitos a la Vista, Procedimiento de Apertura de Cuenta de Ahorros .....                                  | 111 |
| 11) Macroproceso de Captaciones, Proceso de Gestión de Captaciones, Subproceso de Gestión de Depósitos a la Vista, Procedimiento de Activación de Cuentas de Ahorros .....                               | 112 |
| 12) Macroproceso de Captaciones, Proceso de Gestión de Captaciones, Subproceso de Gestión de Depósitos a Plazo Fijo, Procedimiento de Emisión de DPF's.....  | 113 |
| 13) Macroproceso de Captaciones, Proceso de Gestión de Captaciones, Subproceso de Gestión de Depósitos a Plazo Fijo, Procedimiento de Renovación de DPF's.....   | 115 |
| 14) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito, Subproceso de Crédito de Consumo, Procedimiento de Promoción de Crédito .....   | 117 |
| 15) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito, Subproceso de Crédito de Consumo, Procedimiento de Verificación de Datos.....   | 118 |
| 16) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito, Subproceso de Crédito de Consumo, Procedimiento de Análisis y Aprobación del Crédito de Consumo .....                                   | 119 |
| 17) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito, Subproceso de Crédito de Consumo, Procedimiento de Desembolso del Crédito de Consumo.....   | 121 |
| 18) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito, Subproceso de Crédito de Vivienda, Procedimiento de Promoción de Crédito .....  | 122 |
| 19) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito, Subproceso de Crédito de Vivienda, Procedimiento de Verificación de   |     |

|   |         |
|---|---------|
| Datos y Constitución de Hipotecas .....   | 123     |
| 20) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito,<br>Subproceso de Crédito de Vivienda, Procedimiento de Análisis y<br>Aprobación del Crédito de Vivienda..... | 125     |
| 21) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito,<br>Subproceso de Crédito de Vivienda, Procedimiento de Desembolso del<br>Crédito de Vivienda .....           | 126     |
| 22) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito,<br>Subproceso de Microcrédito, Procedimiento de Promoción y Venta .....                                      | 127     |
| 23) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito,<br>Subproceso de Microcrédito, Procedimiento de Inspección y Verificación<br>de Datos .....                  | 128     |
| 24) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito,<br>Subproceso de Microcrédito, Procedimiento de Análisis y Aprobación del<br>Microcrédito .....              | 129     |
| 25) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito,<br>Subproceso de Microcrédito, Procedimiento de Desembolso del<br>Microcrédito .....                         | 130     |
| <br>B. ANEXO 2: TIPO DE CARGO Y NÚMERO DE PERSONAS – LEVANTAMIENTO DE<br>ACTIVIDADES .....  | <br>131 |
| <br>C. ANEXO 3: CARGA COMERCIAL VS. OPERATIVA POR CARGO .....   | <br>131 |
| 1) Jefe de Agencia (Matriz) .....   | 131     |
| 2) Subjefe de Agencia (El Inca) .....   | 132     |
| 3) Oficial de Captaciones – Socios Nuevos (Centro).....   | 136     |
| 4) Oficial de Colocaciones – Crédito .....  | 138     |
| 5) Oficial de Microcrédito (Atahualpa) .....  | 139     |
| 6) Verificador (Carapungo) .....  | 141     |

|    |  |     |
|----|--|-----|
| D. | ANEXO 4: METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR                     |     |
|    | COMPETENCIAS DEL PUESTO DE OFICIAL MULTIPRODUCTO.....                          | 142 |
|    | 1) Matriz base para Descripción de Puestos.....                                | 142 |
|    | 2) Criterios para valoración e identificación de de actividades del Puesto ... |     |
|    | .....  | 144 |
|    | 3) Detalle, valoración e identificación de de actividades del Puesto .....     | 145 |
|    | 4) Detalle de Destrezas .....  | 145 |
|    | 5) Detalle de Capacidades .....  | 147 |
| E. | ANEXO 5: MATRICES DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS                         |     |
|    | PROCEDIMIENTOS SUJETOS DE MEJORA .....   | 150 |
|    | 1) Procedimiento de Reposición de Libretas de Ahorros.....                     | 150 |
|    | 2) Procedimiento de Cierre de Cuenta de Ahorros.....                           | 151 |
|    | 3) Procedimiento de Emisión de Documentos y Certificados a Favor del           |     |
|    | Socio.....   | 154 |
|    | 4) Procedimiento de Emisión de Cheques.....                                    | 155 |
|    | 5) Procedimiento de Devolución de Cheques Protestados.....                     | 156 |
|    | 6) Procedimiento de Activación de Cuenta .....                                 | 157 |
|    | 7) Procedimiento de Emisión de DPF'S.....                                      | 158 |
| F. | ANEXO 6: DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS A               |     |
|    | LA GESTIÓN COMERCIAL SEGÚN INVENTARIO DE PROCESOS PROPUESTO – TO               |     |
|    | BE.....  | 161 |
|    | 1) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de           |     |
|    | Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de         |     |
|    | Servicios, Procedimiento de Activación de Cuenta de Ahorro .....               | 161 |
|    | 2) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de           |     |
|    | Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de         |     |
|    | Servicios, Procedimiento de Cierre de Cuenta de Ahorro.....                    | 162 |
|    | 3) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de           |     |
|    | Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de         |     |
|    | Servicios, Procedimiento de Bloqueo de Cuenta de Ahorro .....                  | 163 |

|  |     |
|--|-----|
| 4) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Desbloqueo de Cuenta de Ahorro .....         | 164 |
| 5) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Reposición de Libreta de Ahorro .....        | 165 |
| 6) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Actualización de Firmas .....                | 166 |
| 7) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Transferencias de Efectivo .....             | 167 |
| 8) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Emisión de Certificados Bancarios .....      | 168 |
| 9) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Emisión de Cheques .....                     | 169 |
| 10) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Devolución de Cheques .....                 | 170 |
| 11) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Inclusión de Alternante .....               | 171 |
| 12) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Exclusión de Alternante .....               | 172 |
| 13) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Entrega de Certificados de Plazo Fijo ..... | 173 |



|  |     |
|--|-----|
| 14) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Endoso de Certificados de Plazo Fijo .....  | 174 |
| 15) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Bloqueo de Certificados de Plazo Fijo ..... | 175 |
| 16) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Entrega de Tarjeta de Débito.....           | 176 |
| 17) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Anulación de Tarjeta de Débito .....        | 177 |
| 18) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Reposición de Tarjeta de Débito .....       | 178 |
| 19) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Cancelación de Tarjeta de Débito .....      | 179 |
| 20) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Reclamo de Seguro de Desgravamen.....       | 180 |
| 21) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Reclamo de Fondo Mortuario .....            | 181 |
| 22) Macroproceso de Captaciones, Proceso de Gestión de Captaciones, Subproceso de Captación de Efectivo, Procedimiento de Apertura de Cuenta de Ahorros.....   | 182 |
| 23) Macroproceso de Captaciones, Proceso de Gestión de Captaciones, Subproceso de Captación de Efectivo, Procedimiento de Cambio de Titular por Mayoría de Edad .....  | 183 |

|  |     |
|--|-----|
| 24) Macroproceso de Captaciones, Proceso de Gestión de Captaciones,<br>Subproceso de Captación de Efectivo, Procedimiento de Emisión de<br>Depósitos a Plazo Fijo.....                   | 184 |
| 25) Macroproceso de Captaciones, Proceso de Gestión de Captaciones,<br>Subproceso de Captación de Efectivo, Procedimiento de Renovación y<br>Cancelación de Depósitos a Plazo Fijo ..... | 186 |
| 26) Macroproceso de Captaciones, Proceso de Gestión de Captaciones,<br>Subproceso de Captación de Efectivo, Procedimiento de Solicitud de<br>Tarjeta de Débito .....                     | 187 |
| 27) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito,<br>Subproceso de Venta y Pre-valoración, Procedimiento de Crédito de<br>Consumo.....                                    | 188 |
| 28) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito,<br>Subproceso de Venta y Pre-valoración, Procedimiento de Crédito de<br>Vivienda .....                                  | 190 |
| 29) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito,<br>Subproceso de Venta y Pre-valoración, Procedimiento de Crédito<br>Automotriz .....                                   | 192 |
| 30) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito,<br>Subproceso de Venta y Pre-valoración, Procedimiento de Microcrédito.   | 194 |
| 31) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito,<br>Subproceso de Desembolso, Procedimiento de Desembolso.....   | 197 |

## INDICE DE CUADROS

|  |    |
|--|----|
| <b>Cuadro No. 01:</b> Distribución de Personal de la Cooperativa Andalucía Ltda..... | 21 |
| <b>Cuadro No. 02:</b> Fortalezas y Debilidades de la Cooperativa Andalucía Ltda..... | 23 |
| <b>Cuadro No. 03:</b> Oportunidades y Amenazas de la Cooperativa Andalucía Ltda.     | 24 |
| <b>Cuadro No. 04:</b> Matriz de Productos de Captación .....                         | 25 |
| <b>Cuadro No. 05:</b> Matriz de Productos de Colocación .....                        | 26 |
| <b>Cuadro No. 06:</b> Matriz de Servicios .....                                      | 27 |
| <b>Cuadro No. 07:</b> Productos y Servicios de la Competencia.....                   | 28 |
| <b>Cuadro No. 08:</b> Procesos Críticos Cooperativa Andalucía Ltda. ....             | 31 |
| <b>Cuadro No. 09:</b> Inventario Procesos Productivos.....                           | 32 |
| <b>Cuadro No. 10:</b> Procedimientos de Gestión de Servicios Bancarios sin levantar  | 35 |
| <b>Cuadro No. 11:</b> Procedimientos de Gestión de Canales Virtuales sin levantar... | 35 |
| <b>Cuadro No. 12:</b> Formulario de Levantamiento de Actividades del personal .....  | 37 |
| <b>Cuadro No. 13:</b> Carga Comercial/Operativa por Cargo .....                      | 38 |
| <b>Cuadro No. 14:</b> Propuesta de Misión, Visión, Valores y Principios .....        | 40 |
| <b>Cuadro No. 15:</b> Capacity y Head Count Oficina Matriz .....                     | 50 |
| <b>Cuadro No. 16:</b> Capacity y Head Count Agencia Atahualpa. ....                  | 51 |
| <b>Cuadro No. 17:</b> Capacity y Head Count Agencia El Inca. ....                    | 51 |
| <b>Cuadro No. 18:</b> Capacity y Head Count Agencia Carapungo .....                  | 52 |
| <b>Cuadro No. 19:</b> Capacity y Head Count Agencia Colón .....                      | 52 |
| <b>Cuadro No. 20:</b> Capacity y Head Count Agencia Centro .....                     | 53 |
| <b>Cuadro No. 21:</b> Capacity y Head Count Agencia Guamaní .....                    | 53 |
| <b>Cuadro No. 22:</b> Capacity y Head Count Agencia PVM .....                        | 54 |
| <b>Cuadro No. 23:</b> Descripción del Puesto de Oficial Multiproducto.....           | 71 |
| <b>Cuadro No. 24:</b> Inventario Procesos Productivos Propuesto.....                 | 81 |
| <b>Cuadro No. 25:</b> Nivel de Gestión y Correspondencia entre Procedimientos .....  | 82 |
| <b>Cuadro No. 26:</b> Principales Cuentas Contables .....                            | 87 |
| <b>Cuadro No. 27:</b> Ingresos y Gastos Proyectados .....                            | 88 |
| <b>Cuadro No. 28:</b> Valores según Datos y Estimaciones .....                       | 89 |
| <b>Cuadro No. 29:</b> Flujo de Caja Proyectado .....                                 | 90 |

|  |    |
|--|----|
| <b>Cuadro No. 30:</b> Determinación de TIR y VAN .....                 | 91 |
| <b>Cuadro No. 31:</b> Determinación de Riesgo del Mercado .....        | 92 |
| <b>Cuadro No. 32:</b> Ingresos y Gastos Proyectados sin Proyecto ..... | 93 |
| <b>Cuadro No. 33:</b> Flujo de Caja Proyectado sin Proyecto .....      | 94 |

## INICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico No. 01:</b> Organigrama Funcional Cooperativa Andalucía Ltda.        | 22 |
| <b>Gráfico No. 02:</b> Organigrama Agencias Cooperativa Andalucía Ltda.         | 23 |
| <b>Gráfico No. 03:</b> Mapa de Procesos de la Cooperativa Andalucía Ltda.       | 31 |
| <b>Gráfico No. 04:</b> Matriz de Segmentación de Clientes                       | 44 |
| <b>Gráfico No. 05:</b> Matriz de Oferta de Productos por Segmento               | 45 |
| <b>Gráfico No. 06:</b> Propuesta Nuevo Modelo de Agencia – Opción 1             | 47 |
| <b>Gráfico No. 07:</b> Propuesta Nuevo Modelo de Agencia – Opción 2             | 47 |
| <b>Gráfico No. 08:</b> Propuesta Nuevo Modelo de Agencia – Opción 3             | 48 |
| <b>Gráfico No. 09:</b> Nuevo Modelo de Agencia Aprobado                         | 49 |
| <b>Gráfico No. 10:</b> Protocolo de Atención - Modelo de Pie de Firma           | 78 |
| <b>Gráfico No. 11:</b> Combinación del Modelo Comercial y de Fábrica de Crédito | 97 |

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **TEMA**

Mejoramiento continuo de los procesos comerciales mediante la definición de un modelo de gestión basado en la excelencia de la calidad del servicio al cliente en una institución financiera.

Caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. desde sus inicios en los años 70 ha trabajado de una manera totalmente tradicional considerada adecuada y ajustada para la época en la cual abrió sus puertas al público. Sin embargo, el crecimiento paulatino de la institución, con más de 40 años en el mercado y apenas 8 agencias a nivel de la Provincia de Pichicha, demuestra que es tiempo de tomar decisiones que permitan a la institución mantenerse en el mercado, pues frente a retos cada vez mayores, como el compromiso social y formal de brindar un servicio con calidad, busca un crecimiento basado en la seguridad y confianza de socios y empleados depositada en la institución ha empujado a que bancos, cooperativas, mutualistas y demás instituciones dentro del giro bancario opten por mejorar continuamente.

En términos generales, también debe considerarse que los procesos y lineamientos requeridos por organismos de control que rigen a las instituciones financieras controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, hacen que las actividades sean altamente estandarizadas y difíciles de diferenciar, pues muchas

de ellas no solo comparten estructuras organizacionales similares, sino también similares plataformas tecnológicas.

Sin embargo, existe un recurso único que es el factor humano quien promueve y diferencia el servicio otorgado a los clientes de una institución sin importar el giro de negocio en el que se desenvuelva, pues como lo menciona Karl Albrecht en su libro Gerencia de Servicio<sup>1</sup>, “el servicio ya no es un subproducto, simplemente mueve dinero”, particular por el cual las instituciones han volcado su interés pues el servicio proporcionado al cliente es el único diferenciador con el cual una institución puede distinguirse de un competidor.

Debido a esta situación; y, a que todo esfuerzo se basa en el trabajo del talento humano que pertenece a una institución, el presente trabajo busca enfocarse en la excelencia de la calidad en el servicio otorgado al cliente altamente reflejado en los procesos comerciales que son cara a cara con el cliente y que actualmente poseen un alto porcentaje de operatividad que resta tiempo e importancia en el contacto con el cliente.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo el mejoramiento de los procedimientos comerciales permitirá un trabajo pro-activo basado en la excelencia de la calidad del servicio al cliente?

## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Qué es lo que se debe mejorar de los procesos comerciales?
- ¿Cuál es la incidencia del mejoramiento de los procesos comerciales en la estructura organizacional del negocio de la Cooperativa?
- ¿Qué impacto económico tendrá el mejoramiento de los procesos comerciales en Andalucía?

---

<sup>1</sup> Albrecht Karl, Gerencia del Servicio, Fondo Editorial Legis, Bogotá-Colombia, febrero 1991

## **OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Diseñar un modelo de gestión basado en la excelencia de la calidad del servicio al cliente que permita el mejoramiento continuo de los procesos comerciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- Conocer la situación actual de la Cooperativa.
- Plantear el rediseño de los procesos comerciales y la definición de un nuevo modelo de agencia.
- Estimar el impacto económico que tendrá el mejoramiento de los procesos comerciales a nivel institucional.

## **JUSTIFICACION TEORICA**

El presente trabajo tiene como objetivo poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios universitarios de cuarto nivel en los temas relacionados a la gestión por procesos, al uso de una de las herramientas de mejoramiento que es la mejora continua, y a la administración de recursos humanos pues es el factor en contacto con el cliente de una institución; de allí que nace como respuesta a la respectiva aplicación de dichos temas en el “Mejoramiento Continuo de los procesos comerciales mediante la definición de un modelo de gestión basado en la excelencia de la calidad del servicio al cliente”.

Como consecuencia, esta aplicación busca satisfacer la inquietud de cómo ciertas tendencias administrativas como lo es la administración por procesos y el mejoramiento continuo puede significar una salida óptima a la constante necesidad de evolucionar; así como, el hecho de cómo la gestión de unos procesos pueden influenciar en la gestión de otros que aparentemente no guardan relación. Todo esto, en pos de generar soluciones que permitan a cualquier empresa



competir en el mercado evidenciando así que los conocimientos adquiridos constituyen en la actualidad un gran aporte para el crecimiento sostenible de todo tipo de empresas.

### **JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Se procederá a obtener información relevante procedente de bibliografía referente a la administración por procesos, mejora continua y servicio al cliente.

Dado que estos temas se encuentran mucho más desarrollados en otros países como lo es Estados Unidos o claramente identificados en resoluciones y normas emitidas por Entes de Control Ecuatorianos e Internacionales, se hace necesario el uso del Internet donde se pueden obtener aportes muy importantes.

Finalmente, ya que el tema es totalmente relacionado a la Cooperativa, se utilizará información de trabajos relacionados y también desarrollados en la Cooperativa como el uso de encuestas al personal, inventario de procesos, manuales de procesos comerciales y demás similares.

### **JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El presente trabajo busca una definición de un modelo de gestión que permita orientar esfuerzos y recursos a una actualización para trabajar a la par de las mejores prácticas comerciales y en un futuro el poder compararse con las mejores cooperativas medianas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros semejantes a Andalucía.

Lo expuesto anteriormente conlleva a una actualización de los aspectos relacionados a los procesos como son los manuales que contienen las políticas y procedimientos levantados; así como, el Inventario de Procesos de la Cooperativa

cuyo nivel de cumplimiento de la normativa exigida por el Ente de Control es a la fecha apenas del 83%<sup>2</sup>.

En base a estos antecedentes, el desarrollo de este trabajo y la consecución de sus objetivos buscan la re-organización y orientación de esfuerzos al adecuado desempeño de la institución, generando soluciones prácticas y flexibles a las necesidades cambiantes del medio en el cual se desarrolla la Cooperativa.

## **MARCO TEÓRICO**

Para el mejor entendimiento del desarrollo de este estudio se hace presente la necesidad de explicar algunos conceptos y principios que se requieren tener presentes y se detallan a continuación.

Cabe acotar que los siguientes conceptos y nociones a ser enunciados son producto de los conocimientos impartidos a lo largo de la carrera, razón por la cual no se presentan citas textuales con excepción de aquellas que por obvias razones son mencionadas.

### **A. ADMINISTRACION POR PROCESOS**

- **Definición de un Proceso**

Un proceso es un conjunto de operaciones conectadas por un flujo de materiales e información que combina y transfiere insumos a los cuales se les agrega valor para suministrar un producto a un cliente que puede ser interno o externo.

---

<sup>2</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., Acta del Comité de Riesgos Integrales, Acta AC-CRI-2011-08, julio 2011

- **Clasificación de los procesos**

Según la Superintendencia de Bancos en la resolución JB-834<sup>3</sup>, pueden distinguirse tres clases de procesos:

**Estratégicos.**- aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales.

**Productivos u Operativos.**- los que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios; y,

**SopORTE.**- los que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de preservar la calidad y optimización de los recursos, coordinar y controlar la eficacia del desempeño.

## **B. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS <sup>4</sup>**

- **Concepto**

Constituye una de las bases para la implementación de las Normas de Calidad ISO. Es una herramienta de mejora para una organización, su base es la optimización continua a través de ciclos de mejoramiento.

- **Importancia**

Se pueden optimizar las debilidades y consolidar las fortalezas de cualquier organización, y a partir de ello alcanzar mejores niveles de rendimiento estableciendo procesos más simples, efectivos y de hecho mucho más comprensibles que establezcan directrices estrechamente ligadas a la optimización y a la calidad.

---

<sup>3</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Resolución JB-834 de Riesgo Operativo

<sup>4</sup> H. James Harrington, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, México: Mc.Graw Hill Interamericana, 1993

- **¿Quién necesita mejorar?**

El mejorar siempre es útil para toda organización que desee optimizar la calidad de su trabajo y a un costo reducido por lo que es importante corregir a la par tanto la prestación del servicio como fabricación del producto.

Es importante mencionar que la ineficiencia en la prestación de servicios o en la fabricación no solo eleva los precios al consumidor sino que disminuye su estándar de vida, por lo que una organización busca eliminarla mejorando continuamente ya que solo así obtendrá los resultados deseados<sup>5</sup>.

- **Beneficios**

- Apoya a los objetivos estratégicos de una compañía.
- Le permite a la organización centrarse en el cliente.
- Aumentan la capacidad de la empresa para competir.
- Mejora el uso de los recursos.
- Permite realizar cambios importantes en actividades complejas estableciendo procesos más sencillos.
- Facilita el manejo efectivo de interrelaciones personales ya que se basa en el trabajo en equipo.
- Previene posibles errores.
- Mejora la calidad del servicio que se presta.

- **Razones del fracaso en el mejoramiento de procesos**

- Falta de apoyo por parte de la alta gerencia.
- La gente lo considera como trabajo extra.
- Visión a corto plazo para obtención de resultados.
- Falta de metodología práctica apegada a su realidad.

---

<sup>5</sup> [www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Gestion%20de%20la%20calidad/herra-2.doc]

- Resistencia al cambio.
- Falta de recursos para implantar mejoras.
- Falta de promoción oportuna de logros.
- Falta de comunicación del avance del mejoramiento.
- Falta de motivación al personal por su intervención.

### **C. SERVICIO AL CLIENTE<sup>6</sup>**

Es necesario tener en cuenta algunos criterios que permitan una adecuada gestión de servicio al cliente. Dichos criterios han sido tomados del libro “Gerencia del Servicio” del autor Karl Albrecht los cuales son:

- **Momentos de Verdad**

Cada oportunidad que tiene un cliente de tener contacto con algún aspecto de una compañía y formarse una impresión respecto a ella, es lo que se denomina un momento de verdad; cuya calidad depende de cuan orientada este una organización hacia el cliente, reforzado por un ambiente de trabajo donde la idea y la labor haga que el cliente se encuentre en primer lugar.

Es importante mencionar que el “transformar una organización en una entidad orientada hacia el cliente requiere de tiempo, recursos, planeación, imaginación y un enorme compromiso de la gerencia”.

- **Triángulo de Servicio**

Cuando un cliente busca un servicio, muchas veces desconoce lo que en realidad busca y cuando lo encuentra califica a ese servicio de acuerdo a su experiencia personal en alguna situación similar y de cuantas veces tuvo que explicar su caso a alguien de la misma organización hasta encontrar una solución.

---

<sup>6</sup> Albrecht Karl, Gerencia del Servicio, Fondo Editorial Legis, Bogotá-Colombia, febrero 1991

Es por ello que para una institución es fundamental definir tres características que componen el ciclo de servicio: una estrategia de servicio con la cual atender a mi cliente; el tipo de personal que tiene contacto con los clientes; y, los sistemas con los cuales dicha gente se apoya para atender al público.

De acuerdo a lo enunciado anteriormente, cada uno de los factores no trabajan de manera independiente pues tienen cierto grado de interacción con un punto en común y es que todos giran alrededor del cliente; razón por la cual, se denominan “Triángulo de Servicio”.

- **La Estrategia del Servicio.-** es cuando una institución desarrolla una idea unificadora sobre lo que hacen enfocándose en las prioridades reales de un cliente. Es una fórmula característica para la prestación de un servicio y que permite establecer una posición competitiva real; donde, la visión institucional juega un papel importante para su definición.

Al definir una estrategia de servicio, pueden notarse tres ventajas importantes que son: posicionar el servicio de la institución en el mercado; proporcionar una dirección a la empresa; y, permitir que la gente sepa qué es lo que se espera de ellos y qué es lo importante para la institución.

Finalmente, para lograr una estrategia efectiva, es necesario combinar tres conceptos importantes que son: la investigación de mercado con la cual definir el segmento al cual dirigirse; basados en la misión de la institución que es el responder qué hace la organización; y finalmente, los principios y los valores relacionados con el cliente que sean la base con la cual engranar la estrategia de servicio.

- **La Gente.-** son quienes establecen contacto con los clientes de la institución y que gracias a su enfoque, concentración y dedicación en atender las

necesidades de un cliente hacen que estos regresen a la institución por el grado de familiaridad y solución encontrada en ella.

Es primordial reconocer la importancia del personal de primera línea pues en realidad no son los menos importantes sino aquellos que soportan y constituyen el motor del giro del negocio pues de ellos depende los momentos de verdad de los clientes. Por lo cual, es importante el trabajar en base a una cultura de servicio corporativa; donde, cada empleado tiene un cliente a quien satisfacer tanto interno como externo pues el trabajo de un colega se apoya en la gestión de alguien más del equipo de trabajo que conforma la institución. Esa es la razón por la cual la organización existe, para que las demás personas apoyen al personal que sirve al cliente.

En base a lo expuesto en el párrafo anterior, se puede clasificar al personal de una institución en tres categorías: aquellos que tienen contacto directo con el cliente; aquellos que sirven al cliente de manera indirecta pero que su trabajo es importante para sustentar los momentos de verdad de los clientes; y finalmente, todos los demás que conforma el personal de apoyo al servicio.

Por el grado de relación con el cliente y la importancia para generar valor, es importante encontrar gente que pueda ser parte de la primera categoría con las siguientes características: con madurez y autoestima; talento social; alta tolerancia para el contacto; todos ellos conjugados con el “trabajo emocional”.

- **Los Sistemas.-** entendiéndose como tal a las infraestructura, políticas, procedimientos y demás similares que soportan la atención entregada al cliente y que están diseñados para satisfacer sus necesidades considerando que dichas necesidades no permanecerán satisfechas por mucho tiempo pues se vuelven más exigentes haciendo.

Es decir, que los sistemas es un paquete de servicios conformado por los bienes, servicios y experiencias ofrecidos a los clientes para lo cual es

necesario definir procedimientos y lineamientos de trabajo que permitan entregar dichos bienes y servicios de una manera ordenada, estandarizada a nivel institucional que me permita en primera instancia compararme con la competencia con miras a diferenciarme de ella.

## MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presenta la definición de los términos más relevantes que han sido utilizados en la presente investigación:

- **Actividad:** es un conjunto de tareas secuenciales que cumplen determinado objetivo
- **Cadena de Valor:** Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.
- **Calidad**<sup>7</sup>: conjunto de bienes y servicios que satisfacen las expectativas de los clientes o usuarios
- **Estrategia del Servicio**<sup>8</sup>: uno de los factores que componen el “Triangulo de Servicio” y constituye la fórmula característica para la prestación de un servicio y que permite establecer una posición competitiva real.
- **Gente**<sup>9</sup>: otro de los factores que componen el “Triangulo de Servicio” y son quienes establecen contacto con los clientes de la institución y permiten crear los momentos de verdad.

---

<sup>7</sup> Deming W, Edwards. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis. España: Editorial Díaz de Santos

<sup>8</sup> Albrecht Karl, Gerencia del Servicio, Fondo Editorial Legis, Bogotá-Colombia, febrero 1991

<sup>9</sup> IBIDEM



- **Mejoramiento de Procesos<sup>10</sup>**: proceso mediante el cual se desarrollan cambios positivos de manera eficaz en un determinado proceso que guarda relación con la mejora de los procesos relacionados.
- **Momentos de Verdad<sup>11</sup>**: Cada oportunidad que tiene un cliente de tener contacto con algún aspecto de una compañía y formarse una impresión respecto a ella.
- **Proceso**: serie de operaciones relacionadas sistemáticamente para cumplir un objetivo común como la elaboración de un bien tangible o un servicio.
- **Proceso crítico**: Es el indispensable para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución controlada, y cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede generarle un impacto financiero negativo;
- **Sistemas<sup>12</sup>**: uno de los factores que componen el “Triángulo de Servicio” y constituyen la infraestructura, políticas, procedimientos y demás similares que soportan la atención entregada al cliente y que están diseñados para satisfacer sus necesidades.
- **Triángulo de Servicio<sup>13</sup>**: es la conjugación de tres factores que son la estrategia del servicio; la gente; y, los sistemas.

---

<sup>10</sup> H. James Harrington, *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, México: Mc.Graw Hill Interamericana, 1993

<sup>11</sup> Albrecht Karl, *Gerencia del Servicio*, Fondo Editorial Legis, Bogotá-Colombia, febrero 1991

<sup>12</sup> IBIDEM

<sup>13</sup> IBIDEM

## **MARCO ESPACIAL**

Con el propósito de efectuar un mejor estudio, la investigación se procederá a realizar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., cuyo edificio matriz se encuentra ubicado en el sector Norte de la ciudad de Quito, enfocándose así a las necesidades e información disponible de la mencionada institución financiera.

## **MARCO TEMPORAL**

La información a ser utilizada ha sido desarrollada durante el periodo comprendido entre los meses de septiembre del año 2011 hasta marzo del año 2012.

## **HIPÓTESIS GENERAL**

El diseño de un modelo de gestión basado en la excelencia de la calidad del servicio al cliente permitirá el mejoramiento continuo de los procesos comerciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. de un manera efectiva, eficiente y adaptable.

## **ASPECTOS METODOLOGICOS.- TIPO DE ESTUDIO**

Se ha elegido un tipo de estudio lógico- deductivo ya que el presente trabajo busca confirmar una verdad mediante la presentación de conceptos y principios generales, aplicables en algún caso particular como es el de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. haciendo uso de una investigación analítica-profunda utilizando diferentes técnicas y métodos<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Francisco Leiva Zea, Nociones de Metodología de Investigación Científica. Quito: Tipoffset “Ortiz”, 1980

## **ASPECTOS METODOLOGICOS.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo es una investigación aplicada que trabaja con el método de observación ya que se procederá a realizar en la institución manteniendo contacto directo con las diferentes situaciones que puedan darse en la misma procurando que la fiabilidad de la información así como los datos respectivos sea la más confiable y oportuna.

También se trabajará con el método descriptivo, ya que como el Pf. Leiva dice “consiste en la observación actual de hechos, fenómenos y casos. Se sitúa en el presente, pero no se limita a la simple recolección y tabulación de datos, sino que hace la interpretación y el análisis de los mismos”.

## **FUENTES PRIMARIAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

- **Observación**

Elemento fundamental de toda investigación donde se procederá a observar el caso particular para poder tomar la información necesaria, registrarla y analizarla. De hecho será una observación científica ya que requiere de un objetivo específico y de una adecuada observación.<sup>15</sup>

- **Encuestas**

Cuando estas sean requeridas, se procederá a realizarlas solo a aquellas personas con una participación significativa en el desarrollo de o de los procesos.

---

<sup>15</sup> Cfr. LEIVA ZEA, FRANCISCO (1980). Nociones de Metodología de Investigación Científica. Quito: Tipoffset “Ortiz”

- **Entrevista**

Esta técnica permite recoger datos importantes ya que se refiere a interrogar solo a aquellas personas cuyo aporte es de mayor valor por el grado de conocimiento que tienen de la institución.

## **FUENTES SECUNDARIAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

- **Textos**

Ya que requiere de una mayor atención con el fin de no solo recabar información sino de saber entender el valor que tendrán las diferentes fuentes de información, por ello, se procederá a leer materiales como: libros, revistas, y el más importante recurso que será el Internet.

## **TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

El procesamiento de información no requiere la aplicación básica de conceptos matemáticos y estadísticos pues conlleva poco pero necesarios análisis de información para definición de capacidad de trabajo y aspectos similares relacionados a la re-organización de las actividades comerciales y operativas del personal.

La presentación de la información procesada se realizará mediante cuadros, tablas y gráficos según el avance del proyecto determine su mejor utilización.

## **CAPITULO II**

### **ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA ANDALUCÍA LTDA Y SITUACIÓN ACTUAL**

#### **HISTORIA <sup>16</sup>**

Convocados por el Reverendo Padre Gonzalo Pérez Ulloa, Párroco de Andalucía, uno a uno fueron llegando a la casa parroquial, los que hoy son nuestros socios fundadores.

Veinte y tres personas convencidas de que solo con “EL ESFUERZO PROPIO Y LA AYUDA MUTUA”, base del cooperativismo, haría posible crear una cooperativa que solucionara los problemas económicos del sector.

Con doscientos treinta sucres como capital inicial, y el trabajo desinteresado y altruista de sus mentalizadores, fue posible fundar la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.” la noche del 18 de octubre de 1969.

Con el pasar del tiempo, la Cooperativa Andalucía ha logrado consolidarse a lo largo de sus treinta y ocho años al servicio de la comunidad, como una institución sólida y confiable, que se ha visto fortalecida por el trabajo tesonero de sus directivos, y la confianza depositada por sus socios. Lo que le ha permitido posicionarse como una las cooperativas más sólidas del Sistema Financiero Nacional.

---

<sup>16</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., pagina web oficial: <http://www.andalucia.fin.ec/index.php>, Abril 2011”

En este contexto, nuestra Entidad durante el año que termina, continúa manteniendo su posición de liderazgo del mercado local, obteniendo una vez más resultados financieros satisfactorios.

Somos conscientes de que el éxito alcanzado se lo debemos a la confianza de nuestros socios, al respaldo de ellos, al compromiso de nuestro equipo humano, a su quehacer diario, a la certeza de que con dedicación y responsabilidad los resultados responderán al compromiso que asumieron a inicios de este año.

"Esfuerzo propio y ayuda mutua" es la respuesta a las exigencias del cooperativismo de hoy. Cooperativa Andalucía Ltda. se destacó por su compromiso con asociados y se ubica a la vanguardia del sistema cooperativo ecuatoriano...!

### **MISIÓN <sup>17</sup>**

Somos una entidad de vanguardia e innovadora, comprometida con principios éticos y profesionales, entregando productos, servicios con solvencia y seguridad financiera, mediante una eficiente atención personalizada de nuestro talento humano a la comunidad, en busca de un mejor nivel de vida de nuestros socios y clientes.

### **VISIÓN <sup>18</sup>**

Ser el mejor nexo entre nuestros socios-clientes y sus proyectos anhelados con innovación tecnológica permanente, liderando el cooperativismo social y financiero nacional.

---

<sup>17</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., "Plan Estratégico 2011-2014", difundido a nivel institucional el 01 de Abril de 2011

<sup>18</sup> IBIDEM

## **VALORES** <sup>19</sup>

Los valores definidos son:

- Solidaridad
- Fraternidad
- Justicia – Equidad
- Honestidad
- Transparencia
- Liderazgo
- Igualdad

## **PRINCIPIOS** <sup>20</sup>

Los principios definidos son:

- Bien Común
- Responsabilidad Social
- Orientación al Cliente
- Compromiso

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** <sup>21</sup>

Dentro de las cuatro perspectivas del mapa estratégico institucional encontramos un total de diecisiete objetivos distribuidos como se enuncian a continuación.

Dentro de la Perspectiva Financiera se encuentran los siguientes objetivos:

- Incrementar captaciones
- Mejorar la productividad de activos
- Mejorar la rentabilidad
- Fortalecer la gestión de riesgos financieros

---

<sup>19</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., “Plan Estratégico 2011-2014”, difundido a nivel institucional el 01 de Abril de 2011

<sup>20</sup> IBIDEM

<sup>21</sup> IBIDEM

Dentro de la Perspectiva Clientes se encuentran los siguientes objetivos:

- Mejorar la fidelización y satisfacción socios y clientes
- Ampliar la cobertura nacional
- Fortalecer la imagen institucional
- Promover la orientación social y el gobierno corporativo
- Fortalecer el conocimiento efectivo de los segmentos de mercado

Dentro de la Perspectiva Procesos se encuentran los siguientes objetivos:

- Desarrollar nuevos productos y servicios
- Optimizar la ejecución de procesos y procedimientos
- Fortalecer la gestión de los riesgos operativos
- Asegurar el desarrollo y crecimiento institucional

Dentro de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se encuentran los siguientes objetivos:

- Fortalecer la gestión estratégica y toma de decisiones
- Optimizar los recursos tecnológicos
- Generar clima laboral adecuado
- Mejorar el compromiso del talento humano

## **INFORMACIÓN GENERAL**

### **A. UBICACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA COOPERATIVA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. fue constituida jurídicamente en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, en el mes de Julio de 1970 y recibió autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros para realizar operaciones de intermediación financiera con el público mediante Resolución No. 85-0038-DC. Su casa matriz y cinco de sus oficinas se encuentran



en la ciudad de Quito, y cuenta además con una agencia en el cantón Pedro Vicente Maldonado de la provincia de Pichincha.<sup>22</sup>

Sin embargo, es valedero mencionar que se apertura una nueva agencia a principios del año 2011 contando así con una Oficina Principal y siete agencias conocidas con el nombre del sector donde se ubican y son:

- Matriz,
- Atahualpa,
- Pedro Vicente Maldonado,
- Inca,
- Centro,
- Carapungo,
- Guamaní, y
- Colón

## **B. PERSONAL**

Al 30 de junio de 2012, la Cooperativa cuenta con un total de 138 empleados en nomina, sin contar con la Gerencia General, distribuidos entre personal corporativo quienes laboran en tareas de oficina y personal operativo quienes laboran en las agencias.<sup>23</sup>

El personal se encuentra distribuido de la siguiente manera:

---

<sup>22</sup> Calificadora de Riesgo Humphreys S.A., “Informe de Calificación de Riesgo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.”, a septiembre 30 de 2010

<sup>23</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., “Nómina Personal”, a junio de 2012

### Cuadro No. 1

#### Cuadro No.1 de Distribución de Personal de la Cooperativa Andalucía Ltda.

| Personal por Agencia/Departamento | Subtotal     | Total |            |
|-----------------------------------|--------------|-------|------------|
| Agencia Atahualpa                 |              | 16    |            |
| Agencia Carapungo                 |              | 9     |            |
| Agencia Centro                    |              | 6     |            |
| Agencia Colón                     |              | 6     |            |
| Agencia Guamaní                   |              | 7     |            |
| Agencia Inca                      |              | 9     |            |
| Agencia Matriz                    |              | 17    |            |
| Agencia PVM                       |              | 5     |            |
| Personal Corporativo              |              | 63    |            |
| Administrativo                    | 8            |       |            |
| Auditoría Interna                 | 3            |       |            |
| Cobranzas                         | 8            |       |            |
| Cumplimiento                      | 2            |       |            |
| Financiero                        | 5            |       |            |
| Gerencia General                  | 5            |       |            |
| Negocios                          | 9            |       |            |
| Operaciones                       | 6            |       |            |
| Recursos Humanos                  | 5            |       |            |
| Riesgos Integrales                | 3            |       |            |
| Servicio al Cliente (SAC)         | 1            |       |            |
| Tecnología y Comunicaciones       | 6            |       |            |
|                                   | <b>Total</b> |       | <b>138</b> |

Elaborado por: Isabel Marcillo

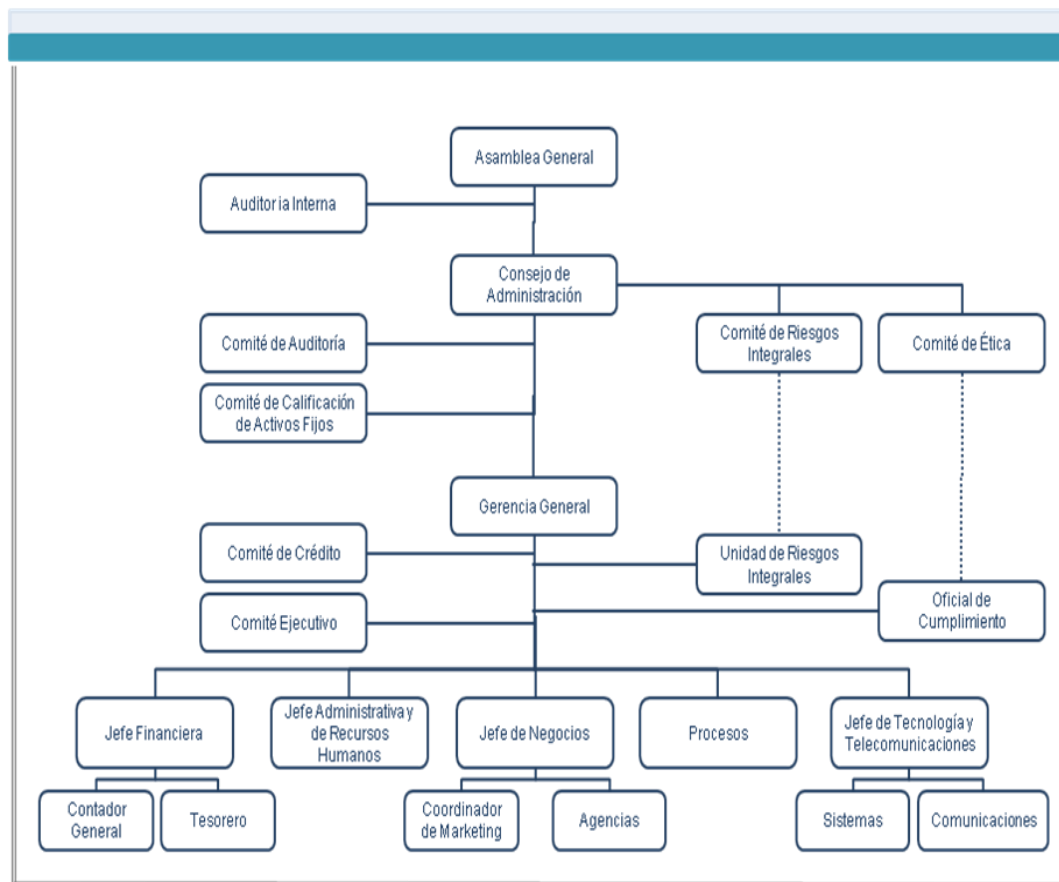
Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

## C. ORGANIGRAMA <sup>24</sup>

Según el Manual de Procesos actualizado al 01 de Septiembre de 2010 por el Área de Operaciones y aprobado por el Consejo de Administración mediante Oficio no. GG-2010-1899 de 30 de Noviembre de 2010 (número de resolución: No. RCA-2010-11-30-208), la estructura funcional de la Cooperativa es la que se presenta a continuación:

**Grafico No. 1**

### **Organigrama Funcional Cooperativa Andalucía Ltda.**



Elaborado por: Cooperativa Andalucía Ltda.

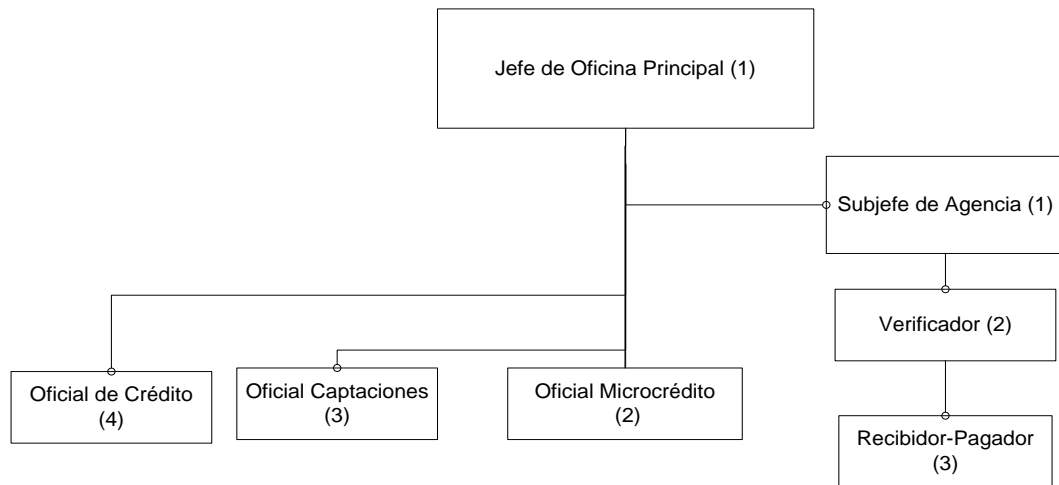
Fuente: Manual de Procesos

A continuación se presenta la estructura de las Agencias de la institución:

<sup>24</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., “Manual de Procesos”, 01 de Septiembre de 2010

**Grafico No. 2**

**Organigrama Agencias Cooperativa Andalucía Ltda.**



Elaborado por:  
Fuente:

Cooperativa Andalucía Ltda.  
Manual de Procesos

**D. FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS <sup>25</sup>**

**Cuadro No. 2**

**Fortalezas y Debilidades de la Cooperativa Andalucía Ltda.**

|   | <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>  |
|---|--|---|
| 1 | Permanencia de la institución en el mercado por 4 décadas  | No se cuenta con una orientación hacia el cliente   |
| 2 | Con el cambio de la administración se impulsa el apoyo para el desarrollo de los planes y proyectos de las áreas | Falta de desarrollo tecnológico e innovación en productos y servicios financieros   |
| 3 | Constante evaluación y seguimiento al cumplimiento de planes, y desempeño individual (modelo de metas)           | Falta de compromiso y cultura de riesgos en el personal de la entidad   |
| 4 | Cuenta con presupuesto asignado para el desarrollo de estrategias comerciales                                    | Falta de estandarización de políticas y procedimientos entre agencias   |
| 5 | Buen nivel de recordación de la marca en socios y clientes   | Falta de la consolidación de información vía folletería   |
| 6 | Mantenimiento de estrategias para el fortalecimiento patrimonial   | Falta de implementación de Scoring de crédito   |
| 7 | Mantenimiento de la Calificación de Riesgo A+  | Falta de promoción de los productos, servicios y asistencia a disposición de los socios, por parte del personal de agencias |

<sup>25</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., “Plan Estratégico 2011-2014”, difundido a nivel institucional el 01 de Abril de 2011

|    | <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>  |
|----|--|---|
| 8  | Experiencia profesional del personal   | Falta de mejoramiento en el Clima Laboral                                 |
| 9  | Iniciativa en investigación y desarrollo de mercados                                     | Ausencia de un Balcón de Servicios  |
| 10 | Rentabilidad y productividad de los activos  | Falta de implementación del Plan de Carrera                               |
| 11 | Política de remuneración variable  | Falta de seguimiento al nivel de satisfacción del cliente                 |
| 12 | Implementación del proyecto de buen gobierno corporativo                                 | Falta por mejorar la infraestructura en las agencias                      |
| 13 | Mejoramiento de posición dentro del mercado en activos y en depósitos a plazo            | Cobertura local y limitada  |
| 14 | Sistema de Información Gerencial en desarrollo   | Sistema COBIS con limitantes, alta dependencia del proveedor              |
| 15 | Personal orgulloso de trabajar en la institución   | Altos niveles de morosidad de microcrédito sin tecnología                 |
| 16 | Fortalecimiento de la imagen institucional a través de los medios publicitarios          | Falta de fortalecimiento del área de Cobranzas                            |
| 17 | Mejoramiento en el rubro de colocaciones, gracias al desarrollo de la línea pre-aprobada | Falta de incorporación de estrategias de fidelización a socios y clientes |
| 18 | Buen nivel de comunicación hacia la gerencia   | Falta de implementación de los planes de Responsabilidad social           |

Elaborado por: Isabel Marcillo

Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda., Plan Estratégico 2011-2014

### Cuadro No. 3

#### Oportunidades y Amenazas de la Cooperativa Andalucía Ltda.

|   | <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>  |
|---|---|--|
| 1 | Clientes en búsqueda de mayor valor agregado en servicios financieros   | Baja cultura de ahorro de la población   |
| 2 | Sólidos conocimientos del sector de cooperativas en relación a depósitos, créditos, ingresos y número de socios | Ingresos de nuevas organizaciones públicas y privadas en el sector financiero cooperativo                                |
| 3 | El sistema financiero no cubre las ciudades medianas, pequeñas  | Aumento de índices de delincuencia en el país  |
| 4 | Mayor concentración de la población en estratos medios, bajos, e incremento del PEA                             | Competidores con estrategias claras de captación de clientes en base a variedad de productos, servicios y valor agregado |

|    | <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>  |
|----|--|--|
| 5  | Alta cobertura de tecnología celular en clientes potenciales, y en zonas rurales   | Líderes del sector de cooperativas con estrategias agresivas de expansión geográfica |
| 6  | Mayor penetración de la banca móvil (consultas, pagos transferencias) e innovación tecnológica para el sector financiero | Inestabilidad jurídica, política y económica   |
| 7  | Incremento en los niveles de ingresos de los estratos medio bajo y medio típico  | Incremento de entidades comerciales que financian directamente la compra de bienes   |
| 8  | Retorno de confianza en el sistema financiero por parte de los depositantes  | Tasas de interés no definidas técnicamente/Tasas por decreto                         |
| 9  | Creación del programa de apoyo al sistema económico, solidario y sostenible e impulso al sector microempresaria          | Rígidas políticas financieras y tributarias  |
| 10 | En el nivel socioeconómico típico, existe una fuerte tendencia de aperturar cuentas de ahorro                            | Bajo respaldo jurídico para la recuperación de la cartera vencida                    |
| 11 | Fuentes de financiamiento preferenciales para el sistema cooperativo, línea de crédito CFN                               | Crecimiento de lavado de dinero a través del Sistema Financiero.                     |
| 12 | Creación del salario digno   |  |

Elaborado por: Isabel Marcillo

Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda., Plan Estratégico 2011-2014

## E. PRODUCTOS Y SERVICIOS

A continuación se presentan tres cuadros que resumen los productos de ahorro y crédito, y los servicios que presta la Cooperativa Andalucía:

**Cuadro No. 4**

### **Matriz de Productos de Captación de la Cooperativa Andalucía Ltda.**

| <b>Nombre del Producto</b>      | <b>Características</b>  | <b>Monto Apertura</b> | <b>Depósito Mínimo</b> | <b>Tiempo Contrato</b> | <b>Tasa Interés Anual</b> |
|---------------------------------|---|-----------------------|------------------------|------------------------|---------------------------|
| Cta. Ahorros Persona Natural    | Ahorro y retiro de tu dinero; "Su confianza es nuestro prestigio" | 50 (*)                | na                     | na                     | 0.49% - 1.98%             |
| Cta. Ahorros Menor Edad         | Ahorro y retiro de tu dinero; "Su confianza es nuestro prestigio" | 50                    | na                     | na                     | 0.49% - 1.98%             |
| Cta. Ahorros Personas Jurídicas | Ahorro y retiro de tu dinero; "Su confianza es nuestro prestigio" | 50 (**)               | na                     | na                     | 0.49% - 1.98%             |

| Nombre del Producto                            | Características   | Monto Aportación | Depósito Mínimo | Tiempo Contrato | Tasa Interés  |
|--|---|------------------|-----------------|-----------------|---------------|
| Depósitos a Plazo Fijo (P. Natural y Jurídica) | Atender inversiones con miras de contribuir a la optimización de tu portafolio de inversión con tasas competitivas dentro del mercado financiero. | na               | 100             | Tiempo Pactado  | 5.28% - 8.72% |

(\*) Depósito mínimo de \$50,00 dólares y tercera edad \$35,00 dólares que incluye el monto para certificados de aportación obligatorios de \$20 dólares.

(\*\*) Depósito mínimo de \$50,00 dólares que incluye el monto para certificados de aportación obligatorios de \$20 dólares.

Elaborado por: Isabel Marcillo  
Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

### Cuadro No. 5

#### Matriz de Productos de Colocación de la Cooperativa Andalucía Ltda.

| Nombre del Producto | Características  | Interés |           |        | Plazo Máximo (meses) |           |        | Montos Máximos |           |        | Amortización | Capac. Pago | Garantía Req. | Seg.Desg. |
|---------------------|--|---------|-----------|--------|----------------------|-----------|--------|----------------|-----------|--------|--------------|-------------|---------------|-----------|
|                     |  | Consumo | Ordinario | Alivio | Consumo              | Ordinario | Alivio | Consumo        | Ordinario | Alivio |              |             |               |           |
| Consumo             | Crédito orientado a la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios.   | 14.80%  | 14.80%    | 14.80% | 54                   | 24        | 54     | 10,000         | 1,500     | 10,000 | Mensual      | 50%         | 140%          | Si        |
| Vivienda            | Crédito orientado a la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia.                                  | 10.51%  |           |        | 60                   |           |        | 15,000         |           |        | Mensual      | 50%         | 140%          | Si        |
| Micro-crédito       | Crédito orientado a una persona natural o jurídica para financiar actividades en pequeña escala de producción o comercialización de servicios. | 22.89%  |           |        | 54                   |           |        | 10,000         |           |        | Mensual      | 50%         | 140%          | Si        |

Elaborado por: Isabel Marcillo  
Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

## Cuadro No. 6

### Matriz de Servicios de la Cooperativa Andalucía Ltda.

| Nombre del Servicio                      | Características   |
|--|---|
| Tarjeta de Debito (DebiCard)             | Estamos junto a usted, la tarjeta de débito Andalucía Debicard, funciona en todo el Ecuador a través de establecimientos afiliados a la red Baninter y Banred, permitiéndole realizar retiro de efectivo a través de los cajeros automáticos  |
| Servicios Médicos (Asistencia Andalucía) | Servicio de Asistencia Médica, odontológica y exequial por tan solo: \$2,50 mensuales; el socio, cónyuge e hijos menores de 21 años cuentan con el respaldo los 365 días del año, las 24 horas del día, con personal altamente calificado que lo asistirá ante cualquier eventualidad.  |
| Transferencia segura CAIXA               | Te acercamos más a tus familiares y amigos que se esfuerzan día a día en España a través de su convenio con el Banco Central del Ecuador y La Caixa en España, con el afán de incrementar la integración de la sociedad ecuatoriana con nuestros compatriotas en España se ha adherido a la Red de Transferencia Segura. Ya que ahora el fruto de su trabajo puede ser enviado de forma rápida y segura por medio de la red de oficinas “La Caixa” sin monto mínimo de envío y sin costo para ti.   |
| Money Gram                               | Nos aliamos con la Empresa MoneyGram para agilizar la transferencia de sus valores dentro del Ecuador y hacia otros países a nivel mundial. EasyPagos ofrece en el Ecuador el servicio de recibo-envío de giros MoneyGram, quien es líder mundial en servicios globales de transferencia de dinero y trabaja en cooperación con agentes especialmente elegidos en 186.000 sucursales distribuidas en 190 países y territorios. EasyPagos es la red de envío y recepción de remesas más grande del país. Cuenta con más de 360 oficinas en 173 ciudades del Ecuador. |
| Página Web                               | Dispone de: Canal de Noticias, Inquietudes y Sugerencias<br>Dispondrá de: Andalucía en línea  |
| Varios                                   | *Pagos Servicios Básicos                      *Pagos RISE                      *SOAT<br>*Pago Matriculación Vehicular           *Proyectos: Apertura nuevas agencias  |

Elaborado por: Isabel Marcillo

Fuente:                      Cooperativa Andalucía Ltda.

## PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS POR LA COMPETENCIA

En el medio cooperativo existen diversas instituciones controladas y no controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Entre las principales cooperativas consideradas podemos encontrar las siguientes y en cada una de ellas el detalle de los productos y servicios ofertadas por ellas:



**Cuadro No. 7**  
**Productos y Servicios de la Competencia**

| Cooperativa                           | Ahorros   | Crédito   | Servicios   |
|---------------------------------------|---|---|---|
| 1<br>29 DE OCTUBRE                    | <u>Ahorros</u><br>*Cuenta Mejor Futuro<br>*Cuenta Crecer<br>*Cuenta Cliente<br>*Cuenta Angelitos<br>*Cuenta Ahorro Mundialista<br><u>Inversiones</u><br>*Inversiones a Plazo Fijo (pago de interés al vencimiento o anticipado) | <u>Créditos</u><br>*Consumo<br>*Vivienda<br>*Comercial<br>*Microcrédito<br>*Activo Fijo   | *Pagos Institucionales<br>*Pagos de Fondos de Reserva<br>*Seguro de Vida y Médico<br>*Página Web<br>*Línea de Atención al Cliente<br>*Cooperativa en Línea-Portal Web<br>*Servicio de Anticipo de Sueldo<br>*Red de Cajeros Automáticos<br>*Miembro de la Red Coonecta                          |
| 2<br>MEGO                             | <u>Ahorros</u><br>*Mego Ahorro<br>*Mego Cuenta<br><u>Inversiones</u><br>*Inversiones a Plazo Fijo (pago al vencimiento o mensual)   | <u>Créditos</u><br>*Credi Efectivo<br>*Credi Rotativo<br>*Credi Agro<br>*Credi Fácil<br>*Credi Todo<br>*Credi Comercial PYMES<br>*Credi Rol<br>*Credi Micro<br>*Credi Vehículo<br>*Credi Productivo | *Fundación Ser<br>*Mego Pagos<br>*Acreditaciones<br>*Transferencias<br>*Mego Giros<br>*Mego Eventos<br>*Recaudaciones<br>*Servicios Cooperativos (farmacia, dispensario médico, laboratorio clínico)<br>*Seguro de Vida<br>*Seguro de Desgravamen<br>*Red de Cajeros Automáticos<br>*Página Web |
| 3<br>JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA | <u>Ahorros</u><br>*Ahorro a la Vista<br>*Ahorro Inteligente<br>*Cuenta de Ahorros SUPERJEP<br>*Cuenta Infantil JEPito<br>*Ahorros FondoJEP<br><u>Inversiones</u><br>*Inversiones a Plazo Fijo                                   | <u>Créditos</u><br>*Consumo<br>*Vivienda<br>*Del Migrante   | *Remesas del exterior<br>* Pago Servicios Básicos<br>*Prestaciones IESS<br>*Sistema de Pagos Interbancarios<br>*Sistema de Nóminas<br>*Pago del Soat<br>*Seguro para Vehículos<br>*Transferencias de Dinero<br>*Página Web<br>*Red de Cajeros Automáticos<br>*Miembro de la Red Coonecta        |
| 4<br>JARDIN AZUAYO                    | <u>Ahorros</u><br>*Ahorro a la Vista<br>*Mi Alcancía Segura<br><u>Inversiones</u><br>*Inversiones a Plazo Fijo  | <u>Créditos</u><br>*Ordinario<br>*Extraordinario<br>*Sin Ahorro<br>*Para Desarrollo   | *Acreditaciones del IESS<br>*Giros<br>*Bono de Desarrollo<br>*Cobros Vía SPI<br>*Planillas de Teléfono<br>*Pensiones<br>*Planillas de Luz<br>*Soat<br>*Página Web<br>*Disponibilidad de Canales Electrónicos (Red de Cajeros Automáticos, On Line, Celular)<br>*Miembro de la Red Coonecta      |
| 5<br>PROGRESO                         | <u>Ahorros</u><br>*Cuenta Progresar Oro<br>*Cuenta Progresar Platinun<br>*Cuenta Progresar Socios<br>*Cuenta Progresar Clientes<br>*Cuenta Corporativa Progresar<br><u>Inversiones</u><br>*Inversiones a Plazo Fijo             | <u>Créditos</u><br>*Consumo<br>*Vivienda<br>*Comercial<br>*Microcrédito<br>*Educación Creer<br>*Pignoración   | *Disponibilidad de Canales Electrónicos (Red de Cajeros Automáticos, On Line, Celular, Internet)<br>*Seguros de Vida, Servicios Médicos y Funerarios<br>*Página Web<br>*Centro de Cómputo (solo Matriz)<br>*Miembro de la Red Coonecta  |
| 6<br>NACIONAL                         | <u>Ahorros</u><br>*A la vista personal<br>*A la vista conjunta<br>*A la vista menores de edad<br><u>Inversiones</u><br>*A plazo fijo  | <u>Créditos</u><br>*Consumo<br>*Microcrédito<br>*Plan solución  | *Acreditaciones<br>*Remesas del exterior<br>*Página Web   |

| Cooperativa             | Ahorros   | Crédito   | Servicios   |
|-------------------------|---|---|---|
| 7<br>CACPECO            | <u>Ahorros</u><br>*Libreta de Ahorro como Socio<br>*Libreta de Ahorro como Cliente<br>*Cuenta Practica<br>*Ahorro Múltiple<br>*Ahorro Jubilación<br>*Ecuador Unido<br>*Supercuenta y Ahorroman (Infantil)<br><u>Inversiones</u><br>*Depósito a Plazo Fijo (Junior, Medium, Senior, Premium y Oro) | <u>Créditos</u><br>*Consumo<br>*Comercial<br>*Microcrédito<br>*Microempresa<br>*Back to back<br>*Creer<br>*Grupal mujer<br>*Emergente<br>*Inmediato<br>*Cartas de Garantía                | *Red de Cajeros Automáticos<br>*Ventanilla Express<br>*Giros del exterior<br>*Pagos de nómina<br>*Pagos y Transferencias<br>*Seguro solidaridad<br>*Seguro de desgravamen<br>*SOAT<br>*Página Web<br>*Miembro de la Red Coonecta  |
| 8<br>OSCUS              | <u>Ahorros</u><br>*Cuenta ahorros<br>*Mi tesorito<br><u>Inversiones</u><br>*Depósito a Plazo Fijo (pago al vencimiento, pago mensual y su fortuna para personas mayores a 65 años)  | <u>Créditos</u><br>*Consumo<br>*Vivienda<br>*Microcrédito<br>*Automotriz  | *Red de Cajeros Automáticos<br>*Pago de servicios básicos<br>*Fondo mortuorio<br>*Página Web<br>*Miembro de la Red Coonecta   |
| 9<br>RIOBAMBA           | <u>Ahorros</u><br>*Cuenta de Ahorros<br>*Manejo de Fondos - Ahorro de Cesantía<br><u>Inversiones</u><br>*Depósito a Plazo Fijo  | <u>Créditos</u><br>*Consumo<br>*Vivienda<br>*Microcrédito<br>*Institucional   | *Pago de Nóminas de Personal<br>*Red de Cajeros Automáticos<br>*Pago del Bono de Desarrollo Humano<br>*Pago de Pensión Jubilar y Montepío<br>*Transferencias de Dinero desde el Exterior<br>*Atención Médica gratuita<br>*Seguro de Desgravamen<br>*Asesoría en Proyectos de Inversión<br>*Garantía cooperativa<br>*Página Web<br>*Miembro de la Red Coonecta   |
| 10<br>SAN FRANCISCO     | <u>Ahorros</u><br>*Libretas de Ahorro<br>*Cuenta de Ahorros Panchito<br>*Ahorros Estudiantiles<br>*Efectiahorro<br><u>Inversiones</u><br>*Depósito a Plazo Fijo   | <u>Créditos</u><br>*Pymes<br>*Consumo<br>*Vivienda<br>*Consumo Minorista<br>*Microcrédito de Subsistencia<br>*Microcrédito de Acumulación Simple<br>*Microcrédito de Acumulación Ampliada | *Carta de Garantía<br>*Transferencias del Exterior<br>*Pago Luz Agua y TVCable<br>*Red de Cajeros Automáticos<br>*Cuenta Chequera<br>*Pagos Nóminas de Empresas<br>*Ordenes de Pago a través del Banco Central<br>*Pago de Pensiones Escolares<br>*Servicio Médico<br>*Educación Cooperativa<br>*Becas Estudiantiles<br>*Seguro de Desgravamen<br>*Fondo Mortuorio<br>*Página Web   |
| 11<br>ALIANZA DEL VALLE | <u>Ahorros</u><br>* Cuenta Efectiva<br>* Cuenta Sueña<br>* Cuenta Joven<br>* Cuenta Metahorro<br><u>Inversiones</u><br>*Depósito a Plazo Fijo   | <u>Crédito</u><br>*CrediConsumo<br>*MicroCrédito<br>*CrediVivienda  | *Seguro de desgravamen<br>*Seguro Amigo<br>*Red de Cajeros Automáticos<br>*Pago de Bono de Desarrollo Humano<br>*Sistema de Remesas CREER Ecuador<br>*Impuesto Predial<br>*Sistema de Envíos Western Unión<br>*Transferencias Interbancarias<br>*Megared - Ventanillas Extendidas<br>*Cpyline - Acreditaciones a Instituciones<br>*Acreditaciones IESS<br>*Cooperativa en línea<br>*Página Web<br>*Miembro de la Red Coonecta |

| Cooperativa             | Ahorros  | Crédito   | Servicios  |
|-------------------------|--|---|--|
| 1<br>2<br>ATUNTAQUÍ     | <u>Ahorros</u><br>* Cuenta de ahorros<br>* Mi cajita fuerte<br>* Grupos económicos<br>* Ahorro programado<br><br><u>Inversiones</u><br>* Depósito a Plazo Fijo                               | <u>Crédito</u><br>* Consumo<br>* Vivienda<br>* Microproductivo<br>* Mágico<br>* Al instante   | * Red de Cajeros Automáticos<br>* Acreditación de sueldos de varias empresas públicas y privadas.<br>* Pago de Jubilación y Montepíos IESS<br>* Transferencias "Money Gram", Ecuatransfer, Unigiros.<br>* Giros del exterior (ESPAÑA)<br>* Transacciones gratuitas desde el Internet a través de la Cooperativa Virtual<br>* Seguro Amigo (seguro de vida)<br>* Página Web |
| 1<br>3<br>CO-DESARROLLO | <u>Ahorros</u><br>* Disponible<br>* Crecer<br>* Cajas Rurales o EFL'S (ESTRUCTURAS FINANCIERAS LOCALES)<br>* Futuro (Fondos de Reserva)<br><br><u>Inversiones</u><br>* Depósito a Plazo Fijo | <u>Crédito</u><br>* Credi<br>Microempresarial<br>* Credi Vivienda<br>* Credi Tierras<br>* Credi Particular<br>* Credi Rol<br>* Credi Emergente<br>* Credi Financiero<br>* Credi Desarrollo<br>* Credi Corporativo | * Remesas del exterior<br>* SOAT<br>* Bono de Desarrollo Humano<br>* Transferencias Internacionales<br>* Transferencias Nacionales<br>* Pago de Nóminas<br>* Seguro de Desgravamen<br>* Página Web   |
| 1<br>4<br>COOPCCP       | <u>Ahorros</u><br>* Ahorro a la Vista<br>* Corriente<br>* Futuro<br><br><u>Inversiones</u><br>* Depósito a Plazo Fijo  | <u>Créditos</u><br>* Consumo<br>* Vivienda<br>* Comercial<br>* Microcrédito   | * Tarjeta de Compras<br>* Seguro Médico, Odontológico y Vida<br>* Seguro Desgravamen<br>* Servicio Exequial<br>* Acreditación a Nómina<br>* Red de Cajeros Automáticos<br>* Transferencias<br>* Remesas<br>* Bono de la Vivienda<br>* SOAT<br>* Página Web<br>* Miembro de la Red Coonecta   |
| 1<br>5<br>COTOCOLLAO    | <u>Ahorros</u><br>* Mi Cuenta Crecer<br>* Mi plan porvenir, ahorro programado<br><br><u>Inversiones</u><br>* Depósito a Plazo Fijo   | <u>Créditos</u><br>* Hipotecario<br>* Ordinario<br>* Microempresa<br>* Prendario<br>* Automático<br>* Emergente<br>* Sobre pólizas  | * Seguro de vida (Medicina General y Odontológico)<br>* Asistencia médica (incluye incapacidad)<br>* Envío de Dinero<br>* Red de Cajeros Automáticos<br>* Pago Interbancario<br>* Becas Estudiantiles<br>* Bono de Desarrollo<br>* Seguro de Desgravamen<br>* Página Web   |
| 1<br>6<br>TULCÁN        | <u>Ahorros</u><br>* Activa Joven<br>* Ahorros a la Vista<br>* Beca del Futuro<br>* Centavito Ganador<br>* Plan de Capitalización<br><u>Inversiones</u><br>* Depósito a Plazo Fijo            | <u>Créditos</u><br>* Consumo<br>* Vivienda<br>* Comercial<br>* Microcrédito Rural<br>* Microcrédito Urbano<br>* Créditos de Consumo<br>Sub-Productos  | * Alianzas Estratégicas<br>* Cajeros Automáticos<br>* Otros Servicios<br>* Seguro de Vida y Accidentes<br>* Página Web   |

Elaborado por:

Isabel Marcillo

Fuente:

Cooperativa Andalucía Ltda., Páginas web oficiales de cada cooperativa

## CADENA DE VALOR E INVENTARIO DE PROCESOS ACTUAL

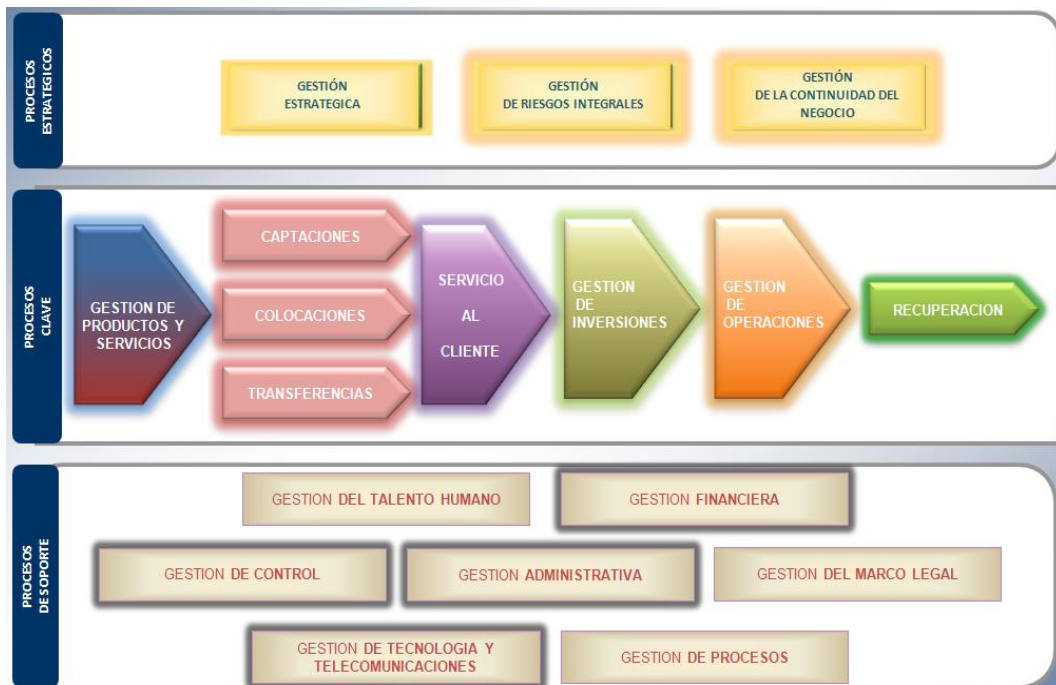
Considerando como punto de partida lo mencionado en la Resolución JB-834 de Riesgo Operativo que rige las Instituciones Financieras controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, es necesario contar con una perspectiva

general de los procesos de la Cooperativa y las relaciones existentes entre los mismos, pues deben ser agrupados en Procesos Gobernantes, Productivos y de Soporte de acuerdo a la estrategia y las políticas determinadas por la Cooperativa es por ello que a continuación se presenta el Mapa de Procesos de la Cooperativa.

Dentro del mapa pueden identificarse los procesos definidos como críticos de acuerdo a la metodología desarrollada para su respectiva calificación por la Cooperativa.

**Grafico No.3**

**Mapa de Procesos de la Cooperativa Andalucía Ltda.**



Elaborado por: Cooperativa Andalucía Ltda.  
Fuente: Manual de Procesos

**Cuadro No. 8**  
**Procesos Críticos Cooperativa Andalucía Ltda.**

| Procesos                              |                                  |                        |
|---------------------------------------|----------------------------------|------------------------|
| Estratégicos                          | Productivos o de Negocio         | Soporte o Apoyo        |
| Gestión de Riesgos Integrales         | Gestión de Productos y Servicios | Gestión Financiera     |
| Gestión de la Continuidad del Negocio | Captaciones                      | Gestión de Control     |
|                                       | Colocaciones                     | Gestión Administrativa |

| Procesos     |                           |  |
|--------------|---------------------------|--|
| Estratégicos | Productivos o de Negocio  | Soporte o Apoyo                        |
|              | Transferencias            | Gestión de Tecnología y Comunicaciones |
|              | Servicio al Cliente (SAC) |  |
|              | Gestión de Inversiones    |  |
|              | Gestión de Operaciones    |  |
|              | Recuperación              |  |


Elaborado por: Isabel Marcillo

Fuente: Manual de Procesos, Cooperativa Andalucía Ltda.

Una vez identificados la distribución de los procesos de la Cooperativa en la cadena de valor, es necesario presentar el inventario de procesos definido para los procedimientos Claves del Negocio; todo con el fin de poder levantar aquellos relacionados con la Gestión Comercial de la Institución.

### Cuadro No. 9

#### Inventario Procesos Productivos - Cooperativa Andalucía Ltda.

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|  | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA. |  |  |
|   | CONTROL OPERATIVO Y PROCESOS                    |  |  |
|   | PROYECTO ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS            |  |  |
|   | DETALLE DE PROCESOS                             |  |  |

| PROCESO | SUBPROCESOS |        |        | PROCEDIMIENTOS |        |
|---------|-------------|--------|--------|----------------|--------|
|         | DPTO        | CÓDIGO | NOMBRE | DESCRIPCIÓN    | CÓDIGO |

#### PROCESOS CLAVES O DE NEGOCIO

#### GOP MACROPROCESO: GESTIÓN DE OPERACIONES

#### GESTIÓN DE OPERACIONES DE FRONT OFFICE

| OPERACIONES  | GOP.0<br>1.01           | Gestión de Servicios Bancarios |  | P<br>C | PROCEDIMIENTOS |  |
|--------------|-------------------------|--------------------------------|--|--------|----------------|--|
|              |                         |                                |  |        | CÓDIGO         | NOMBRE   |
|              |                         |                                |  |        | GOP.01.01.01   | Transferencias en Cuentas de Ahorros                           |
|              |                         |                                |  |        | GOP.01.01.02   | Bloqueo y Desbloqueo de Cuentas de Ahorros                     |
|              |                         |                                |  |        | GOP.01.01.03   | Reposición de Libreta de Ahorros                               |
|              |                         |                                |  |        | GOP.01.01.04   | Cierre de Cuentas de Ahorros                                   |
|              |                         |                                |  |        | GOP.01.01.05   | Liquidación de Cuentas de Ahorro por Fallecimiento del Titular |
|              |                         |                                |  |        | GOP.01.01.06   | Registro de Firmas   |
|              |                         |                                |  |        | GOP.01.01.07   | Cambio de Titular por Mayoría de Edad                          |
|              |                         |                                |  |        | GOP.01.01.08   | Cambios de Beneficiario de la Cuenta de Ahorros                |
| GOP.01.01.09 | Emisión de Documentos y |                                |  |        |                |  |

| PROCESO | SUBPROCESOS  |                                  |        | PROCEDIMIENTOS |              |  |
|---------|--------------|----------------------------------|--------|----------------|--------------|--|
|         | DPTO         | CÓDIGO                           | NOMBRE | DESCRIPCIÓN    | CÓDIGO       | NOMBRE                                     |
|         |              |                                  |        |                |              | Certificados a favor del Socio             |
|         |              |                                  |        |                | GOP.01.01.10 | Emisión de Cheques                         |
|         |              |                                  |        |                | GOP.01.01.11 | Devolución de Cheques Protestados          |
|         |              |                                  |        |                | GOP.01.01.12 | Pérdida del certificado original del DPF's |
|         |              |                                  |        |                | GOP.01.01.13 | Cancelación de DPF's                       |
|         |              |                                  |        |                | GOP.01.01.14 | Pre cancelación de DPF's                   |
|         |              |                                  |        |                | GOP.01.03.01 | Solicitud y entrega de Tarjeta de Débito   |
|         | GOP.01.03.02 | Bloqueo de Tarjeta de Débito     |        |                |              |  |
|         | GOP.01.03.03 | Reposición de Tarjeta de Débito  |        |                |              |  |
|         | GOP.01.03.04 | Renovación de Tarjeta de Débito  |        |                |              |  |
|         | GOP.01.03.05 | Cancelación de Tarjeta de Débito |        |                |              |  |
|         | GOP.01.03.06 | Envío de Giros al Exterior       |        |                |              |  |
|         | GOP.01.03.07 | Pago de Giros desde el Exterior  |        |                |              |  |

#### CAP MACROPROCESO: CAPTACIONES

##### GESTIÓN DE CAPTACIONES

|          |               |                                  |  |   |              |                                  |
|----------|---------------|----------------------------------|--|---|--------------|----------------------------------|
| NEGOCIOS | CAP.0<br>1.01 | Gestión de Depósitos a la Vista  | Estandarizar, controlar y optimizar el proceso de captaciones a fin de establecer parámetros óptimos de trabajo a todos los usuarios involucrados en el proceso. | P | GOP.01.01.01 | Apertura de Cuenta de Ahorros    |
|          |               |                                  |  | C | GOP.01.01.02 | Activación de Cuentas de Ahorros |
|          | CAP.0<br>1.02 | Gestión de Depósito a Plazo Fijo | Normar y reglamentar las operaciones que se originen por concepto de este producto a fin de una gestión eficaz del mismo.  | P | CAP.01.02.01 | Emisión de DPF's                 |
|          |               |                                  |  | C | CAP.01.02.02 | Renovación de DPF's              |

#### COL MACROPROCESO: COLOCACIONES

##### GESTIÓN DE CRÉDITO

|          |               |                    |  |   |              |  |
|----------|---------------|--------------------|--|---|--------------|--|
| NEGOCIOS | COL.0<br>1.01 | Crédito de Consumo |  |   | COL.01.01.01 | Promoción de Crédito                         |
|          |               |                    |  |   | COL.01.01.02 | Verificación de Datos                        |
|          |               |                    |  |   | COL.01.01.03 | Análisis y Aprobación del Crédito de Consumo |
|          |               |                    |  | P | COL.01.01.04 | Desembolso del Crédito de Consumo            |

| PROCESO | SUBPROCESOS   |                     |             | PROCEDIMIENTOS  |   |
|---------|---------------|---------------------|-------------|-----------------|---|
|         | CÓDIGO        | NOMBRE              | DESCRIPCIÓN | CÓDIGO          | NOMBRE  |
|         | COL.0<br>1.02 | Crédito de Vivienda |             | COL.01.02.01    | Promoción de Crédito                          |
|         |               |                     |             | COL.01.02.02    | Verificación de Datos                         |
|         |               |                     |             | COL.01.02.03    | Análisis y Aprobación del Crédito de Vivienda |
|         |               |                     |             | COL.01.02.04    | Constitución de hipoteca                      |
|         |               |                     |             | PC COL.01.02.05 | Desembolso del Crédito de Vivienda            |
|         | COL.0<br>1.03 | Microcrédito        |             | COL.01.03.01    | Promoción y Venta                             |
|         |               |                     |             | COL.01.03.02    | Inspección y Verificación de Datos            |
|         |               |                     |             | PC COL.01.03.03 | Análisis y Aprobación del Microcrédito        |
|         |               |                     |             | PC COL.01.03.04 | Desembolso del Microcrédito                   |
|         |               |                     |             |                 |   |

Elaborado por: Cooperativa Andalucía Ltda.  
Fuente: Manual de Procesos

## LEVANTAMIENTO DE PROCESOS COMERCIALES ACTUALES

El Inventario de Procesos definido para la Cooperativa constituye el insumo para identificar los procedimientos realizados por el Front Office que requieren ser mejorados. Es por ello a continuación se presentan los principales hallazgos encontrados; mientras que, en el *Anexo 1: Diagramas de Flujo actuales de los Procedimientos relacionados a la Gestión Comercial* se presentan los procedimientos bajo el esquema de trabajo actual del personal.

- A pesar de constar en el inventario de procesos, no se encontraban levantados algunos procedimientos; por lo cual, será necesario levantarlos incluyendo el concepto de orientación centrada en el cliente y con los ajustes necesarios que permitan el mejoramiento de la ejecución de los mismos por parte de los colaboradores. Los procedimientos pendientes de levantar son:

## Cuadro No. 10

### Procedimientos de Gestión de Servicios Bancarios sin levantar

|  |
|--|
| Macroproceso de Gestión de Operaciones   |
| Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office  |
| Subproceso de Gestión de Servicios Bancarios   |
| Procedimientos de:   |
| Bloqueo y Desbloqueo de Cuentas de Ahorros<br>Liquidación de Cuentas de Ahorro por Fallecimiento del Titular<br>Procedimiento de Cambio de Titular por Mayoría de Edad<br>Cambios de Beneficiario de la Cuenta de Ahorros<br>Pérdida del certificado original del DPF's<br>Procedimiento de Pre cancelación de DPF's |

Elaborado por: Isabel Marcillo

Fuente: Inventario de Procesos Andalucía

## Cuadro No. 11

### Procedimientos de Gestión de Canales Virtuales sin levantar

|  |
|--|
| Macroproceso de Gestión de Operaciones   |
| Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office  |
| Subproceso de Gestión de Canales Virtuales   |
| Procedimientos de:   |
| Bloqueo de Tarjeta de Débito<br>Reposición de Tarjeta de Débito<br>Renovación de Tarjeta de Débito<br>Cancelación de Tarjeta de Débito<br>Envío de Giros al Exterior<br>Procedimiento de Pago de Giros desde el Exterior |

Elaborado por: Cooperativa Andalucía Ltda.

Fuente: Manual de Procesos

- Debido a que se busca una actualización de los procedimientos con un enfoque de excelencia en el servicio al cliente, es necesario actualizar todos los procedimientos y por ende el inventario de procesos de la Cooperativa, pues adicionalmente, no se identifica ningún procedimiento que abarque la atención al cliente como parte de la gestión de un balcón de servicio.
- No se identifica homogeneidad en la presentación de los procedimientos pues en algunos casos se lo realiza mediante diagramas de flujo y en otras



ocasiones se lo realiza en detalle en formato de archivo Excel; por lo cual, debe seleccionarse un claro y único criterio de presentación a ser incluidos en los manuales respectivos.

- Se debe revisar el planteamiento bajo el cual se realiza la clasificación de los procesos pues los temas relacionados a Plazo Fijo se encuentran tanto en la Gestión de Operaciones de Front Office como en la Gestión de Captaciones.
- Finalmente, se deben considerar actualizaciones y definiciones en procedimientos adicionales que sustenten la gestión realizada por el personal comercial pues el personal debe centrar su trabajo en incentivar la gestión comercial del negocio y promover un mayor crecimiento institucional.

### **LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES ACTUALES: COMERCIALES Y OPERATIVAS**

A fin de identificar las actividades que ejecuta el personal de la Cooperativa y poder segregaras entre actividades comerciales y operativas es necesario realizar el levantamiento de las mismas.

Adicionalmente, la información a ser levantada permitirá establecer el Head Count necesario por agencia pues al existir especialización y enfoque en realizar actividades comerciales se necesitará cierto número de personas para su ejecución; y, de acuerdo a la carga operativa obtenida se necesitará otra cantidad de personas destinadas a la ejecución de las actividades operativas.

A continuación se presenta el formulario utilizado por el personal de las agencias para el levantamiento de actividades.

## Cuadro No. 12

### Formulario de Levantamiento de Actividades del personal en Agencias

**FORMULARIO ACTIVIDADES PERSONAL**
**NOTA IMPORTANTE:**

Estimado colaborador, este cuestionario es para conocer las funciones de su puesto de trabajo, no para conocer su desempeño en el mismo.

**Datos de identificación**

|                                   |                       |                        |
|-----------------------------------|-----------------------|------------------------|
| <b>Nombres y Apellidos:</b> _____ | <b>Teléfono</b> _____ | <b>Extensión</b> _____ |
|-----------------------------------|-----------------------|------------------------|

**Identificación del Puesto**

|  |                       |
|--|-----------------------|
| <b>Cargo</b> _____   |                       |
| <b>Departamento</b> _____                                  |                       |
| <b>Ciudad</b> _____  | <b>Agencia:</b> _____ |
| <b>Tiempo en el Puesto</b> _____                           |                       |
| <b>Tiempo en la Empresa</b> _____                          |                       |
| <b>Se conoce este cargo con otro (s) nombre (s)</b>        | SI__ NO__             |
| <b>En caso de que sí, Cuál?</b>                            | _____                 |
| <b>Nombre del Jefe inmediato</b>                           | _____                 |
| <b>Cargo del Jefe inmediato</b>                            | _____                 |
| <b>Nombre y cargo de los supervisados (si los tuviese)</b> |                       |
| Nombre: _____  | Cargo: _____          |
| _____  | _____                 |
| _____  | _____                 |

**Descripción del puesto – Actividades Periódicas**

| Enumere todas las actividades que usted realiza periódicamente en su puesto de trabajo | Tiempo en realizarla (min) | # de veces que realiza | Periodicidad |
|--|----------------------------|------------------------|--------------|
| <b>Ejemplo:</b> Actualizar los datos del socio en el sistema                           | 5                          | 15                     | diario       |
|  |                            |                        |              |

**Descripción del puesto – Actividades Ocasionales**

| Enumere todas las actividades que realiza ocasionalmente en su puesto de trabajo | Tiempo en realizarla (min) | # de veces que realiza | Periodicidad |
|--|----------------------------|------------------------|--------------|
| <b>Ejemplo:</b> arqueos de pagares   | 180                        | 1                      | semestral    |
|  |                            |                        |              |

Elaborado por: Departamento de Operaciones  
Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

Las actividades presentadas en el Formulario anterior se consolidan en el Formulario de Carga Comercial/Operativa por Cargo; donde, se podrá segregar las actividades tanto en comerciales como en operativas en base a los siguientes cuatro (4) criterios:

- **Front Operativo:** Actividades operativas que requieren ser realizadas en una agencia. Ej: Obtener copias de cheques, depositar papeletas de depósitos en los dispensadores.
- **Back/Fábrica:** Actividades operativas que pueden ser deslindadas de la gestión en agencias e instauradas bajo un Modelo de Fábrica de Operaciones. Ej: Análisis de Créditos, ingreso de información, gestión de archivo (de manera centralizada).
- **Servicio:** actividades que pueden ser desempeñadas en un Balcón de Servicio. Ej: reactivación de cuentas de ahorro, entrega de premios, transferencias interbancarias.
- **Venta:** actividades netamente comerciales. Ej: negociación de inversiones (depósitos a plazo fijo), información de créditos, colocación de créditos, apertura de cuentas de ahorro (venta cruzada).

### Cuadro No. 13

#### Carga Comercial/Operativa por Cargo

| ACTIVIDAD                                   | Frecuencia |    | Volumen | Unidades por mes | Tiempo Unitario (minutos) | Tiempo total al mes (minutos) | Front Operativo          | Back / Fábrica | Servicio | Venta                    |
|---|------------|----|---------|------------------|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------|----------|--------------------------|
| Apertura de cuentas                         | diario     | 22 | 8       | 176              | 10                        | 1760                          |                          |                |          | <input type="checkbox"/> |
| Cierre de cuentas                           | diario     | 22 | 1       | 22               | 3                         | 66                            | <input type="checkbox"/> |                |          |                          |
| Inversiones de Depósito a plazo fijo nuevas | diario     | 22 | 5       | 110              | 5                         | 550                           |                          |                |          | <input type="checkbox"/> |

Elaborado por: Departamento de Operaciones  
Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

En el *Anexo 2: Tipo de Cargo y Número de Personas – Levantamiento de Actividades* se presenta el total de la nómina del personal quién levanto sus actividades; sin embargo, en el *Anexo 3: Carga Comercial Vs. Operativa por Cargo* se presenta un ejemplo de formulario de cada uno de los cargos existentes según la estructura de las agencias de la Institución junto con la respectiva segregación de las funciones en base a los criterios previamente mencionado.

**CAPITULO III**  
**DEFINICION DEL MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL MEDIANTE**  
**LA PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS CON ORIENTACION DE**  
**SERVICIO AL CLIENTE**

**PROPUESTA DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS**

Producto de definir un nuevo modelo de agencia y de establecer nuevas prácticas de trabajo orientadas al cliente y no al producto es necesario redefinir los lineamientos base de la institución; por lo cual, a continuación se presentan las propuestas de misión, visión, valores y principios institucionales con las respectivas diferencias establecidas.

**Cuadro No. 14**

**Propuesta de Misión, Visión, Valores y Principios para Andalucía**

|                   | <b>Actual</b>  | <b>Propuesta</b>   |
|-------------------|--|--|
| <b>Misión</b>     | Somos una entidad de vanguardia e innovadora, comprometida con principios éticos y profesionales, entregando productos, servicios con solvencia y seguridad financiera, mediante una eficiente atención personalizada de nuestro talento humano a la comunidad, en busca de un mejor nivel de vida de nuestros socios y clientes.  | Somos una entidad de vanguardia e innovadora, comprometida con principios éticos y profesionales, entregando productos y servicios financieros con solvencia; y, en base al trabajo personalizado, eficiente y transparente de nuestro talento humano, en busca de un mejor nivel de vida de nuestros socios y clientes. |
| <b>Diferencia</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se indica que son productos y servicios financieros pues constituye el giro del negocio de la Institución.</li> <li>• Se elimina seguridad financiera pues se encuentra implícito en la solvencia.</li> <li>• Se indica que se basa en el trabajo personalizado, eficiente y transparente ya que al tener una orientación al cliente el servicio debe ser con un enfoque a los clientes, con un trato eficiente y la transparencia también genera solvencia.</li> </ul> |  |

|            | Actual  | Propuesta  |
|------------|---|--|
| Visión     | Ser el mejor nexo entre nuestros socios-clientes y sus proyectos anhelados con innovación tecnológica permanente, liderando el cooperativismo social y financiero nacional.   | Ser el mejor nexo entre nuestros socios-clientes y sus proyectos anhelados con innovación continúa, liderando el cooperativismo social y financiero nacional de manera competitiva y con responsabilidad social. |
| Diferencia | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se elimina la palabra tecnológica pues la innovación debe ser también en aspectos relacionados a conocimiento, adaptación al cambio.</li> <li>Se agrega que debe ser competitivo ya que la innovación debe apuntar a una mejor oferta de productos y servicios comparables con la competencia.</li> <li>También se agrega la responsabilidad social pues un factor en el cual las instituciones financieras buscan verse inmersas o ya se encuentran dentro de dicho factor.</li> </ul>  |  |
| Valores    | Solidaridad<br>Fraternidad<br>Justicia – Equidad<br>Honestidad<br>Transparencia<br>Liderazgo<br>Igualdad  | Se propone adicionar los siguientes valores:<br><br>Confianza<br>Trabajo en Equipo<br>Dinamismo  |
| Diferencia | <p>Se agregan los valores propuestos por el significado y aporte que tendrían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Confianza: implica estabilidad y respeto hacia la institución y las personas (cliente interno y externo) lo cual permite establecer relaciones maduras de confianza.</li> <li>Trabajo en Equipo: para alcanzar un objetivo común cada funcionario debe cumplir con sus funciones para generar un insumo de calidad a la siguiente parte interesada.</li> <li>Dinamismo: ya que la organización requiere adaptarse a los continuos cambios que suceden en el entorno.</li> </ul> |  |
| Principios | Bien Común<br>Responsabilidad Social<br>Orientación al Cliente<br>Compromiso  | Se propone adicionar el siguiente principio:<br><br>Desarrollo Profesional   |
| Diferencia | <p>Se agrega el principio propuesto por el significado y aporte que tendría:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo Profesional: ideas innovadoras y vanguardistas son producto de una actualización contante de conocimientos y que por ende contribuyen al crecimiento institucional.</li> </ul>   |  |

Elaborado por: Isabel Marcillo

Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

## MATRIZ DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Actualmente la Cooperativa no posee una cartera diferenciada de clientes; sin embargo, es importante identificar segmentos de clientes con características similares con quienes trabajar y a quienes dirigir productos, servicios, campañas y demás aspectos similares.

La definición inicial de la Matriz de Segmentación considerará variables generales obtenidas en base a información que la Institución dispone al momento y es aquella que cada oficial de captación y colocación recaba al momento de aperturar una cuenta de ahorros o de colocar un crédito.

Las variables que conforman la “Matriz de Segmentación de Cliente”<sup>26</sup> se encuentran divididas en dos grupos que son Variables Base las cuales permiten establecer la información prioritaria con la cual se identificarán los segmentos; y, las Variables Adicionales que proporcionan información adicional de cada segmento.

Dentro de las variables base encontramos:

- **Situación o relación laboral:** dependiente, independiente y jubilados,
- **Ingresos:** con rangos entre \$0 a \$500; \$501 a \$1500;y, mayor a \$1500,
- **Edad:** desde jóvenes de 21 años hasta adultos mayores (jubilados) de 79 años, divididos en los siguientes rangos: 21- 45; 46 – 79. Las demás edades no son consideradas segmentos principales a quien dirigir productos y servicios específicos; sin embargo, constituyen segmentos que si pueden ser atendidos,
- **Estado Civil:** casado o soltero, considerando que dentro de la definición de casado se abarcan los estados de casado y unión libre; y, dentro de la definición de soltero se abarcan los estados de soltero, separado/divorciado y viudo, y
- **Cargas Familiares:** con o sin hijos.

---

<sup>26</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., Acta del Taller de Segmentación de Cliente, octubre 2011

Dentro de las variables adicionales encontramos:

- **Ciudad:** o ubicación geográfica residencial,
- **Zona:** si es en el norte, centro, sur u otro de la ciudad,
- **Género:** femenino o masculino,
- **Nivel de Educación:** primaria, secundaria, universidad, elemental o ninguna, y
- **Actividad Económica:** definición del tipo de actividad que guarda relación el trabajo en el cual se desempeña y que debido al organismo de control se sujeta al listado emitido dicho organismo.

De acuerdo a la información disponible y a las variables definidas, el Mercado Objetivo lo constituyen las “personas naturales de clase social media e inferiores de la Región Sierra, que se encuentran en relación de dependencia laboral con necesidades financieras con edades comprendidas entre 21 y 79 años”<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., Acta del Taller de Segmentación de Cliente, octubre 2011



**Grafico No.4**  
**Matriz de Segmentación de Clientes**

| VARIABLES BASE          |          |       |              |           | VARIABLES ADICIONALES |      |        |                 |               |
|-------------------------|----------|-------|--------------|-----------|-----------------------|------|--------|-----------------|---------------|
| DEPENDENCIA             | INGRESOS | EDAD  | ESTADO CIVIL | CARGAS    | CIUDAD                | ZONA | GENERO | NIVEL EDUCACION | ACT ECONOMICA |
| RELACION DE DEPENDENCIA | 0-500    | 21-45 | Casado       | con hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Casado       | con hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 21-45 | Casado       | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Casado       | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 21-45 | Soltero      | N/A       |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Soltero      | N/A       |                       |      |        |                 |               |
|                         | 501-1500 | 21-45 | Casado       | con hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Casado       | con hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 21-45 | Casado       | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Casado       | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 21-45 | Soltero      | N/A       |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Soltero      | N/A       |                       |      |        |                 |               |
|                         | >1500    | 21-45 | Casado       | con hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Casado       | con hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 21-45 | Casado       | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Casado       | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 21-45 | Soltero      | N/A       |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Soltero      | N/A       |                       |      |        |                 |               |
| JUBILADOS               | 0-500    | N/A   | N/A          | N/A       |                       |      |        |                 |               |
|                         | 501-1500 | N/A   | N/A          | N/A       |                       |      |        |                 |               |
|                         | >1500    | N/A   | N/A          | N/A       |                       |      |        |                 |               |
| INDEPENDIENTES          | 0-500    | 21-45 | Casado       | con hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Casado       | con hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 21-45 | Casado       | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Casado       | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 21-45 | Soltero      | con hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Soltero      | con hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 21-45 | Soltero      | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Soltero      | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 21-45 | Soltero      | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         | 501-1500 | 21-45 | Casado       | con hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Casado       | con hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 21-45 | Casado       | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Casado       | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 21-45 | Soltero      | con hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Soltero      | con hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 21-45 | Soltero      | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Soltero      | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 21-45 | Soltero      | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         | >1500    | 21-45 | Casado       | con hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Casado       | con hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 21-45 | Casado       | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Casado       | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 21-45 | Soltero      | con hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Soltero      | con hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 21-45 | Soltero      | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 46-79 | Soltero      | sin hijos |                       |      |        |                 |               |
|                         |          | 21-45 | Soltero      | sin hijos |                       |      |        |                 |               |

Elaborado por: Cooperativa Andalucía Ltda.  
Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

### MATRIZ DE OFERTA DE PRODUCTOS POR SEGMENTO

A fin de poder determinar el tipo de producto y servicio a ofertar a los socios y clientes de la Cooperativa de acuerdo a cada segmento, es necesario vincular la Matriz de Segmentación de Cliente con las Matrices de Productos de Captación; Productos de Colocación; y, Servicios obteniéndose una matriz genérica denominada “Matriz de Oferta de Producto”<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., Acta del Taller de Segmentación de Cliente, octubre 2011

## Grafico No.5

### Matriz de Oferta de Productos por Segmento

| SEGMENTACION |                               |                  | PRODUCTOS Y SERVICIOS                |  |                                      |   |                   |         |           |           |                           |                                  |                          |           |                    |                      |            |                                |                              |  |                            |            |            |             |        |
|--------------|-------------------------------|------------------|--------------------------------------|--|--------------------------------------|---|-------------------|---------|-----------|-----------|---------------------------|----------------------------------|--------------------------|-----------|--------------------|----------------------|------------|--------------------------------|------------------------------|--|----------------------------|------------|------------|-------------|--------|
|              |                               |                  | Captaciones                          |  |                                      |   |                   | Consumo |           |           |                           | Vivienda                         | Microcredito             |           |                    | Servicios            | Promoción  |                                |                              |  |                            |            |            |             |        |
|              |                               |                  | Cuenta de Ahorros Personas Naturales | Cuenta de Ahorros Personas Naturales / Menores de Edad | Cuenta de Ahorros Personas Juridicas | Depósitos a Plazo Fijo (Personas Naturales y Juridicas) | Ahorro Programado | Alivio  | Ordinario | Convenios | Automotriz (dependientes) | Consumo con garantía Hipotecaria | Hipotecario remodelación | Minorista | Acumulación Simple | Acumulación Ampliada | Automotriz | Micro con garantía Hipotecaria | Tarjeta de Debito (DebiCard) | Servicios Médicos (Asistencia Andalucía) | Transferencia segura CAIXA | Money Gram | Página Web | Puntomatico | Varios |
| SEG1         | REL DEP / 0-500 / 21-45       | Casado con hijos | X                                    | X  |                                      |   |                   | X       | X         |           |                           |                                  |                          |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG2         | REL DEP / 0-500 / 46-79       | Casado con hijos | X                                    |  |                                      |   | X                 | X       | X         |           |                           |                                  |                          |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG3         | REL DEP / 501-1500 / 21-45    | Casado con hijos | X                                    | X  |                                      | X   | X                 | X       | X         | X         | X                         | X                                | X                        |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG4         | REL DEP / 501-1500 / 46-79    | Casado con hijos | X                                    |  |                                      | X   | X                 | X       | X         | X         | X                         | X                                | X                        |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG5         | REL DEP / 1501- mayor / 21-45 | Casado con hijos | X                                    | X  |                                      | X   | X                 | X       | X         | X         | X                         | X                                | X                        |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG6         | REL DEP / 1501-Mayor / 46-79  | Casado con hijos | X                                    |  |                                      | X   | X                 | X       | X         | X         | X                         | X                                | X                        |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG7         | REL DEP / 0-500 / 21-45       | Casado SIN hijos | X                                    |  |                                      |   |                   | X       | X         | X         | X                         |                                  |                          |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG8         | REL DEP / 0-500 / 46-79       | Casado SIN hijos | X                                    |  |                                      |   |                   | X       | X         | X         | X                         |                                  | X                        |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG9         | REL DEP / 501-1500 / 21-45    | Casado SIN hijos | X                                    |  |                                      | X   | X                 | X       | X         | X         | X                         | X                                | X                        |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG10        | REL DEP / 501-1500 / 46-79    | Casado SIN hijos | X                                    |  |                                      | X   | X                 | X       | X         | X         | X                         | X                                | X                        |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG11        | REL DEP / 1501- mayor / 21-45 | Casado SIN hijos | X                                    |  |                                      | X   | X                 | X       | X         | X         | X                         | X                                | X                        |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG12        | REL DEP / 1501-Mayor / 46-79  | Casado SIN hijos | X                                    |  |                                      | X   | X                 | X       | X         | X         | X                         | X                                | X                        |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG13        | REL DEP / 0-500 / 21-45       | Soltero          | X                                    |  |                                      |   |                   | X       | X         | X         | X                         |                                  |                          |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG14        | REL DEP / 0-500 / 46-79       | Soltero          | X                                    |  |                                      |   |                   | X       | X         | X         | X                         |                                  |                          |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG15        | REL DEP / 501-1500 / 21-45    | Soltero          | X                                    |  |                                      | X   |                   | X       | X         | X         | X                         | X                                | X                        |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG16        | REL DEP / 501-1500 / 46-79    | Soltero          | X                                    |  |                                      | X   |                   | X       | X         | X         | X                         | X                                | X                        |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG17        | REL DEP / 1501- mayor / 21-45 | Soltero          | X                                    |  |                                      | X   |                   | X       | X         | X         | X                         | X                                | X                        |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG18        | REL DEP / 1501-Mayor / 46-79  | Soltero          | X                                    |  |                                      | X   |                   | X       | X         | X         | X                         | X                                | X                        |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG19        | JUBILADOS/ 0-500              |                  | X                                    |  |                                      |   | X                 | X       |           |           |                           |                                  |                          |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG20        | JUBILADOS/ 501-1500           |                  | X                                    |  |                                      | X   | X                 | X       | X         |           |                           |                                  |                          |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |
| SEG21        | JUBILADOS >1500               |                  | X                                    |  |                                      | X   | X                 | X       | X         | X         | X                         | X                                | X                        |           |                    |                      |            |                                | X                            | X  | X                          | X          | X          | X           | X      |

Elaborado por: Cooperativa Andalucía Ltda.  
Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

### ESTRUCTURA COMERCIAL REDEFINIDA

A fin de determinar la nueva estructura de agencia con servicio orientado hacia el cliente, se realizan tres propuestas las mismas que son sujetas a revisión y aprobación de la Gerencia General y de las demás jefaturas intervinientes en el proyecto bajo las siguientes generalidades<sup>29</sup>:

<sup>29</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., Taller de Definición de la Nueva Estructura de Agencia, noviembre 2011

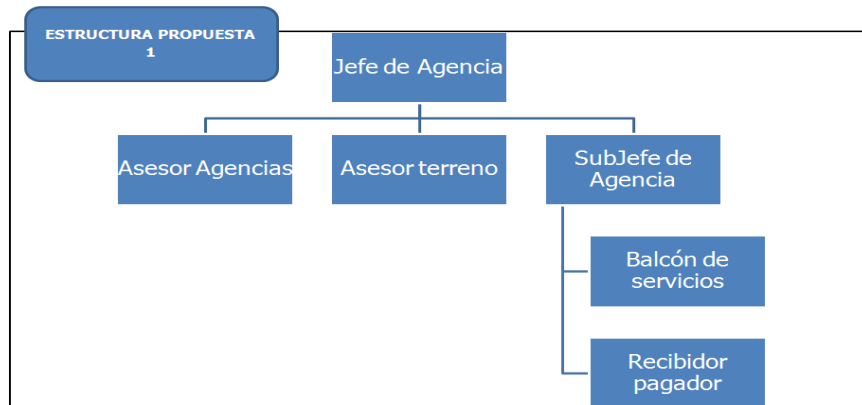
- A fin de asesor a un socio o cliente con todas sus inquietudes y ofrecerle tantos productos y servicios sean factibles desde el contacto inicial, es necesario que el personal que lo atienda sea polifuncional; por lo cual, es necesario definir oficiales o asesores multiproducto.
- Ya que una de las variables base definidas dentro de la Matriz de Segmentación es la Relación Laboral donde se identifica al grupo de los independientes; por lo cual, es necesario definir Oficiales de Microcrédito que centren su atención en los segmentos relacionados a tal variable.
- También surge la necesidad de crear el área de servicio al cliente donde los oficiales atiendan de manera rápida las inquietudes de los socios y clientes mejorando la percepción de calidad en el servicio.
- Es primordial dar empuje a la parte comercial y a la venta pro-activa que le permita a la Institución afianzar su crecimiento definiendo claramente las actividades operativas de la agencia que sirvan de apoyo a la gestión comercial de los oficiales multiproducto y de terreno.

Con las particularidades mencionadas, se elaboran tres tipos de propuestas bases; las cuales son:

- **Opción 1:** se presenta una Jefatura de Agencia bajo la cual se encuentran los Asesores Multiproducto, Asesores de Terreno y Subjefatura de Agencia quien se encarga de la operatividad de la agencia.

**Gráfico No.6**

**Propuesta Nuevo Modelo de Agencia – Opción 1**

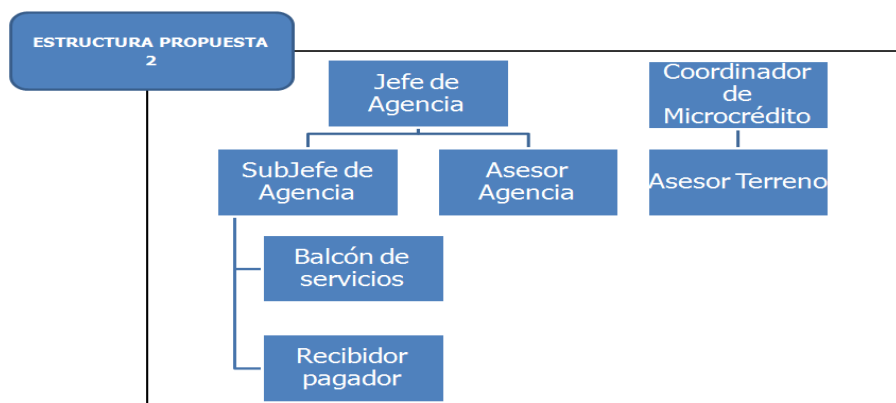


Elaborado por: Cooperativa Andalucía Ltda.  
Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

- **Opción 2:** presenta una Jefatura de Agencia bajo la cual se encuentran los Asesores Multiproducto y Subjefatura de Agencia quien se encarga de la operatividad de la agencia; mientras que los Asesores de Terreno se encuentran bajo un Coordinador de Microcrédito.

**Grafico No.7**

**Propuesta Nuevo Modelo de Agencia – Opción 2**

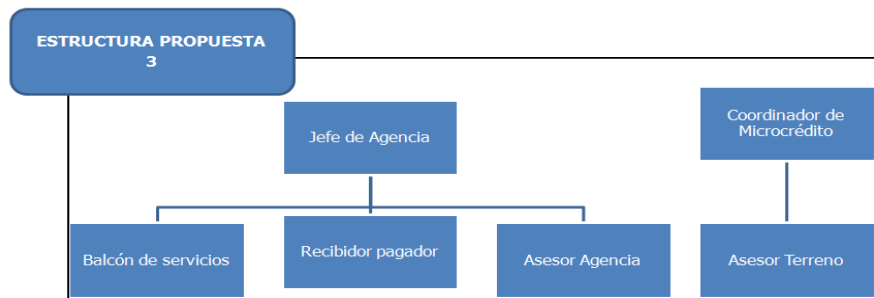


Elaborado por: Cooperativa Andalucía Ltda.  
Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

- **Opción 3:** elimina la Subjefatura de Agencia haciendo que la Jefatura se encargue tanto de la parte comercial como de la operatividad de la agencia.

## Gráfico No.8

### Propuesta Nuevo Modelo de Agencia – Opción 3



Elaborado por: Cooperativa Andalucía Ltda.

Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

La Gerencia General y las Jefaturas implicadas, luego de analizar las opciones expuestas acuerdan seleccionar la primera opción pues es la que mejor se alinea a la estrategia institucional; sin embargo, se realizan algunos ajustes bajo las siguientes consideraciones:

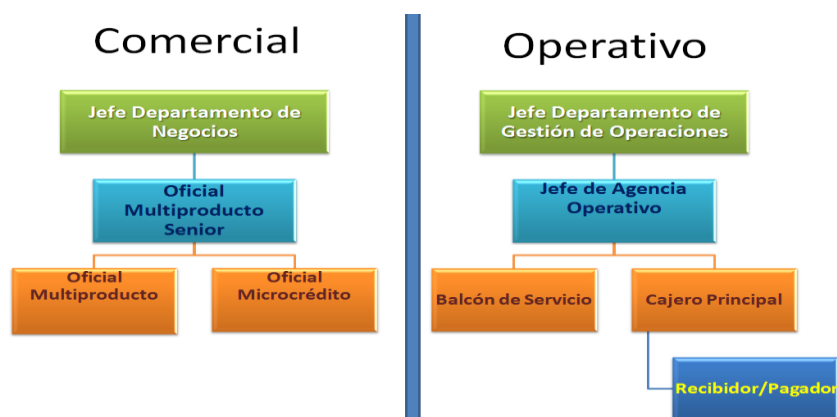
- Los cargos definidos son: Jefe de Agencia Operativo quien se encargará de la operativa de las agencias; Oficial Multiproducto Senior quien se encargara de la planificación de los asesores de agencia y de terreno; Oficial Multiproducto quien realiza venta cruzada y venta proactiva en agencias; Oficial Microcrédito quien tiene como segmento objetivo personas independientes y será encargará de realizar las verificaciones; Oficial de Balcón de Servicio quien se encargará de entregar información de productos, servicios y transacciones catalogadas como atención rápida; y Recibidor-Pagador quien realiza las transacciones habituales en el área de cajas.
- Se establece que la Jefatura de Agencia Operativa se encargará directamente de las actividades de Balcón de Servicio y Recibidores-Pagadores; sin embargo, para agencias grandes se decide crear el cargo de Cajero Principal quién se encargará de toda la gestión de cajas incluyendo de los recibidores-pagadores y servirá de apoyo al Balcón de Servicios.

- Con esta nueva estructura se elimina el cargo de Subjefe de Agencia ya que en su lugar se define el Oficial Multiproducto Senior; y, también se elimina el cargo de Verificador en Crédito de Consumo; donde, la verificación se la realizará vía telefónica o través de otros medios que permitan validar la veracidad de la información; mientras que, en microcrédito o créditos de consumo donde el garante sea microempresario la verificación la realizará el Asesor de Terreno.
- Ya que existirá una gestión comercial y una operativa, se nombrará un líder de cada área quién se reportará directamente a la Jefatura de Negocios y a la Jefatura de Gestión Operativa respectivamente.
- El líder del área operativa será el Jefe de Agencia Operativo y el líder del área comercial será un Oficial Multiproducto Senior.
- Finalmente, dentro de la estructura de la agencia y a fin de evitar confusión con el personal, uno de los líderes tendrá mayor rango. El cargo definido como tal es el Jefe de Agencia Operativo.

A continuación se presenta de manera gráfica la estructura definida<sup>30</sup>.

**Grafico No.9**

**Nuevo Modelo de Agencia Aprobado – Cooperativa Andalucía Ltda.**



Elaborado por: Cooperativa Andalucía Ltda.

Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

<sup>30</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., Taller de Definición de la Nueva Estructura de Agencia, noviembre 2011

## ANÁLISIS DE ACTIVIDADES, DEFINICIÓN DE CARGA DE TRABAJO POR CARGO Y DEL PERSONAL NECESARIO POR AGENCIA

Una vez realizado el Levantamiento de Actividades del personal y definidas las actividades comerciales y operativas que son realizadas en cada uno de los cargos actuales, es necesario definir el personal necesario para realizar las actividades en función a los nuevos cargos propuestos; para lo cual, se debe procesar la información siguiendo los siguientes lineamientos:

- Asignar la carga de trabajo de los cargos actuales a los cargos propuestos
- Obtener el total de la carga de trabajo por cargo propuesto
- Definir el personal necesario para cada cargo propuesto y por agencia

Con toda la información procesada, se presentan los cuadros donde se resumen la capacidad de trabajo o “capacity” y el personal necesario o “head count” por agencia.

**Cuadro No.15**

### Capacity y Head Count Oficina Matriz – Cooperativa Andalucía Ltda.

| MATRIZ DE CARGA POR ROL - MATRIZ |                |                                |                           |                       |                      |               |
|----------------------------------|----------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------|---------------|
| CARGO                            | JEFE OPERATIVO | OFICIAL DE BALCON DE SERVICIOS | OFICIAL MULTIPRODUCTO SR. | OFICIAL MULTIPRODUCTO | OFICIAL MICROCRÉDITO | AUXILIAR BACK |
| Jefe de Agencia                  | -              | 0%                             | 50%                       | 0%                    | 0%                   | 0.0%          |
| Sub Jefe de Agencia              | 115%           | 2%                             | 0%                        | 5%                    | 0%                   | 0.0%          |
| Asesor captaciones               | 0%             | 22%                            | 0%                        | 32%                   | 0%                   | 0%            |
| Asesor captaciones               | 0%             | 23%                            | 0%                        | 48%                   | 0%                   | 0%            |
| Asesor captaciones               | 0%             | 33%                            | 0%                        | 33%                   | 0%                   | 0%            |
| Asesor crédito                   | 11%            | 9%                             | 2%                        | 43%                   | 0%                   | 49%           |
| Asesor crédito                   | 15%            | 0%                             | 0%                        | 33%                   | 17%                  | 26%           |
| Asesor crédito                   | 11%            | 9%                             | 0%                        | 51%                   | 0%                   | 42%           |
| Asesor crédito                   | 5%             | 0%                             | 0%                        | 76%                   | 0%                   | 22%           |
| Asesor Microcrédito              | 0%             | 0%                             | 0%                        | 0%                    | 71%                  | 0%            |
| Asesor Microcrédito              | 0%             | 0%                             | 0%                        | 0%                    | 83%                  | 0%            |
| Auxiliar de Agencia              | 5%             | 0%                             | 0%                        | 21%                   | 0%                   | 4%            |
| Verificador                      | 0%             | 0%                             | 0%                        | 25%                   | 70%                  | 25%           |

|                     |             |             |            |             |             |             |
|---------------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Verificador         | 0%          | 0%          | 0%         | 0%          | 70%         | 0%          |
| <b>TOTAL MATRIZ</b> | <b>162%</b> | <b>100%</b> | <b>52%</b> | <b>367%</b> | <b>311%</b> | <b>167%</b> |
| <b>HEAD COUNT</b>   | <b>1</b>    | <b>1</b>    | <b>1</b>   | <b>4</b>    | <b>3</b>    | <b>1</b>    |

Elaborado por: Cooperativa Andalucía Ltda.  
Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

### Cuadro No.16

#### Capacity y Head Count Agencia Atahualpa – Cooperativa Andalucía Ltda.

| MATRIZ DE CARGA POR ROL - AGENCIA ATAHUALPA |                |                                |                           |                       |                      |               |
|---|----------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------|---------------|
| CARGO                                       | JEFE OPERATIVO | OFICIAL DE BALCON DE SERVICIOS | OFICIAL MULTIPRODUCTO SR. | OFICIAL MULTIPRODUCTO | OFICIAL MICROCRÉDITO | AUXILIAR BACK |
| Jefe de Agencia                             | 26%            | 0%                             | 25%                       | 36%                   | 0%                   | 16%           |
| Subjefe de Agencia                          | -              | 10%                            | 0%                        | 21%                   | 0%                   | 17%           |
| Verificador                                 | 0%             | 0%                             | 0%                        | 0%                    | 75%                  | 0%            |
| Verificador                                 | 0%             | 0%                             | 0%                        | 0%                    | 75%                  | 0%            |
| Back up de Captaciones                      | 0%             | 21%                            | 0%                        | 81%                   | 0%                   | 0%            |
| Oficial de Captaciones 1                    | 0%             | 32%                            | 0%                        | 75%                   | 0%                   | 0%            |
| Oficial de Crédito                          | 5%             | 0%                             | 0%                        | 99%                   | 0%                   | 9%            |
| Oficial de Crédito                          | 14%            | 0%                             | 0%                        | 76%                   | 0%                   | 23%           |
| Oficial de Crédito                          | 14%            | 0%                             | 0%                        | 76%                   | 0%                   | 23%           |
| Oficial de Microcrédito                     | 3%             | 0%                             | 2%                        | 0%                    | 95%                  | 0%            |
| Oficial de Microcrédito                     | 8%             | 0%                             | 0%                        | 44%                   | 0%                   | 14%           |
| Oficial de Microcrédito                     | 3%             | 0%                             | 2%                        | 0%                    | 93%                  | 0%            |
| <b>TOTAL ATAHUALPA</b>                      | <b>48%</b>     | <b>63%</b>                     | <b>29%</b>                | <b>508%</b>           | <b>338%</b>          | <b>102%</b>   |
| <b>HEAD COUNT</b>                           | <b>1</b>       | <b>1</b>                       | <b>1</b>                  | <b>5</b>              | <b>3</b>             | <b>1</b>      |

Elaborado por: Cooperativa Andalucía Ltda.  
Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

### Cuadro No.17

#### Capacity y Head Count Agencia El Inca – Cooperativa Andalucía Ltda.

| MATRIZ DE CARGA POR ROL - AGENCIA EL INCA |                |                                |                           |                       |                      |               |
|---|----------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------|---------------|
| CARGO                                     | JEFE OPERATIVO | OFICIAL DE BALCON DE SERVICIOS | OFICIAL MULTIPRODUCTO SR. | OFICIAL MULTIPRODUCTO | OFICIAL MICROCRÉDITO | AUXILIAR BACK |
| Subjefe de Agencia                        | 89%            | 21%                            | 8%                        | 16%                   | 0                    | 0.1%          |
| Jefe de Agencia                           | -              | 9%                             | 23%                       | 0%                    | 0                    | 18.8%         |
| Asesor captaciones                        | 0%             | 39%                            | 0%                        | 65%                   | 0                    | 0%            |
| Crédito                                   | 12%            | 5%                             | 0%                        | 74%                   | 0%                   | 1%            |



|                      |             |            |            |             |             |            |
|----------------------|-------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|
| Crédito              | 9%          | 2%         | 0%         | 74%         | 0%          | 1%         |
| Microcrédito         | 12%         | 0%         | 0%         | 0           | 78%         | 16%        |
| Verificador          | 0%          | 0%         | 0%         | 0           | 95%         | 0%         |
| Verificador          | 0%          | 0%         | 0%         | 5%          | 60%         | 0%         |
| <b>TOTAL EL INCA</b> | <b>123%</b> | <b>75%</b> | <b>32%</b> | <b>233%</b> | <b>233%</b> | <b>37%</b> |
| <b>HEAD COUNT</b>    | <b>1</b>    | <b>1</b>   | <b>1</b>   | <b>2</b>    | <b>2</b>    | <b>-</b>   |

Elaborado por: Cooperativa Andalucía Ltda.

Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

### Cuadro No.18

#### Capacity y Head Count Agencia Carapungo – Cooperativa Andalucía Ltda.

| MATRIZ DE CARGA POR ROL - AGENCIA CARAPUNGO |                |                                |                           |                       |                     |               |
|---|----------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|---------------|
| CARGO                                       | JEFE OPERATIVO | OFICIAL DE BALCON DE SERVICIOS | OFICIAL MULTIPRODUCTO SR. | OFICIAL MULTIPRODUCTO | OFICIAL MICROREDITO | AUXILIAR BACK |
| Jefe de Agencia/Subjefe de Agencia          | 118%           | 5%                             | 7%                        | 65%                   | 0%                  | 17.1%         |
| Asesor crédito                              | 3%             | 2%                             | 0%                        | 76%                   | 0%                  | 18%           |
| Asesor Microcrédito                         | 8%             | 0%                             | 0%                        | 0%                    | 60%                 | 0%            |
| Asesor Captaciones                          | 0%             | 71%                            | 10%                       | 20%                   | 0%                  | 0%            |
| Asesor Crédito                              | 10%            | 0%                             | 0%                        | 82%                   | 0%                  | 0%            |
| Asesor Microcrédito                         | 8%             | 10%                            | 0%                        | 0%                    | 70%                 | 3%            |
| Verificador                                 | 0%             | 0%                             | 0%                        | 0%                    | 76%                 | 0%            |
| <b>TOTAL CARAPUNGO</b>                      | <b>149%</b>    | <b>89%</b>                     | <b>17%</b>                | <b>244%</b>           | <b>206%</b>         | <b>37%</b>    |
| <b>HEAD COUNT</b>                           | <b>1</b>       | <b>1</b>                       | <b>1</b>                  | <b>2</b>              | <b>2</b>            | <b>-</b>      |

Elaborado por: Cooperativa Andalucía Ltda.

Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

### Cuadro No.19

#### Capacity y Head Count Agencia Colón – Cooperativa Andalucía Ltda.

| MATRIZ DE CARGA POR ROL - AGENCIA COLON |                |                                |                           |                       |                     |               |
|---|----------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|---------------|
| CARGO                                   | JEFE OPERATIVO | OFICIAL DE BALCON DE SERVICIOS | OFICIAL MULTIPRODUCTO SR. | OFICIAL MULTIPRODUCTO | OFICIAL MICROREDITO | AUXILIAR BACK |
| Subjefe de Agencia                      | 21%            | 2%                             | 0%                        | 34%                   | 0%                  | 4.2%          |
| Jefe de Agencia                         | -              | 0%                             | 14%                       | 11%                   | 0%                  | 15.6%         |
| Asesor Captaciones                      | 0%             | 21%                            | 0%                        | 33%                   | 0%                  | 0%            |

|                     |            |            |            |             |            |            |
|---------------------|------------|------------|------------|-------------|------------|------------|
| Asesor Microcrédito | 5%         | 0%         | 0%         | 0%          | 72%        | 16%        |
| Asesor Crédito      | 3%         | 4%         | 0%         | 71%         | 11%        | 13%        |
| <b>TOTAL COLON</b>  | <b>29%</b> | <b>28%</b> | <b>14%</b> | <b>149%</b> | <b>83%</b> | <b>48%</b> |
| <b>HEAD COUNT</b>   | 1          | 1          | 1          | 2           | 1          | -          |

Elaborado por: Cooperativa Andalucía Ltda.

Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

### Cuadro No. 20

#### Capacity y Head Count Agencia Centro – Cooperativa Andalucía Ltda.

| MATRIZ DE CARGA POR ROL - AGENCIA CENTRO |                |                                |                           |                       |                     |               |
|--|----------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|---------------|
| CARGO                                    | JEFE OPERATIVO | OFICIAL DE BALCON DE SERVICIOS | OFICIAL MULTIPRODUCTO SR. | OFICIAL MULTIPRODUCTO | OFICIAL MICROREDITO | AUXILIAR BACK |
| Jefe de Agencia/Subjefe de Agencia       | 98%            | 16%                            | 3%                        | 5%                    | 0%                  | 15.8%         |
| Asesor Crédito                           | 19%            | 4%                             | 0%                        | 49%                   | 0%                  | 28%           |
| Asesor Crédito                           | 2%             | 0%                             | 0%                        | 64%                   | 10%                 | 6%            |
| Asesor Captaciones                       | 2%             | 77%                            | 0%                        | 127%                  | 0%                  | 0%            |
| Verificador                              | 0%             | 0%                             | 0%                        | 0%                    | 85%                 | 0%            |
| <b>TOTAL CENTRO</b>                      | <b>121%</b>    | <b>97%</b>                     | <b>3%</b>                 | <b>245%</b>           | <b>95%</b>          | <b>50%</b>    |
| <b>HEAD COUNT</b>                        | 1              | 1                              | 1                         | 2                     | 1                   | -             |

Elaborado por: Cooperativa Andalucía Ltda.

Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

### Cuadro No. 21

#### Capacity y Head Count Agencia Guamaní – Cooperativa Andalucía Ltda.

| MATRIZ DE CARGA POR ROL - AGENCIA GUAMANI |                |                                |                           |                       |                     |               |
|---|----------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|---------------|
| CARGO                                     | JEFE OPERATIVO | OFICIAL DE BALCON DE SERVICIOS | OFICIAL MULTIPRODUCTO SR. | OFICIAL MULTIPRODUCTO | OFICIAL MICROREDITO | AUXILIAR BACK |
| Jefe de Agencia                           | -              | 0%                             | 20%                       | 53%                   | 0%                  | 28.1%         |
| Subjefe de Agencia                        | 32%            | 65%                            | 0%                        | 0%                    | 0%                  | 1.7%          |
| Asesor Microcrédito                       | 3%             | 1%                             | 0%                        | 0%                    | 107%                | 3%            |
| Asesor Crédito                            | 3%             | 0%                             | 0%                        | 113%                  | 0%                  | 13%           |
| Asesor Captaciones                        | 0%             | 17%                            | 0%                        | 33%                   | 0%                  | 0%            |
| Asesor Microcrédito                       | 4%             | 2%                             | 0%                        | 0%                    | 107%                | 17%           |
| <b>TOTAL GUAMANI</b>                      | <b>42%</b>     | <b>85%</b>                     | <b>21%</b>                | <b>199%</b>           | <b>214%</b>         | <b>62%</b>    |
| <b>HEAD COUNT</b>                         | 1              | 1                              | 1                         | 2                     | 2                   | -             |

Elaborado por: Cooperativa Andalucía Ltda.

Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

**Cuadro No. 22**

**Capacity y Head Count Agencia PVM – Cooperativa Andalucía Ltda.**

| <b>MATRIZ DE CARGA POR ROL - AGENCIA PVM</b> |                       |                                       |                                  |                              |                             |                      |
|--|-----------------------|---------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| <b>CARGO</b>                                 | <b>JEFE OPERATIVO</b> | <b>OFICIAL DE BALCON DE SERVICIOS</b> | <b>OFICIAL MULTIPRODUCTO SR.</b> | <b>OFICIAL MULTIPRODUCTO</b> | <b>OFICIAL MICROCREDITO</b> | <b>AUXILIAR BACK</b> |
| Jefe de Agencia                              |                       | 31%                                   | 6%                               | 5%                           | 0%                          | 37.5%                |
| Subjefe de Agencia                           | 38%                   | 14%                                   | 0%                               | 64%                          | 0%                          | 6.3%                 |
| Asesor Crédito                               | 4%                    | 19%                                   | 0%                               | 44%                          | 0%                          | 39%                  |
| <b>TOTAL PVM</b>                             | <b>42%</b>            | <b>64%</b>                            | <b>6%</b>                        | <b>113%</b>                  | <b>0%</b>                   | <b>83%</b>           |
| <b>HEAD COUNT</b>                            | <b>1</b>              | <b>1</b>                              | <b>-</b>                         | <b>1</b>                     | <b>-</b>                    | <b>-</b>             |

Elaborado por: Cooperativa Andalucía Ltda.

Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

**DEFINICIÓN DE FUNCIONES GENERALES Y ACTIVIDADES POR CARGO DEL PERSONAL COMERCIAL EN BASE A LA ESTRUCTURA COMERCIAL REDEFINIDA Y AL ANÁLISIS DE ACTIVIDADES <sup>31</sup>**

Una vez definidos los cargos bajo el nuevo modelo de agencia y en base al levantamiento de actividades realizado al personal de las agencias, es necesario definir las funciones generales a ser redistribuidas a cada cargo y las actividades relacionadas a los mismos. Las funciones y actividades asignadas de manera empírica por cargo son:

**A. JEFE DE AGENCIA OPERATIVO - AGENCIAS GRANDES**

**1. Funciones:**

- Ser responsable del manejo, custodia y confidencialidad de la información relacionada a la administración de la agencia.

<sup>31</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., Hojas de Levantamiento y Análisis de Actividades Actuales entregadas por personal de Agencias, octubre 2011

- Revisar y controlar las actividades realizadas por el personal operativo y por el personal comercial (files de crédito).
- Firmar y autorizar documentos y especies valoradas emitidas por la cooperativa.
- Ser el responsable del archivo y custodia de especies valoradas a favor de la cooperativa.
- Realizar arqueo de especies valoradas y demás actividades de control relacionadas a su gestión.
- Realizar la gestión de desembolso del crédito.
- Reportar eventos y novedades a la Línea de Supervisión directa.
- Aplicar y supervisar el cumplimiento de manuales y procedimientos.
- Supervisar las actividades del personal operativo y promover un ambiente de trabajo alineado a la cultura organizacional.
- Coordinar actividades con los departamentos de la Institución para apalancar la operatividad de la agencia.
- Solicitar mantenimiento y solución de herramientas tecnológicas.
- Elaborar informes de gestión, productividad y demás relacionados a la operatividad de la agencia.
- Asistir a reuniones de evaluación de resultados.
- Cumplir con las demás funciones que le sean encomendadas.

## **2. Actividades**

- Recibir y validar expediente de crédito, visado front operativo.
- Enviar los expedientes visados a fábrica para el proceso de ingreso y análisis.
- Recibir instrucción de desembolso por parte de fabrica, imprimir habilitantes (pagares y contratos de adendum, etc.).
- Recepción de firmas por parte del socio cónyuge y garante en los habilitantes y validar firmas de los intervinientes en los habilitantes.
- Desembolsar el crédito, en la cuenta del cliente, firmar tabla de amortización y desembolso.
- Enviar documentos originales a custodia.

- Recomendar excepciones en los casos que aplique.
- En créditos automotrices emitir orden de entrega del auto al concesionario.
- Validar y firmar emisión de certificado a plazo fijo.
- Validar y revisar documentación, firmar el contrato de adhesión de apertura de cuenta y cambio de titular por mayoría de edad.
- Validar y aprobar las trasferencias interbancarias/internas cuando el cupo lo amerite.
- Recibir las tarjetas de debito, validar contra el listado, archivar y custodiar.
- Validar formularios y tarjetas perforadas que han sido canceladas por el socio.
- Recibir cheques devueltos y notas de debito, y validar contra listado.
- Entregar los cheques devueltos al balcón para su entrega.
- Firmar y autorizar los cheques emitidos por la cooperativa.
- Validar los endosos de certificados de depósitos a plazo fijo y firmar por la Cooperativa.
- Emitir el certificado de reclamo de desgravamen por el valor a liquidar
- Recibir y validar los documentos de reclamación de fondo mortuario y remitir al departamento financiero.
- Descargar información de la intranet (aperturas de cuenta, reversas de caja, canje de cartolas, préstamos concedidos, morosidad, reportes de plazos fijos, reportes de declaración de licitud de fondos) y seleccionar lo que corresponde a la agencia.
- Revisión y control de apertura de cuentas.
- Revisión y control de certificados a plazo fijo (emisión, renovación y cancelación).
- Custodia y control de chequera general.
- Archivo y custodia de pagares, hipotecas y pagares cancelados.
- Elaboración de reporte y memorándum de reversas para medición de metas
- Elaboración de informe buzón comentarios y sugerencias para envío al SAC.
- Revisión y control de transferencias bancarias.

- Emisión de reporte de comprobantes de retención de depósitos a plazo fijo.
- Solicitar mantenimiento y solución de herramientas tecnológicas.
- Entrega de pagares cancelados a los socios.
- Atender requerimientos de cobranzas entrega de pagares o file para judicial etc.
- Atender requerimientos lectura de mail y receptor firmas del personal de cajas que no tiene mail.
- Oficios fin de mes formularios licitud de fondos, oficios y revisión de impuesto predial, oficio y revisión de Money Gram, oficio de aperturas y cierres de cuentas, oficio de quejas y reclamos, oficio arqueo de pagares y custodia de hipotecas.
- Cuadre del movimiento diario de fin de día del cajero principal.
- Revisar valores cierres de cuenta realizado por balcón de servicios y revisar situación actual para saber si tiene prestamos o es garante.
- Firmas de los intervinientes en los habilitantes.
- Desembolso de crédito automotriz (proceso diferente al de consumo).
- Sacar copias de facturas contratos de crédito, solicitud, tabla de amortización de crédito automotriz y elaborar oficio para envío de documentos a coordinador de crédito automotriz para envío a fideval.
- Recepción de contratos notarizados con acta de recepción y de la misma forma se debe entregar un contrato al concesionario y otra al socio se elabora acta de entrega – recepción.
- Revisión, cuadro, control y elaboración de informes de servicios no financieros (impuestos predial, Money Gram, matriculación, RISE, CEPS, servicios básicos, puntomático).

## **B. JEFE DE AGENCIA OPERATIVO - AGENCIAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS**

### **1. Funciones**

- Ser responsable del manejo, custodia y confidencialidad de la información relacionada a la administración de la agencia.

- Administrar la caja general y controlar el incremento/decremento de efectivo de las ventanillas y del flujo de efectivo de la agencia dentro de los cupos establecidos.
- Recibir el efectivo del blindado y realizar el conteo de efectivo recibido para ingresar los valores al sistema.
- Supervisar y controlar las actividades relacionadas a la gestión de cajas y del efectivo.
- Revisar y controlar las actividades realizadas por el personal operativo y por el personal comercial.
- Autorizar los retiros de acuerdo a los montos establecidos a titulares de la cuenta como a terceros.
- Firmar y autorizar documentos y especies valoradas emitidas por la cooperativa.
- Ser el responsable del archivo y custodia de especies valoradas a favor de la cooperativa.
- Realizar arqueo de especies valoradas y demás actividades de control relacionadas a su gestión.
- Realizar la gestión de desembolso del crédito.
- Reportar eventos y novedades a la Línea de Supervisión directa.
- Aplicar y supervisar el cumplimiento de manuales y procedimientos.
- Supervisar las actividades del personal operativo y promover un ambiente de trabajo alineado a la cultura organizacional.
- Coordinar actividades con los departamentos de la Institución para apalancar la operatividad de la agencia.
- Solicitar mantenimiento y solución de herramientas tecnológicas
- Elaborar informes de gestión, productividad y demás relacionados a la operatividad de la agencia.
- Asistir a reuniones de evaluación de resultados.
- Cumplir con las demás funciones que le sean encomendadas.

## **2. Actividades:**

- Recibir y validar expediente de crédito, visado front operativo.
- Enviar los expedientes visados a fábrica para el proceso de ingreso y análisis.
- Recibir instrucción de desembolso por parte de fabrica, imprimir habilitantes (pagares y contratos de adendum, etc.).
- Recepción de firmas por parte del socio cónyuge y garante en los habilitantes y validar firmas de los intervinientes en los habilitantes.
- Desembolsar el crédito, en la cuenta del cliente, firmar tabla de amortización y desembolso.
- Enviar documentos originales a custodia.
- Recomendar excepciones en los casos que aplique.
- En créditos automotrices emitir orden de entrega del auto al concesionario.
- Validar y firmar emisión de certificado a plazo fijo.
- Validar y revisar documentación, firmar el contrato de adhesión de apertura de cuenta y cambio de titular por mayoría de edad.
- Validar y aprobar las trasferencias interbancarias/internas cuando el cupo lo amerite.
- Recibir las tarjetas de debito, validar contra el listado, archivar y custodiar.
- Validar formularios y tarjetas perforadas que han sido canceladas por el socio.
- Recibir cheques devueltos y notas de debito, y validar contra listado.
- Entregar los cheques devueltos al balcón para su entrega.
- Firmar y autorizar los cheques emitidos por la cooperativa.
- Validar los endosos de certificados de depósitos a plazo fijo y firmar por la Cooperativa.
- Emitir el certificado de reclamo de desgravamen por el valor a liquidar.
- Recibir y validar los documentos de reclamación de fondo mortuario y remitir al departamento financiero.
- Descargar información de la intranet (aperturas de cuenta, reversas de caja, canje de cartolas, préstamos concedidos, morosidad, reportes de plazos



fijos, reportes de declaración de licitud de fondos) y seleccionar lo que corresponde a la agencia.

- Revisión y control de apertura de cuentas.
- Revisión y control de certificados a plazo fijo (emisión, renovación y cancelación).
- Custodia y control de chequera general.
- Archivo y custodia de pagares, hipotecas y pagares cancelados.
- Elaboración de reporte y memorándum de reversas para medición de metas.
- Elaboración de informe buzón comentarios y sugerencias para envío al SAC.
- Revisión y control de transferencias bancarias.
- Emisión de reporte de comprobantes de retención de depósitos a plazo fijo.
- Solicitar mantenimiento y solución de herramientas tecnológicas.
- Entrega de pagares cancelados a los socios.
- Atender requerimientos de cobranzas entrega de pagares o file para judicial etc.
- Atender requerimientos lectura de mail y receptar firmas del personal de cajas que no tiene mail.
- Oficios fin de mes formularios licitud de fondos, oficios y revisión de impuesto predial, oficio y revisión de Money gram, oficio de aperturas y cierres de cuentas, oficio de quejas y reclamos, oficio arqueo de pagares y custodia de hipotecas.
- Cuadre del movimiento diario de fin de día del cajero principal.
- Revisar valores cierres de cuenta realizado por balcón de servicios y revisar situación actual para saber si tiene prestamos o es garante.
- Firmas de los intervinientes en los habilitantes.
- Desembolso de crédito automotriz (proceso diferente al de consumo).
- Sacar copias de facturas contratos de crédito, solicitud, tabla de amortización de crédito automotriz y elaborar oficio para envío de documentos a coordinador de crédito automotriz para envío a fideicomiso.

- Recepción de contratos notarizados con acta de recepción y de la misma forma se debe entregar un contrato al concesionario y otra al socio se elabora acta de entrega - recepción.
- Revisión, cuadro, control y elaboración de informes de servicios no financieros (impuestos predial, Money Gram, matriculación, RISE, CEPS, servicios básicos, puntomático)
- Apertura de bóveda e ingreso de claves.
- Ingreso al sistema general cobis de la agencia y aperturar caja general.
- Abrir físicamente la bóveda y entregar el de efectivo a recibidores pagadores.
- Incremento y decremento de efectivo a recibidores pagadores.
- Ingresar al sistema la disminución de los comprobantes entregados a los recibidores pagadores.
- Autorización de montos superiores a \$3000.00 dólares.
- Autorización de retiros superiores a \$1000 a terceros.
- Entrega de cartolas a cajeros y control y secuencia de cartolas entregadas (arqueo de especies valoradas).
- Control y secuencia de documentos entregados a recibidores pagadores y oficial de captaciones.
- Supervisión y control de cuadro de cajas.
- Cuadro del movimiento diario del área de ventanillas fin de día.
- Control y custodia de billetes falsos para envideo titular del SAC (servicio al cliente).
- Recepción de efectivo de recibidores pagadores al final del día.
- Elaboración de memos faltantes y sobrantes para auditoria.
- Revisión de envíos y recibos por Money Gram.
- Ingreso de clave de autorización para reversas y cierre de cuentas.
- Recepción del blindado, conteo de efectivo recibido, ingreso de valores al sistema.
- Control y revisión de los formularios de licitud de fondos y realizar oficio para cumplimiento.

- Entregar dinero para carga de cajero automático.
- Validar forma, y endoso en todos los cheques recibidos en el día en las ventanillas.
- Recopilación y envío de billetes deteriorados al banco central.
- Recopilación de billetes de 100 y envío a depósito al banco.
- Enviar excedente de efectivo del cupo de la agencia.
- Poner clave de cierre a los recibidores pagadores.
- Monitorear el flujo de efectivo en base al cupo y los requerimientos de la agencia.
- Cuadre de caja general de fin de día (verificación del efectivo, reportes, cierre de caja).

## **C. CAJERO PRINCIPAL**

### **1. Funciones**

- Ser responsable del manejo, custodia y confidencialidad de la información relacionada a la administración de la agencia.
- Administrar la caja general y controlar el incremento/decremento de efectivo de las ventanillas y del flujo de efectivo de la agencia dentro de los cupos establecidos.
- Recibir el efectivo del blindado y realizar el conteo de efectivo recibido para ingresar los valores al sistema.
- Supervisar y controlar las actividades relacionadas a la gestión de cajas y del efectivo.
- Autorizar los retiros de acuerdo a los montos establecidos a titulares de la cuenta como a terceros.
- Ser el responsable del archivo y custodia de especies valoradas a favor de la cooperativa y asignadas bajo su responsabilidad.
- Realizar arqueo de especies valoradas y demás actividades de control relacionadas a la gestión de cajas.
- Reportar eventos y novedades a la Línea de Supervisión directa.

- Aplicar y supervisar el cumplimiento de manuales y procedimientos relacionados a la gestión de cajas.
- Cumplir con las demás funciones que le sean encomendadas.

## **2. Actividades**

- Apertura y cierre de caja.
- Recibir y verificar el dinero de apertura de caja correspondiente.
- Realizar, registrar depósitos y retiros verificando la entrega dinero (egresos, cierres de cuenta, cancelaciones de plazo fijo, pago prestamos, previa validación de la identidad del socio y o cliente).
- Realizar aumentos o disminuciones de su caja de acuerdo a los límites establecidos.
- Realizar cuadro de las transacciones y efectivo al final del día.
- Archivo del cuadro diario de cajas.
- Canje y actualización de libretas ahorro.
- Realizar recibos y envíos de Money Gram.
- Recaudaciones servicios no financieros (switch orm y punto mático).
- Actividades varias (reporte de recibos Money Gram).
- Impresión y verificación de datos del formulario de licitud de fondos.
- Depósito inicial por aperturas de cuenta.
- Pagar la liquidación por cierres de cuenta.
- Inventario de activo fijo.
- Realizar nota de debito por emisión de cheque y costo del servicio.
- Cargar datos de todos los cheques que fueron recibidos en los depósitos del día en Excel.
- Sacar copias de cheques ingresados por depósitos y papeleta de depósito.
- Registrar los datos de los billetes de 100 por pagos y por depósitos.
- Apertura de bóveda e ingreso de claves.
- Ingreso al sistema general cobis de la agencia y aperturar caja general.
- Abrir físicamente la bóveda y entregar el de efectivo a recibidores pagadores.

- Incremento y decremento de efectivo a recibidores pagadores.
- Ingresar al sistema la disminución de los comprobantes entregados a los recibidores pagadores.
- Autorización de montos superiores a \$3000.00 dólares.
- Autorización de retiros superiores a \$1000 a terceros.
- Entrega de cartolas a cajeros y control y secuencia de cartolas entregadas (arqueado de especies valoradas).
- Control y secuencia de documentos entregados a recibidores pagadores y oficial de captaciones.
- Supervisión y control de cuadro de cajas.
- Cuadre del movimiento diario del área de ventanillas fin de día.
- Control y custodia de billetes falsos para envido titular del SAC (servicio al cliente).
- Recepción de efectivo de recibidores pagadores al final del día.
- Elaboración de memos faltantes y sobrantes para auditoria.
- Revisión de envíos y recibos por Money Gram.
- Ingreso de clave de autorización para reversas y cierre de cuentas.
- Recepción del blindado, conteo de efectivo recibido, ingreso de valores al sistema.
- Control y revisión de los formularios de licitud de fondos y realizar oficio para cumplimiento.
- Entregar dinero para carga de cajero automático.
- Validar forma, y endoso en todos los cheques recibidos en el día en las ventanillas.
- Recopilación y envido de billetes deteriorados al banco central.
- Recopilación de billetes de 100 y envido a depósito al banco.
- Enviar excedente de efectivo del cupo de la agencia.
- Poner clave de cierre a los recibidores pagadores.
- Monitorear el flujo de efectivo en base al cupo y los requerimientos de la agencia.

- Cuadre de caja general de fin de día (verificación de efectivo, reportes, cierre de caja).

## **D. BALCÓN DE SERVICIOS**

### **1. Funciones**

- Ser responsable del manejo, custodia y confidencialidad de la información relacionada a la administración de la agencia.
- Realizar consultar de saldos y elaborar certificados bancarios.
- Realizar transferencias interbancarias.
- Gestionar solicitudes de activación, pérdida y reposición de libreta ahorros.
- Realizar el cierre y liquidación de cuentas de ahorros.
- Entregar tarjetas de debito y gestionar pérdida, reposición y cancelación de las mismas.
- Solventar inquietudes, quejas y reclamos de socios y clientes.
- Gestionar cheques devueltos de socios.
- Entregar de certificados DPF y retenciones a los socios y archivarlos bajo custodia.
- Gestionar solicitudes de endoso, pérdida, bloqueo y reimpresión de certificados de plazo fijo.
- Actualizar firmas de socios y registro/eliminación de alternantes.
- Gestionar aplicación de Seguro de Desgravamen y Fondo Mortuorio.
- Recibir documentos, archivar y custodiar.
- Proveer de suministros y especies valoradas para la agencia; y, ser el responsable del archivo y custodia.
- Elaborar informes requeridos.
- Cumplir con las demás funciones que sean encomendadas.
- Aplicar y cumplir lo establecido en políticas y procedimientos institucionales.

## **2. Actividades**

- Certificados bancarios.
- Transferencias bancarias.
- Entrega de libretas nuevas.
- Entrega, cancelación, anulación y reposición de tarjetas de debito.
- Emisión de cheque y entrega de cheques devueltos.
- Consulta de saldos, número de cuenta y activación de cuenta.
- Reposición de libreta de ahorros, bloqueo, desbloqueo y cierre de cuenta.
- Entregar certificado DPF y comprobante de retención al socio.
- Inclusión y exclusión de alternante.
- Actualización de firmas y escanear firmas en el sistema por cambio de cedula, actualización, etc.
- Endosos.
- Reclamos desgravamen y Fondo mortuario.
- Recibir documentos, archivar y custodiar
- Elaboración de pedido de suministros y especies valoradas, recepción y archivo.
- Atención al cliente (servicio y manejo de quejas y reclamos).
- Llenar papeletas de depósito y retiro a los socios.
- Información general apertura de cuentas, crédito y asistencia medico dental y exequial.

## **E. OFICIAL MULTIPRODUCTO SENIOR**

### **1. Funciones**

- Ser responsable del manejo, custodia y confidencialidad de la información relacionada a la administración de la agencia.
- Buscar nuevas alternativas de negocio que potencien a la Cooperativa.
- Realizar visitas de campo para venta pro-activa y captación de nuevos clientes.
- Promocionar los productos y servicios de la Cooperativa.

- Controlar el cumplimiento del presupuesto asignado a la agencia.
- Realizar reuniones semanales con el equipo de trabajo.
- Reportar avances y estrategias de cumplimiento a la Línea de Supervisión directa.
- Proporcionar información de créditos y realizar la colocación.
- Aperturar cuentas de ahorro.
- Gestionar el control de mora y mantener en niveles adecuados de acuerdo a las políticas establecidas.
- Supervisar las actividades del personal comercial y promover un ambiente de trabajo alineado a la cultura organizacional.
- Coordinar actividades con los departamentos que apalanquen el negocio.
- Elaborar informes de gestión, productividad y demás relacionados.
- Asistir a reuniones de evaluación de resultados.
- Aplicar y supervisar el cumplimiento de manuales y procedimientos.
- Cumplir con las demás funciones que le sean encomendadas.

## **2. Actividades**

- Ingreso intranet bajar archivos (aperturas, colocaciones, CONSEP, otro)
- Revisión de llamadas a cobranzas por oficial.
- Revisión de informe de productividad por oficial.
- Revisión en cartera de comportamiento socios para llamadas telefónicas a préstamos preaprobados.
- Informes de evaluación personal a su cargo.
- Guiar y conducir al personal a su cargo.
- Elaborar informes o requerimientos para áreas corporativas.
- Informe por agencia y por oficial de productividad.
- Elaboración de informe notificaciones de cobranzas.
- Entrega de publicidad de la cooperativa.
- Escaneo, edición y asociación de firma por apertura de cuenta y emisión de certificados a plazo fijo.
- Llamadas telefónicas a prestamos pre aprobados y pólizas por vencer.



- Escanear los documentos habilitantes de crédito automotriz.
- Extender órdenes de pago de cobranzas para créditos vencidos para que den autorización para pagos vencidos.
- Emisión de tarjetas de debito.
- Negociación y emisión de certificados de depósito a plazo fijo.
- Información de crédito: requisitos, revisión del buro y condiciones del préstamo.
- Recepción de documentos y verificar capacidad de pago.
- Ingreso del trámite al sistema y prepararlo para el envío a aprobación.
- Llamadas telefónicas de cobranzas (mora hasta 5 días).
- Ingresar el informe de cobranzas a gestión.
- Archivo de file de crédito.
- Informe diario de actividades.
- Elaboración y verificación de recibo de pago para pagos de préstamos y débitos directos por mora.

## **F. OFICIAL MULTIPRODUCTO**

### **1. Funciones**

- Ser responsable del manejo, custodia y confidencialidad de la información relacionada a la administración de la agencia.
- Cumplir con las metas asignadas por negocios.
- Realizar visitas de campo para venta y captación de nuevos clientes en coordinación con el Oficial Multiproducto Senior.
- Promocionar los productos y servicios de la Cooperativa (venta cruzada).
- Reportar avances y estrategias de cumplimiento a la Línea de Supervisión directa.
- Asesorar y realizar la colocación de créditos de consumo y referir microcréditos.
- Aperturar cuentas de ahorro.

- Realizar actividades relacionadas a la administración de la cartera colocada.
- Gestionar el control de mora y mantener en niveles adecuados de acuerdo a las políticas establecidas.
- Realizar llamadas telefónicas y demás actividades que apalanquen la gestión comercial.
- Aplicar y cumplir lo establecido en políticas y procedimientos institucionales.
- Realizar el informe diario de actividades y los que sean requeridos.
- Cumplir con las demás funciones que le sean encomendadas.

## **2. Actividades**

- Escaneo, edición y asociación de firma por apertura de cuenta y emisión de certificados a plazo fijo.
- Llamadas telefónicas a prestamos pre aprobados y pólizas por vencer.
- Escanear los documentos habilitantes de crédito automotriz.
- Extender órdenes de pago de cobranzas para créditos vencidos para que den autorización para pagos vencidos.
- Emisión de tarjetas de debito.
- Negociación y emisión de certificados de depósito a plazo fijo.
- Información de crédito: requisitos, revisión del buro y condiciones del préstamo.
- Recepción de documentos y verificar capacidad de pago.
- Ingreso del trámite al sistema y prepararlo para el envío a aprobación.
- Llamadas telefónicas de cobranzas (mora hasta 5 días).
- Ingresar el informe de cobranzas a gestión.
- Archivo de file de crédito.
- Informe diario de actividades.
- Elaboración y verificación de recibo de pago para pagos de préstamos y débitos directos por mora.

## **G. OFICIAL DE MICROREDITO**

### **1. Funciones**

- Analizar y evaluar las solicitudes de microcrédito en términos de riesgo y capacidad de pago.
- Realizar la recuperación del microcrédito.
- Realizar el levantamiento de la información del socio y negocio en / socio-garante.
- Controlar el índice de morosidad establecido.
- Realizar y entregar notificaciones de retraso en el pago al socio.
- Mantener fidelidad de los clientes de la cooperativa.
- Realizar el seguimiento del destino del microcrédito y evolución del negocio.
- Promocionar y asesorar al cliente en microcrédito en el campo.
- Instrumentar y recomendar su aprobación a nivel correspondiente.
- Recibir la documentación solicitada para el trámite de crédito.

### **2. Actividades**

- Información de crédito: requisitos revisión de documentos.
- Recepción de documentos e ingreso de trámite al sistema.
- Formular rutero de salida.
- Verificaciones telefónicas.
- Armar trámite y análisis para pasar a la siguiente estación.
- Información al socio que su crédito esta aprobado.
- Llamadas telefónicas de cobranzas.
- Ingreso de informes a gestión de cobranzas.
- Llamar por teléfono a socio y garante.
- Verificar el domicilio y lugar de trabajo del socio, deudor solidario y garante.
- Verificar y realizar levantamiento del negocio del socio, deudor solidario y garante (de todos los tipos de crédito).

## **PROPUESTA DE DEFINICIÓN FORMAL DE PERFILES DE PUESTOS MEDIANTE LA METODOLOGÍA DE DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS (MÉTODO MPC)**

En base a las funciones y actividades generales presentadas en el punto anterior es necesario elaborar una propuesta formal; para lo cual, se selecciona al cargo de Oficial Multiproducto cuya descripción del puesto se presenta en el cuadro a continuación. Sin embargo, la descripción de los demás cargos debe ser desarrollada por el departamento responsable de la Institución (Departamento de Recursos Humanos) tomando en consideración el levantamiento empírico desarrollado en el punto anterior.

Es importante mencionar que la aplicación de la metodología es en base a los criterios y conceptos aprendidos en el Módulo de Gerencia de Recursos Humanos de la maestría<sup>32</sup> cuyo cuadro explicativo en base al cual se describe el Puesto del Oficial Multiproducto se encuentra en el *Anexo 4: Metodología para el Levantamiento de Perfiles por Competencias del puesto de Oficial Multiproducto*.

**Cuadro No. 23**

### **Descripción del Puesto de Oficial Multiproducto – Coop. Andalucía Ltda.**

| <b>A. DATOS GENERALES</b>     |                      |  |
|-------------------------------|----------------------|--|
| • Macroproceso                | -                    | Captaciones y Colocaciones                     |
| • Proceso                     | -                    | Gestión de Captaciones y de Colocación         |
| • Subproceso                  | -                    | Captación de Efectivo y Venta y Pre-valoración |
| • Puesto                      | -                    | Oficial Multiproducto                          |
| • Localización Geográfica:    | -                    | Agencias                                       |
| • Subordinado a (cargo):      | -                    | Oficial Multiproducto Senior                   |
| • Preparado por :             | -                    | Departamento de Gestión de Operaciones         |
| • # ocupantes existentes:     | -                    | 18   |
| <b>VALORACION DEL PUESTO:</b> | <b>CODIFICACION:</b> | Profesional 1   <b>PUNTOS : 419</b>            |

| <b>B. RESUMEN DEL PUESTO</b>  |
|---|
| Captar y colocar recursos económicos de la Cooperativa de acuerdo a las políticas y procedimientos institucionales y de los Organismos de Control satisfaciendo las necesidades e intereses de nuestros socios/clientes y favoreciendo los intereses de la Cooperativa. |

<sup>32</sup> Lascano Juan, Módulo de Gerencia de Recursos Humanos, Universidad Tecnológica Israel – MBA12, febrero 2010

**C. PERFIL DE COMPETENCIAS**

Conjunto de conocimientos, experiencias, valores y características comportamentales factibles de observar y medir, necesarios para el desarrollo del puesto.

- **FORMACION ACADEMICA:** Título universitario o de pregrado: Ingeniero Comercial, Administración, Economía y otros similares:
 

|                                      |                       |
|--------------------------------------|-----------------------|
| Estadística                          | Contabilidad          |
| Indicadores Económicos y Financieros | Matemática Financiera |
| Leyes                                |                       |
- **EXPERIENCIA (AÑOS):**  
De 1 a 2 años en posiciones similares y de preferencia en instituciones financieras
- **CAPACITACIÓN:**

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Servicio y atención al cliente | Sistemas informáticos                  |
| Administrativas y contables    | Actualizaciones relacionadas al puesto |
- **PAQUETES INFORMATICOS:**  
Excel y Word (intermedio)
- **IDIOMA (NOMBRE Y NIVEL DE DOMINIO):**  
Inglés Comprensión (básico)
- **DESTREZAS:**

|                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| Pensamiento Analítico       | Escritura                   |
| Recopilación de Información | Asertividad/Firmeza         |
| Escucha activa              | Organización de Información |
| Trabajo en Equipo           |                             |
- **COMPETENCIAS CORPORATIVAS:**

|                        |               |
|------------------------|---------------|
| Honestidad             | Transparencia |
| Orientación al Cliente | Compromiso    |

**D. CRITERIOS DE DESEMPEÑO**

El o los factores en que radicaría el desempeño óptimo del puesto. Ej. : Liderazgo, etc.

- |                       |                             |
|-----------------------|-----------------------------|
| Pensamiento analítico | Recopilación de Información |
| Asertividad/Firmeza   | Trabajo en equipo           |

**E. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD**

| Acciones Principales                    | Resultado Final Esperado   | Indicadores de Logro  |
|---|--|---|
| 1. Colocar créditos<br>2. Captar fondos | 1. Colocar fondos de acuerdo a la capacidad de pago del socio/cliente al menor plazo y a la tasa correspondiente<br>2. Captar fondos al mayor plazo posible y a la tasa correspondiente. | 1. Eficacia del Servicio / Actividad<br>2. Eficiencia en la Actividad / Servicio<br>3. Satisfacción de Clientes internos y externos |

| F. INICIATIVA Y AUTONOMIA  |   | ATRIBUCIONES  |  |
|--|---|---|--|
| Situaciones que enfrenta el puesto con relación al área de responsabilidad                                     | Conocimientos académicos (específicos) necesarios para desarrollar las actividades (adquiridos vía educación formal y/o capacitación) | Destrezas requeridas (comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia) | Otras competencias (aptitudes y rasgos).                     |
| 1. Información de crédito: requisitos, revisión del buro y condiciones del préstamo.                           | Estadística<br>Excel<br>Word  | Pensamiento Analítico<br>Escritura<br>Recopilación de Información                               | Comprensión Oral<br>Comprensión Escrita<br>Expresión Escrita |
| 2. Recepción de documentos y verificar capacidad de pago.  | Indicadores Económicos y Financieros<br>Excel   | Asertividad/Firmeza<br>Escucha activa<br>Organización de Información                            | Razonamiento Inductivo<br>Ordenar Información                |
| 3. Extender órdenes de pago de cobranzas para créditos vencidos para que den autorización para pagos vencidos. | Matemática Financiera<br>Excel  | Trabajo en Equipo<br>Hablado  | Facilidad Numérica<br>Atención Selectiva                     |
| 4. Negociación y emisión de certificados de depósito a plazo fijo  | Matemática Financiera<br>Excel  |   |  |
| 5. Promocionar los productos y servicios de la Cooperativa (venta cruzada).                                    | Matemática Financiera<br>Excel<br>Word  |   |  |

### G. COMITES

Es la nómina de los Comités en los cuales el titular del puesto participa, por la razón de su puesto y no de sus características personales. .

| Nombre Comité | Cargos Miembros del Comité | Propósitos del Comité | Periodicidad | Rol del titular |
|---------------|----------------------------|-----------------------|--------------|-----------------|
| N/A           | N/A                        | N/A                   | N/A          | N/A             |

### H. AYUDAS DEL PUESTO

Describe los documentos de consulta o sustento para el ejercicio del puesto.

1. Ley de Instituciones Financieras
2. Manuales y Procedimientos de la Cooperativa
3. Contratos y Convenios firmados con los Proveedores
4. Anexos y alcances realizados a contratos y convenios
5. Boletines, circulares y demás documentos emitidos por Organismos de Control
6. Demás similares y relacionados al puesto

| <b>I. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)</b>  |   |
|---|---|
| Describe las relaciones internas que por razón del puesto mantiene con otros puestos, departamentos, unidades de la institución y explica la naturaleza o propósito de la relación. |   |
| <b>Con Quien</b>  | <b>Naturaleza o Propósito</b>   |
| 1. Fábrica de Crédito   | 1. Los créditos colocados deben ser visados, analizados e ingresados completamente en el sistema transaccional por los niveles e intervinientes respectivos.  |
| 2. Gestión de Operaciones   | 2. Las actividades comerciales requieren ser gestionadas por personal operativo que pertenece al Dpto. de Gestión de Operaciones.   |
| 3. Unidades de Control  | 3. La ejecución de las actividades comerciales deben regirse a lineamientos establecidos por los Organismo de Control cuya aplicación y regularización es por intermedio de la Unidades de Control de la Cooperativa (Riesgos, Auditoría y Cumplimiento). |

| <b>J. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)</b>   |   |
|--|---|
| Describe las relaciones con personas, organizaciones, instituciones, clientes, etc., que están fuera de la institución. Debe especificarse la naturaleza de esa interacción. |   |
| <b>Con Quien</b>   | <b>Naturaleza o Propósito</b>   |
| 1. Organismos de Control   | 1. Dar cumplimiento a los requerimientos y lineamientos establecidos por los Organismos de Control. |

Elaborado por: Isabel Marcillo

Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

## **METODOLOGÍA DE VENTAS Y DE SEGUIMIENTO COMERCIAL<sup>33</sup>**

A fin de asegurar una gestión comercial proactiva que contribuya a la proyección de ventas de los oficiales, es necesario definir una serie de etapas a seguir de manera secuencial en la ejecución del proceso de ventas. Dichas etapas permitirán que los oficiales destinen esfuerzos a cerrar una posible venta y crear una relación comercial con un socio o cliente que demostró interés en alguno de los productos y servicios ofertados por la Institución. Los pasos a seguir son:

<sup>33</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., Taller de Definición de Metodología de Ventas y Seguimiento Comercial, marzo 2012

- **Definir Clientes Potenciales:** donde el Departamento de Marketing entregará una base de datos con clientes actuales y potenciales en base a los cuales se generen listas de clientes y ofertas de productos concretos para ejecutar campañas de ventas proactivas. Sin embargo, la definición de clientes potenciales también es producto de la gestión proactiva que realice el Oficial Multiproducto al definir contactos de referidos, sectores de interés ubicados en lugares cercanos a la agencia; conocidos y demás similares.
- **Contacto Inicial:** donde los Oficiales Multiproducto y Microcrédito se contactarán proactivamente de manera inicial mediante el medio que considere de mayor impacto favorable en el cliente (llamada telefónica o visita en campo) y que le permita conocer el nivel de interés en los productos y servicios de la Cooperativa.
- **Verificar e Informar:** donde los Oficiales Multiproducto y Microcrédito identifiquen el segmento al cual pertenece el socio o cliente; valide si cumple con los requisitos mínimos para acceder al producto o servicio a ofrecer; y proporcione información sobre requisitos y demás temas de interés.
- **Dar seguimiento:** donde los Oficiales Multiproducto y Microcrédito darán seguimiento al socio o cliente hasta que entregue todos los requisitos necesarios para acceder formalmente al servicio o producto de su interés.
- **Cierre:** donde los Oficiales Multiproducto y Microcrédito tienen la responsabilidad de realizar la gestión necesaria para la aprobación y entrega del producto y servicio en las condiciones pactadas con el socio o cliente.

La metodología de ventas establecida permitirá que los Oficiales Multiproducto y Microcrédito realicen venta proactiva asegurando un crecimiento en su colocación y captación de fondos. Sin embargo, la correcta implementación o no de dichas



actividades se identificará solo mediante reuniones de seguimiento comercial tanto a nivel de cada agencia como a nivel de institucional.

Para el seguimiento comercial a nivel agencia es necesario que los Oficiales Multiproducto Senior realicen al menos una reunión semanal de seguimiento con todos sus Oficiales Multiproducto y Microcrédito donde los objetivos primordiales a tratar sean:

- Evaluar la metodología de ventas establecida,
- Cumplimiento de metas de venta tanto a nivel de la semana anterior como del acumulado del mes y del trimestre,
- Evaluar el monto de cartera vencida,
- Definir planes de acción para cumplir las metas futuras y ajustar el posible incumplimiento acumulado.

Para el seguimiento comercial a nivel institucional es necesario que los Oficiales Multiproducto Senior mantengan al menos una reunión mensual con la Jefatura de Negocios donde los objetivos primordiales a tratar sean:

- Evaluar el cumplimiento de metas,
- Evaluar los niveles de cartera vencida,
- Definir planes de acción para cumplir las metas futuras, ajustar los incumplimientos acumulados y proponer mejoras.

## **PROCOLOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE <sup>34</sup>**

A fin de que los socios y clientes perciban el servicio de atención como un factor determinante para preferir el contacto con los Oficiales Multiproducto y Microcrédito de la institución se definen una serie de acciones y lineamientos base denominado Protocolo de Atención.

---

<sup>34</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., Taller de Definición de Metodología de Ventas y Seguimiento Comercial, marzo 2012

## **1) PROTOCOLO DE SERVICIO PERSONA A PERSONA**

Este protocolo se aplicará para el contacto directo con el socio o cliente “frente a frente” donde el Oficial Multiproducto/Microcrédito debe:

- Saludar con amabilidad, mostrando siempre una sonrisa e identificándose,
- Demostrar actitud positiva, manteniendo el contacto visual con el cliente y utilizando frases cordiales,
- Llamar al cliente por su apellido y con respeto; y, en los casos que se tenga mayor confianza se lo debe llamar de la manera acostumbrada, siempre manteniendo un alto nivel de cordialidad,
- Identificar la necesidad o requerimiento,
- Realizar consultas que aclaren dudas sobre un requerimiento
- Al no disponer de una solución sobre un tema, indicar al cliente que usted lo llamará para solucionar su requerimiento y fije una fecha y hora.
- Cumplir con lo que se comprometa,
- Demostrar agilidad sin demostrar ansiedad por atender a otro cliente.
- No usar términos técnicos, utilice palabras que el socio o cliente pueda entender.
- Despedirse usando frases amables como: “Para servirle”, “A la orden”, “Que pase un excelente día/tarde”, “Puedo ayudarle en algo más”, .....

## **2) PROTOCOLO PARA USO DE CORREO ELECTRÓNICO**

A fin de lograr una comunicación efectiva con los socios y clientes es necesario aplicar los siguientes lineamientos:

- Escribir siempre el asunto a fin de que el destinatario conozca el texto a leer,
- Escribir el correo como si fueran una carta: cabecera, cuerpo y final (nombre o firma),
- Enviar únicamente correos relacionados con temas laborales, no enviar chistes, historias personales, ni demás similares,

- Copiar el e-mail a la persona que está realmente vinculada con el tema tratado,
- Ser amable, cordial y respetuoso, evitando uso de apodos y redactando correos extensos y confusos,
- Proporcionar soluciones a problemas, evite discusiones por correo,
- Ser cuidadoso con la ortografía.
- Responder, todo correo aún cuando sea para informar que lo solicitado está en trámite de solución
- Personalizar la firma electrónica, la cual debe estar siempre incluida en el correo electrónico pues incluye datos útiles para futuros contactos bajo el siguiente formato: Saludos cordiales/Atentamente, Nombre y Apellido, Cargo/Departamento, Nombre de la Institución, Dirección – Piso, Teléfono y Extensión, E-mail

### **Gráfico No.10**

#### **Protocolo de Atención - Modelo de Pie de Firma**

Saludos cordiales,

Isabel F. Marcillo  
 Dpto de Gestión de Operaciones  
 Cooperativa Andalucía Ltda.  
 Jorge Piedra Oe5-95 y Azogues  
 Of: 3301531/3301920 ext. 100  
 Cel: 095 700 123  
 mail: isabel.marcillo@andalucia.fin.ec

Elaborado por: Isabel Marcillo

Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

### **3) PROTOCOLO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA**

Es importante que en todo momento se proyecte una excelente imagen institucional. Un mal direccionamiento o atención puede hacer que se pierda un cliente. Los lineamientos para aplicar éste protocolo son:

- Contestar el teléfono con los siguientes datos: nombre de la institución o departamento, saludo, quién está respondiendo y una frase cortés de inicio. Ejemplo: “Cooperativa Andalucía”, “Buenos días / Buenas tardes / Buenas noches”, Isabel le saluda, “en que puedo atenderlo”.

- Contestar máximo al tercer timbre, si no es su extensión, atienda y direcciona efectivamente la llamada
- Para direccionar llamadas diga: “Le comunico con” o “procedo a transferir la llamada”, indicando el Nombre de la persona, el departamento y Numero de la extensión.
- Sonreír pues aunque su interlocutor no pueda observarle, la sonrisa se refleja al hablar.
- Mostrar interés y concéntrese en resolver las necesidades del cliente,
- No interrumpir al interlocutor mientras habla y anote los datos importantes que le permitan dar una respuesta apropiada.
- No hacer ruido mientras habla por teléfono
- No dejar a su cliente esperando mucho tiempo. Si no va a poder solucionar su requerimiento rápidamente es preferible devolver la llamada.
- No usar el altavoz
- En caso de que la llamada no haya sido para quien la contesto, solicitar al interlocutor que vuelva a llamar o tome nota del nombre y del recado
- Despedirse con amabilidad y no cuelgue el teléfono antes que su interlocutor haya colgado.

#### **4) PROTOCOLO PARA MANEJO DE SOCIOS Y CLIENTES DIFÍCILES (MOLESTOS)**

El manejo de socios molestos es complicado, la clave es no perder el control de las emociones. Los lineamientos definidos son:

- Dejar que el cliente se desahogue sin interrumpir y mostrando interés,
- No tomar las cosas como algo personal, considere que el cliente está molesto con la Institución no con la persona que lo atiende,
- Pedir disculpas por la situación que incomodó al cliente,
- Realizar preguntas necesarias para comprender el problema y poder solucionarlo,
- Verificar todos los datos y cuando este seguro aporte una solución,
- Evitar dar justificativos que parezcan pretextos,

- Agradecer al cliente por informar su molestia acerca de un determinado problema, recuerde que las quejas brindan retroalimentación importante.

## **5) PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN NO VERBAL**

La comunicación no verbal es el lenguaje del cuerpo que no depende de las palabras que se dicen; por lo cual, es importante las posturas y gestos al momento de hablar. Los lineamientos definidos son:

- Mantener contacto visual que demuestre interés en el tema tratado,
- Mantener una sonrisa natural y no fingida; ya que permite una mayor fluidez en la comunicación,
- Mantener tranquilidad y no demostrar nerviosismo con movimientos de las manos,
- Adoptar una postura relajada y de atención,


## **INVENTARIO DE PROCESOS PROPUESTO Y PROCEDIMIENTOS REDEFINIDOS**

Una vez revisados los procedimientos actuales y realizadas las definiciones de la nueva estructura de agencia, los nuevos cargos y nuevas metodologías de trabajo, es necesario levantar y actualizar los procedimientos en base a todos los lineamientos establecidos.

A continuación se presenta el inventario de procesos propuesto:

## Cuadro No. 24

### Inventario Procesos Productivos Propuesto - Cooperativa Andalucía Ltda.

|   |  |
|---|--|
|  | <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.</b><br><br><b>CONTROL OPERATIVO Y PROCESOS</b><br><br><b>PROYECTO ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS</b><br><b>DETALLE DE PROCESOS</b> |
|---|--|

| PROC<br>ESO | SUBPROCESOS |        | PROCEDIMIENTOS |        |
|-------------|-------------|--------|----------------|--------|
| DPTO        | CÓDIGO      | NOMBRE | CÓDIGO         | NOMBRE |

#### PROCESOS CLAVES O DE NEGOCIO

#### GOP MACROPROCESO: GESTIÓN DE OPERACIONES

#### ORIGINACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FRONT OFFICE

|                    |  |                                   |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|--------------------|--|-----------------------------------|--|--|--|--------------------------------|--|--|------------------|--|--|---------------------------|--|--|---------------------------------|--|--|----------------------------|--|--|-------------------------|--|--|---------------------------|--|--|-----------------------------------|--|--|-----------------|--|--|--------------------|--|--|----------------------|--|--|----------------------|--|--|--------------------------|--|--|-------------------------|--|--|--------------------------|--|--|------------------------------|--|--|--------------------------------|--|--|---------------------------------|--|--|----------------------------------|--|--|-------------------------------|--|--|-------------------------|
|                    |  |                                   |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
| <b>OPERACIONES</b> |  | Gestión de Balcón de Servicios    | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%;"></td><td style="width: 5%;"></td><td>Activación de Cuenta de Ahorro</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Cierre de Cuenta</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Bloqueo Cuenta de Ahorros</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Desbloqueo de Cuenta de Ahorros</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Reposición Libreta Ahorros</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Actualización de Firmas</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Transferencia de Efectivo</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Emisión de Certificados Bancarios</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Emisión Cheques</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Devolución Cheques</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Inclusión Alternante</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Exclusión Alternante</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Entrega Certificados DPF</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Endoso Certificados DPF</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Bloqueo Certificados DPF</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Entrega de Tarjeta de Débito</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Anulación de Tarjeta de Débito</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Reposición de Tarjeta de Débito</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Cancelación de Tarjeta de Débito</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Reclamo Seguro de Desgravamen</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Reclamo Fondo Mortuario</td></tr> </table> |  |  | Activación de Cuenta de Ahorro |  |  | Cierre de Cuenta |  |  | Bloqueo Cuenta de Ahorros |  |  | Desbloqueo de Cuenta de Ahorros |  |  | Reposición Libreta Ahorros |  |  | Actualización de Firmas |  |  | Transferencia de Efectivo |  |  | Emisión de Certificados Bancarios |  |  | Emisión Cheques |  |  | Devolución Cheques |  |  | Inclusión Alternante |  |  | Exclusión Alternante |  |  | Entrega Certificados DPF |  |  | Endoso Certificados DPF |  |  | Bloqueo Certificados DPF |  |  | Entrega de Tarjeta de Débito |  |  | Anulación de Tarjeta de Débito |  |  | Reposición de Tarjeta de Débito |  |  | Cancelación de Tarjeta de Débito |  |  | Reclamo Seguro de Desgravamen |  |  | Reclamo Fondo Mortuario |
|                    |  | Activación de Cuenta de Ahorro    |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Cierre de Cuenta                  |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Bloqueo Cuenta de Ahorros         |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Desbloqueo de Cuenta de Ahorros   |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Reposición Libreta Ahorros        |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Actualización de Firmas           |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Transferencia de Efectivo         |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Emisión de Certificados Bancarios |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Emisión Cheques                   |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Devolución Cheques                |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Inclusión Alternante              |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Exclusión Alternante              |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Entrega Certificados DPF          |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Endoso Certificados DPF           |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Bloqueo Certificados DPF          |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Entrega de Tarjeta de Débito      |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Anulación de Tarjeta de Débito    |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Reposición de Tarjeta de Débito   |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Cancelación de Tarjeta de Débito  |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Reclamo Seguro de Desgravamen     |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |
|                    |  | Reclamo Fondo Mortuario           |  |  |  |                                |  |  |                  |  |  |                           |  |  |                                 |  |  |                            |  |  |                         |  |  |                           |  |  |                                   |  |  |                 |  |  |                    |  |  |                      |  |  |                      |  |  |                          |  |  |                         |  |  |                          |  |  |                              |  |  |                                |  |  |                                 |  |  |                                  |  |  |                               |  |  |                         |

#### CAP MACROPROCESO: CAPTACIONES

#### GESTIÓN DE CAPTACIONES

|                 |  |                                   |   |  |  |                               |  |  |                                   |  |  |                  |  |  |                     |  |  |                                |
|-----------------|--|-----------------------------------|---|--|--|-------------------------------|--|--|-----------------------------------|--|--|------------------|--|--|---------------------|--|--|--------------------------------|
|                 |  |                                   |   |  |  |                               |  |  |                                   |  |  |                  |  |  |                     |  |  |                                |
| <b>NEGOCIOS</b> |  | Captación de Efectivo             | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%;"></td><td style="width: 5%;"></td><td>Apertura de Cuenta de Ahorros</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Cambio Titula por Mayoría de Edad</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Emisión de DPF's</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Renovación de DPF's</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Solicitud de Tarjeta de Débito</td></tr> </table> |  |  | Apertura de Cuenta de Ahorros |  |  | Cambio Titula por Mayoría de Edad |  |  | Emisión de DPF's |  |  | Renovación de DPF's |  |  | Solicitud de Tarjeta de Débito |
|                 |  | Apertura de Cuenta de Ahorros     |   |  |  |                               |  |  |                                   |  |  |                  |  |  |                     |  |  |                                |
|                 |  | Cambio Titula por Mayoría de Edad |   |  |  |                               |  |  |                                   |  |  |                  |  |  |                     |  |  |                                |
|                 |  | Emisión de DPF's                  |   |  |  |                               |  |  |                                   |  |  |                  |  |  |                     |  |  |                                |
|                 |  | Renovación de DPF's               |   |  |  |                               |  |  |                                   |  |  |                  |  |  |                     |  |  |                                |
|                 |  | Solicitud de Tarjeta de Débito    |   |  |  |                               |  |  |                                   |  |  |                  |  |  |                     |  |  |                                |

#### COL MACROPROCESO: COLOCACIONES

| GESTIÓN DE CRÉDITO |               |                        |  |  |                     |
|--------------------|---------------|------------------------|--|--|---------------------|
| NEGOCIOS           | COL.0<br>1.01 | Venta y Pre-valoración |  |  | Crédito de Consumo  |
|                    |               |                        |  |  | Crédito de Vivienda |
|                    |               |                        |  |  | Crédito Automotriz  |
|                    |               |                        |  |  | Microcrédito        |
|                    | COL.0<br>1.02 | Desembolso             |  |  | Desembolso          |

Elaborado por: Cooperativa Andalucía Ltda.

Fuente: Manual de Procesos

A fin de evidenciar el nivel de eficiencia en tiempos de los procedimientos a ser actualizados y el tipo de mejora propuesta, a continuación se presenta el cuadro que resume la gestión y el nivel de correspondencia entre los Procedimientos del Inventario de Procesos Actual Vs. El Inventario de Procesos Propuestos.

### Cuadro No. 25

#### Nivel de Gestión y Correspondencia entre Procedimientos - Inventario

#### Procesos Actual Vs. Propuesto

| # Item | # Proced. AS IS | Nombre del Procedimientos AS IS                   | Detalle  | # Proced. TO BE | Nombre del Procedimientos TO BE al que corresponde el AS IS |
|--------|-----------------|---|--|-----------------|---|
| 1      | 2               | Reposición de Libreta de Ahorros                  | Se actualiza   | 5               | Reposición de Libreta de Ahorros                            |
| 2      | 3               | Cierre de Cuenta de Ahorros                       | Se actualiza   | 2               | Cierre de Cuenta de Ahorros                                 |
| 3      | 5               | Emisión de Dctos y Certificados a favor del Socio | Se actualiza   | 8               | Emisión de Certificados Bancarios                           |
| 4      | 6               | Emisión de Cheques                                | Se actualiza   | 9               | Emisión de Cheques  |
| 5      | 7               | Devolución de Cheques Protestados                 | Se actualiza   | 10              | Devolución de Cheques                                       |
| 6      | 11              | Activación de Cuenta de Ahorros                   | Se actualiza   | 1               | Activación de Cuenta de Ahorros                             |
| 7      | 12              | Emisión de Depósitos a Plazo Fijo                 | Se actualiza   | 24              | Emisión de Depósitos a Plazo Fijo                           |
| 8      | 1               | Transferencias en Cuentas de Ahorros              | Se propone un nuevo procedimiento producto de la separación de funciones entre Oficial Multiproducto y Oficial de Balcón de Servicio; y, debido a que ya no interviene la Tesorera         | 7               | Transferencias de Efectivo                                  |
| 9      | 8               | Cancelación de DPF's                              | Se integran los procedimientos a fin de mantener un estándar de presentación (nivel de detalle) y también debido a que la mayoría de actividades en los dos procedimientos son repetitivas | 25              | Renovación/Cancelación de Depósitos a Plazo Fijo            |
| 10     | 13              | Renovación de DPF's                               |  |                 |   |
| 11     | 9               | Solicitud y entrega de Tarjeta de Débito          | Se dividen los procedimientos por separación de funciones entre  | 26              | Solicitud de Tarjeta de Débito                              |

| # Item | # Proced. AS IS | Nombre del Procedimientos AS IS                                | Detalle   | # Proced. TO BE | Nombre del Procedimientos TO BE al que corresponde el AS IS |
|--------|-----------------|--|---|-----------------|---|
| 12     |                 |  | Oficial Multiproducto y Oficial de Balcón de Servicio   | 16              | Entrega de Tarjeta de Débito                                |
| 13     | 10              | Apertura Cuenta de Ahorros                                     | Se integran los procedimientos a fin de mantener un estándar de presentación ya que el registro de firmas se encuentra a nivel más detallado (instructivo) que los demás procedimientos | 22              | Apertura de Cuenta de Ahorros                               |
| 14     | 4               | Registro de Firmas   |   |                 |   |
| 15     | 14              | Promoción Crédito de Consumo                                   | Se propone un nuevo procedimiento considerando las actividades comerciales y operativas con proyección a la implementación de una Fábrica de Crédito                                    | 27              | Crédito de Consumo  |
| 16     | 15              | Verificación Datos de Consumo                                  |   |                 |   |
| 17     | 18              | Promoción Crédito de Vivienda                                  |   | 28              | Crédito de Vivienda   |
| 18     | 19              | Verificación Datos y Constitución Hipotecas                    |   |                 |   |
| 19     | 22              | Promoción y Venta de Microcrédito                              |   | 30              | Microcrédito  |
| 20     | 23              | Insp. y Verificación Datos de Microcrédito                     |   |                 |   |
| 21     | 17              | Desembolso del Crédito de Consumo                              | Se propone un nuevo procedimiento considerando las actividades comerciales y operativas con proyección a la implementación de una Fábrica de Crédito                                    | 31              | Procedimiento de Desembolso                                 |
| 22     | 21              | Desembolso del Crédito de Vivienda                             |   |                 |   |
| 23     | 25              | Desembolso del Microcrédito                                    |   |                 |   |
| 24     | 16              | Análisis y Aprobación del Crédito de Consumo                   | No se levanta un nuevo procedimiento pues corresponde a un procedimiento a ejecutarse en la Fábrica de Crédito  | N/A             | No Aplica   |
| 25     | 20              | Análisis y Aprobación del Crédito de Vivienda                  |   |                 |   |
| 26     | 24              | Análisis y Aprobación del Microcrédito                         |   |                 |   |
| 27     | N/A             | Bloqueo y Desbloqueo de Cuentas de Ahorros                     | Se levantan los procedimientos de manera independiente  | 3               | Bloqueo de Cta. de Ahorro                                   |
| 28     |                 |  |   | 4               | Desbloqueo de Cta. Ahorro                                   |
| 29     | N/A             | Liquidación de Cuentas de Ahorro por Fallecimiento del Titular | Se levantan los procedimientos de manera independiente  | 20              | Reclamo de Seguro de Desgravamen                            |
| 30     |                 |  |   | 21              | Reclamo de Fondo Mortuario                                  |
| 31     | N/A             | Cambio de Titular por Mayoría de Edad                          | Se levanta el procedimiento   | 23              | Cambio de Titular por Mayoría de Edad                       |
| 32     | N/A             | Pérdida del certificado original del DPF's                     | Se levanta el procedimiento   | 15              | Bloqueo de Certificados de Plazo Fijo                       |
| 33     | N/A             | Bloqueo de Tarjeta de Débito                                   | Se levanta el procedimiento   | 17              | Anulación de Tarjeta de Débito                              |
| 34     | N/A             | Reposición Tarjeta D.  | Se levanta el procedimiento   | 18              | Reposición de Tarjeta de Débito                             |
| 35     | N/A             | Renovación Tarjeta D.  |   |                 |   |
| 36     | N/A             | Cancelación de Tarjeta de Débito                               | Se levanta el procedimiento   | 19              | Cancelación de Tarjeta de Débito                            |
| 37     | N/A             | Envío de Giros al Exterior                                     | No se levanta el procedimiento pues no es parte del proyecto comercial ya que es una actividad operativa ejecutada en el Área de Cajas  | N/A             | No Aplica   |
| 38     | N/A             | Procedimiento de Pago de Giros desde el Exterior               |   |                 |   |
| 39     | N/A             | Cambios de Beneficiario de la Cuenta de Ahorros                | No se levanta el procedimiento pues no pueden darse cambios de beneficiarios pero si incluir o excluir beneficiarios (firmas conjuntas); por lo cual, se proponen nuevos procedimientos | 11              | Inclusión de Alternante                                     |
| 40     |                 |  |   | 12              | Exclusión de Alternante                                     |



| # Item | # Proced. AS IS | Nombre del Procedimientos AS IS | Detalle  | # Proced. TO BE | Nombre del Procedimientos TO BE al que corresponde el AS IS |
|--------|-----------------|---------------------------------|--|-----------------|---|
| 41     | N/A             | Pre cancelación de DPF's        | Es necesario levantar el procedimiento   | N/A             | Por levantar  |
| 42     | N/A             | No Aplica                       | Se propone un nuevo procedimiento debido a la separación de las actividades operativas y comerciales | 6               | Actualización de Firmas                                     |
| 43     | N/A             |                                 |  | 13              | Entrega de Certificados de Plazo Fijo                       |
| 44     | N/A             |                                 |  | 14              | Endoso de Certificados de Plazo Fijo                        |
| 45     | N/A             |                                 | Se propone un nuevo procedimiento ya que el producto fue recientemente creado                        | 29              | Crédito Automotriz  |

Elaborado por: Isabel Marcillo

Fuente: Manual de Procesos

Los procedimientos que fueron sujetos de mejora debido a su nivel de eficiencia se presentan en el *Anexo 5: Matrices de Análisis de Valor Agregado de los Procedimientos sujetos de Mejora*; mientras que los procedimientos según el inventario de procesos actualizado se presentan en el *Anexo 6: Diagramas de Flujo de los Procedimientos relacionados a la Gestión Comercial según Inventario de Procesos Propuesto – TO BE*

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS ECONOMICO Y CONSIDERACIONES ADICIONALES**

#### **BENEFICIOS A CORTO PLAZO**

Con la implementación del Modelo de Gestión Comercial y la definición de un nuevo modelo de agencia, a corto plazo contar con personal comprometido y capacitado que impulse cambios y mejoras a los productos, servicios y procesos permitiendo un mayor crecimiento institucional; todo ello, basado en el desarrollo del personal, el trabajo en equipo, cultura de servicio y cumplimiento.

También se potenciaría la gestión comercial mejorando la sinergia entre Marketing, Ventas y Servicio al Cliente logrando la implementación de la venta cruzada y por ende el incremento de la Productividad y la efectividad en ventas.

#### **BENEFICIOS A LARGO PLAZO**

A largo plazo se conseguiría un crecimiento institucional que soporte los lineamientos a ser definidos en el nuevo Plan Estratégico y que se orientan en igualar las tendencias y practicas aplicadas por instituciones comparables con la Institución y que actualmente se ubican en un mejor ranking del mercado de cooperativas.

Adicionalmente, se fomentaría la cultura de servicio con enfoque al cliente basado en una gestión proactiva basada en estándares de servicio convirtiendo a cada agencia en un centro de fidelización de los socios y clientes de la institución.

Finalmente, conseguir la satisfacción del cliente con criterios claramente medibles y sujetos a gestión de mejora gracias a una captura de información del mercado y considerando rasgos del portafolio de productos ofertados y del valor agregado entregado por medio de una gestión de post venta básica a una gestión proactiva.

### **COSTO Vs. BENEFICIO**

Debido a que se trata de un proyecto a ser implementado y no poseer datos históricos relacionados a la gestión, se presentan costos y beneficios considerando proyecciones lineales obtenidas de los balances de la Institución publicados en la página web oficial de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador<sup>35</sup>.

A continuación se presentan las principales cuentas contables a ser consideradas en el Flujo de Caja Proyectado con las variaciones reales en los últimos tres años de resultados. Sin embargo, al realizar el análisis vertical entre los años 2009 y 2010 se puede observar que existen variaciones muy marcadas lo cual denota que la Cooperativa paso por un periodo de transición; razón por la cual, se decide tomar como valores referenciales los obtenidos del análisis vertical entre los años 2010 y 2011; y, por lo tanto, se toma como valores base los valores reflejados en el año 2011.

---

<sup>35</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Balances Generales, [http://www.sbs.gob.ec/practg/pk\\_cons\\_bdd.p\\_bal\\_entdd\\_finnc?vp\\_cod\\_tip\\_instt=19&vp\\_cod\\_instt=1123&vp\\_anio=2011&vp\\_mes=12&vp\\_cod\\_tip\\_catlg=7](http://www.sbs.gob.ec/practg/pk_cons_bdd.p_bal_entdd_finnc?vp_cod_tip_instt=19&vp_cod_instt=1123&vp_anio=2011&vp_mes=12&vp_cod_tip_catlg=7), Agosto 2011

## Cuadro No. 26

### Principales Cuentas Contables – Cooperativa Andalucía Ltda.

|          | Principales Cuentas Contables         | Año 2009             | Año 2010             | Variación Absoluta | Variación Relativa | Año 2010             | Año 2011             | Variación Absoluta | Variación Relativa |
|----------|---------------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| <b>4</b> | <b>Gastos</b>                         | <b>10,391,143.49</b> | <b>10,719,721.88</b> | <b>328,578.39</b>  | <b>3%</b>          | <b>10,719,721.88</b> | <b>11,446,557.81</b> | <b>726,835.93</b>  | <b>7%</b>          |
| 41       | Intereses Causados                    | 3,923,370.68         | 3,514,009.84         | (409,360.84)       | -10%               | 3,514,009.84         | 3,677,950.00         | 163,940.16         | 5%                 |
| 42       | Comisiones Causadas                   | 877.24               | 517.52               | (359.72)           | -41%               | 517.52               | 1,022.48             | 504.96             | 98%                |
| 43       | Pérdidas Financieras                  | -                    | 173.10               | 173.10             | -                  | 173.10               | 1,025.38             | 852.28             | 492%               |
| 44       | Provisiones                           | 1,698,247.14         | 1,260,016.70         | (438,230.44)       | -26%               | 1,260,016.70         | 1,244,691.74         | (15,324.96)        | -1%                |
| 45       | Gastos de Operación                   | 4,478,684.08         | 5,374,941.32         | 896,257.24         | 20%                | 5,374,941.32         | 5,939,515.85         | 564,574.53         | 11%                |
| 47       | Otros Gastos y Perdidas               | 9,947.23             | 18,422.95            | 8,475.72           | 85%                | 18,422.95            | 31,109.68            | 12,686.73          | 69%                |
| 48       | Impuestos y Participación a Empleados | 280,017.12           | 551,640.45           | 271,623.33         | 97%                | 551,640.45           | 551,242.68           | (397.77)           | 0%                 |
| <b>5</b> | <b>Ingresos</b>                       | <b>10,883,325.90</b> | <b>11,690,081.00</b> | <b>806,755.10</b>  | <b>7%</b>          | <b>11,690,081.00</b> | <b>12,446,804.26</b> | <b>756,723.26</b>  | <b>6%</b>          |
| 51       | Intereses y Descuentos Ganados        | 9,828,804.24         | 10,881,288.09        | 1,052,483.85       | 11%                | 10,881,288.09        | 11,721,415.39        | 840,127.30         | 8%                 |
| 53       | Utilidades Financieras                | 7,998.45             | 6,471.82             | (1,526.63)         | -19%               | 6,471.82             | 2,946.01             | (3,525.81)         | -54%               |
| 54       | Ingresos por Servicios                | 263,561.90           | 179,928.53           | (83,633.37)        | -32%               | 179,928.53           | 127,911.94           | (52,016.59)        | -29%               |
| 56       | Otros Ingresos                        | 782,961.31           | 622,392.56           | (160,568.75)       | -21%               | 622,392.56           | 586,450.39           | (35,942.17)        | -6%                |
| 59       | Pérdidas y Ganancias                  | 492,182.41           | 970,359.12           | 478,176.71         | 97%                | 970,359.12           | 1,000,246.45         | 29,887.33          | 3%                 |

Elaborado por: Isabel Marcillo

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Adicionalmente, considerando la inversión a ser realizada en el proyecto y los costos implícitos como reubicación y señalética, a continuación se presenta el Cuadro de Conceptos proyectados con afectaciones adicionales a la proyección lineal obtenida de las variaciones anuales presentadas anteriormente.

**Cuadro No. 27**

**Ingresos y Gastos Projectados – Cooperativa Andalucía Ltda.**

| <b>Conceptos</b>  | <b>Valores Proyecto Año 1 basados en Año 2011</b> |
|---|---|
| Ingresos por Intereses y Descuentos Ganados                                 | 11,721,415.39                                     |
| Incremento Ingresos según tendencia + proyecto a partir del 2do año         | 9.5%  |
| Costo Venta por Intereses Causados  | 4,924,689.60                                      |
| Incremento en Costo de Venta según tendencia + proyecto                     | 7%  |
| Gasto de Operación - Personal   | 5,939,515.85                                      |
| Incremento en Gastos de Operación - Personal según tendencia + proyecto     | 13%   |
| <b>Inversión Total</b>  | <b>77,500.00</b>                                  |
| Amortización Diferidos  | 25%   |
| Inversión Diferidos   | 33,750.00   |
| Inversión Aspectos Varios relacionados al proyecto                          | 43,750.00   |
| Gastos por Servicios Varios - "Otros"                                       | 582,352.36  |
| Incremento en Gastos por Servicios Varios según tendencia + proyecto        | 4%  |
| Financiación Banco  | 0   |
| Tasa Mínima de Rendimiento (Inflación al 31/Dic/2011)                       | 5.41%   |
| Tasa Mínima de Rendimiento Propia (Doble de la Inflación al 31/Dic/2011)    | 10.82%  |
| Impuesto a la Renta   | 25%   |
| Participación Trabajadores  | 15%   |
| Incremento en conceptos según proyección proyecto (proyección conservadora) | 2%  |
| Tasa Desempleo (Cierre del año 2011)  | 5.1%  |
| <b>Vida proyecto en años</b>  | <b>4</b>  |

| <b>Conceptos</b>  | <b>Valores Referenciales Año 2011</b> |
|---|---------------------------------------|
| Incremento Ingresos según tendencia                                     | 8%                                    |
| Incremento en Costo de Venta según tendencia + proyecto                 | 5%                                    |
| Incremento en Gastos de Operación - Personal según tendencia + proyecto | 11%                                   |
| Incremento en Gastos por Servicios Varios según tendencia + proyecto    | 2%                                    |

| <b>* Detalle de la Inversión Total</b>  | <b>Valor</b> |
|---|--------------|
| <b>Inversión Diferidos –Consultor Proyecto:</b>   |              |
| Según el contrato firmado con el consultor del proyecto los pagos se realizarían de la siguiente manera | \$ 33,750.00 |
| Primer pago - Anticipo a la Firma del Contrato: 40%   | \$ 13,500.00 |
| Segundo pago - Entrega de procedimientos diagramados: 40%   | \$ 13,500.00 |
| Tercer pago - A la finalización de la Capacitación: 20%   | \$ 6,750.00  |

|  |              |
|--|--------------|
| <u>Inversión Aspectos Varios relacionados al proyecto:</u><br>Valores presupuestados a fin de cubrir imprevistos como: transporte, refrigerio del personal, material de apoyo, señalética con nombres de cargos de acuerdo a nueva estructura definida y demás similares | \$ 43,750.00 |
| <b>Total</b>   | \$ 77,500.00 |

Elaborado por: Isabel Marcillo  
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

A continuación, se presenta los valores según los datos y estimaciones realizadas en el cuadro anterior y que constituyen los valores para la elaboración del Flujo de Caja Proyectado.

### Cuadro No. 28

#### Valores según Datos y Estimaciones – Cooperativa Andalucía Ltda.

| <b>Presupuesto de Ventas y de Gastos</b> |              |              |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Concepto</b>                          | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Total</b> |
| <b>Ingresos Proyectados</b>              | 11,721,415   | 12,834,950   | 14,054,270   | 15,389,426   | 54,000,061   |
| <b>Gasto de Operación - Personal</b>     | 5,939,516    | 6,681,955    | 7,517,199    | 8,456,849    | 28,595,519   |
| <b>Gastos Servicios Varios</b>           | 582,352      | 602,735      | 623,831      | 645,665      | 2,454,583    |

| <b>Presupuesto de Costo de Ventas</b> |              |              |              |              |              |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Concepto</b>                       | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Total</b> |
| <b>Costo de Ventas Proyectados</b>    | 4,924,690    | 5,244,794    | 5,585,706    | 5,948,777    | 21,703,967   |

| <b>Amortización Diferidos</b> |              |              |              |              |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Concepto</b>               | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> |
| <b>Amortización</b>           | 19,375       | 19,375       | 19,375       | 19,375       |
| <b>Valor en libros</b>        | 58,125       | 38,750       | 19,375       | 0            |
| <b>Total Diferidos</b>        | 77,500       |              |              |              |

Elaborado por: Isabel Marcillo  
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

**Cuadro No. 29**

**Flujo de Caja Projectado – Cooperativa Andalucía Ltda.**

| <b>Balance de Pérdidas y Ganancias Projectado</b> |                      |                     |                     |                     |                     |
|---|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|   | <b>Total</b>         | <b>Año 1</b>        | <b>Año 2</b>        | <b>Año 3</b>        | <b>Año 4</b>        |
| Ventas  | 54,000,061.39        | 11,721,415.39       | 12,834,950.00       | 14,054,270.00       | 15,389,426.00       |
| Costo de Ventas                                   | 21,703,966.60        | 4,924,689.60        | 5,244,794.00        | 5,585,706.00        | 5,948,777.00        |
| Ut Bruta  | <b>32,296,094.79</b> | <b>6,796,725.79</b> | <b>7,590,156.00</b> | <b>8,468,564.00</b> | <b>9,440,649.00</b> |
| Gasto de Operación - Personal                     | 28,595,518.85        | 5,939,515.85        | 6,681,955.00        | 7,517,199.00        | 8,456,849.00        |
| Amortizaciones                                    | 77,500.00            | 19,375.00           | 19,375.00           | 19,375.00           | 19,375.00           |
| Gastos Servicios Varios                           | 2,454,583.36         | 582,352.36          | 602,735.00          | 623,831.00          | 645,665.00          |
| Total Gastos                                      | <b>31,127,602.21</b> | <b>6,541,243.21</b> | <b>7,304,065.00</b> | <b>8,160,405.00</b> | <b>9,121,889.00</b> |
| Ut Neta antes de impuestos y participaciones      | 1,168,492.58         | 255,482.58          | 286,091.00          | 308,159.00          | 318,760.00          |
| Part Trabajad                                     | 175,273.89           | 38,322.39           | 42,913.65           | 46,223.85           | 47,814.00           |
| Ut Neta antes de imp                              | <b>993,218.69</b>    | <b>217,160.19</b>   | <b>243,177.35</b>   | <b>261,935.15</b>   | <b>270,946.00</b>   |
| Impuesto a la Renta                               | 248,304.67           | 54,290.05           | 60,794.34           | 65,483.79           | 67,736.50           |
| Utilidad Neta                                     | <b>744,914.02</b>    | <b>162,870.14</b>   | <b>182,383.01</b>   | <b>196,451.36</b>   | <b>203,209.50</b>   |

Elaborado por: Isabel Marcillo

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

También se presenta el cuadro con el cálculo de la Tasa Interna de Retorno y del Valor Actual Neto de la implementación del Modelo de Gestión Comercial centrada en el Cliente; donde, se concluye que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida pues la tasa de interés producida por el proyecto de inversión es más alta que la Tasa Mínima de Rendimiento Esperada. Igualmente, se puede observar que el Valor Actual Neto es un valor mayor a “cero” lo que indica que se obtendrán ganancias o valores positivos en el flujo de caja del presente proyecto.

Además, se presenta el cuadro donde se aplica el cálculo del Valor Actual (fórmula “VA” en Excel) de la inversión, a fin de obtener el valor que tiene actualmente la suma de los valores invertidos y diferidos en el futuro.

**Cuadro No. 30**

**Determinación de TIR y VAN – Cooperativa Andalucía Ltda.**

| <b>Flujo de Fondos del Proyecto</b> |                    |                |                |                |                |
|-------------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                     | <b>Inv Inicial</b> | <b>Año 1</b>   | <b>Año 2</b>   | <b>Año 3</b>   | <b>Año 4</b>   |
| Utilidad                            |                    | 162,870        | 182,383        | 196,451        | 203,210        |
| + Amortización                      |                    | 19,375         | 19,375         | 19,375         | 19,375         |
| <b>Flujo Neto</b>                   | <b>-77,500</b>     | <b>182,245</b> | <b>201,758</b> | <b>215,826</b> | <b>222,585</b> |
| Tasa Mínima del Proyecto            |                    |                | 10.82%         |                |                |
|                                     |                    | <b>TIR</b>     | 242.19%        |                |                |
|                                     |                    | <b>VAN</b>     | 557,394.04     |                |                |

| <b>Periodo de Recuperación de la Inversión</b>   |                   |                         |                |
|--|-------------------|-------------------------|----------------|
|  | <b>Flujo Neto</b> | <b>Flujo Descontado</b> | <b>Saldo</b>   |
| Inversion  | 77,500            |                         |                |
| 1  | 182,245           | 164,451                 | -86,951        |
| 2  | 201,758           | 164,284                 |                |
| 3  | 215,826           | 158,581                 |                |
| 4  | 222,585           | 147,578                 |                |
| Se divide el flujo descontado para 365 días del año y se obtiene el valor en dólares que se recupera por día   |                   |                         | 451            |
| Se divide el valor anterior para el saldo del periodo de recuperación y se obtiene el número de días en los cuales se recupera la inversión, que en esta ocasión es menor a un año |                   |                         | 172            |
|  |                   |                         | aprox. meses 6 |

Elaborado por: Isabel Marcillo

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

También se determina el Riesgo del Mercado con el cual la Cooperativa puede trabajar donde su VAN es igual a “cero” y la inversión no produciría ni pérdidas ni ganancias; es decir, que se determina el valor mínimo al cual pueden decaer las ventas si existiera algún periodo de crisis. Según los cálculos establecidos, las ventas pueden descender a 97% (para determinar este valor se utilizó la fórmula de “Buscar Objetivo” en Excel).



**Cuadro No. 31**

**Determinación de Riesgo del Mercado – Cooperativa Andalucía Ltda.**

| <b>Balance de Pérdidas y Ganancias Proyectado</b> |              |              |              |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|   | <b>Total</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> |
| Ventas  | 52,863,948   | 11,474,807   | 12,564,914   | 13,758,581   | 15,065,646   |
| Costo de Ventas                                   | 21,703,967   | 4,924,690    | 5,244,794    | 5,585,706    | 5,948,777    |
| Ut Bruta  | 31,159,982   | 6,550,118    | 7,320,120    | 8,172,875    | 9,116,869    |
| Gasto de Operación -                              |              |              |              |              |              |
| Personal  | 28,595,519   | 5,939,516    | 6,681,955    | 7,517,199    | 8,456,849    |
| Amortizaciones                                    | 77,500       | 19,375       | 19,375       | 19,375       | 19,375       |
| Gastos Servicios Varios                           | 2,454,583    | 582,352      | 602,735      | 623,831      | 645,665      |
| Total Gastos                                      | 31,127,602   | 6,541,243    | 7,304,065    | 8,160,405    | 9,121,889    |
| Ut Neta antes imp y part                          | 32,380       | 8,874        | 16,055       | 12,470       | -5,020       |
| Part Trabajad                                     | 4,857        | 1,331        | 2,408        | 1,870        | -753         |
| Ut Neta antes de imp                              | 27,523       | 7,543        | 13,647       | 10,599       | -4,267       |
| IR  | 6,881        | 1,886        | 3,412        | 2,650        | -1,067       |
| Utilidad Neta                                     | 20,642       | 5,657        | 10,235       | 7,949        | -3,200       |

| <b>Flujo de Fondos del Proyecto</b> |                    |              |              |              |              |
|-------------------------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                     | <b>Inv Inicial</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> |
| Utilidad                            |                    | 5,657        | 10,235       | 7,949        | -3,200       |
| + Amortización                      |                    | 19,375       | 19,375       | 19,375       | 19,375       |
| Flujo Neto                          | -77,500            | 25,032       | 29,610       | 27,324       | 16,175       |
| Tasa Mínima del Proyecto            |                    |              | 10.82%       |              |              |
|                                     |                    | <b>TIR</b>   | 10.82%       |              |              |
|                                     |                    | <b>VAN</b>   | 0            |              |              |

Elaborado por: Isabel Marcillo

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Finalmente, es importante considerar el escenario en el cual la Cooperativa no haya desarrollado el presente proyecto y las posibilidades de crecimiento que tendría en relación a las demás instituciones de similares características; por lo cual se presenta el cuadro con las estimaciones a considerar y por lo tanto el flujo de caja proyectado bajo las condiciones del cuadro a continuación:

**Cuadro No. 32**

**Ingresos y Gastos Projectados sin Proyecto – Cooperativa Andalucía Ltda.**

| <b>Conceptos</b>  | <b>Valores Proyecto Año 1 basados en Año 2011</b> |
|---|---|
| Ingresos por Intereses y Descuentos Ganados   | 11,721,415.39                                     |
| Incremento Ingresos según tendencia y sin proyecto  | 2.75%   |
| Costo Venta por Intereses Causados  | 4,924,689.60                                      |
| Incremento en Costo de Venta según tendencia y sin proyecto   | -0.26%  |
| Gasto de Operación - Personal   | 5,939,515.85                                      |
| Incremento en Gastos de Operación - Personal según tendencia y sin proyecto   | 5.7%  |
| Inversión Total   | -   |
| Amortización Diferidos  | 0%  |
| Gastos por Servicios Varios - "Otros"   | 582,352.36  |
| Incremento en Gastos por Servicios Varios según tendencia y sin proyecto  | 4%  |
| Tasa Mínima de Rendimiento (Inflación al 31/Dic/2011)   | 5.41%   |
| Tasa Mínima de Rendimiento Propia (Doble de la Inflación al 31/Dic/2011)  | 10.82%  |
| Impuesto a la Renta   | 25%   |
| Participación Trabajadores  | 15%   |
| Tasa Desempleo (Cierre del año 2011)  | 5.1%  |
| Decremento en conceptos según proyección pesimista considerando el promedio entre la Tasa Desempleo de cierre del año 2011 (5.1%) y la Tasa de Inflación de cierre del año 2011 (5.41%) | -5.3%   |

| <b>Conceptos</b>  | <b>Valores Referenciales Años 2011</b> |
|---|--|
| Incremento Ingresos según tendencia                                     | 8%                                     |
| Incremento en Costo de Venta según tendencia + proyecto                 | 5%                                     |
| Incremento en Gastos de Operación - Personal según tendencia + proyecto | 11%                                    |
| Incremento en Gastos por Servicios Varios según tendencia + proyecto    | 2%                                     |

Elaborado por: Isabel Marcillo

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

A continuación, se presenta los valores según los datos y estimaciones realizadas en el cuadro anterior y que constituyen los valores para la elaboración del Flujo de Caja Projectado bajo el escenario pesimista sin la aplicación del proyecto; donde, se puede concluir que sin la aplicación del proyecto la Cooperativa dejaría de ganar ciento noventa mil dólares (\$190,086.56).

**Cuadro No. 33**

**Flujo de Caja Proyectado sin Proyecto – Cooperativa Andalucía Ltda.**

| <b>Balance de Pérdidas y Ganancias Estimado sin Proyecto</b> |                      |                     |                     |                     |                     |
|--|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|  | <b>Total</b>         | <b>Año 1</b>        | <b>Año 2</b>        | <b>Año 3</b>        | <b>Año 4</b>        |
| Ventas   | 48,851,749.39        | 11,721,415.39       | 12,043,168.00       | 12,373,753.00       | 12,713,413.00       |
| Costo de Ventas  | 19,623,539.60        | 4,924,689.60        | 4,912,132.00        | 4,899,606.00        | 4,887,112.00        |
| Ut Bruta   | <b>29,228,209.79</b> | <b>6,796,725.79</b> | <b>7,131,036.00</b> | <b>7,474,147.00</b> | <b>7,826,301.00</b> |
| Gasto de Operación -   |                      |                     |                     |                     |                     |
| Personal   | 25,884,954.85        | 5,939,515.85        | 6,280,741.00        | 6,641,570.00        | 7,023,128.00        |
| Amortizaciones   | 0.00                 | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 0.00                |
| Gastos Servicios Varios                                      | 2,472,937.36         | 582,352.36          | 605,646.00          | 629,872.00          | 655,067.00          |
| Total Gastos   | <b>28,357,892.21</b> | <b>6,521,868.21</b> | <b>6,886,387.00</b> | <b>7,271,442.00</b> | <b>7,678,195.00</b> |
| Ut Neta antes de impuestos y participaciones                 | 870,317.58           | 274,857.58          | 244,649.00          | 202,705.00          | 148,106.00          |
| Part Trabajad  | 130,547.64           | 41,228.64           | 36,697.35           | 30,405.75           | 22,215.90           |
| Ut Neta antes de imp   | <b>739,769.94</b>    | <b>233,628.94</b>   | <b>207,951.65</b>   | <b>172,299.25</b>   | <b>125,890.10</b>   |
| Impuesto a la Renta  | 184,942.49           | 58,407.24           | 51,987.91           | 43,074.81           | 31,472.53           |
| Utilidad Neta  | <b>554,827.46</b>    | <b>175,221.71</b>   | <b>155,963.74</b>   | <b>129,224.44</b>   | <b>94,417.58</b>    |

|                                  | <b>Valor</b>         |
|----------------------------------|----------------------|
| Utilidad Neta Total con proyecto | \$ 744,914.02        |
| Utilidad Neta Total sin proyecto | \$ 554,827.46        |
| Diferencia                       | <b>\$ 190,086.56</b> |

Elaborado por: Isabel Marcillo

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

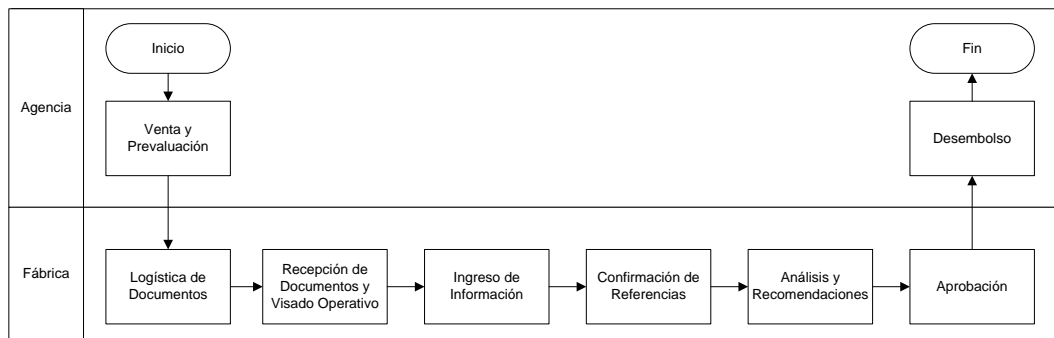
1. El diseño de un modelo de gestión basado en la excelencia de la calidad del servicio al cliente permitió la identificación, levantamiento y mejora de procesos institucionales permitiendo así cumplir con el ciclo de mejora continua de los procesos comerciales de la Institución.
2. El conocer la situación actual de la Cooperativa permitió entender el entorno de la Institución y el nivel de competencia que tiene respecto a otras instituciones financieras de similares características; permitiendo así, reconocer que todo esfuerzo está orientado a la satisfacción del cliente logrando así su fidelización.
3. El planteamiento de un rediseño de los procesos comerciales y la definición de un nuevo modelo de agencia permitió que las Jefaturas y la Gerencia General comprendan que los procesos son el eje primordial para cumplir con procedimientos estandarizados y fundamentados en una orientación de servicio al cliente.
4. La estimación del impacto permitió establecer que el servicio que ofrece la Cooperativa es un beneficio intangible y difícil de medir, por lo que en algunas ocasiones la clave ya no es tanto conseguir nuevos clientes sino mantener cautivos aquellos que ya lo son.

## RECOMENDACIONES

1. Es primordial reconocer la importancia de la Gestión de Procesos y por ende es necesario darle un impulso a nivel institucional formando la Unidad de Procesos con un responsable que garantice que la difusión e implementación de los procesos definidos y realizar los ajustes o mejoras pertinentes a fin de asegurar así la mejora continua de todos los procesos.
2. Ya que el desempeño de la competencia mejora constantemente, es necesario que la Cooperativa implemente una herramienta de monitoreo que le permita no solo conocer los cambios en el medio financiero cooperativo sino también influir en el comportamiento de selección del producto, la intención de recompra y por ende afectar en nivel de satisfacción y recomendación de los socios y clientes de la Institución. Es por ello, que debería implementar campañas para medir el nivel de satisfacción de los clientes, las mejoras a implementar y como el cliente percibe a la institución entre las demás de la competencia.
3. El modelo sujeto de este estudio implica la definición de procedimientos, cargos diferentes y un nuevo modelo de agencia con una reorganización de funciones y actividades buscando eliminar la carga operativa del personal comercial. Por ello, se recomienda administrar las tareas operativas diarias evitando la duplicidad de esfuerzos y dilación en el resultado deseado mediante la ejecución de un proyecto complementario que soporte al modelo comercial creando así una Unidad de Procesamiento Integral basado en un “Modelo de Fabrica de Crédito”.

**Gráfico No.12**

**Combinación del Modelo Comercial y de Fábrica de Crédito**



Elaborado por: Isabel Marcillo

Fuente: Cooperativa Andalucía Ltda.

4. Debido a que el servicio es un bien intangible pero claramente percibido y cuantificable, es importante mantener una orientación de trabajo enfocada al cliente que permita un crecimiento profesional e institucional. Por ello, es importante mantener el compromiso de la Gerencia y de la Alta Dirección en lograr que tal enfoque se convierta en una cultura organizacional sin olvidar el talento humano en el cual se apoya dicha estrategia mediante capacitaciones, mensajes, y recompensas económicas adecuadas que transmitan al personal la importancia y el valor de la satisfacción del cliente para la Cooperativa.

## BIBLIOGRAFIA

### REFERENCIAS

- Albrecht Karl, Gerencia del Servicio, Fondo Editorial Legis, Bogotá-Colombia, febrero 1991
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., Acta del Comité de Riesgos Integrales, Acta AC-CRI-2011-08, julio 2011
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Resolución JB-834 de Riesgo Operativo
- [www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Gestion%20de%20la%20calidad/herra-2.doc](http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Gestion%20de%20la%20calidad/herra-2.doc)
- Deming W, Edwards. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis. España: Editorial Díaz de Santos.
- H. James Harrington, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, México: Mc.Graw Hill Interamericana, 1993
- Francisco Leiva Zea, Nociones de Metodología de Investigación Científica. Quito: Tipoffset “Ortiz” , 1980
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., pagina web oficial: <http://www.andalucia.fin.ec/index.php>, Abril 2011”
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., “Plan Estratégico 2011-2014”, difundido a nivel institucional el 01 de Abril de 2011
- Calificadora de Riesgo Humphreys S.A., “Informe de Calificación de Riesgo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.”, a septiembre 30 de 2010
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., “Nómina Personal”, a junio de 2012
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., “Manual de Procesos”, 01 de Septiembre de 2010
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., Acta del Taller de Segmentación de Cliente, octubre 2011


- Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., Taller de Definición de la Nueva Estructura de Agencia, noviembre 2011
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., Taller de Definición de Metodología de Ventas y Seguimiento Comercial, marzo 2012
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., Hojas de Levantamiento y Análisis de Actividades Actuales entregadas por personal de Agencias, octubre 2011
- Lascano Juan, Módulo de Gerencia de Recursos Humanos, Universidad Tecnológica Israel – MBA12, febrero 2010
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Balances Generales, [http://www.sbs.gob.ec/practg/pk\\_cons\\_bdd.p\\_bal\\_entdd\\_finnc?vp\\_cod\\_tip\\_instt=19&vp\\_cod\\_instt=1123&vp\\_anio=2011&vp\\_mes=12&vp\\_cod\\_tip\\_catlg=7](http://www.sbs.gob.ec/practg/pk_cons_bdd.p_bal_entdd_finnc?vp_cod_tip_instt=19&vp_cod_instt=1123&vp_anio=2011&vp_mes=12&vp_cod_tip_catlg=7), Agosto 2011



# **ANEXOS**


## A. Anexo 1: Diagramas de Flujo actuales de los Procedimientos relacionados a la Gestión Comercial – AS IS

### 1) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office, Subproceso de Gestión de Servicios Bancarios, Procedimiento de Transferencias en Cuentas de Ahorros

|                               |                        |   |
|-------------------------------|------------------------|---|
| <b>Macro Proceso/Proceso:</b> |                        |  |
| <b>Subproceso:</b>            |                        |   |
| <b>Procedimiento:</b>         | Transferencia Bancaria |   |
| <b>Usuario Responsable:</b>   | Tesorero               |   |

| Entrada   | Responsable                   | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)   | Salida                    |
|---|-------------------------------|--|---------------------------|
| Solicitud de orden de transferencia a través del BCE (SNP)                                      | Oficial de Captaciones Senior | Recepta la solicitud de orden de transferencia a través del BCE (SNP) entregada por el socio.  |                           |
|   | Oficial de Captaciones Senior | Valida la información presentada por el socio. En caso de presentar inconsistencias solicita al socio que presente la documentación correcta.  |                           |
|   | Oficial de Captaciones Senior | Ingresa al sistema transaccional para registrar el débito que será efectuado en la cuenta del socio por el valor de la transferencia, seleccionando la cuenta y nombre de la persona a la que se va a transferir el valor.   |                           |
|   | Oficial de Captaciones Senior | Imprime en la solicitud de orden de transferencia el detalle del valor debitado y que se va a transferir.  |                           |
|   | Oficial de Captaciones Senior | Debita el costo del servicio por transferencia de dinero.  |                           |
|   | Oficial de Captaciones Senior | Imprime en la solicitud de orden de transferencia el detalle del costo del servicio.   |                           |
| Solicitud de orden de transferencia con detalles impresos de transferencia y costo del servicio | Jefe de Agencia               | Verifica el detalle del valor debitado por la transferencia y por el costo del servicio.<br>En caso de existir inconsistencias, solicita al Oficial de Captaciones Senior rectifique la información necesaria.   |                           |
|   | Oficial de Captaciones Senior | Ingresa la información de las transferencias realizadas en una hoja de cálculo a fin de enviar un reporte consolidado al Tesorero con copia al Jefe de Agencia.  | Reporte de transferencias |
| Reporte de transferencias<br>Solicitud de orden de transferencia de fondos a través del BCE     | Tesorero                      | Registra la información enviada por las agencias en un archivo base desarrollado bajo los parámetros de envío de información del Banco Central del Ecuador.  |                           |
|   | Tesorero                      | Verifica que los valores correspondientes al monto y costo de la transferencia han sido debitados de las cuentas de los solicitantes.<br>Si los valores no fueron debitados, solicita al Oficial de Captaciones senior debite el valor de la transferencia y costo del servicio. |                           |
|   | Tesorero                      | Genera el archivo para el envío de información al Banco Central, bajo los parámetros definidos por el ente de control.   |                           |
|   | Tesorero                      | Ingresa a la página web del Banco Central, al módulo de Servicio de Pagos Interbancarios y carga la información del archivo generado e imprime el reporte antes de enviarlo para verificar que está correcto.  |                           |
|   | Tesorero                      | Si la información está correcta, envía el archivo de órdenes de transferencia a través de la página web del Banco Central, opción de Pagos Interbancarios SPI1.  | Reporte de transferencias |
| Órdenes recibidas (OPIS)  | Tesorero                      | Imprime el reporte de control de la liquidación enviada OPIS (órdenes recibidas) con el detalle de las transacciones confirmadas y recibidas por el BCE, para archivarlo bajo su custodia.   |                           |

## 2) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office, Subproceso de Gestión de Servicios Bancarios, Procedimiento de Reposición de Libreta de Ahorros


|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Macro Proceso/Proceso:</b> |  |
| <b>Subproceso:</b>            |   |
| <b>Procedimiento:</b>         |   |
| <b>Usuario Responsable:</b>   |   |

| Entrada   | Responsable              | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)   | Salida   |
|---|--------------------------|--|--|
| Solicitud de nueva libreta, Copia de cédula del socio, Denuncia realizada en comisaría. | Oficial de Captaciones 1 | Recepta la documentación para solicitud de nueva libreta entregada por el socio.   |  |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Valida la información presentada por el socio. En caso de presentar inconsistencias solicita al socio que presente la documentación correcta.  |  |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Consulta en el sistema transaccional el número de cuenta del socio a fin de verificar si la misma se encuentra bloqueada.  |  |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Si la cuenta del socio está bloqueada, procede a realizar el levantamiento del bloqueo previa autorización del Jefe de Agencia.  | Solicitud de levantamiento de bloqueo de cuentas |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Anula el número de libreta anterior en el sistema transaccional.   |  |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Si al momento de anular el número de libreta, el sistema notifica que la cuenta del socio no tiene fondos suficientes para cubrir el costo de la reposición de la libreta, solicita al socio que realice un depósito en la cuenta. |  |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Entrega al socio el detalle de la cuenta que incluye el número de cuenta y saldo de la libreta y le comunica que debe acercarse a ventanillas a retirar la nueva libreta.  | Detalle de la cuenta del socio                   |
| Detalle de la cuenta del socio  | Recibidor-Pagador        | Recepta el detalle de la cuenta del socio y valida la información registrada.<br><br>Si la información presenta inconsistencias, comunica al Oficial de Captaciones que realice las rectificaciones del caso.                      |  |
|   | Recibidor-Pagador        | Actualiza la información de saldos en el sistema transaccional, personaliza e imprime la nueva libreta de ahorros para entregarla al socio.  | Libreta de ahorros                               |
|   | Recibidor-Pagador        | Archiva la documentación de soporte bajo su custodia.  |  |

### 3) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office, Subproceso de Gestión de Servicios Bancarios, Procedimiento de Cierre de Cuentas de Ahorros

| Entrada   | Responsable                          | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)   | Salida   |
|---|--------------------------------------|--|--|
| Macro Proceso/Proceso:  | Gestión de Captaciones / Captaciones |  |   |
| Subproceso:   | Gestión de Depósitos a la vista      |  |  |
| Procedimiento:  | Cierre de cuenta de ahorros          |  |  |
| Usuario Responsable:  | Oficial de Captaciones               |  |  |
| Solicitud verbal del socio para cierre de cuenta  | Oficial de Captaciones               | Recepta la solicitud verbal del socio para el cierre de cuenta   |  |
| Cédula de ciudadanía del socio  | Oficial de Captaciones               | Ingresar al sistema transaccional (Cobis, módulo gestión, opción situación actual de clientes) digita el número de cliente y verifica que el titular de la cuenta no posea créditos vigentes y que no tenga inconvenientes como sujeto de garantía.  |  |
|   | Oficial de Captaciones               | En caso de tener créditos vigentes o no encontrarse al día en sus obligaciones sea como garante o deudor, solicita al socio regularice estos inconvenientes para poder cerrar la cuenta de ahorros.  |  |
| Número de cuenta de ahorros del socio   | Oficial de Captaciones               | De no reflejar ninguna inconsistencia, consulta en el sistema transaccional (módulo TADMIN, consultas de cuentas) el estado de la cuenta de ahorros.   |  |
|   | Oficial de Captaciones               | Si la cuenta del socio refleja un estado de "INACTIVA o INMOVILIZADA" ver procedimiento de activación de cuenta.   |  |
|   | Oficial de Captaciones               | Si la cuenta del socio refleja un estado de "BLOQUEO" ver procedimiento de desbloqueo de cuenta.   |  |
|   | Oficial de Captaciones               | De no presentar inconvenientes, comunica al Jefe de Agencia la decisión del socio del cierre de cuenta.  | Información de la decisión de cierre de cuenta   |
| Número de cuenta de ahorros del socio   | Jefe de Agencia                      | Consulta en el sistema transaccional (módulo TADMIN, consulta no monetaria) el estado de la cuenta, saldo contable a la fecha para cierre y determina la factibilidad de retener la cuenta de ahorros del socio activa.  |  |
|   | Jefe de Agencia                      | Si determina que no es factible, comunica al Oficial de Captaciones que realice el trámite respectivo para el cierre de cuenta de ahorros.   |  |
|   | Jefe de Agencia                      | Si es factible mantener activa la cuenta del socio, comunica al Oficial de Captaciones que dirija al socio hacia la Jefatura de Agencia.   |  |
|   | Jefe de Agencia                      | Realiza una negociación con el socio a fin de llegar a un acuerdo y procurar mantener la cuenta del socio activa.  |  |
|   | Jefe de Agencia                      | Si llega a un acuerdo con el socio, finaliza el procedimiento. Caso contrario dirige al socio hacia el Oficial de Captaciones para proseguir con el cierre definitivo de la cuenta de ahorros.   |  |
| Formulario de Cierre de cuenta<br>Copia de cédula de ciudadanía y de la papeleta de votación.   | Oficial de Captaciones               | Solicita al socio que llene el "Formulario de Cierre de Cuenta" especificando el motivo de cierre de cuenta y adjunte al formulario una copia de cédula y la libreta de ahorros original.  |  |
| Formulario de Reclamos  | Oficial de Captaciones               | Si se tratare de un cierre de cuenta por mala atención, llena el "Formulario de Reclamos", solicita al socio que lo firme y lo entrega al Subjefe de Agencia para que lo remita a fin de mes junto con una copia del "Formulario de Cierre de cuenta" al Titular del SAC.  | Formulario de Reclamos y Formulario de cierre de cuenta  |
|   | Oficial de Captaciones               | Si se trata de un cierre de cuenta por fallecimiento del titular. Ver procedimiento para cierre de cuenta por fallecimiento del titular.   |  |
| Original y copia de la cédula de ciudadanía del socio,<br>Libreta de ahorros y de certificados obligatorios<br>Tarjeta de débito (de tenerla) | Oficial de Captaciones               | Para los demás casos, registra en el sistema transaccional (módulo TADMIN, opción consulta de cierre de cuentas) el número de cuenta de ahorros y de certificados a fin de obtener el saldo de cierre de cada cuenta.  |  |
| Liquidación de cuenta   | Oficial de Captaciones               | Registra el valor de los saldos en una hoja de cálculo predeterminada para la impresión de la "Liquidación de Cuenta" e imprime la "Liquidación de cuenta" con los valores de: saldos de cuenta de ahorro y certificados de aportación, nombre del cliente, fecha y el total a pagar.  |  |
|   | Oficial de Captaciones               | Solicita al socio que firme la "Liquidación de cuenta", sella, sumilla y envía el documento al Subjefe de Agencia para que revise la información.  | Liquidación de cuenta  |
| Liquidación de cuenta   | Subjefe de Agencia                   | Revisa que los datos impresos en la "Liquidación de cuenta" pertenezcan al titular de la cuenta y que estén correctos.   | Liquidación de cuenta  |
| Liquidación de cuenta   | Jefe de Agencia                      | De presentar inconsistencias, solicita al Oficial de Captaciones que rectifique la "Liquidación de cuenta". Caso contrario, firma el documento en señal de revisión y lo entrega al Jefe de Agencia.   | Liquidación de cuenta  |
| Liquidación de cuenta   | Jefe de Agencia                      | Firma la "Liquidación de cuenta" como constancia de la autorización del trámite realizado y lo entrega al Subjefe de Agencia para que lo remita al Oficial de Captaciones.   | Liquidación de cuenta  |
| Liquidación de cuenta   | Oficial de Captaciones               | Entrega al socio la "Liquidación de cuenta" junto con una copia del "Formulario de Cierre de cuenta" y le direcciona a cajas para el cierre definitivo y entrega de valores.   | Liquidación de cuenta<br>Formulario de Cierre de cuenta (copia)  |
| Liquidación de cuenta<br>Formulario de Cierre de cuenta (copia)<br>Cédula de ciudadanía del socio (original)<br>Libreta de ahorros            | Recibidor-Pagador                    | Recepta la documentación presentada por el socio e ingresa al sistema transaccional (módulo A.T.X., opción "cierre de cuenta") registra el número de cuenta, número de libreta, número de control, saldo a pagar y motivo del cierre y solicita clave de autorización al Subjefe de Agencia.   |  |
|   | Subjefe de Agencia                   | Registra en el sistema transaccional la clave de autorización para el cierre de cuenta.  |  |
|   | Recibidor-Pagador                    | Procede a cerrar la cuenta del socio, sella la libreta de ahorros con el sello de "Cancelado" y entrega el valor del saldo de la cuenta de ahorros y certificados de aportación al socio, en efectivo (si el socio tiene un monto superior a \$ 5000 se entregará una parte en cheque y lo demás en efectivo), junto con una copia de la "liquidación de cuenta" en cuyo reverso imprime el detalle de la transacción. | Efectivo/cheque - valor del saldo de la cuenta de ahorros y de certificados de aportación<br>Liquidación de cuenta (copia) |
| Libreta de ahorros sellada  | Recibidor-Pagador                    | Archiva las libretas originales y documentación de soporte bajo su custodia.   |  |
| Libreta de ahorros sellada  | Recibidor-Pagador                    | Archiva las libretas originales y documentación de soporte bajo su custodia.   |  |
|   | Oficial de Captaciones               | A fin de mes, envía los "Formularios de Cierre de Cuenta" y copias de "Liquidación de cuenta" al Subjefe de Agencia para el debido control.  | Formulario de Reclamos y Formulario de cierre de cuenta, Liquidación de cuenta   |
| Formulario de Reclamos y Formulario de cierre de cuenta, Liquidación de cuenta  | Subjefe de Agencia                   | Extrae de la intranet institucional (opción biblioteca), el reporte mensual de las cuentas cerradas a fin de cuadrar con los físicos entregados por el Oficial de Captaciones.   | Reporte mensual de cierre de cuentas   |
|   | Subjefe de Agencia                   | En caso de existir inconsistencia en las verificaciones, solicita al Oficial de Captaciones que las regularice con el socio.   | Formulario de Reclamos y Formulario de cierre de cuenta, Liquidación de cuenta   |
|   | Subjefe de Agencia                   | En caso de que las validaciones sean correctas, firma el "reporte de las cuentas cerradas" y entrega la documentación de soporte de esta operación al Oficial de Captaciones para su custodia.   |  |

#### 4) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office, Subproceso de Gestión de Servicios Bancarios, Procedimiento de Registro de Firmas


|                               |                                      |   |
|-------------------------------|--------------------------------------|---|
| <b>Macro Proceso/Proceso:</b> | Gestión de Captaciones / Captaciones |  |
| <b>Subproceso:</b>            | Gestión de Depósitos a la vista      |   |
| <b>Procedimiento:</b>         | Registro de firmas                   |   |
| <b>Usuario Responsable:</b>   | Subjefe de Agencia                   |   |

| Entrada  | Responsable        | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)   | Salida                    |
|--|--------------------|--|---------------------------|
| Contrato de Ingreso, Reporte Risk Control Service, Reporte Credit Report Smart, Copia de cédula y papeleta de votación del socio | Subjefe de Agencia | Recepta la documentación validada de soporte de la apertura de cuentas de ahorros: "Contrato de Ingreso", "Reporte Risk Control Service", "Reporte Credit Report Smart", "Copia de cédula y papeleta de votación del socio"  |                           |
|  | Subjefe de Agencia | Ingresar al sistema transaccional (Cobis, módulo Firmas, opción captura de firmas de clientes), digita el código de cliente y selecciona la opción "ingreso de firma"  |                           |
| Contrato de ingreso  | Subjefe de Agencia | Coloca el "Contrato de Ingreso" en el scanner y escoge la opción "captura de firma" del sistema transaccional a fin de obtener la imagen de la firma del socio.  | Imagen de firma capturada |
| Contrato de ingreso  | Subjefe de Agencia | Coloca el "Contrato de Ingreso" en el scanner y escoge la opción "captura de firma" del sistema transaccional a fin de obtener la imagen de la firma del socio.  | Imagen de firma capturada |
| Imagen de firma capturada  | Subjefe de Agencia | Si no está conforme con la firma escaneada, escoge la opción "limpiar" y escanea nuevamente la firma.<br>Caso contrario, procede a grabar la operación.  |                           |
|  | Subjefe de Agencia | Selecciona la opción "autorización de firmas", registra el número de cliente, escoge el código de la firma registrada del socio y procede a autorizar la firma.  |                           |
|  | Subjefe de Agencia | Escoge la opción "asociación de firmas a productos", digita el número de cuenta de ahorros del socio, elige la opción "condiciones", en nueva condición específica cuál o cuáles firmas podrán operar en los rangos establecidos de fechas y montos y graba la información con la opción "ingresar combinación". | Firma registrada          |
|  | Subjefe de Agencia | Si se trata de cuentas alternativas o conjuntas, captura las firmas de igual forma que lo realizado anteriormente, pero las asocia a la cuenta del titular.  |                           |

**5) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office, Subproceso de Gestión de Servicios Bancarios, Procedimiento de Emisión de Documentos y Certificados a favor del Socio**


| <b>Entrada</b>   | <b>Responsable</b>            | <b>Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)</b>   | <b>Salida</b>        |
|--|-------------------------------|---|----------------------|
| Solicitud para emisión de Certificado Bancario.<br>Copia de cédula<br>Libreta de ahorros | Oficial de Captaciones Senior | Recepta la solicitud para emisión de certificado bancario y demás documentación presentada por el socio.  |                      |
|  | Oficial de Captaciones Senior | Valida la información presentada por el socio. En caso de presentar inconsistencias solicita al socio que presente la documentación correcta.   |                      |
|  | Oficial de Captaciones Senior | Ingresa al sistema transaccional para verificar que la cuenta del socio esté activa y con el saldo disponible para realizar el débito por la emisión del certificado bancario.                                |                      |
|  | Oficial de Captaciones Senior | Si la cuenta del socio no está activa, procede activar la cuenta ( <b>ver procedimiento Activación de cuenta</b> ).   |                      |
|  | Oficial de Captaciones Senior | Genera el certificado bancario, lo imprime y entrega a Jefe de Agencia para la firma de aprobación respectiva   | Certificado bancario |
| Certificado bancario   | Jefe de Agencia               | Valida el certificado bancario presentado por el Oficial de Captaciones Senior.<br><br>Si no está de acuerdo con la información, solicita al Oficial de Captaciones Senior realice las correcciones del caso. |                      |
|  | Jefe de Agencia               | Aprueba el certificado bancario generado por el Oficial de Captaciones Senior.  |                      |
|  | Oficial de Captaciones Senior | Debita en el sistema transaccional el costo del servicio por la emisión del Certificado Bancario y entrega el documento sellado y aprobado al socio.  | Certificado bancario |
|  | Oficial de Captaciones Senior | Si el socio no tiene los fondos suficientes para el débito por el costo del servicio, solicita al socio realice un depósito en su cuenta.   |                      |
|  | Oficial de Captaciones Senior | Informa al departamento Financiero que se realizaron débitos por emisión de certificados bancarios y archiva documentación de soporte bajo su custodia  |                      |

**6) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office, Subproceso de Gestión de Servicios Bancarios, Procedimiento de Emisión de Cheques**

|                               |                               |  |
|-------------------------------|-------------------------------|--|
| <b>Macro Proceso/Proceso:</b> |                               |  <p><b>Cooperativa Andaluza Ltda.</b><br/>"Cooperativa Financiera controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros"</p> |
| <b>Subproceso:</b>            |                               |  |
| <b>Procedimiento:</b>         | Emisión de cheques            |  |
| <b>Usuario Responsable:</b>   | Oficial de Captaciones Senior |  |

| Entrada   | Responsable   | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)  | Salida                                     |
|---|---|---|--|
| Papeleta de retiro<br>Libreta de ahorros            | Oficial de Captaciones Senior                           | Recepta la documentación presentada por el socio que necesita retirar fondos de su cuenta en cheque.  |  |
|   | Oficial de Captaciones Senior                           | Valida la información presentada por el socio. En caso de presentar inconsistencias solicita al socio que presente la documentación correcta.   |  |
|   | Oficial de Captaciones Senior                           | Solicita autorización para emisión de cheque al Jefe de Agencia.  |  |
|   | Jefe de Agencia   | Si está de acuerdo y si cumple condiciones el socio, autoriza la emisión de cheque y coloca firma de responsabilidad en la papeleta de retiro.<br><br>Caso contrario, notifica al socio que no se puede retirar los fondos en cheque. |  |
|   | Recibidor-Pagador                                       | Genera la nota de débito en el sistema transaccional por el valor de la emisión de cheque e imprime el detalle del débito en la papeleta de retiro.   | Nota de débito                             |
|   | Oficial de Captaciones Senior                           | Valida los valores consignados en la nota de débito generada por el Recibidor-Pagador.<br><br>En caso de presentar alguna inconsistencia, solicita al Recibidor-Pagador que realice las rectificaciones del caso.                     |  |
|   | Oficial de Captaciones Senior                           | Si la información es correcta, genera el comprobante de emisión de cheque y cheque con la información y valores solicitados por el socio.   | Comprobante de emisión de cheque<br>Cheque |
| Nota de débito,<br>Comprobante de emisión de cheque | Jefe de Agencia   | Verifica que el comprobante de emisión de cheque, nota de débito y cheque estén generados correctamente con los datos del socio.  |  |
|   | Jefe de Agencia   | Si los documentos están correctos, coloca la cinta de seguridad en el cheque y sello de autorización en la nota de débito.<br><br>Caso contrario, solicita las rectificaciones necesarias.  |  |
| Cheque  | Jefe de Agencia   | Si el valor solicitado por el socio es menor a \$ 10.000, firma el cheque.<br><br>Caso contrario, remite el cheque con los respaldos al departamento Financiero, Negocios y Gerencia General para las firmas respectivas.             | Cheque                                     |
| Cheque  | Jefe Financiero<br>Jefe de Negocios<br>Gerencia General | Revisan la documentación presentada y firman el cheque en caso de estar de acuerdo con la información registrada.<br><br>De no estar conformes, solicitan al Jefe de Agencia que rectifique la información.                           |  |
| Cheque firmado                                      | Oficial de Captaciones Senior                           | Entrega cheque al socio por el valor solicitado.  | Cheque firmado                             |
|   | Oficial de Captaciones Senior                           | Registra la emisión del cheque en una hoja de cálculo para su control y archiva documentación de soporte bajo su custodia.  |  |

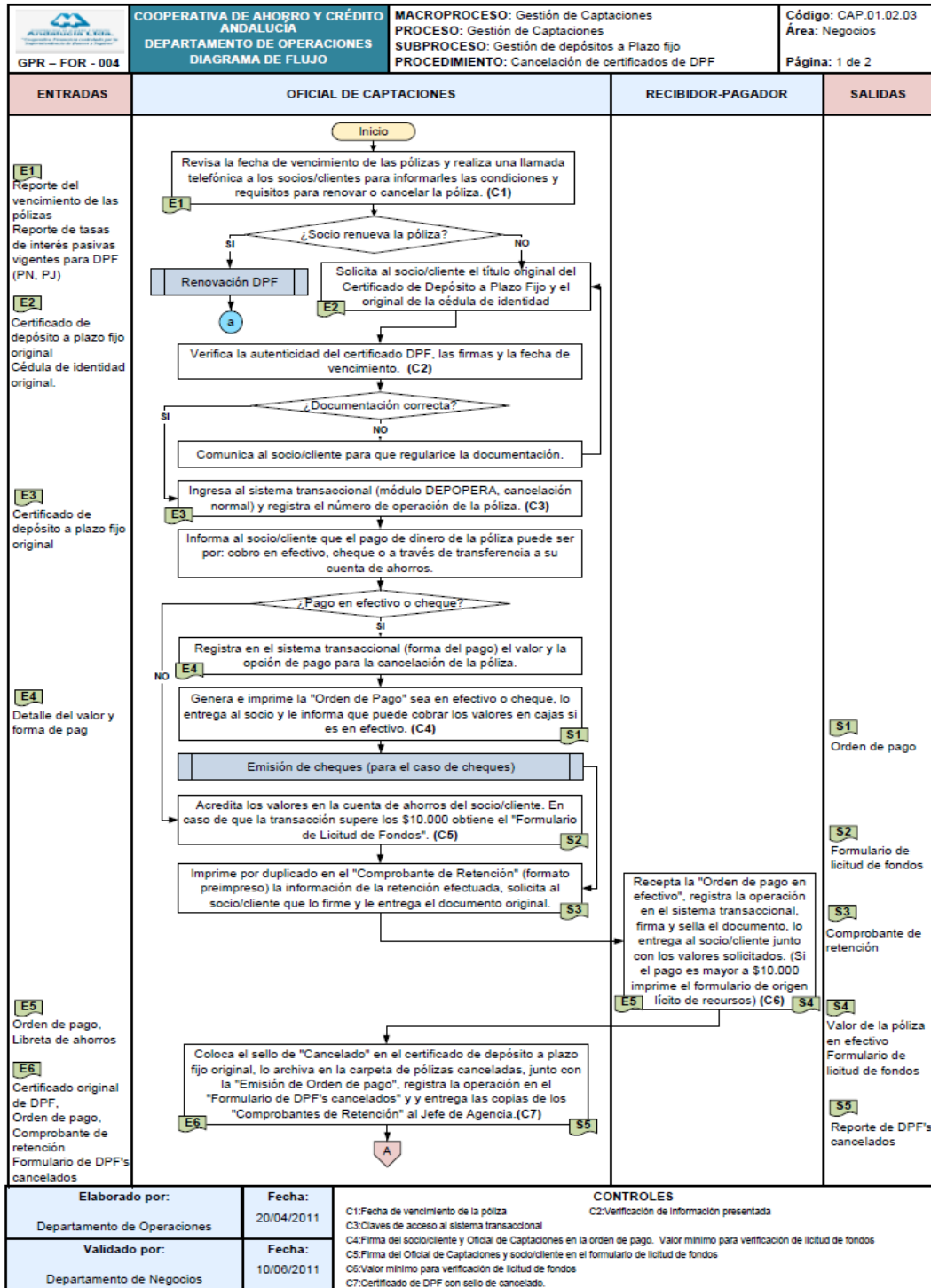
**7) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office, Subproceso de Gestión de Servicios Bancarios, Procedimiento de Devolución de Cheques Protestados**

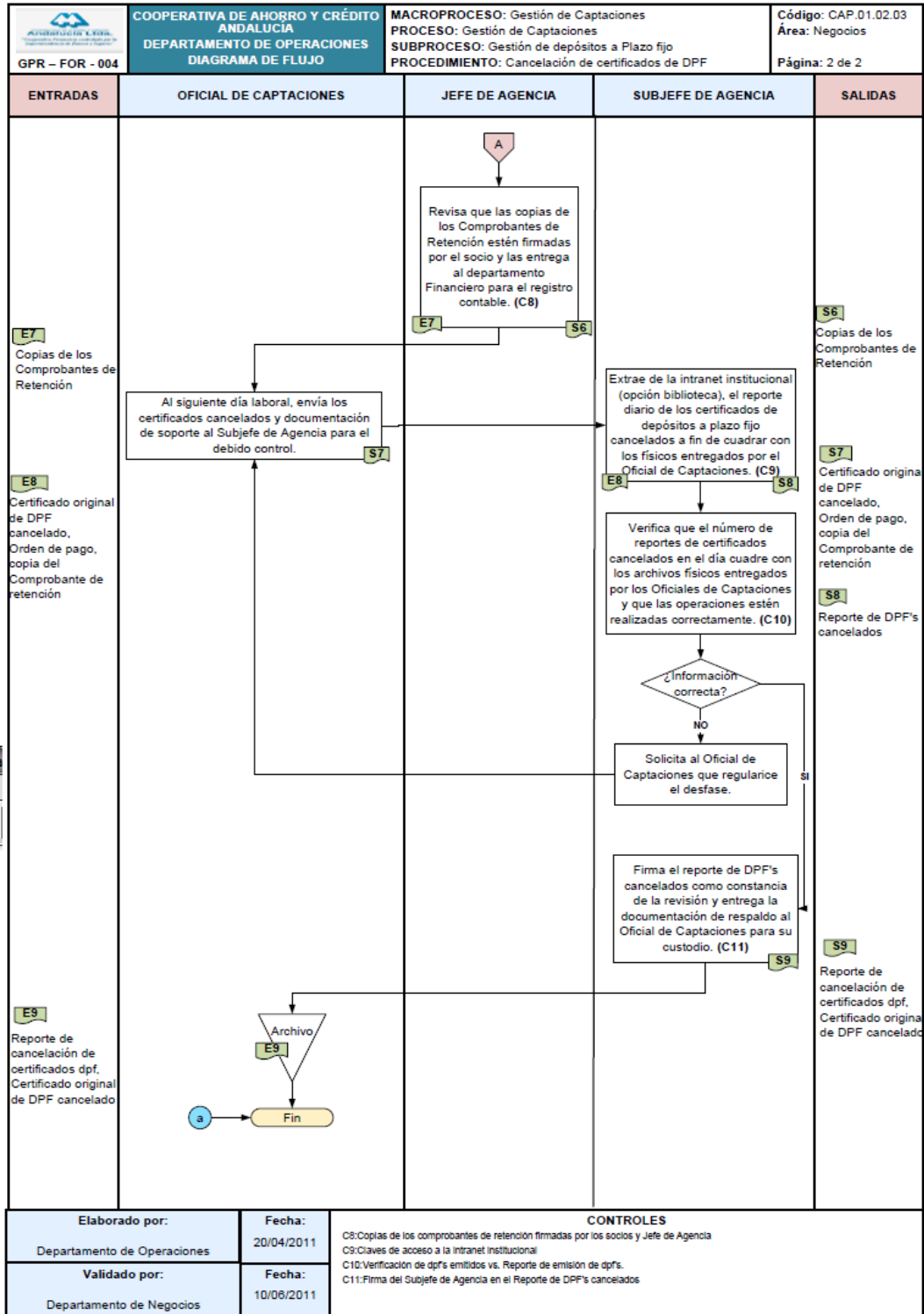
|                               |                       |   |
|-------------------------------|-----------------------|---|
| <b>Macro Proceso/Proceso:</b> | Devolución de cheques |  |
| <b>Subproceso:</b>            |                       |   |
| <b>Procedimiento:</b>         |                       |   |
| <b>Usuario Responsable:</b>   |                       |   |

| Entrada   | Responsable              | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)  | Salida   |
|---|--------------------------|---|--|
| Reporte de cheques devueltos, Cheques devueltos                         | Tesorero                 | Recibe los cheques devueltos de la Cámara de Compensación enviado por la institución financiera respectiva para los débitos en las cuentas de los socios.   |  |
|   | Tesorero                 | Ingresa al sistema transaccional para registrar el número de cuenta del socio a fin de verificar la fecha del depósito y si están disponibles los fondos para el débito.                              |  |
|   | Tesorero                 | Si el socio no dispone de fondos para el débito del cheque, revisa que el sistema haya bloqueado automáticamente el cheque hasta la fecha delimitada para la efectivización en el sistema.            |  |
|   | Tesorero                 | Debita en el sistema transaccional el valor consignado en el cheque y el costo por el cheque devuelto.  |  |
|   | Tesorero                 | Imprime el soporte de la transacción en la nota de débito por cheques devueltos enviada por la institución financiera que efectuó la devolución del cheque  | Nota de débito   |
|   | Tesorero                 | Genera un reporte de las transacciones realizadas por devolución de cheque y entrega una copia del cheque devuelto y del comprobante de débito al Auxiliar de Contabilidad para el registro contable. | Copia de cheque devuelto, Comprobante de débito Reporte de cheques devueltos |
|   | Tesorero                 | Entrega originales del cheque devuelto, comprobante de débito con el acta de entrega/recepción a la agencia donde el socio abrió la cuenta y archiva la documentación de soporte bajo su custodia     | Registro de entrega de cheques devueltos por agencia                         |
| Registro de entrega de cheques devueltos por agencia, Cheques devueltos | Oficial de Captaciones 1 | Recepta la documentación de cheques devueltos enviada por el tesorero y comunica al socio a través de llamadas telefónicas que el cheque girado por el socio ha sido devuelto                         |  |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Entrega cheque al socio y hace firmar acta de entrega/recepción por el cheque devuelto.   | Cheque devuelto  |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Archiva documentación de devolución de cheques bajo su custodia.  |  |




8) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office, Subproceso de Gestión de Servicios Bancarios, Procedimiento de Cancelación de DPF's






**9) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Gestión de Operaciones de Front Office, Subproceso de Gestión de Canales Virtuales, Procedimiento de Solicitud y entrega de Tarjeta de Débito**

|                               |                              |   |
|-------------------------------|------------------------------|---|
| <b>Macro Proceso/Proceso:</b> |                              |  |
| <b>Subproceso:</b>            |                              |   |
| <b>Procedimiento:</b>         | Emisión de Tarjeta de Débito |   |
| <b>Usuario Responsable:</b>   | Oficial de Captaciones 1     |   |


| Entrada  | Responsable              | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)  | Salida   |
|--|--------------------------|---|--|
| Solicitud de Emisión de Tarjeta de Débito.<br>Copia de cédula<br>Copia de papeleta de votación | Oficial de Captaciones 1 | Recepta la documentación entregada por el socio para la emisión de tarjeta de débito.   |  |
|  | Oficial de Captaciones 1 | Valida la información presentada por el socio. En caso de presentar inconsistencias solicita al socio que presente la documentación correcta.   |  |
|  | Oficial de Captaciones 1 | Si la información está correcta, registra la información del socio en el sistema de administración de tarjetas de débito e imprime reporte de datos del socio.  | Reporte de datos registrados emitidos por el sistema de administración de tarjetas |
|  | Oficial de Captaciones 1 | Llena la "autorización de débitos" con la información del socio y lo imprime para la respectiva firma del socio.  |  |
|  | Oficial de Captaciones 1 | Ingresa al sistema transaccional para debitar el valor causado por la emisión de la tarjeta de débito.  | Nota de débito   |
|  | Oficial de Captaciones 1 | Registra la información del socio en un archivo de hoja de cálculo preestablecida para su control.  |  |
| Reporte de socios que solicitan la tarjeta de débito   | Asistente de Negocios    | Recepta los reportes de tarjetas a emitir generados por el departamento de Tecnología y consolida la información por agencia.   |  |
|  | Asistente de Negocios    | Remite el archivo con la información consolidada a los proveedores responsables de la encriptación de las claves en los sobres y de la personalización de las tarjetas de débito.   | Correo electrónico con reporte de tarjetas a emitir enviados a los proveedores     |
| Sobres encriptados y tarjetas personalizadas   | Asistente de Negocios    | Verifica que el número de tarjetas y sobres con encriptación de clave enviados por los proveedores sea el mismo que el generado en el reporte de tarjetas a emitir.<br><br>Si existiera alguna inconsistencia, identifica la procedencia del error y contacta con el proveedor para que lo solucione. |  |
|  | Asistente de Negocios    | Agrupar las tarjetas y sobres por agencia y las envía en orden alfabético y por separado.   | Acta de entrega/recepción  |
| Tarjetas personalizadas y encriptadas, Acta de entrega/recepción                               | Jefe de Agencia          | Verifica que el número de tarjetas personalizadas y encriptadas sea el mismo que el expuesto en el acta entrega/recepción.<br><br>Si existiera alguna inconsistencia, solicita al Asistente de Negocios las rectificaciones del caso.   |  |
|  | Oficial de Captaciones 1 | Archiva las tarjetas de débito y comunica a los socios que se presenten a retirar las mismas.   |  |
|  | Oficial de Captaciones 1 | Una vez que el socio se acerque a retirar su tarjeta, ingresa al sistema de administración de tarjetas de débito y procede a activarla.   |  |
|  | Oficial de Captaciones 1 | Entrega las tarjetas a los socios una vez que se haya firmado el contrato de uso de servicios electrónicos.   | Tarjeta de débito.<br>Contrato de uso de serv. Electrónicos                        |

**10) Macroproceso de Captaciones, Proceso de Gestión de Captaciones,  
Subproceso de Gestión de Depósitos a la Vista, Procedimiento de  
Apertura de Cuenta de Ahorros**

|                               |                                |   |
|-------------------------------|--------------------------------|---|
| <b>Macro Proceso/Proceso:</b> |                                |  |
| <b>Subproceso:</b>            |                                |   |
| <b>Procedimiento:</b>         | Apertura de libreta de ahorros |   |
| <b>Usuario Responsable:</b>   | Oficial de Captaciones 1       |   |

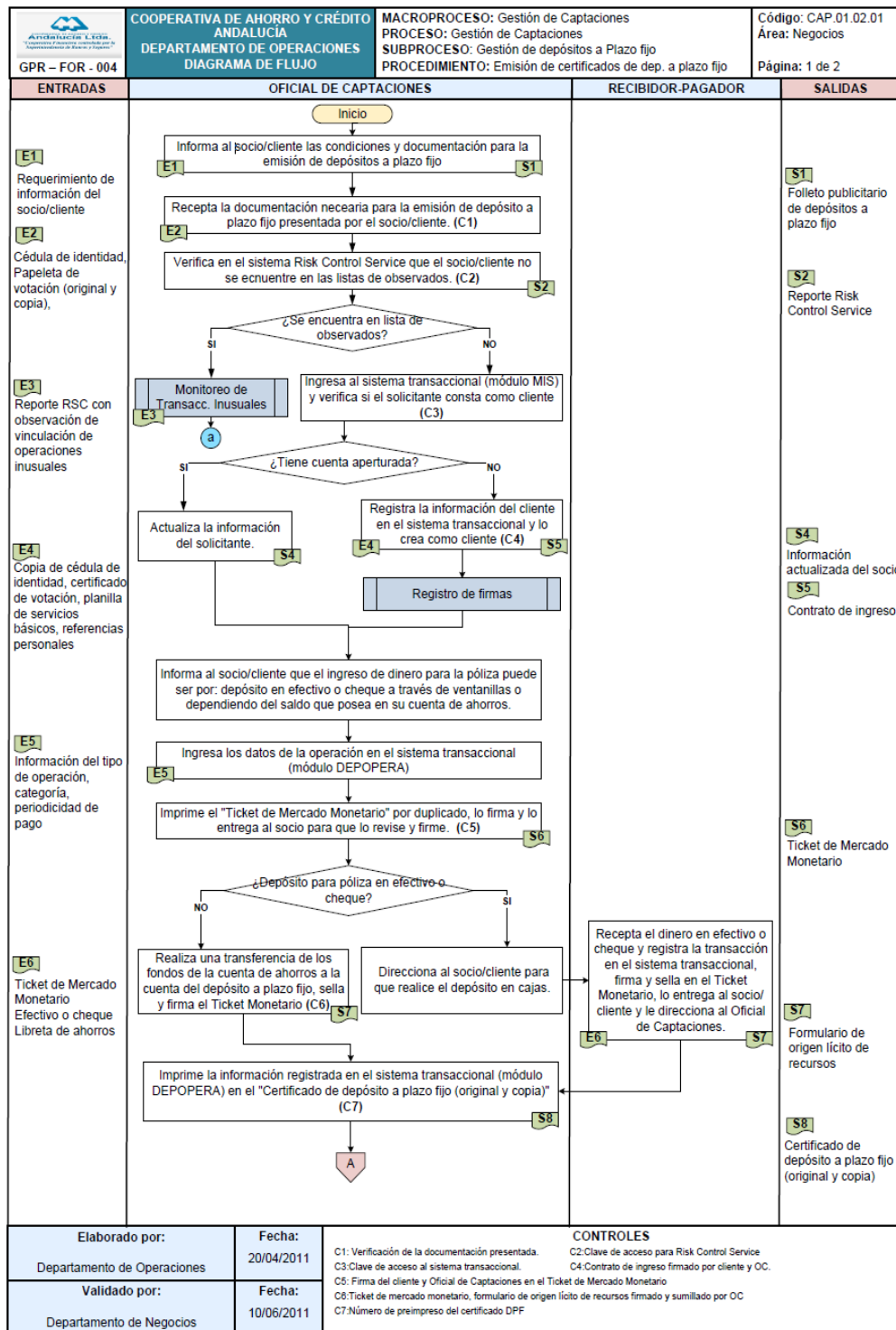
| Entrada   | Responsable              | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)   | Salida  |
|---|--------------------------|--|---|
| Solicitud de ingreso, Copia de cédula, Copia de papeleta de votación, Planilla de servicios básicos | Oficial de Captaciones 1 | Recepta la documentación exigida para la apertura de libreta de ahorros presentada por el socio.   |   |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Valida la información presentada por el socio. En caso de presentar inconsistencias solicita al socio que presente la documentación correcta.  |   |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Ingresar la información del socio en el sistema de control de riesgos a fin de validar que no se encuentre en las listas de operaciones inusuales, ni tenga vinculación con el lavado de activos y financiamiento de terrorismo. |   |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Si el socio tiene operaciones inusuales e injustificadas, notifica este particular al Oficial de Cumplimiento para la gestión respectiva.  | Reporte de vinculación a actividades de lavado de activos |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Si no presenta vinculación con lavado de activos, ingresa al sistema transaccional y verifica que no conste en las listas de operaciones inusuales.  |   |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Si el socio tiene operaciones inusuales e injustificadas, notifica este particular al Oficial de Cumplimiento para la gestión respectiva.  | Reporte de vinculación a actividades de lavado de activos |
|   | Oficial de Captaciones 1 | En caso de no estar en las listas de operaciones inusuales, verifica en el sistema transaccional que el cliente no se encuentre registrado anteriormente en la base de socios.   |   |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Si el socio tiene una cuenta abierta, procede a anular el número de cuenta anterior y aperturarla con un nuevo número de cuenta conservando el número de cliente.  |   |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Ingresar los datos del socio en el sistema transaccional y crear la cuenta de ahorro y de certificados comunes.  |   |
| Copia de cédula del tutor y del menor de edad   | Oficial de Captaciones 1 | Si la cuenta va a ser abierta para un menor de edad, se crea en el sistema transaccional al menor de edad como titular de la cuenta y al tutor como alternante.  |   |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Compensar los certificados de aportación con la cuenta que se va a abrir y asociar a los beneficiarios a la cuenta.  |   |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Ingresados los datos del socio, imprimir el contrato de apertura de cuenta de ahorros y entregarlo al socio para la firma respectiva.  | Contrato de apertura de cuenta de ahorros                 |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Capturar la firma del socio a través de un escaneo a la solicitud de apertura de cuenta con el propósito de tener la firma registrada en la base de socios.  |   |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Llenar el comprobante de ingreso a caja con la información del socio y entregarlo comunicándole que debe realizar un depósito en ventanillas con el valor de la apertura de cuenta.  | Comprobante de ingreso a caja                             |
| Comprobante de ingreso a caja, Papeleta de depósito   | Recibidor-Pagador        | Registrar la transacción de apertura de cuenta en el sistema, personalizar la libreta de ahorros y entregarla al socio.  | Libreta de ahorros  |
|   | Recibidor-Pagador        | Archivar la documentación de soporte bajo su custodia.   |   |

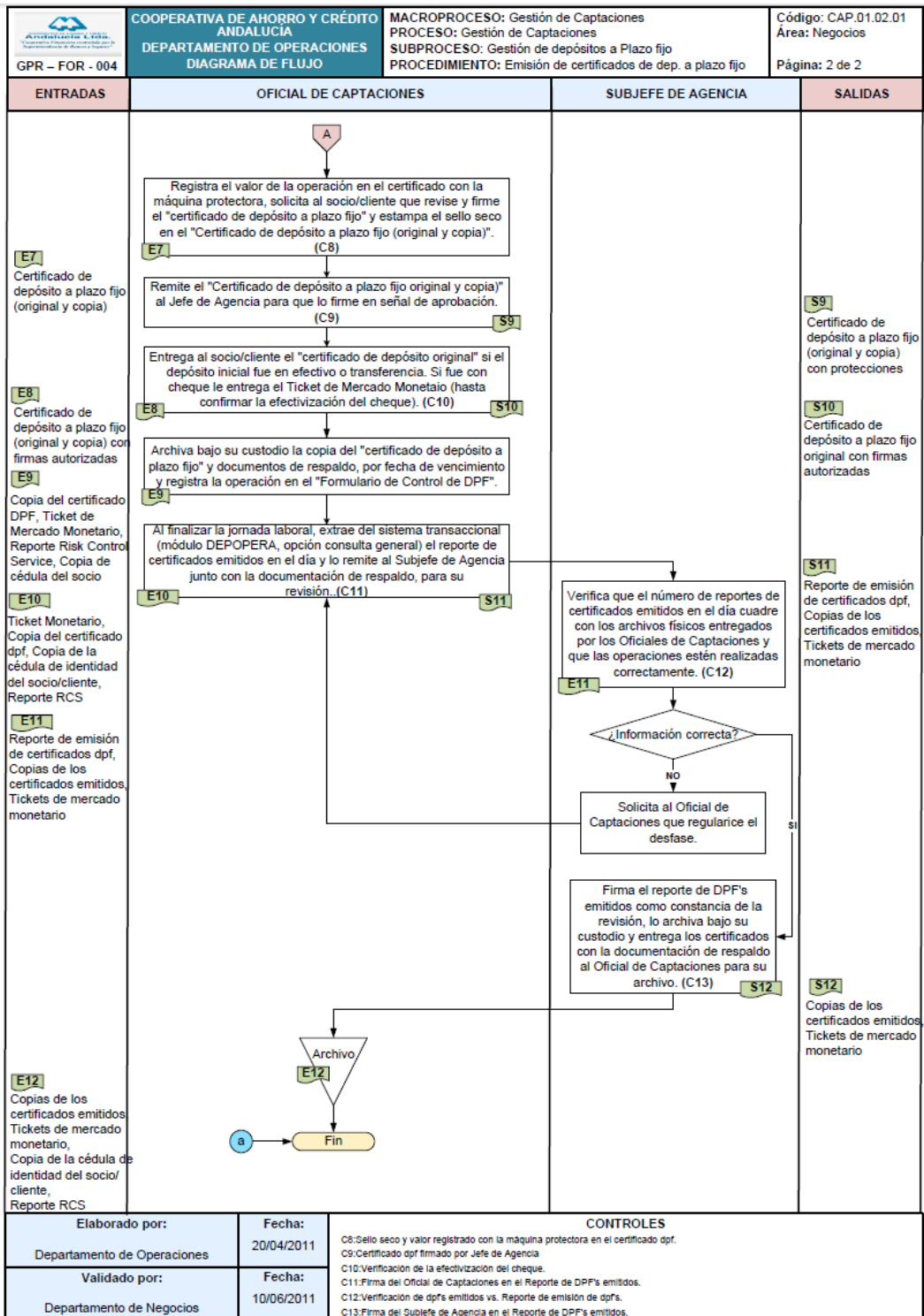
**11) Macroproceso de Captaciones, Proceso de Gestión de Captaciones,  
Subproceso de Gestión de Depósitos a la Vista, Procedimiento de  
Activación de Cuentas de Ahorros**

|                               |                         |   |
|-------------------------------|-------------------------|---|
| <b>Macro Proceso/Proceso:</b> |                         |  |
| <b>Subproceso:</b>            |                         |   |
| <b>Procedimiento:</b>         | Activación de cuenta    |   |
| <b>Usuario Responsable:</b>   | Ofical de Captaciones 1 |   |

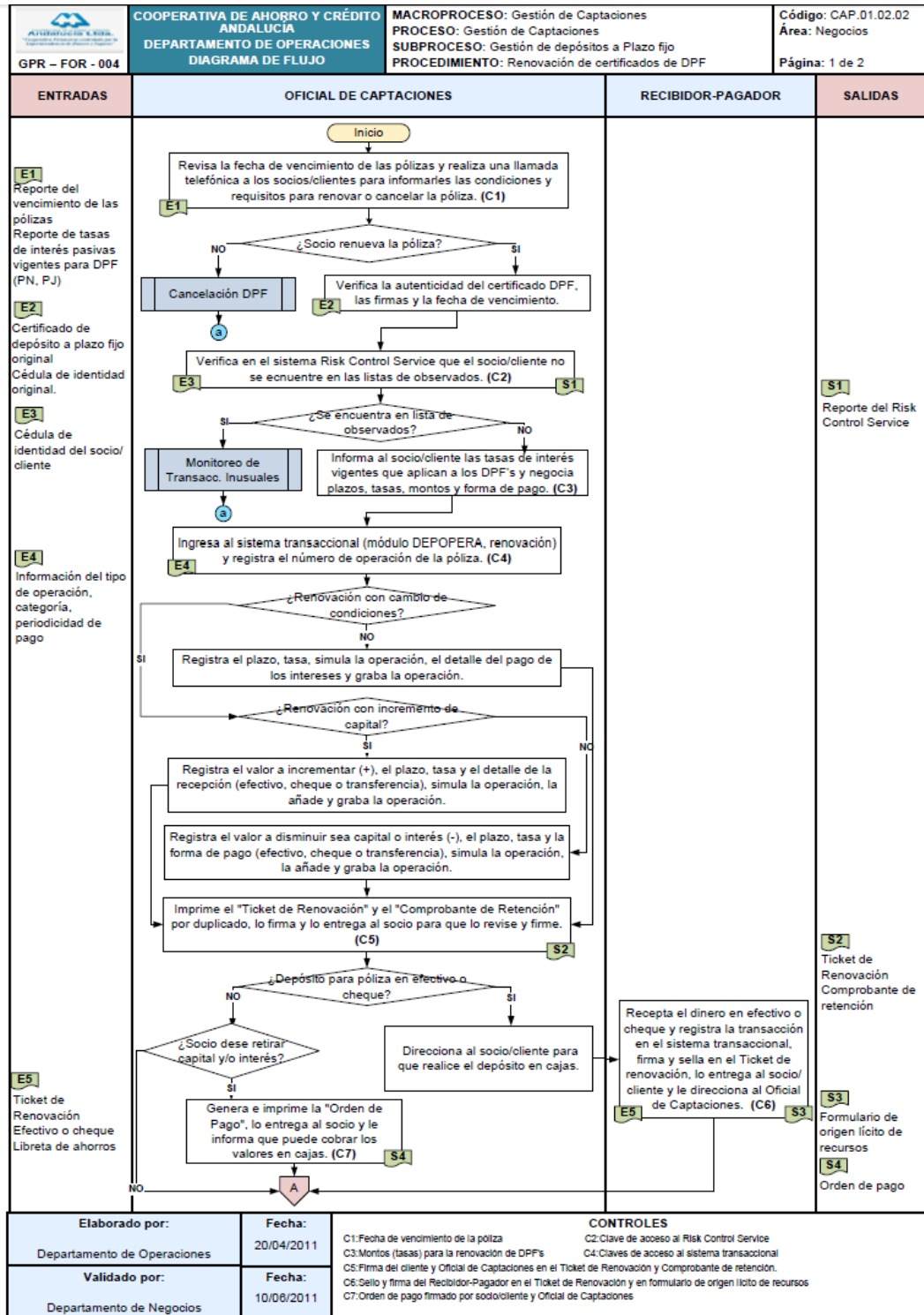
| Entrada   | Responsable              | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)   | Salida              |
|---|--------------------------|--|---------------------|
| Solicitud para activación de cuenta,<br>Copia de cédula<br>Libreta de ahorros | Oficial de Captaciones 1 | Recepta la solicitud de activación de cuentas firmada por el socio y demás documentación necesaria.  |                     |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Verifica que la información del socio registrada en el sistema sea similar a la presentada en el momento de la activación.   |                     |
|   | Oficial de Captaciones 1 | En caso de ser necesaria la actualización de datos, sea por cambio de domicilio, teléfono o porque la cuenta ha permanecido inactiva por un tiempo prolongado, actualiza la información del socio en el sistema transaccional. |                     |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Imprime el contrato de ingreso y lo entrega al socio para la firma respectiva.   | Contrato de ingreso |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Captura la firma del socio a través de un escaneo a la firma registrada en el contrato de ingreso con el propósito de tener la firma registrada en la base de socios.  |                     |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Activa la cuenta del socio en el sistema transaccional y le comunica que ya puede realizar cualquier tipo de transacción con la libreta de ahorros, sean depósitos o retiro de efectivo.                                       |                     |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Archiva la documentación de soporte bajo su custodia.  |                     |

## 12) Macroproceso de Captaciones, Proceso de Gestión de Captaciones, Subproceso de Gestión de Depósitos a Plazo Fijo, Procedimiento de Emisión de DPF's

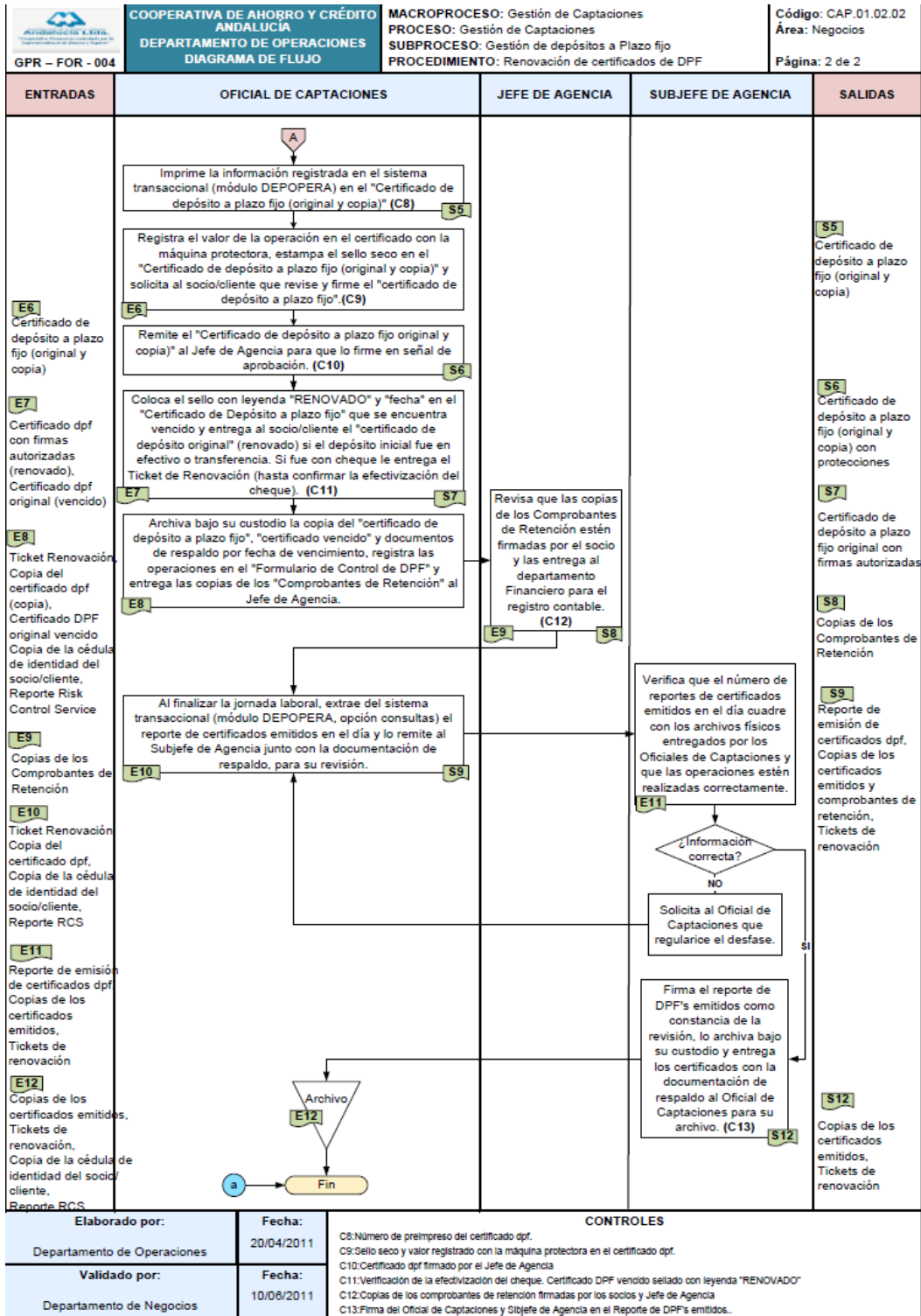




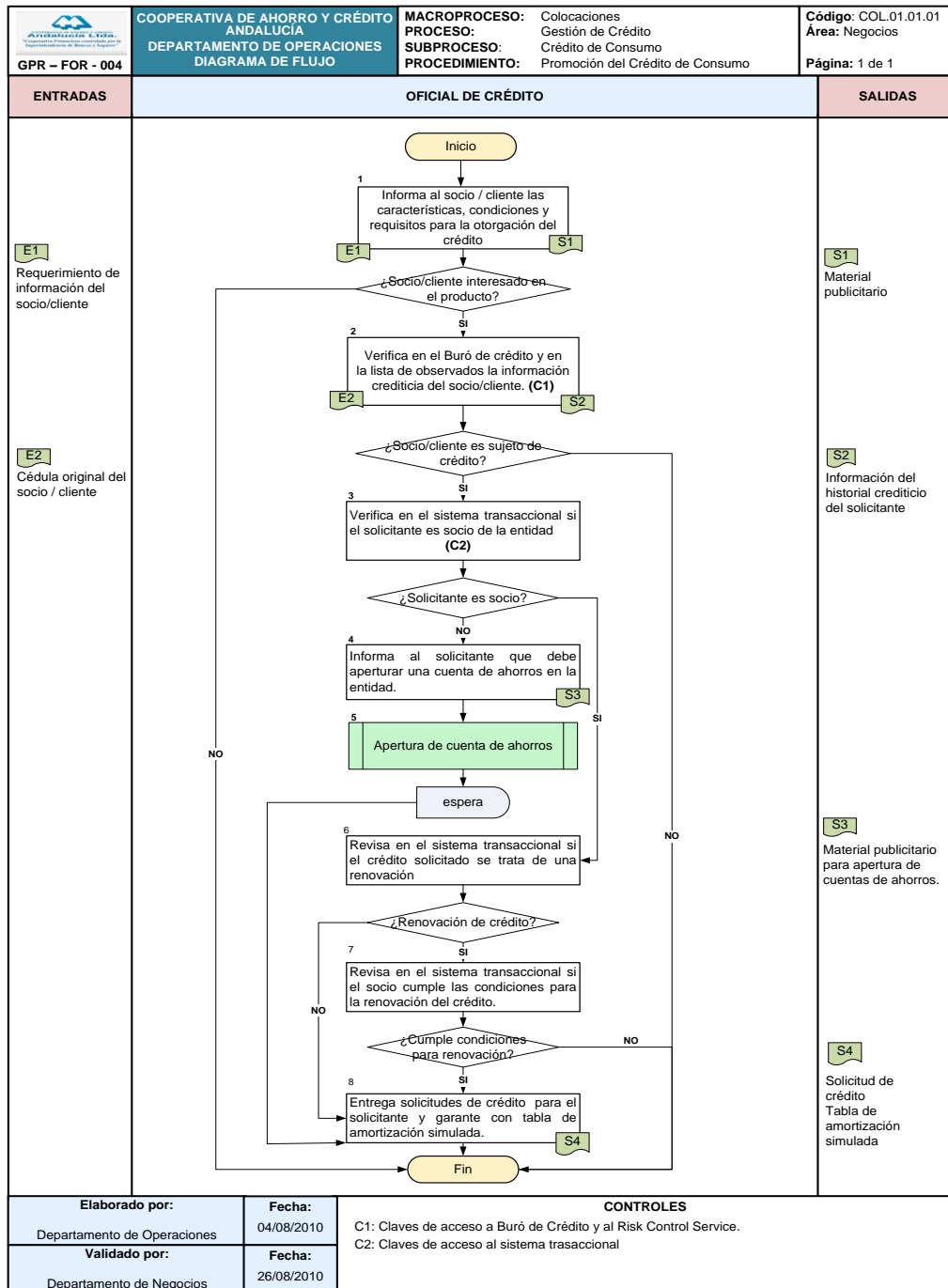
**13) Macroproceso de Captaciones, Proceso de Gestión de Captaciones,  
Subproceso de Gestión de Depósitos a Plazo Fijo, Procedimiento de  
Renovación de DPF's**



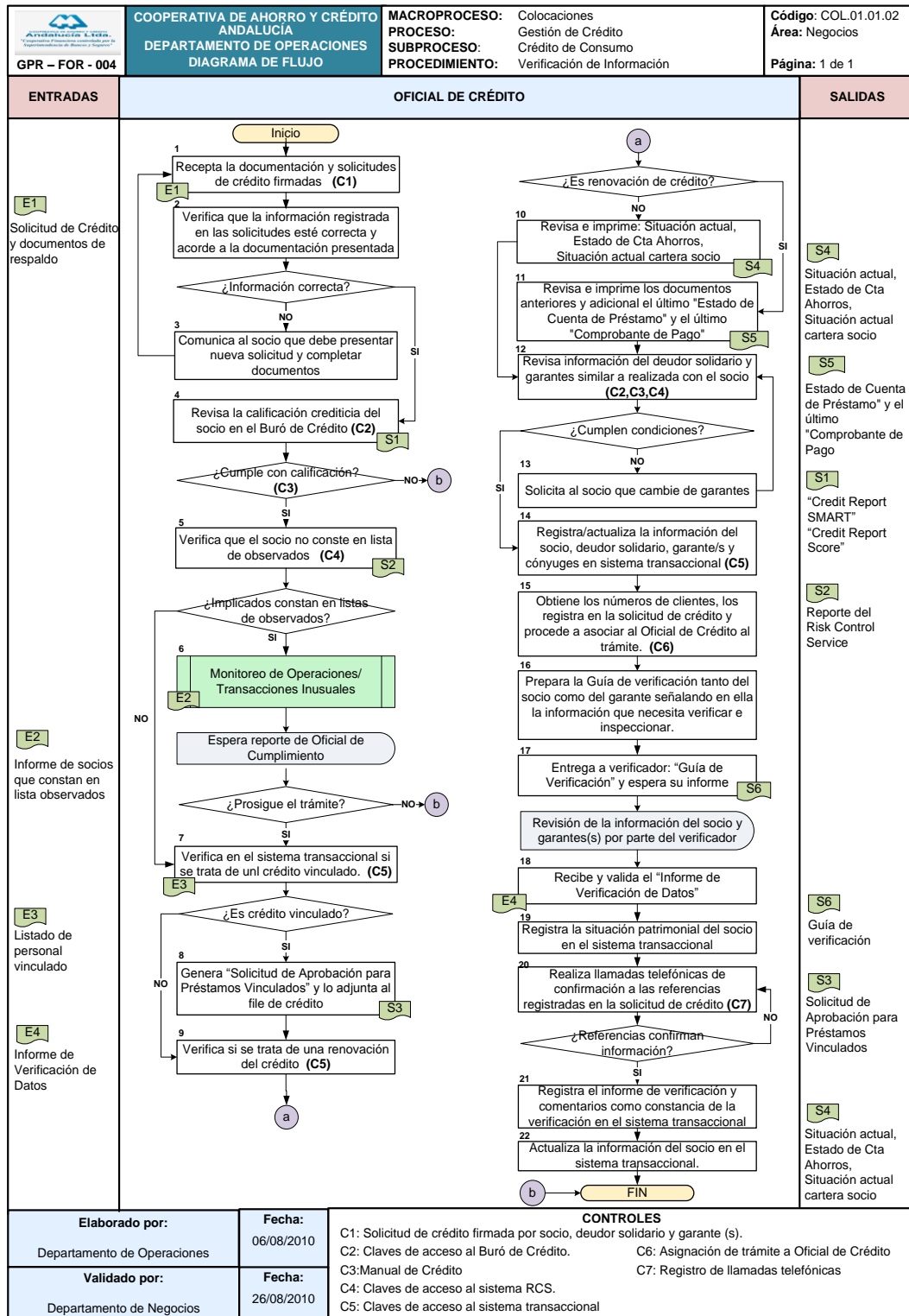




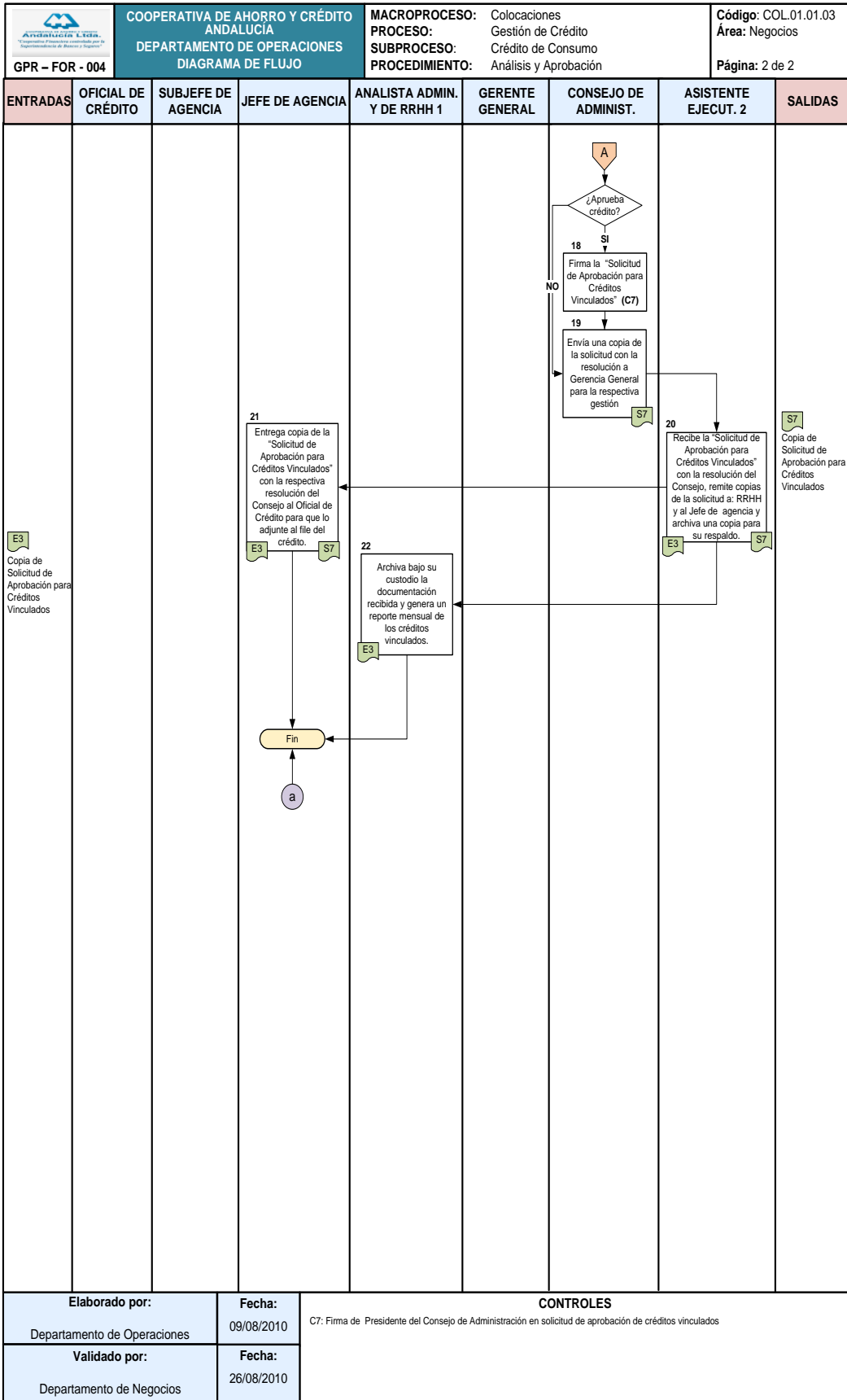
## 14) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito, Subproceso de Crédito de Consumo, Procedimiento de Promoción de Crédito



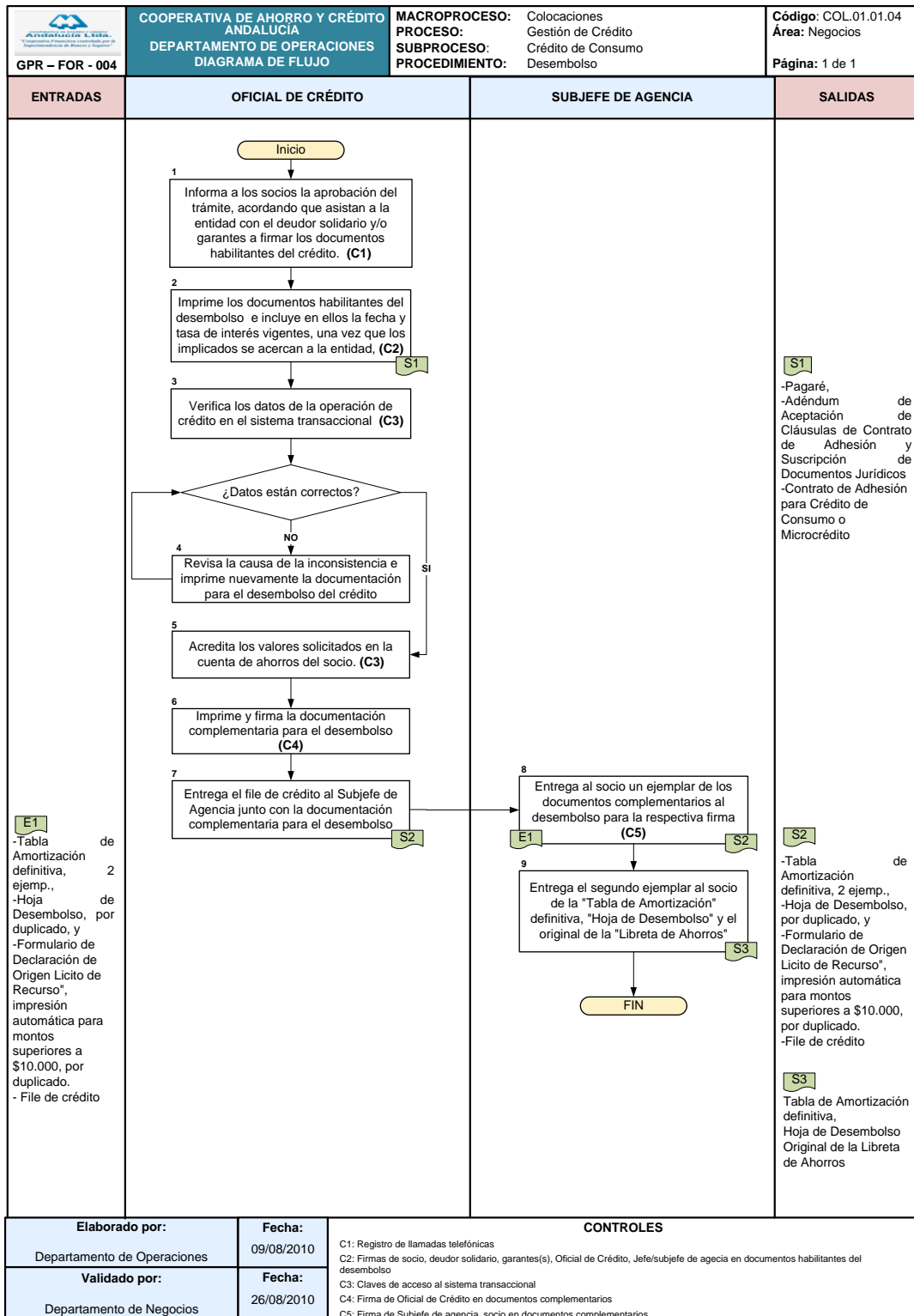
## 15) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito, Subproceso de Crédito de Consumo, Procedimiento de Verificación de Datos



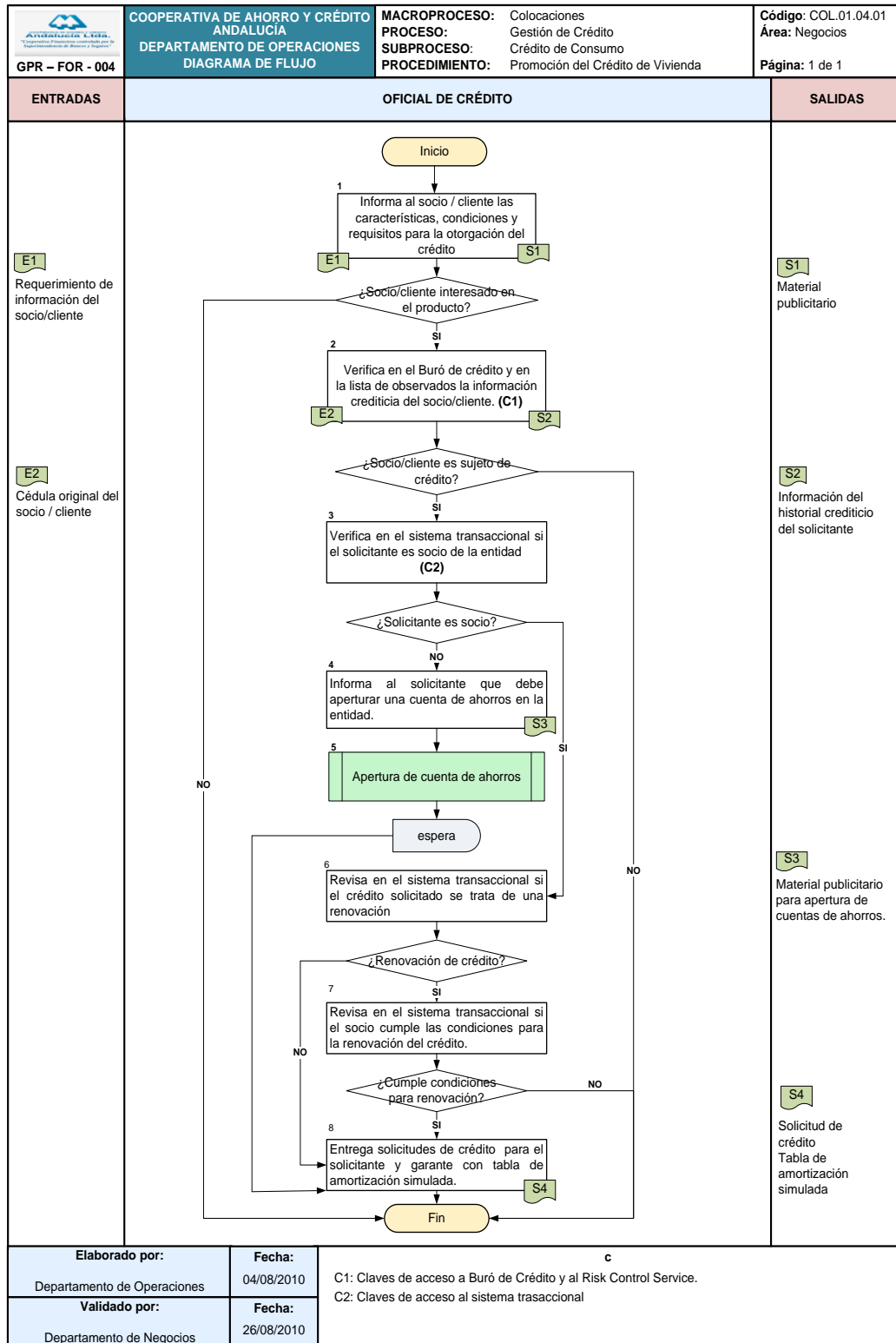




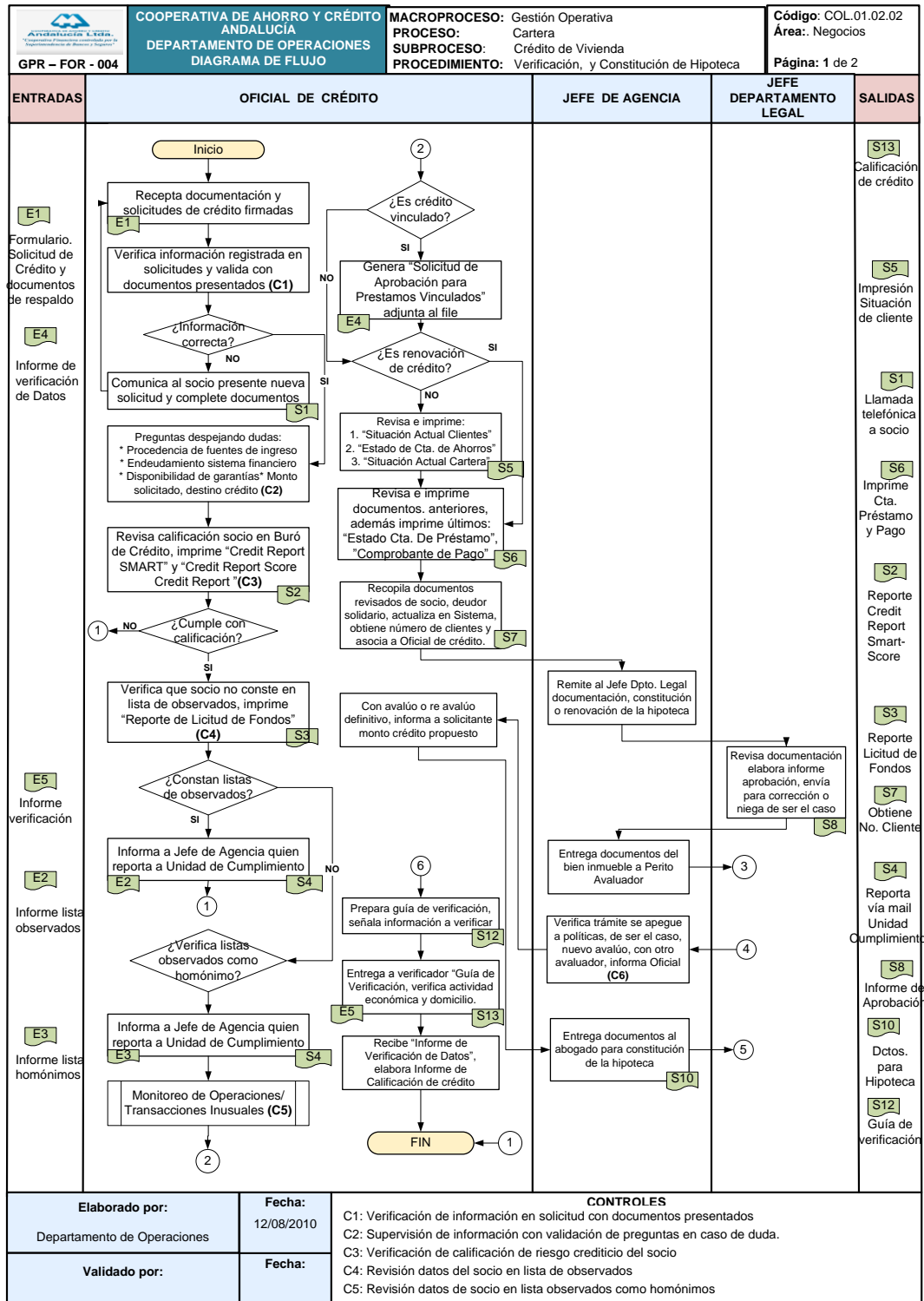
**17) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito,  
Subproceso de Crédito de Consumo, Procedimiento de Desembolso  
del Crédito de Consumo**



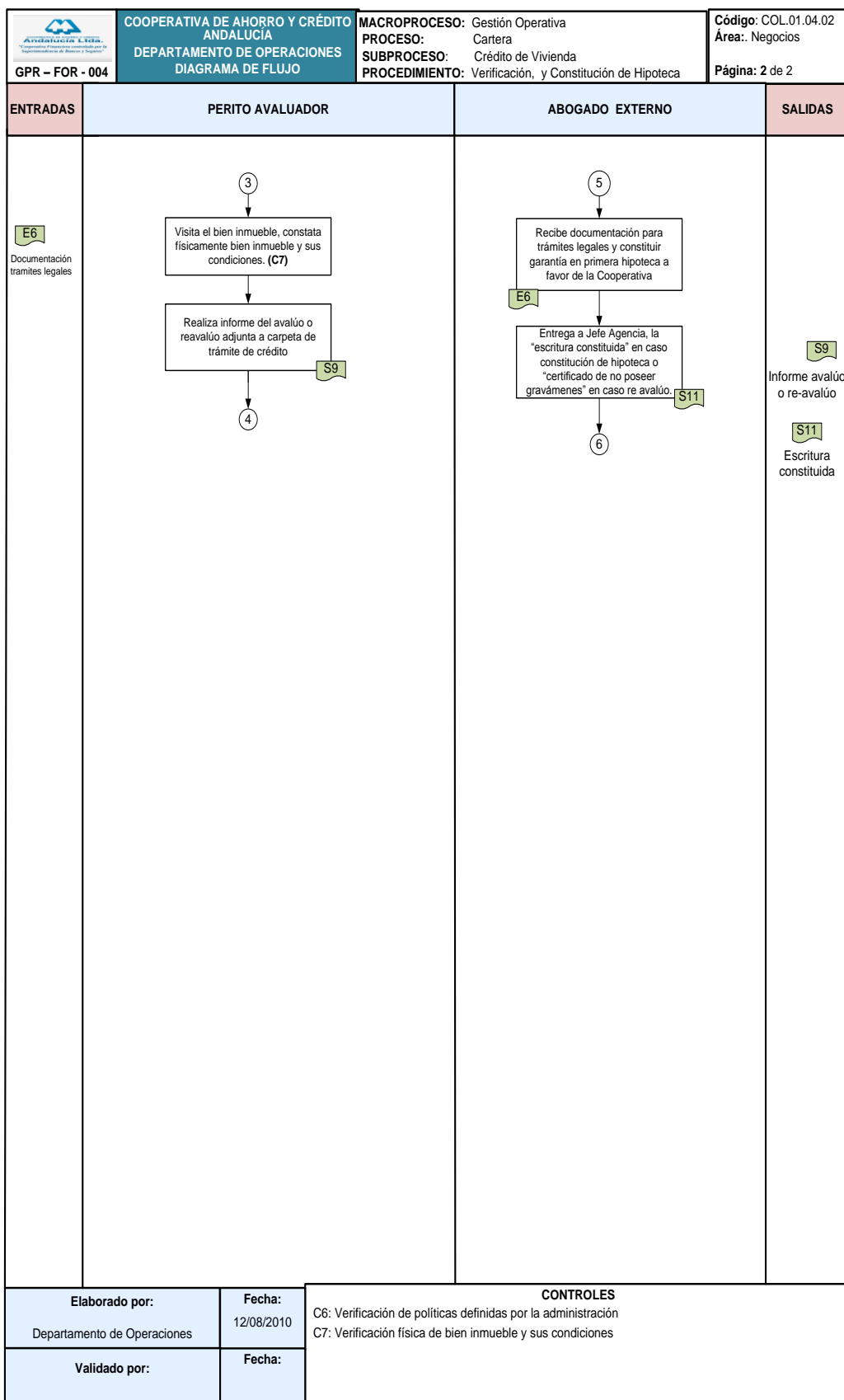
**18) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito,  
Subproceso de Crédito de Vivienda, Procedimiento de Promoción de  
Crédito**



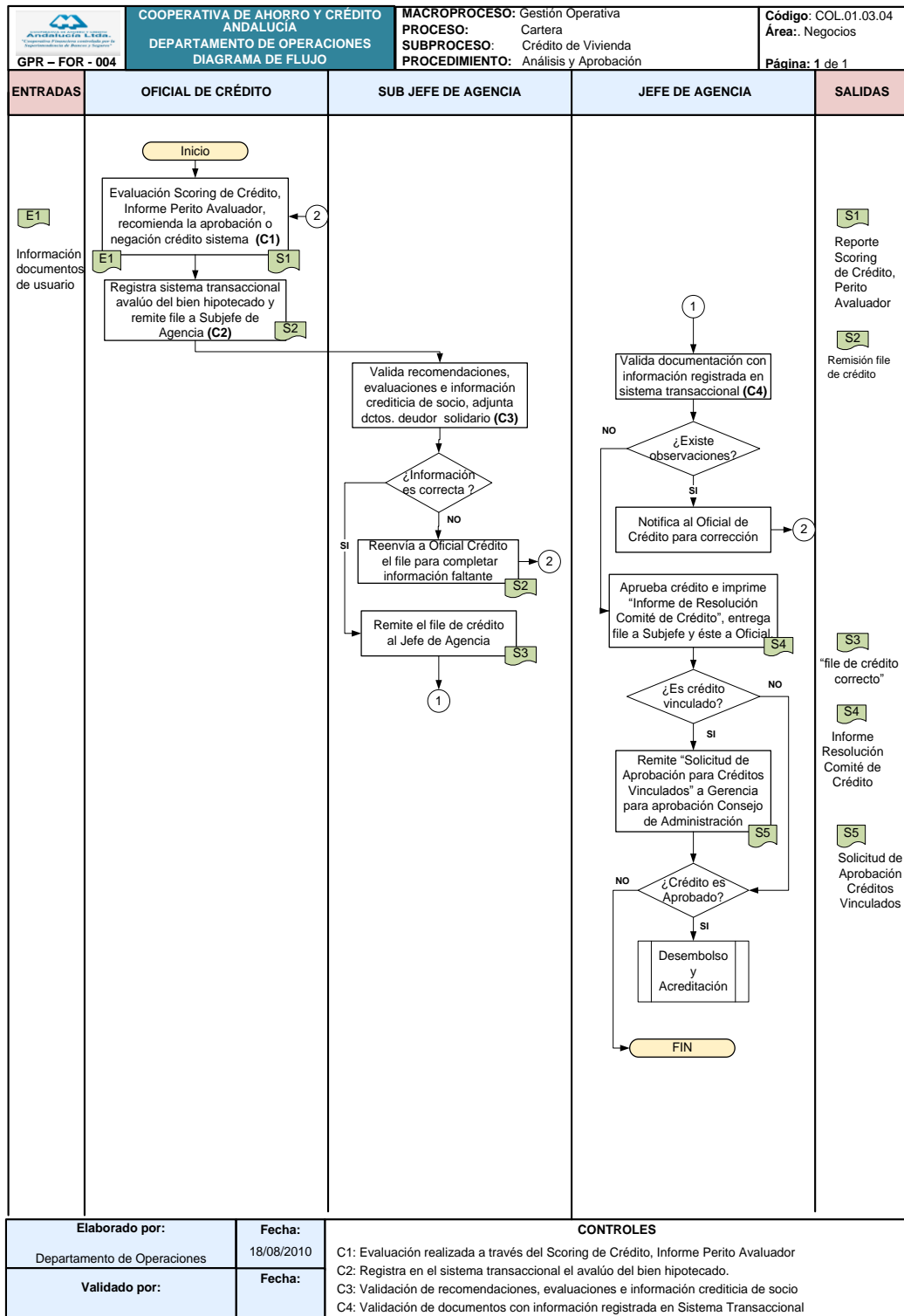
**19) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito,  
Subproceso de Crédito de Vivienda, Procedimiento de Verificación de  
Datos y Constitución de Hipotecas**



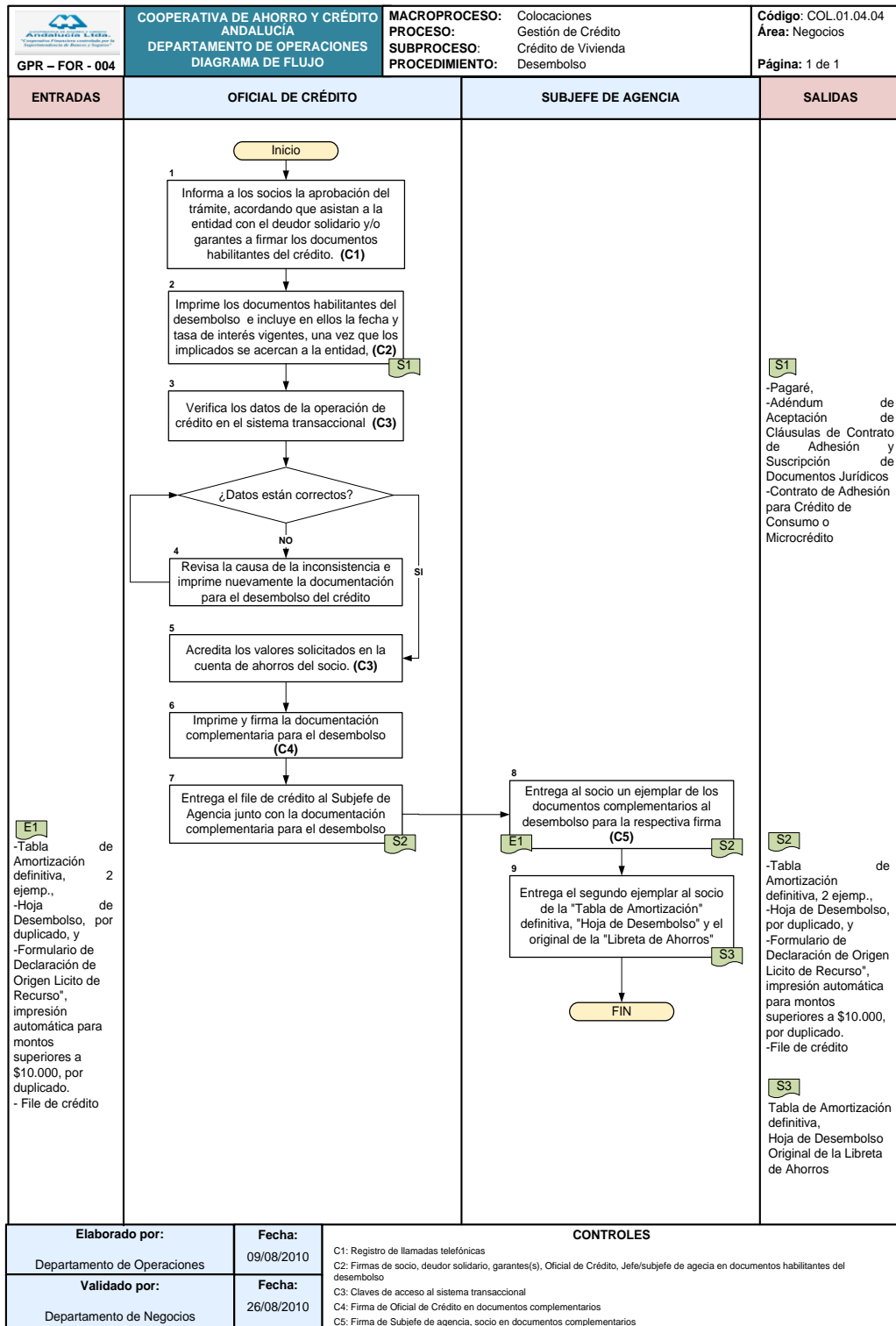




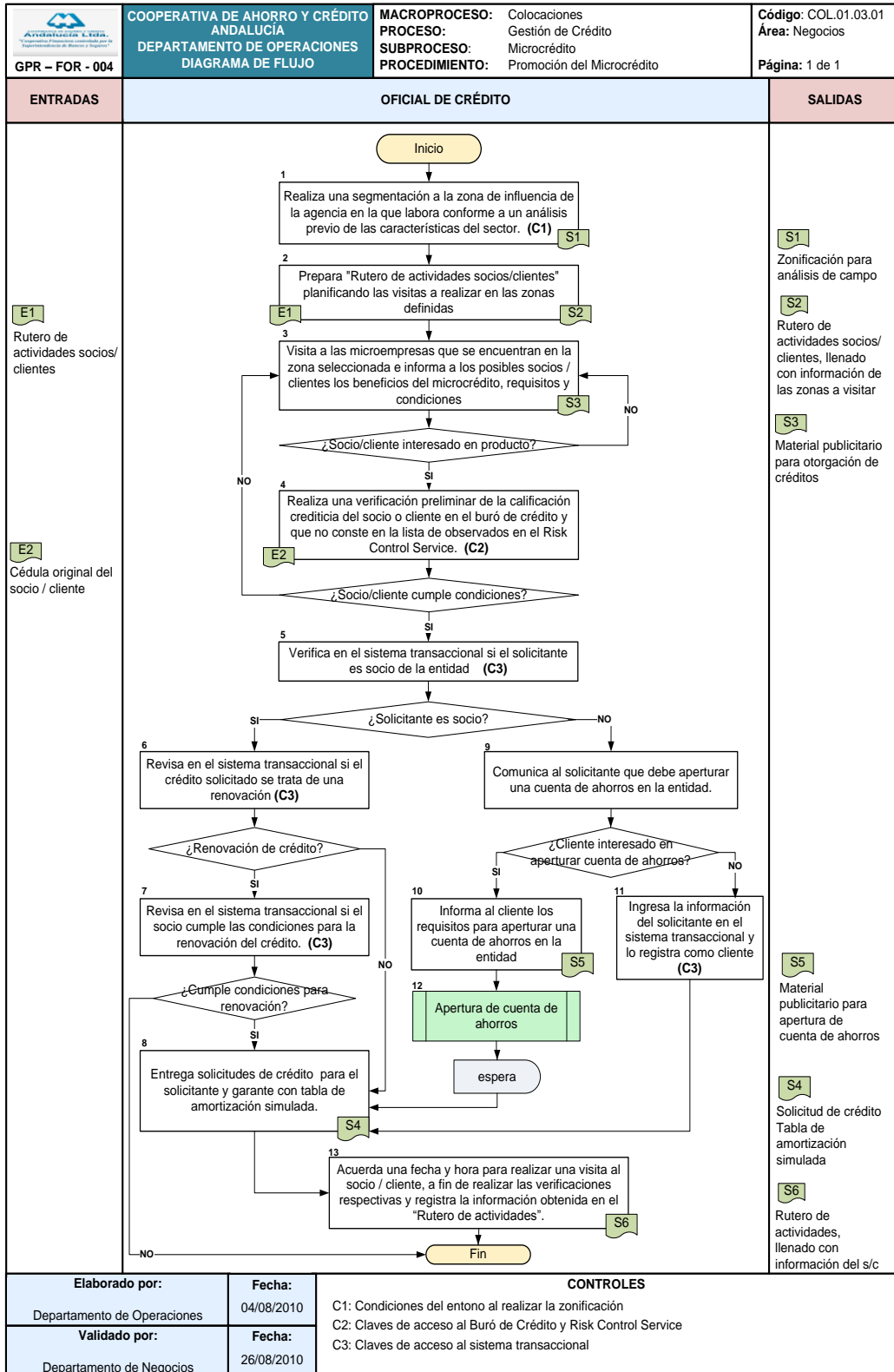
**20) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito,  
Subproceso de Crédito de Vivienda, Procedimiento de Análisis y  
Aprobación del Crédito de Vivienda**



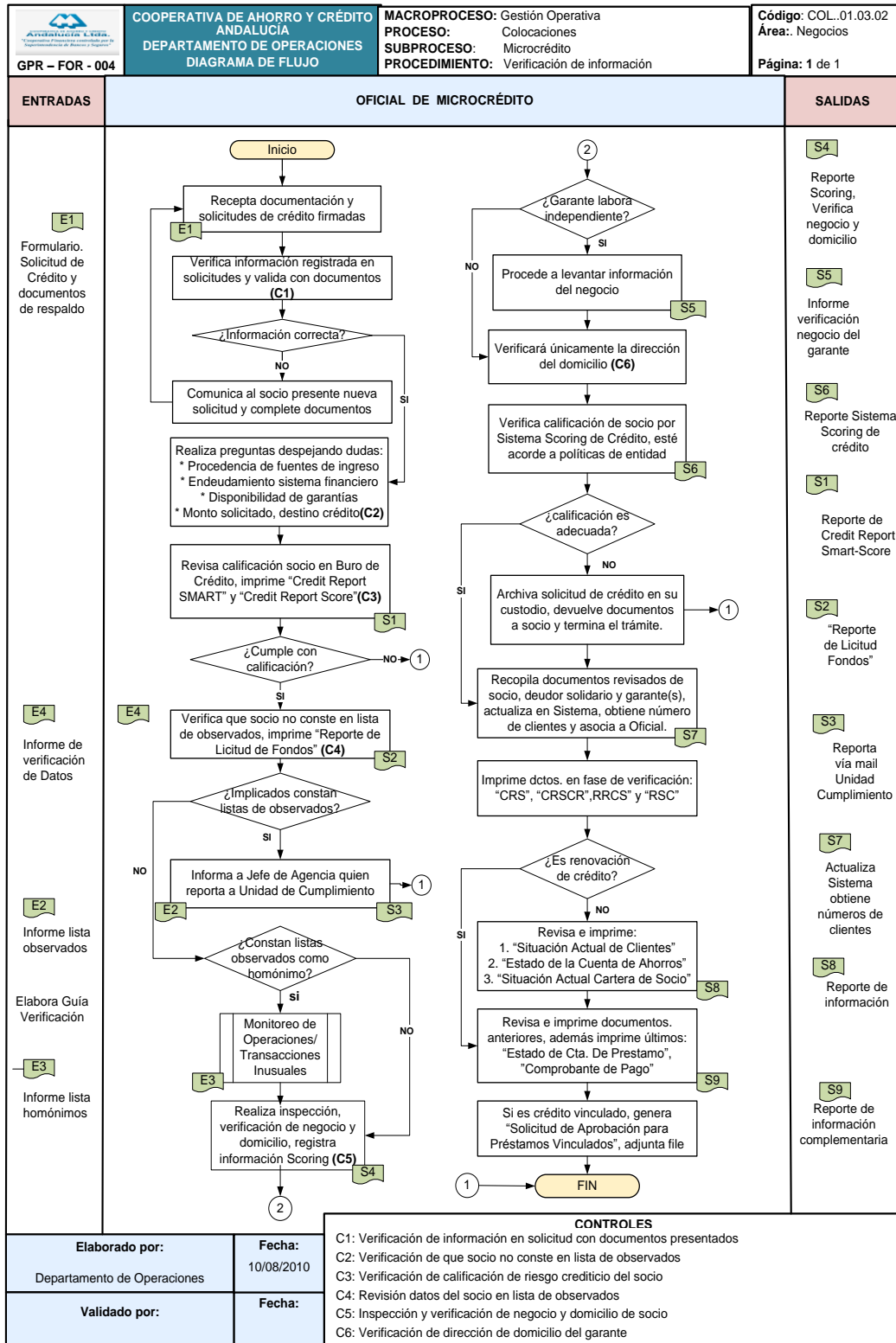
**21) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito,  
Subproceso de Crédito de Vivienda, Procedimiento de Desembolso del  
Crédito de Vivienda**



## 22) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito, Subproceso de Microcrédito, Procedimiento de Promoción y Venta

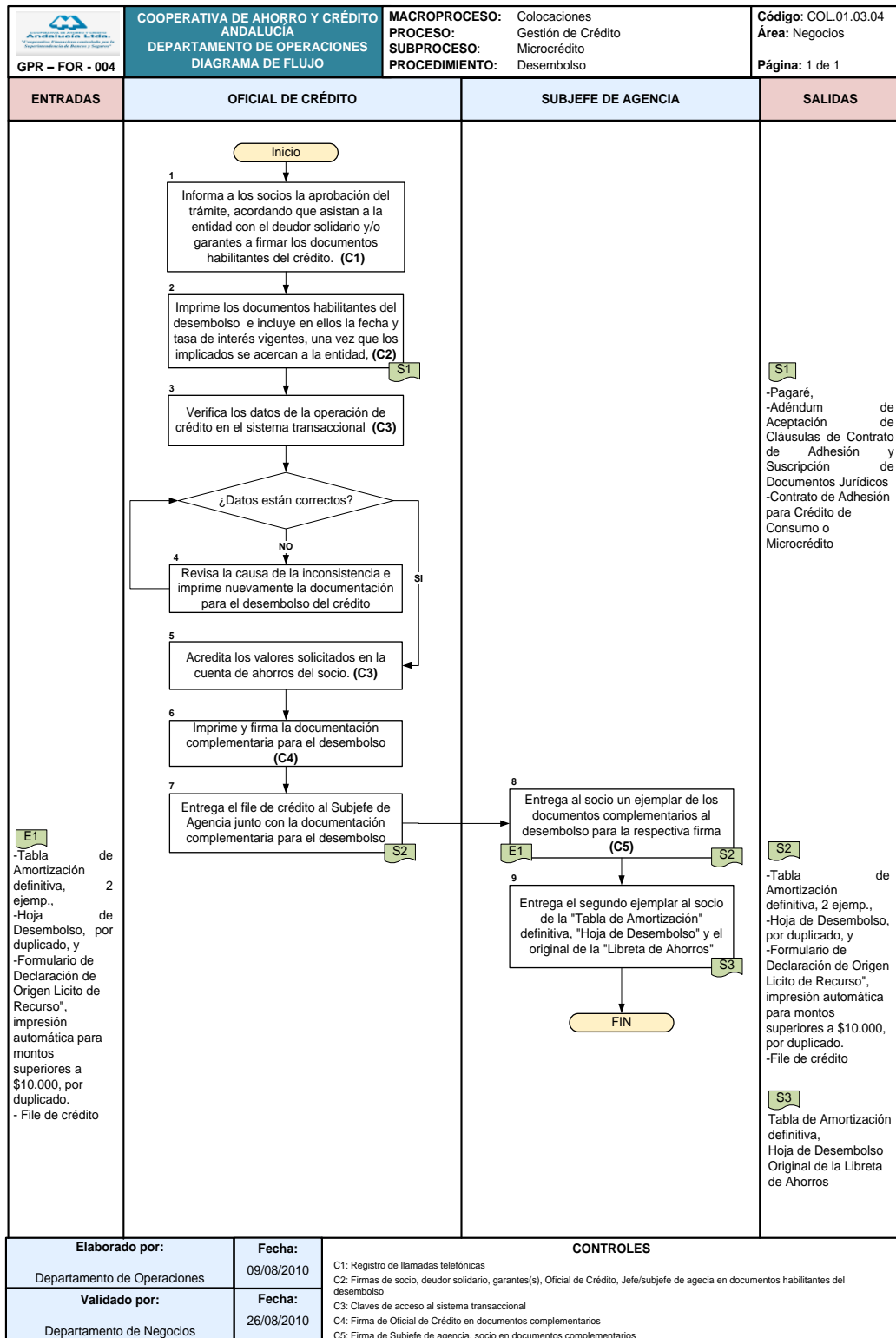


## 23) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito, Subproceso de Microcrédito, Procedimiento de Inspección y Verificación de Datos





**25) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito,  
Subproceso de Microcrédito, Procedimiento de Desembolso del  
Microcrédito**



## B. Anexo 2: Tipo de Cargo y Número de Personas – Levantamiento de Actividades

| Cargos                  | Número de Personas |
|-------------------------|--------------------|
| Jefe de Agencia         | 6                  |
| Subjefe de Agencia      | 8                  |
| Oficial de Captaciones  | 9                  |
| Oficial de Crédito      | 19                 |
| Oficial de Microcrédito | 8                  |
| Verificador             | 8                  |
|                         | <b>58</b>          |

## C. Anexo 3: Carga Comercial Vs. Operativa por Cargo

### 1) Jefe de Agencia (Matriz)

| ACTIVIDAD   | Frecuencia | Volumen |    | Unidades por mes | Tiempo Unitario (minutos) | Tiempo total al mes (minutos) | FRONT/OPERATIVO                  | BACK/FABRICA | SERVICIO | VENTA |
|---|------------|---------|----|------------------|---------------------------|-------------------------------|----------------------------------|--------------|----------|-------|
|   |            |         |    |                  |                           |                               |                                  |              |          |       |
| ADMINISTRAR LA GESTIÓN DE LA AGENCIA                                  | diario     | 22      | 1  | 22               | 45                        | 990                           | ✓                                |              |          |       |
| ATENDER Y MANTENER A CLIENTES   | diario     | 22      | 10 | 220              | 15                        | 3300                          |                                  |              |          | ✓     |
| APROBAR Y RECOMENDAR OPERACIONES DE CRÉDITO                           | diario     | 22      | 12 | 264              | 5                         | 1320                          |                                  |              |          | ✓     |
| GUIAR, CONDUCIR, ORIENTAR Y CAPACITAR AL PERSONAL A SU CARGO          | diario     | 22      | 1  | 22               | 30                        | 660                           | ✓                                |              |          |       |
| ELABORAR INFORMES SOLICITADOS POR DIFERENTES ÁREAS                    | mensual    | 1       | 1  | 1                | 30                        | 30                            | ✓                                |              |          |       |
| REVISIÓN Y REGISTRO DE FIRMA AUTORIZADA DE CHEQUES                    | diario     | 22      | 15 | 330              | 2                         | 660                           | ✓                                |              |          |       |
| REVISIÓN Y FIRMA AUTORIZADA EN DEPÓSITOS A PLAZO FIJO                 | diario     | 22      | 25 | 550              | 2                         | 1100                          | ✓                                |              |          |       |
| REGISTRO DE FIRMA AUTORIZADA EN CONTRATOS DE APERTURAS DE CUENTAS     | diario     | 22      | 10 | 220              | 1                         | 220                           | ✓                                |              |          |       |
| REGISTRO DE FIRMAS AUTORIZADAS EN CERTIFICADOS BANCARIOS Y DE CRÉDITO | diario     | 22      | 25 | 550              | 2                         | 1100                          | ✓                                |              |          |       |
| CONTROL DE PRODUCTIVIDAD DE OPERACIONES DE CRÉDITO                    | diario     | 22      | 1  | 22               | 30                        | 660                           |                                  |              |          | ✓     |
| REGISTRO DE FIRMA AUTORIZADA EN DESEMBOLSOS                           | diario     | 22      | 15 | 330              | 2                         | 660                           | ✓                                |              |          |       |
| AUTORIZACIONES DE EFECTIVO  | diario     | 22      | 15 | 330              | 2                         | 660                           | ✓                                |              |          |       |
| ARQUEOS DE CAJA GENERAL, CAJA CHICA Y CAJAS DE VENTANILLAS            | mensual    | 1       | 1  | 1                | 30                        | 30                            | ✓                                |              |          |       |
|   |            |         |    |                  | <b>196</b>                | <b>11390</b>                  | 6110                             | 0            | 0        | 5280  |
|   |            |         |    |                  |                           |                               | Tiempo disponible (minutos/mes): | 10560        | 10560    | 10560 |
|   |            |         |    |                  |                           |                               | Carga de Trabajo individual:     | 57.9%        | 0.0%     | 0.0%  |
|   |            |         |    |                  |                           |                               | Carga de Trabajo Total           | 107.9%       |          |       |



## 2) Subjefe de Agencia (El Inca)

| N° | ACTIVIDAD  | Frecuencia | Volumen | Unidades por mes | Tiempo Unitario (minutos) | Tiempo total al mes (minutos) | FRONT/OPERATIVO | BACK/ FABRICA | SERVICIO | VENTA |
|----|--|------------|---------|------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------|----------|-------|
| 1  | APERTURA DE BOVEDA E INGRESO DE CLAVES   | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 1                             | 22              | ✓             |          |       |
| 2  | INGRESO AL SISTEMA GENERAL COBIS DE LA AGENCIA Y APERTURAR CAJA GENERAL  | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 5                             | 110             | ✓             |          |       |
| 3  | ABRIR FISICAMENTE LA BOVEDA Y ENTREGAR EL DE EFECTIVO A RECIBIDORES PAGADORES  | DIARIO     | 22      | 3                | 66                        | 4                             | 264             | ✓             |          |       |
| 4  | INCREMENTO Y DECREMENTO DE EFECTIVO A RECIBIDORES PAGADORES  | DIARIO     | 22      | 15               | 330                       | 3                             | 990             | ✓             |          |       |
| 5  | INGRESAR AL SISTEMA LA DISMINUCIÓN DE LOS COMPROBANTES ENTREGADOS A LOS RECIBIDORES PAGADORES  | DIARIO     | 22      | 10               | 220                       | 1                             | 220             | ✓             |          |       |
| 6  | DESCARGAR INFORMACION DE LA INTRANET (APERTURAS DE CUENTA, REVERSAS DE CAJA, CANJE DE CARTOLAS, PRESTAMOS CONCEDIDOS, MOROSIDAD, REPORTES DE PLAZOS FIJOS, REPORTES DE DECLARACION DE LICITUD DE FONDOS) Y SELECCIONAR LO QUE CORRESPONDE A LA AGENCIA | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 15                            | 330             | ✓             |          |       |
| 7  | REVISION Y CONTROL DE APERTURA DE CUENTAS  | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 20                            | 440             | ✓             |          |       |
| 8  | ESCANEADO, EDICIÓN Y ASOCIACIÓN DE FIRMA POR APERTURA DE CUENTA Y EMISION DE CERTIFICADOS A PLAZO FIJO   | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 30                            | 660             |               | ✓        |       |
| 9  | REVISION Y CONTROL DE CERTIFICADOS A PLAZO FIJO (EMISIÓN, RENOVACIÓN Y CANCELACIÓN)  | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 10                            | 220             | ✓             |          |       |
| 10 | AUTORIZACION DE MONTOS SUPERIORES A \$3000.00 DOLARES  | DIARIO     | 22      | 6                | 132                       | 1                             | 132             | ✓             |          |       |
| 11 | AUTORIZACION DE RETIROS SUPERIORES A \$1000 A TERCEROS   | DIARIO     | 22      | 3                | 66                        | 3                             | 198             | ✓             |          |       |

| N° | ACTIVIDAD   | Frecuencia | Volumen | Unidades por mes | Tiempo Unitario (minutos) | Tiempo total al mes (minutos) | FRONT/OPERATIVO | BACK/FABRICA | SERVICIO | VENTA |  |
|----|---|------------|---------|------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------|--------------|----------|-------|--|
| 12 | CUSTODIA Y CONTROL DE CHEQUERA GENERAL  | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 5                             | 110             | ✓            |          |       |  |
| 13 | EMISION DE CHEQUE GENERAL   | SEMANAL    | 4       | 5                | 20                        | 3                             | 60              |              |          | ✓     |  |
| 14 | ENTREGA DE CARTOLAS A CAJEROS Y CONTROL Y SECUENCIA DE CARTOLAS ENTREGADAS (ARQUEO DE ESPECIES VALORADAS) | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 15                            | 330             | ✓            |          |       |  |
| 15 | CONTROL Y SECUENCIA DE DOCUMENTOS ENTREGADOS A RECIBIDORES PAGADORES Y OFICIAL DE CAPTACIONES             | DIARIO     | 22      | 8                | 176                       | 10                            | 1760            | ✓            |          |       |  |
| 16 | ARCHIVO Y CUSTODIA DE PAGARES   | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 15                            | 330             | ✓            |          |       |  |
| 17 | ARCHIVO Y CUSTODIA DE HIPOTECAS   | SEMANAL    | 4       | 1                | 4                         | 8                             | 32              | ✓            |          |       |  |
| 18 | ARCHIVO DE PAGARES CANCELADOS   | MENSUAL    | 1       | 1                | 1                         | 20                            | 20              | ✓            |          |       |  |
| 19 | SUPERVISION Y CONTROL DE CUADRE DE CAJAS  | DIARIO     | 22      | 4                | 88                        | 15                            | 1320            | ✓            |          |       |  |
| 20 | CUADRE DEL MOVIMIENTO DIARIO DEL AREA DE VENTANILLAS FIN DE DIA   | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 15                            | 330             | ✓            |          |       |  |
| 21 | CONTROL Y CUSTODIA DE BILLETES FALSOS PARA ENVIO TITULAR DEL SAC (SERVICIO AL CLIENTE)                    | MENSUAL    | 1       | 1                | 1                         | 5                             | 5               | ✓            |          |       |  |
| 22 | RECEPCION DE EFECTIVO DE RECIBIDORES PAGADORES AL FINAL DEL DIA   | DIARIO     | 22      | 3                | 66                        | 5                             | 330             | ✓            |          |       |  |
| 23 | ELABORACION DE MEMOS FALTANTES Y SOBRANTES PARA AUDITORIA   | MENSUAL    | 1       | 2                | 2                         | 3                             | 6               | ✓            |          |       |  |
| 24 | REVISION DE ENVIOS Y RECIBOS POR MONEY GRAM   | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 10                            | 220             | ✓            |          |       |  |
| 25 | INGRESO DE CLAVE DE AUTORIZACION PARA REVERSAS Y CIERRE DE CUENTAS  | DIARIO     | 22      | 2                | 44                        | 3                             | 132             | ✓            |          |       |  |
| 26 | ELABORACION DE REPORTE Y MEMORANDUM DE REVERSAS PARA MEDICION DE METAS                                    | SEMANAL    | 4       | 2                | 8                         | 2                             | 16              | ✓            |          |       |  |

| N° | ACTIVIDAD   | Frecuencia | Volumen | Unidades por mes | Tiempo Unitario (minutos) | Tiempo total al mes (minutos) | FRONT/OPERATIVO | BACK/FABRICA | SERVICIO | VENTA |   |
|----|---|------------|---------|------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------|--------------|----------|-------|---|
| 27 | ELABORACION DE PEDIDO DE SUMINISTROS Y ESPECIES VALORADAS   | MENSUAL    | 1       | 1                | 1                         | 10                            | 10              | ✓            |          |       |   |
| 28 | RECEPCION Y ARCHIVO DE SUMINISTROS Y ESPECIES VALORADAS   | MENSUAL    | 1       | 1                | 1                         | 30                            | 30              | ✓            |          |       |   |
| 29 | VISADO DE CHECK LIST DE FILES DE CREDITO  | DIARIO     | 22      | 6                | 132                       | 5                             | 660             | ✓            |          |       |   |
| 30 | REVISION, CUADRE , CONTROL Y ELABORACION DE INFORMES DE SERVICIOS NO FINANCIEROS (IMPUESTOS PDRIAL, MATRICULACION, RISE, CEPS,SERVICIOS BÁSICOS, PUNTOMÁTICO) | MENSUAL    | 1       | 1                | 1                         | 10                            | 10              | ✓            |          |       |   |
| 31 | ELABORACION DE OFICIOS DE LEVANTAMIENTO DE HIPOTECAS Y CONSTITUCION DE HIPOTECAS, PARA EL ENVIO A LEGAL   | MENSUAL    | 1       | 2                | 2                         | 3                             | 6               |              |          |       | ✓ |
| 32 | ATENCION AL CLIENTE (SERVICIO Y MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS) GEA DEL ECUADOR  | DIARIO     | 22      | 3                | 66                        | 5                             | 330             |              | ✓        |       |   |
| 33 | RECEPCION DEL BLINDADO, CONTEO DE EFECTIVO RECIBIDO, INGRESO DE VALORES AL SISTEMA  | SEMANAL    | 4       | 1                | 4                         | 30                            | 120             | ✓            |          |       |   |
| 34 | VERIFICACION Y ELABORACION DE INFORME PARA PAGO POR MOVILIZACION A VERIFICADORES  | SEMANAL    | 4       | 0                | 0                         | 0                             | 0               |              |          |       | ✓ |
| 35 | CUSTODIA DE CAJA CHICA Y ELABORACION DE COMPROBANTES DE EGRESO  | MENSUAL    | 1       | 4                | 4                         | 4                             | 16              | ✓            |          |       |   |
| 36 | ELABORACION INFORME GASTOS CAJA CHICA PARA ENVIO A CONTABILIDAD   | MENSUAL    | 1       | 1                | 1                         | 5                             | 5               | ✓            |          |       |   |
| 37 | INFORME MENSUAL DE CREDITOS CONCEDIDOS PARA ENVIO AL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA  | MENSUAL    | 1       | 1                | 1                         | 6                             | 6               |              |          |       | ✓ |
| 38 | ELABORACION DE INFORME BUZON COMENTARIOS Y SUGERENCIAS PARA ENVIO AL SAC  | MENSUAL    | 1       | 1                | 1                         | 8                             | 8               | ✓            |          |       |   |
| 39 | LLENAR PAPELETAS DE DEPOSITO Y RETIRO A LOS SOCIOS  | DIARIO     | 22      | 8                | 176                       | 2                             | 352             |              | ✓        |       |   |

| N° | ACTIVIDAD  | Frecuencia | Volumen | Unidades por mes | Tiempo Unitario (minutos) | Tiempo total al mes (minutos) | FRONT/OPERATIVO | BACK/FABRICA | SERVICIO | VENTA |   |
|----|--|------------|---------|------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------|--------------|----------|-------|---|
| 40 | ESCANEAR FIRMAS EN EL SISTEMA POR CAMBIO DE CEDULA ACTUALIZACION ETC                                     | DIARIO     | 22      | 2                | 44                        | 5                             | 220             |              |          | ✓     |   |
| 41 | ELABORACION Y VERIFICACION DE RECIBO DE PAGO PARA PAGOS DE PRESTAMOS Y DEBITOS DIRECTOS POR MORA         | DIARIO     | 22      | 5                | 110                       | 4                             | 440             |              |          |       | ✓ |
| 42 | INFORMACION GENERAL APERTURA DE CUENTAS, CREDITOS ,Y ASISTENCIA MEDICO DENTAL Y EXEQUIAL                 | DIARIO     | 22      | 6                | 132                       | 4                             | 528             |              |          |       | ✓ |
| 43 | LLAMADAS TELEFONICAS A PRESTAMOS PREAPROBADOS  | DIARIO     | 22      | 10               | 220                       | 4                             | 880             |              |          |       | ✓ |
| 44 | REVISION Y CONTROL DE TRANSFERENCIAS BANCARIAS   | DIARIO     | 22      | 5                | 110                       | 1                             | 110             | ✓            |          |       |   |
| 45 | ELABORACION DE INFORME NOTIFICACIONES DE COBRANZAS FALLIDAS DE CREDITO PARA ARCHIVO Y CUSTODIA Y ENTREGA | SEMANAL    | 4       | 1                | 4                         | 4                             | 16              |              |          |       | ✓ |
| 46 | EMISION DE REPORTE DE COMPROBANTES DE RETENCION DE DEPOSITOS A PLAZO FIJO                                | MENSUAL    | 1       | 1                | 1                         | 6                             | 6               |              | ✓        |       |   |
| 47 | CONTROL Y REVISION DE LOS FORMULARIOS DE LICITUD DE FONDOS   | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 5                             | 110             | ✓            |          |       |   |
| 48 | ENTREGA DE PAGARES DE CREDITOS CANCELADOS A LOS SOCIOS   | DIARIO     | 22      | 2                | 44                        | 3                             | 132             |              | ✓        |       |   |
| 49 | SOLICITAR MANTENIMIENTO Y SOLUCION DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS  | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 10                            | 220             | ✓            |          |       |   |
| 50 | SOLICITAR DEVOLUCION DE PAGARES Y ESCRITURAS A TESORERIA (CFN/FINANCOP)                                  | MENSUAL    | 1       | 1                | 1                         | 5                             | 5               |              |          |       | ✓ |
| 51 | ENTREGAR DINERO PARA CARGA DE CAJERO AUTOMATICO  | MENSUAL    | 1       | 2                | 2                         | 10                            | 20              | ✓            |          |       |   |
| 52 | VALIDAR FORMA, Y ENDOSO EN TODOS LOS CHEQUES RECIBIDOS EN EL DIA EN LAS VENTANILLAS                      | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 6                             | 132             | ✓            |          |       |   |
| 53 | MANEJO DE RECLAMOS Y REQUERIMIENTOS  | SEMANAL    | 4       | 4                | 16                        | 8                             | 128             |              |          | ✓     |   |

| N°                               | ACTIVIDAD   | Frecuencia | Volumen | Unidades por mes | Tiempo Unitario (minutos) | Tiempo total al mes (minutos) | FRONT/OPERATIVO | BACK/FABRICA | SERVICIO | VENTA |       |
|----------------------------------|---|------------|---------|------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------|--------------|----------|-------|-------|
| 54                               | CUADRE DE CAJA GENERAL DE FIN DE DIA ( VERIFICACIÓN DEL EFECTIVO, REPORTES, CIERRE DE CAJA) | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 30                            | 660             | ✓            |          |       |       |
| 55                               | RECOPIACION Y ENVIO DE BILLETES DETERIORADOS AL BANCO CENTRAL                               | MENSUAL    | 1       | 1                | 1                         | 5                             | 5               | ✓            |          |       |       |
| 56                               | RECOPIACION DE BILLETES DE 100 Y ENVIO A DEPOSITO AL BANCO                                  | MENSUAL    | 1       | 1                | 1                         | 10                            | 10              | ✓            |          |       |       |
| 57                               | ENVIAR EXCEDENTE DE EFECTIVO DEL CUPO DE LA AGENCIA   | MENSUAL    | 1       | 1                | 1                         | 15                            | 15              | ✓            |          |       |       |
| 58                               | ESCANEAR LOS DOCUMENTOS HABILITANTES DE CREDITO AUTOMOTRIZ                                  | DIARIO     | 22      | 3                | 66                        | 2                             | 132             |              |          |       | ✓     |
| 59                               | MONITOREAR EL FLUJO DE EFECTIVO EN BASE AL CUPO Y LOS REQUERIMIENTOS DE LA AGENCIA          | DIARIO     | 22      | 2                | 44                        | 2                             | 88              | ✓            |          |       |       |
| 60                               | ENTREGA DE PUBLICIDAD DE LA COOPERATIVA   | DIARIO     | 22      | 10               | 220                       | 1                             | 220             | ✓            |          |       |       |
|                                  |   |            |         |                  |                           | <b>485</b>                    | <b>14217</b>    | 10316        | 138      | 1750  | 2013  |
| Tiempo disponible (minutos/mes): |   |            |         |                  |                           |                               |                 | 10560        | 10560    | 10560 | 10560 |
| Carga de Trabajo individual:     |   |            |         |                  |                           |                               |                 | 97.7%        | 1.3%     | 16.6% | 19.1% |
| Carga de Trabajo Total           |   |            |         |                  |                           |                               |                 | 134.6%       |          |       |       |

### 3) Oficial de Captaciones – Socios Nuevos (Centro)

| ACTIVIDAD   | Frecuencia | Volumen | Unidades por mes | Tiempo Unitario (minutos) | Tiempo total al mes (minutos) | FRONT/OPERATIVO | BACK/FABRICA | SERVICIO | VENTA |
|---|------------|---------|------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------|--------------|----------|-------|
| APERTURA CUENTAS                                      | DIARIO     | 22      | 4                | 88                        | 20                            | 1760.00         |              |          | ✓     |
| ESCANEO DE FIRMAS CUENTAS NUEVAS Y ACTIVACION CUENTAS | DIARIO     | 22      | 6                | 132                       | 5                             | 660.00          | ✓            |          |       |
| LLAMADAS VERIFICACION DATOS CUENTAS NUEVAS            | DIARIO     | 22      | 12               | 264                       | 5                             | 1320.00         |              |          | ✓     |
| CIERRE DE CUENTAS                                     | SEMANAL    | 4       | 4                | 16                        | 10                            | 160.00          |              | ✓        |       |
| ARCHIVO DE CUENTAS NUEVAS Y ACTIVACION DE CUENTAS     | DIARIO     | 22      | 4                | 88                        | 40                            | 3520.00         |              | ✓        |       |
| DEPOSITOS A PLAZO FIJO                                | DIARIO     | 22      | 8                | 176                       | 10                            | 1760.00         |              |          | ✓     |

| ACTIVIDAD   | Frecuencia | Volumen | Unidades por mes | Tiempo Unitario (minutos) | Tiempo total al mes (minutos) | FRONT/OPERATIVO | BACK/FABRICA | SERVICIO | VENTA |
|---|------------|---------|------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------|--------------|----------|-------|
| CANCELACIONES DPF   | DIARIO     | 22      | 2                | 44                        | 5                             | 220.00          | ✓            |          |       |
| DPFP  | MENSUAL    | 1       | 3                | 3                         | 8                             | 24.00           |              |          |       |
| ENTREGA DE PREMIOS DPF  | MENSUAL    | 1       | 5                | 5                         | 5                             | 25.00           |              | ✓        |       |
| ARCHIVO DE DPF, CANCELACIONES Y RENOVACIONES                        | DIARIO     | 22      | 5                | 110                       | 60                            | 6600.00         |              |          | ✓     |
| LLAMADAS DPF POR VENCER Y VENCIDAS                                  | DIARIO     | 22      | 15               | 330                       | 3                             | 990.00          |              |          | ✓     |
| ACTIVACION DE CUENTAS   | DIARIO     | 22      | 4                | 88                        | 15                            | 1320.00         |              | ✓        |       |
| ACTUALIZACION DE DATOS GENERALES                                    | DIARIO     | 22      | 2                | 44                        | 15                            | 660.00          |              |          | ✓     |
| EMISION TARJETA DEBICARD Y DEBITOS                                  | MENSUAL    | 1       | 30               | 30                        | 5                             | 150.00          |              |          | ✓     |
| ENTREGA DE TARJETAS DEBICARD  | DIARIO     | 22      | 2                | 44                        | 5                             | 220.00          |              | ✓        |       |
| CANCELACIONES DEBICARD  | MENSUAL    | 1       | 2                | 2                         | 3                             | 6.00            |              | ✓        |       |
| BLOQUEOS Y DESBLOQUEOS DE CUENTAS                                   | SEMANAL    | 4       | 3                | 12                        | 2                             | 24.00           |              | ✓        |       |
| BLOQUEOS Y DESBLOQUEOS DEBICARD                                     | SEMANAL    | 4       | 2                | 8                         | 2                             | 16.00           |              | ✓        |       |
| TRANSFERENCIAS BANCARIAS  | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 5                             | 110.00          |              | ✓        |       |
| TRANSFERENCIAS ENTRE CUENTAS  | MENSUAL    | 1       | 2                | 2                         | 2                             | 4.00            |              | ✓        |       |
| ENTREGA DE CHEQUES PROTESTADOS                                      | SEMANAL    | 4       | 3                | 12                        | 5                             | 60.00           |              | ✓        |       |
| CERTIFICADOS BANCARIOS Y DEBITOS                                    | DIARIO     | 22      | 3                | 66                        | 5                             | 330.00          |              | ✓        |       |
| EMISION SOLICITUD PARA LIBRETAS POR PERDIDA                         | DIARIO     | 22      | 3                | 66                        | 5                             | 330.00          |              | ✓        |       |
| VERIFICACION DE MOVIMIENTOS EN CUENTAS, LLAMADAS TELEFONICAS SOCIOS | DIARIO     | 22      | 10               | 220                       | 2                             | 440.00          |              | ✓        |       |
| VERIFICACION DE CUENTAS APERTURADAS AL CIERRE DEL DIA               | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 5                             | 110.00          |              |          | ✓     |
| VERIFICACION DE DPF RENOVADOS Y ACTIVADOS AL CIERRE DEL DIA         | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 5                             | 110.00          |              |          | ✓     |
| VERIFICACION DPF CANCELADOS AL CIERRE DEL DIA                       | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 5                             | 110.00          |              | ✓        |       |
| ARCHIVO CERTIFICADOS BANCARIOS                                      | DIARIO     | 22      | 3                | 66                        | 3                             | 198.00          |              | ✓        |       |
| ARCHIVO BLOQUEOS Y DESBLOQUEOS DE CUENTAS                           | DIARIO     | 22      | 2                | 44                        | 3                             | 132.00          |              | ✓        |       |
| ARCHIVO BLOQUEOS Y DESBLOQUEOS DEBICARD                             | DIARIO     | 22      | 2                | 44                        | 3                             | 132.00          |              | ✓        |       |
| ARCHIVO CONTRATOS BANINTER  | DIARIO     | 22      | 2                | 44                        | 3                             | 132.00          |              | ✓        |       |
| ARCHIVO TRANSFERENCIAS BANCARIAS                                    | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 3                             | 66.00           |              | ✓        |       |
| CUSTODIA TARJETAS DEBICARD  | DIARIO     | 22      | 1                | 22                        | 5                             | 110.00          | ✓            |          |       |
| EMISION COMPROBANTES DE EGRESO E INGRESO , FALTANTES O SOBRANTES    | MENSUAL    | 1       | 3                | 3                         | 2                             | 6.00            | ✓            |          |       |
| INFORME CUENTAS NUEVAS  | MENSUAL    | 1       | 0                | 0                         | 0                             | 0.00            | ✓            |          |       |

| ACTIVIDAD                         | Frecuencia | Volumen | Unidades por mes | Tiempo Unitario (minutos) | Tiempo total al mes (minutos) | FRONT/OPERATIVO | BACK/ FABRICA | SERVICIO | VENTA  |
|-----------------------------------|------------|---------|------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------|----------|--------|
| Y CERRADAS                        |            |         |                  |                           |                               |                 |               |          |        |
| INFORME COMPROBANTES DE RETENCION | MENSUAL    | 1       | 0                | 0                         | 0.00                          | ↙               |               |          |        |
| INFORME PEDIDO DE PREMIOS         | QUINCENAL  | 2       | 0                | 0                         | 0.00                          | ↙               |               |          |        |
| INFORME CREDITO                   | DIARIAS    | 22      | 0                | 0                         | 0.00                          |                 |               |          | ↙      |
| INFORMACION COBRANZAS             | DIARIAS    | 22      | 0                | 0                         | 0.00                          |                 |               |          | ↙      |
|                                   |            |         |                  | <b>279</b>                | <b>21815</b>                  | 1106            | 0.0           | 7335     | 13460  |
| Tiempo disponible (minutos/mes):  |            |         |                  |                           |                               | 10560           | 10560         | 10560    | 10560  |
| Carga de Trabajo individual:      |            |         |                  |                           |                               | 10.5%           | 0.0%          | 69.5%    | 127.5% |
| Carga de Trabajo Total            |            |         |                  |                           |                               | 207.4%          |               |          |        |

#### 4) Oficial de Colocaciones – Crédito

| ACTIVIDAD   | Frecuencia | Volumen | Unidades por mes | Tiempo Unitario (minutos) | Tiempo total al mes (minutos) | FRONT/OPERATIVO | BACK/ FABRICA | SERVICIO | VENTA |
|---|------------|---------|------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------|----------|-------|
| INFORMACION GENERAL A LOS SOCIOS  | diario     | 22      | 10               | 220                       | 5                             | 1100            |               |          | ↙     |
| RECEPCION DE SOLICITUDES DE CREDITO   | diario     | 22      | 2                | 44                        | 15                            | 660             |               |          | ↙     |
| VERIFICACION DE DATOS EN EL SISTEMA ( RISK, CREDIREPORT, F JUDICIAL, REGISTRO CIVIL | diario     | 22      | 3                | 66                        | 10                            | 660             |               |          | ↙     |
| VERIFICACION DE CAMPO A SOCIO Y GARANTES  | diario     | 22      | 1                | 22                        | 120                           | 2640            |               |          | ↙     |
| LLAMADAS TELEFONICAS CONFIRMANDO DATOS DE SOLICITUD                                 | diario     | 22      | 3                | 66                        | 10                            | 660             |               |          | ↙     |
| ACTUALIZACION DE DATOS EN EL SISTEMA MIS (SOCIO, DS, GARANTES)                      | diario     | 22      | 2                | 44                        | 20                            | 880             | ↙             |          |       |
| INGRESO Y ANALISIS DEL TRAMITE EN EL SISTEMA  | diario     | 22      | 2                | 44                        | 10                            | 440             | ↙             |          |       |
| CONTROL DE MOROSIDAD  | diario     | 22      | 1                | 22                        | 20                            | 440             |               |          | ↙     |
| ELABORACION DE INFORME DIARIO DISPOSICION DE NEGOCIOS                               | diario     | 22      | 1                | 22                        | 5                             | 110             |               |          | ↙     |
| ARCHIVO Y CUSTODIA DE FILES DE CREDITO  | diario     | 22      | 1                | 22                        | 8                             | 176             |               |          | ↙     |

| ACTIVIDAD  | Frecuencia |    | Volumen | Unidades por mes | Tiempo Unitario (minutos) | Tiempo total al mes (minutos) | FRONT/OPERATIVO | BACK/FABRICA | SERVICIO | VENTA |
|--|------------|----|---------|------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------|--------------|----------|-------|
|  |            |    |         |                  |                           |                               |                 |              |          |       |
| LEVANTAMIENTO Y ELABORACION DE PLANTILLAS DE MICROCREDITO              | semanal    | 4  | 3       | 12               | 20                        | 240                           |                 |              |          | ✓     |
| ELABORACION DE INFORMES DE VERIFICACION DE CAMPO (SOCIO, DS, GARANTES) | diario     | 22 | 2       | 44               | 20                        | 880                           |                 |              |          | ✓     |
| IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS, RECEPCION DE FIRMAS Y DESEMBOLSO DE CREDITO   | diario     | 22 | 2       | 44               | 8                         | 352                           | ✓               |              |          |       |
| APERTURA DE CUENTAS  | diario     | 22 | 1       | 22               | 10                        | 220                           |                 |              | ✓        |       |
| PLAZOS FIJOS( NUEVAS, RENOVACIONES, CANCELACIONES                      | semanal    | 4  | 3       | 12               | 15                        | 180                           |                 |              |          | ✓     |
| VENTA DE TARJETAS DEBICARD   | diario     | 22 | 1       | 22               | 3                         | 66                            |                 |              |          | ✓     |
| INFORMACION DE COBRANZA ( CUOTAS VENCIDAS )                            | diario     | 22 | 3       | 66               | 5                         | 330                           |                 |              |          | ✓     |
| INFORMACION DE NUMEROS DE CUENTA                                       | diario     | 22 | 5       | 110              | 2                         | 220                           |                 |              | ✓        |       |
| PROMOCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS                                     | semanal    | 4  | 2       | 8                | 60                        | 480                           |                 |              |          | ✓     |
|  |            |    |         |                  | <b>366</b>                | <b>10734</b>                  | 352             | 1320         | 440      | 8622  |
|  |            |    |         |                  |                           |                               | 10560           | 10560        | 10560    | 10560 |
|  |            |    |         |                  |                           |                               | 3.3%            | 12.5%        | 4.2%     | 81.6% |
|  |            |    |         |                  |                           |                               | 101.6%          |              |          |       |

Tiempo disponible (minutos/mes):

Carga de Trabajo individual:

Carga de Trabajo Total

## 5) Oficial de Microcrédito (Atahualpa)

| ACTIVIDAD  | Frecuencia | Volumen |   | Unidades por mes | Tiempo Unitario (minutos) | Tiempo total al mes (minutos) | FRONT/OPERATIVO | BACK/ FABRICA | SERVICIO | VENTA |
|--|------------|---------|---|------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------|----------|-------|
|  |            |         |   |                  |                           |                               |                 |               |          |       |
| REVISION DE CARTERA CREDITOS EN MORA                                   | diario     | 22      | 1 | 22               | 10                        | 220                           |                 |               |          | ✓     |
| LLAMADAS TELEFONICAS A SOCIO CON MOROSIDAD                             | diario     | 22      | 1 | 22               | 15                        | 330                           |                 |               |          | ✓     |
| BRINDAR INFORMACION DE CREDITO Y COBRANZAS A SOCIOS DENTRO DE LA COOP. | diario     | 22      | 1 | 22               | 40                        | 880                           |                 |               |          | ✓     |



| ACTIVIDAD  | Frecuencia | Volumen |    | Unidades por mes | Tiempo Unitario (minutos) | Tiempo total al mes (minutos) | FRONT/OPERATIVO | BACK/FABRICA | SERVICIO | VENTA |
|--|------------|---------|----|------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------|--------------|----------|-------|
| AYUDA AL SOCIO CON UN NIVEL DE EDUCACION ELEMENTAL PARA EL CORRECTO INGRESO DE INFORMACION EN SOLICITUD DE CREDITO Y DEMAS DOCUMENTOS DE RESPALDO. | diario     | 22      | 1  | 22               | 15                        | 330                           |                 |              |          | ✓     |
| CREACION DE TRAMITE EN SISTEMA   | diario     | 22      | 2  | 44               | 10                        | 440                           |                 |              |          | ✓     |
| IMPRIMIR DOCUMENTACION NECESARIA PARA GENERAR TRAMITE  | diario     | 22      | 2  | 44               | 3                         | 132                           | ✓               |              |          |       |
| DETALLAR VISITAS DEL DIA EN HOJAS DE RUTA (INSPECCIONES, COBRANZAS Y PROMOCION)  | diario     | 22      | 1  | 22               | 3                         | 66                            |                 |              |          | ✓     |
| * VISITAS DE CAMPO A SOCIO EN MORA RECURRENTES   | diario     | 22      | 3  | 66               | 30                        | 1980                          |                 |              |          | ✓     |
| * LEVANTAMIENTO DE INFORMACION INSITU DEL NEGOCIO DE SOCIO Y DE SU GARANTE   | diario     | 22      | 4  | 88               | 30                        | 2640                          |                 |              |          | ✓     |
| * VERIFICACION DE DOMICILIO DEL SOCIO Y DE SU GARANTE (INCLUIDO  | diario     | 22      | 4  | 88               | 20                        | 1760                          |                 |              |          | ✓     |
| PROMOCION EN LAS ZONAS QUE SE ESTAN REALIZANDO LAS INSPECCIONES  | diario     | 22      | 10 | 220              | 3                         | 660                           |                 |              |          | ✓     |
| INGRESO Y ANALISIS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACION EN EXCEL (SOCIO Y GARANTE)  | diario     | 22      | 2  | 44               | 20                        | 880                           |                 |              |          | ✓     |
| IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS VARIOS REFERENTES A CREACION DE TRAMITE  | diario     | 22      | 1  | 22               | 10                        | 220                           | ✓               |              |          |       |
| INGRESO AL SISTEMA COBIS INFORMACION TOTAL DE CREDITO  | diario     | 22      | 1  | 22               | 10                        | 220                           |                 | ✓            |          |       |
| ENVIAR TRAMITE A ETAPA DE APROBACION   | diario     | 22      | 1  | 22               | 1                         | 22                            |                 | ✓            |          |       |

| ACTIVIDAD  | Frecuencia |    | Volumen | Unidades por mes | Tiempo Unitario (minutos) | Tiempo total al mes (minutos) | FRONT/OPERATIVO | BACK/ FABRICA | SERVICIO | VENTA  |
|--|------------|----|---------|------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------|----------|--------|
|  |            |    |         |                  |                           |                               |                 |               |          |        |
| REALIZAR INFORME DIARIO DE SEGUIMIENTO Y COLOCACION DE TRAMITES    | diario     | 22 | 1       | 22               | 10                        | 220                           |                 |               |          | ✓      |
| FOTOCOPIADO DE DOCUMENTOS Y ARCHIVO DE FILE DE CREDITO             | diario     | 22 | 1       | 22               | 10                        | 220                           |                 |               |          | ✓      |
| APOYO INTERNO A CREDITO Y COBRANZAS (INFORMACION Y AYUDA AL SOCIO) | diario     | 22 | 1       | 22               | 30                        | 660                           |                 |               |          | ✓      |
|  |            |    |         |                  | <b>270</b>                | <b>11880</b>                  | 352             | 242           | 0        | 11286  |
| Tiempo disponible (minutos/mes):                                   |            |    |         |                  |                           |                               | 10560           | 10560         | 10560    | 10560  |
| Carga de Trabajo individual:                                       |            |    |         |                  |                           |                               | 3.3%            | 2.3%          | 0.0%     | 106.9% |
| Carga de Trabajo Total   |            |    |         |                  |                           |                               | 112.5%          |               |          |        |

## 6) Verificador (Carapungo)

| ACTIVIDAD                              | Frecuencia |    | Volumen | Unidades por mes | Tiempo Unitario (minutos) | Tiempo total al mes (minutos) | FRONT/OPERATIVO | BACK/ FABRICA | SERVICIO | VENTA |
|--|------------|----|---------|------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------|----------|-------|
|  |            |    |         |                  |                           |                               |                 |               |          |       |
| RECEPTAR GUIAS DE VERIFICACIÓN         | diario     | 22 | 4       | 88               | 5                         | 440                           |                 |               |          | ✓     |
| VISTA DE CAMPO (1PERSONA)              | diario     | 22 | 4       | 88               | 50                        | 4400                          |                 |               |          | ✓     |
| LLENADO DE FORMULACION EN EL CAMPO     | diario     | 22 | 4       | 88               | 5                         | 440                           |                 |               |          | ✓     |
| ELABORACIÓN DE INFORME DE VERIFICACION | diario     | 22 | 4       | 88               | 20                        | 1760                          |                 |               |          | ✓     |
| ELBARORACIÓN DE ESTRUCTURAS DE NEGOCIO | diario     | 22 | 4       | 88               | 40                        | 3520                          |                 |               |          | ✓     |
|  |            |    |         |                  | <b>120</b>                | <b>10560</b>                  | 0.0             | 0.0           | 0.0      | 10120 |
| Tiempo disponible (minutos/mes):       |            |    |         |                  |                           |                               | 10560           | 10560         | 10560    | 10560 |
| Carga de Trabajo individual:           |            |    |         |                  |                           |                               | 0.0%            | 0.0%          | 0.0%     | 95.8% |
| Carga de Trabajo Total                 |            |    |         |                  |                           |                               | 95.8%           |               |          |       |

**D. Anexo 4: Metodología para el Levantamiento de Perfiles por Competencias del puesto de Oficial Multiproducto**

**1) Matriz base para Descripción de Puestos**

| A. DATOS GENERALES  |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• MACROPROCESO</li> <li>• PROCESO</li> <li>• SUBPROCESO</li> <li>• PUESTO</li> <li>• LOCALIZACION GEOGRAF.</li> <li>• SUBORDINADO A (PUESTO):</li> <li>• PREPARADO POR :</li> <li>• NUMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:</li> </ul> | <p>Nombre de la Dirección General a la que pertenece.<br/>                     Nombre de la Dirección a la que pertenece.<br/>                     Nombre del Subproceso a la que pertenece.<br/>                     Nombre del puesto que ocupa la persona entrevistada.<br/>                     Ciudad, edificio y piso.<br/>                     Título del puesto del inmediato superior.<br/>                     Nombre y puesto de la persona que realiza la entrevista.<br/>                     Indique el número de ocupantes que actualmente existe en el puesto.</p> |
| • VALORACION DEL PUESTO   | CODIFICACION : PUNTOS :  |

| B. RESUMEN DEL PUESTO  |
|--|
| Es la razón de ser del puesto. Constituye la misión del puesto y su objetivo. Sintetiza el propósito de todas las áreas claves de resultados, en términos de un QUE HACE y un PARA QUE generales. Su redacción implica una descripción breve (4-6 renglones) |

| C. PERFIL DE COMPETENCIAS : Constituyen el conjunto de conocimientos, experiencias, valores y características comportamentales factibles de observar y medir, necesarios para el desarrollo del puesto.  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>FORMACION ACADEMICA</b> : Son los conocimientos generales adquiridos mediante la instrucción académica indispensables para el desarrollo de las actividades inherentes al puesto.</li> <li>* <b>EXPERIENCIA (AÑOS)</b> : Detallar los conocimientos prácticos adquiridos y desarrollados previamente en un tiempo determinado en el ejercicio de acciones específicas.</li> <li>* <b>CAPACITACIÓN</b> : Son los cursos, seminarios, talleres u otro evento académico que proporciona los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto. Se debe detallar la capacitación específica y el nivel de la misma.</li> <li>* <b>PAQUETES INFORMATICOS</b> : Debe determinarse el nombre del paquete informático necesario para el cumplimiento de las responsabilidades del puesto y el dominio del mismo.<br/>                     Nombres ..... ALTO..... MEDIO..... . BAJO.....<br/>                     Nombres ..... ALTO..... MEDIO..... . BAJO.....</li> <li>* <b>IDIOMA (NOMBRE Y NIVEL DE DOMINIO)</b> : Referir únicamente si es necesario en el puesto la aplicación de un idioma extranjero y el nivel de conocimiento.<br/>                     IDIOMA..... ALTO..... MEDIO..... . BAJO.....</li> <li>* <b>DESTREZAS</b> : Es el conjunto de capacidades psicomotoras que el puesto requiere para la eficaz realización del proceso. Ej.: Destreza visual, destreza manual.</li> <li>* <b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>: Son valores, características comportamentales, personales, interpersonales, cognitivas e institucionales que permiten el mejor desarrollo en el puesto.</li> </ul> |

| D. CRITERIOS DE DESEMPEÑO : Corresponde determinar el o los factores en que radicaría el desempeño óptimo del puesto. Ej. : Liderazgo, Iniciativa, Trabajo en Equipo, etc. |
|--|
| (En qué factores radicaría el desempeño óptimo de este puesto estratégico)   |

| E. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD |  |   |   |
|---|--|---|---|
|   | ACCIONES PRINCIPALES                           | RESULT. FINAL ESPERADO  | INDICADORES DE LOGRO  |
|   | Se refieren a QUE HACE el ocupante del puesto. | Especifica el PARA QUE, o sea el resultado o producto final de la acción. | CALIDAD: especificaciones técnicas para la elaboración, uso y presentación del bien o servicio que demanda el cliente.<br>CANTIDAD : especificaciones de volumen de bienes y servicios que deben producirse o entregarse, en relación con las necesidades especificadas por el .cliente<br>OPORTUNIDAD : Refieren al tiempo y a la frecuencia con el cual el bien o servicio debe ser entregado al cliente. |

| F. INICIATIVA Y AUTONOMIA |   |  |   |  |
|---------------------------|---|--|---|--|
| REF                       | QUE SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACION AL AREA DE RESPONSABILIDAD  | CONOCIMIENTOS ACADEMICOS(específicos) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD (adquiridos vía educación formal y/o capacitación).  | Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades).           | Otras competencias (Aptitudes – rasgos).   |
|                           | Para identificar este punto tenga en cuenta :<br>✓ No son quejas.<br>✓ El conocimiento técnico es requerido para enfrentar estas situaciones.<br>✓ Son situaciones permanentes.<br>✓ Son inherentes al puesto.<br>✓ Otro puesto no las soluciona.<br>✓ El más alto nivel de pensamiento es exigido.<br>VALORACION DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES VER ANEXO DE DETALLE DE ACTIVIDADES | Ej. Estadística, Matemática Aplicada, Legislación Laboral, indicando el nivel requerido. Con esta información, ayudará a llenar la parte del perfil de competencias, referente a capacitación y formación académica. | Son tomadas por el ocupante del puesto, no requieren aprobación del superior inmediato ni de otros puestos.<br><br>VER ANEXO DE DESTREZAS | Son tomadas bajo la aprobación del superior o de los ocupantes de otros puestos.<br><br>VER ANEXO DE CAPACIDADES |

| G. COMITES :  |                                   |                       |              |                 |
|---|-----------------------------------|-----------------------|--------------|-----------------|
| Es la nómina de los Comités en los cuales el titular del puesto participa, por la razón de su puesto y no de sus características personales. Los campos de este formulario se describen por si mismo. |                                   |                       |              |                 |
| NOMBRE DEL COMITÉ   | CARGOS DE LOS MIEMBROS DEL COMITE | PROPOSITOS DEL COMITE | PERIODICIDAD | ROL DEL TITULAR |
|   |                                   |                       |              |                 |

| H. AYUDAS DEL PUESTO :   |
|--|
| Describe los documentos de consulta o sustento para el ejercicio del puesto. |
|  |

| I. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES) :  |                        |
|--|------------------------|
| Describe las relaciones internas que por razón del puesto mantiene con otros puestos, departamentos, unidades de la institución y explica la naturaleza o propósito de la relación.. |                        |
| CON QUIEN  | NATURALEZA O PROPOSITO |
|  |                        |

| J. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES) :  |                        |
|--|------------------------|
| Describe las relaciones con personas, organizaciones, instituciones, clientes, etc., que están fuera de la institución. Debe especificarse la naturaleza de esa interacción. |                        |
| CON QUIEN  | NATURALEZA O PROPOSITO |
|  |                        |

## 2) Criterios para valoración e identificación de de actividades del Puesto

| Factores / definición  | Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta  |
|--|--|
| Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.  | ¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?            |
| Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.   | ¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?  |
| Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad. | ¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas? |

| Gra do | Frecuencia (F)                                | Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)                               | Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)                                 |
|--------|---|---|--|
| 5      | Todos los días                                | Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos               | Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades      |
| 4      | Al menos una vez por semana                   | Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización    | Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| 3      | Al menos una vez cada quince días             | Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros         | Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades   |
| 2      | Una vez al mes                                | Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto | Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades        |
| 1      | Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.) | Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados                        | Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades    |

### 3) Detalle, valoración e identificación de de actividades del Puesto

|                                      |  | Valoración de activids. para establecer las esencias |    |    |       |
|--------------------------------------|--|--|----|----|-------|
| DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO |  | F  | CE | CM | Total |
| 1                                    | Información de crédito: requisitos, revisión del buro y condiciones del préstamo                           | 5  | 5  | 4  | 25    |
| 2                                    | Recepción de documentos y verificar capacidad de pago.   | 5  | 5  | 4  | 25    |
| 3                                    | Extender órdenes de pago de cobranzas para créditos vencidos para que den autorización para pagos vencidos | 4  | 5  | 4  | 24    |
| 4                                    | Negociación y emisión de certificados de depósito a plazo fijo   | 5  | 4  | 3  | 17    |
| 5                                    | Promocionar los productos y servicios de la Cooperativa (venta cruzada).                                   | 5  | 4  | 3  | 17    |
| 6                                    | Elaboración y verificación de recibo de pago para pagos de préstamos y débitos directos por mora           | 4  | 4  | 3  | 16    |
| 7                                    | Ingreso del trámite al sistema y prepararlo para el envío a aprobación.                                    | 5  | 3  | 3  | 14    |
| 8                                    | Informe diario de actividades.   | 5  | 3  | 3  | 14    |
| 9                                    | Aperturar cuentas de ahorro.   | 5  | 3  | 3  | 14    |
| 10                                   | Llamadas telefónicas de cobranzas (mora hasta 5 días).   | 4  | 4  | 2  | 12    |
| 11                                   | Ingresar el informe de cobranzas a gestión.  | 4  | 4  | 2  | 12    |
| 12                                   | Emisión de tarjetas de debito.   | 5  | 3  | 2  | 11    |
| 13                                   | Escaneo, edición y asociación de firma por apertura de cta. y emisión DPF's                                | 5  | 5  | 1  | 10    |
| 14                                   | Llamadas telefónicas a prestamos pre aprobados y pólizas por vencer.                                       | 4  | 3  | 2  | 10    |
| 15                                   | Archivo de file de crédito.  | 4  | 3  | 2  | 10    |
| 16                                   | Escanear los documentos habilitantes de crédito automotriz.  | 5  | 4  | 1  | 9     |

### 4) Detalle de Destrezas

| Destreza  | Definición   |
|---|--|
| <b>Destrezas requeridas por interactuar con datos</b> |  |
| 1. Comprensión Lectora (D)                            | Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.   |
| 3. Escritura (D)                                      | Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.  |
| 5. Destreza matemática (D)                            | Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.  |
| 6. Destrezas científicas (D)                          | Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.  |
| 7. Aprendizaje activo (D)                             | Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.  |
| 8. Estrategias de aprendizaje (D)                     | Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.   |
| 10. Pensamiento crítico (D)                           | Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.                          |
| 12. Recopilación de información (D)                   | Conocer cómo localizar e identificar información esencial.   |
| 13. Organización de la información (D)                | Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.   |
| 14. Síntesis / Reorganización (D)                     | Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.  |
| 15. Generación de Ideas (D)                           | Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.  |
| 16. Evaluación de ideas (D)                           | Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.   |
| 17. Planificación (D)                                 | Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.   |
| 18. Evaluación de soluciones (D)                      | Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos. |
| 19. Pensamiento conceptual (D)                        | Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.  |
| 20. Pensamiento analítico (D)                         | Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.                            |
| 42. Formular una visión (D)                           | Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.                             |
| 43. Percepción de sistemas y entornos (D)             | Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.                              |
| 44. Identificar consecuencias ulteriores (D)          | Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.                    |

| <b>Destreza</b>  | <b>Definición</b>  |
|--|--|
| 45. Identificación de causas fundamentales (D)           | Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.  |
| 46. Juicio y toma de decisiones (D)                      | Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.   |
| 47. Evaluación de sistemas organizacionales (D)          | Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.                                 |
| 48. Organización de sistemas (D)                         | Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.   |
| 49. Manejo del tiempo (D)                                | Manejar el propio tiempo y el de los demás.  |
| 50. Manejo de recursos financieros (D)                   | Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.  |
| <b>Destrezas requeridas por interactuar con personas</b> |  |
| 2. Escucha activa (P)                                    | Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.   |
| 4. Hablado (P)   | Hablar con los demás de manera clara y comprensible.   |
| 21. Percepción social (empatía) (P)                      | Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.   |
| 22. Trabajo en equipo (P)                                | Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.  |
| 23. Persuasión (P)                                       | Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.  |
| 24. Negociación (P)                                      | Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.   |
| 25. Instrucción (P)                                      | Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.  |
| 26. Orientación de servicio (P)                          | Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.  |
| 27. Construcción de relaciones (P)                       | Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.                 |
| 28. Asertividad / firmeza (P)                            | Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones. |
| 29. Orientación / asesoramiento (P)                      | Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.   |
| 52. Manejo de recursos humanos (P)                       | Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.                        |
| <b>Destrezas requeridas por actuar con cosas</b>         |  |
| 30. Análisis de operaciones (C)                          | Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.   |
| 31. Diseño de tecnología (C)                             | Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.   |
| 32. Selección de Equipo (C)                              | Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.  |
| 33. Instalación (C)                                      | Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.  |
| 35. Comprobación (C)                                     | Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.          |
| 36. Control de operaciones (C)                           | Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.                   |
| 37. Operación y Control (C)                              | Controlar la operación de equipos o sistemas   |
| 38. Inspección de productos (C)                          | Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.  |
| 39. Mantenimiento de equipos (C)                         | Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.  |
| 40. Detección de averías (C)                             | Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.  |
| 41. Reparación (C)                                       | Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.  |
| 51. Manejo de recursos materiales (C)                    | Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.                      |
| <b>Destrezas requeridas por interacción mixta</b>        |  |
| 9. Monitoreo y control (P, C, D)                         | Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.   |
| 11. Identificación de problemas (P, D, C)                | Identificar la naturaleza de un problema.  |
| 34. Programación (D, C)                                  | Elaborar programas de computación para varios propósitos.  |

## 5) Detalle de Capacidades

| Concepto                       | Definición Operacional  |
|--------------------------------|---|
| 1. Comprensión Oral            | La capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral.  |
| 2. Comprensión Escrita         | La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.  |
| 3. Expresión Oral              | La capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender.   |
| 4. Expresión Escrita           | La capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan   |
| 5. Fluidez de Ideas            | La capacidad de expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas  |
| 6. Originalidad                | La capacidad de surgir con ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; desarrollar formas creativas de resolver un problema   |
| 7. Reconocimiento de Problemas | Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema.. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.   |
| 8. Razonamiento Deductivo      | La capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.   |
| 9. Razonamiento Inductivo      | La capacidad de combinar piezas separadas de información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del por qué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí.               |
| 10. Ordenar Información        | La capacidad de seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones y operaciones matemáticas o lógicas |
| 11. Flexibilidad Categorical   | La capacidad de producir numerosas reglas de manera que cada una de ellas diga cómo agrupar (o combinar) un grupo de cosas de un modo diferente.  |
| 12. Razonamiento Matemático    | La capacidad de entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo.  |
| 13. Facilidad Numérica         | La capacidad de sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.  |
| 14. Memorizar                  | La capacidad de recodar información tal como palabras, números, cuadros, nombres y procedimientos.  |
| 15. Velocidad de clausura      | La capacidad de dar sentido de manera rápida, a información que parece no tener sentido u organización. Esto involucra una rápida combinación y organización de diferentes piezas de información en un patrón con significado.  |
| 16. Flexibilidad de clausura   | La capacidad de identificar o detectar un patrón conocido (una figura, un objeto, palabra o sonido) que está oculto en otro material.   |
| 17. Velocidad Perceptual       | La capacidad de comparar en forma rápida y exacta, letras, números, objetos, cuadros, o modelos. Las cosas a ser comparadas pueden ser presentadas al mismo tiempo o una después de otra. Esta capacidad incluye también comparar objetos actuales con objetos recordables.             |
| 18. Orientación Espacial       | La capacidad de conocer la propia ubicación con relación al entorno, o saber la posición de objetos con relación a uno mismo.   |
| 19. Visualización              | La capacidad de imaginar cómo lucirá alguna cosa después de ser movida o cuando sus partes sean desplazadas o reagrupadas.  |
| 20. Atención Selectiva         | La capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados   |
| 21. Repartición                | La capacidad de cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades o  |




|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Temporal                           | fuentes de información de manera alterna (tales como sonidos, conversaciones u otras fuentes).   |
| 22. Firmeza brazo-mano             | La capacidad de mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.   |
| 23. Destreza Manual                | La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.   |
| 24. Destreza Dactilar              | La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.   |
| 25. Control de Precisión           | La capacidad de hacer ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.  |
| 26. Coordinación de extremidades   | La capacidad de coordinar movimientos de dos o más extremidades juntas (por ejemplo, dos brazos, dos piernas, o una pierna y un brazo) mientras se sienta, se para o se acuesta. No incluye la ejecución de actividades mientras el cuerpo está en movimiento. |
| 27. Orientación de respuesta       | La capacidad de escoger rápida y correctamente entre dos o más movimientos en respuesta a dos o más señales distintas (luces, sonidos, figuras, etc.). Incluye la velocidad con que se da la respuesta correcta con la mano, el pie u otra parte del cuerpo.   |
| 28. Control de rapidez             | La capacidad de ajustar un movimiento o equipo de control en anticipación a cambios de velocidad y/o dirección de un objeto en continuo movimiento.  |
| 29. Tiempo de Reacción             | La capacidad de responder rápida o proporcionadamente (con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, pintura, etc.) cuando aparezca.  |
| 30. Velocidad dedos – muñecas      | La capacidad de realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos y muñecas.   |
| 31. Velocidad Mov. de miembros     | La capacidad de mover rápidamente brazos o piernas.  |
| 32. Fuerza Estática                | La capacidad de ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.  |
| 33. Fuerza Explosiva               | La capacidad de ejercer períodos cortos de fuerza muscular para impulsarse uno mismo (tal como saltar o correr) o lanzar un objeto.  |
| 34. Fuerza Dinámica                | La capacidad de ejercer fuerza muscular repetida o continua. Implica resistencia muscular y resistencia a la fatiga muscular.  |
| 35. Fuerza del Tronco              | La capacidad de utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para soportar alguna parte del cuerpo en forma repetida o continua sin darse por vencido o fatigarse.   |
| 36. Flexibilidad de extensión      | La capacidad de doblar, estirar, torcer o alcanzar con el cuerpo, brazos y/o piernas.  |
| 37. Flexibilidad Dinámica          | La capacidad de rápida y repetidamente doblar, estirar, torcer o alcanzar algo con el cuerpo, brazos y/o piernas.  |
| 38. Coordinación Gruesa del Cuerpo | La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento  |
| 39. Equilibrio Grueso del Cuerpo   | La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.  |
| 38. Coordinación Gruesa del Cuerpo | La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento  |
| 39. Equilibrio Grueso del Cuerpo   | La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.  |
| 40. Vigor                          | La capacidad de ejercitarse por un período de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.   |
| 41. Visión Cercana                 | Capacidad de ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos cm.)   |
| 42. Visión Lejana                  | La capacidad de ver detalles a gran distancia.   |
| 43. Visión Cromática               | La capacidad de relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo  |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
|                                   | sombras de colores y brillo.   |
| 44. Visión Nocturna               | La capacidad de mirar bajo condiciones de poca luz.  |
| 45. Visión Periférica             | La capacidad de mirar objetos u objetos en movimiento que están a un costado de uno cuando los ojos están mirando hacia delante.                 |
| 46. Percepción de Profundidad     | La capacidad de juzgar cual de varios objetos está más cerca o más lejos del observador, o estimar la distancia entre un objeto y el observador. |
| 47. Sensibilidad al Resplandor    | La capacidad de ver objetos bajo el efecto de resplandor o brillo de luz.  |
| 48. Sensibilidad Auditiva         | La capacidad de detectar o decir las diferencias entre sonidos que varían en amplios rangos de tono y volumen.                                   |
| 49. Atención en auditorios        | La capacidad de enfocar o escuchar una simple fuente de información del público, en presencia de otros sonidos que distraigan.                   |
| 50. Localización de Sonidos       | La capacidad de decir de dónde proviene un sonido.   |
| 51. Reconocimiento de un discurso | La capacidad de identificar y entender la exposición de otra persona.  |
| 52. Claridad de discurso          | La capacidad de hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan.  |

**E. Anexo 5: Matrices de Análisis de Valor Agregado de los Procedimientos sujetos de Mejora**

**1) Procedimiento de Reposición de Libretas de Ahorros**

|  <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA</b><br><b>MATRIZ DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE PROCEDIMIENTOS</b><br><b>PROCEDIMIENTO DE REPOSICIÓN DE LIBRETAS DE AHORROS</b> |                          |  |                                       |              |                   |   |   |   |   |    |    |   |
|--|--------------------------|--|---------------------------------------|--------------|-------------------|---|---|---|---|----|----|---|
| Entrada  | Responsable              | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)   | Salida                                | Tiempo Total | Tipo de Actividad |   |   |   |   | VA |    |   |
|  |                          |  |                                       |              | O                 | E | I | T | A | VA | VN |   |
| Solicitud nueva libreta, Copia CI, denuncia realizada en comisaría   | Oficial de Captaciones 1 | Recepta la documentación para solicitud de nueva libreta entregada por el socio.   |                                       | 0.3          | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
|  | Oficial de Captaciones 1 | Valida la información presentada por el socio. En caso de presentar inconsistencias solicita al socio que presente la documentación correcta.  |                                       | 0.67         |                   |   | ✓ |   |   |    | ✓  |   |
|  | Oficial de Captaciones 1 | Consulta en el sistema transaccional el número de cuenta del socio a fin de verificar si la misma se encuentra bloqueada.  |                                       | 0.72         |                   |   | ✓ |   |   |    | ✓  |   |
|  | Oficial de Captaciones 1 | Si la cuenta del socio está bloqueada, procede a realizar el levantamiento del bloqueo previa autorización del Jefe de Agencia.  | Solicitud levantamiento bloqueo ctas. | 1.1          | ✓                 |   |   |   |   |    |    | ✓ |
|  | Oficial de Captaciones 1 | Anula el número de libreta anterior en el sistema transaccional.   |                                       | 0.17         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
|  | Oficial de Captaciones 1 | Si al momento de anular el número de libreta, el sistema notifica que la cuenta del socio no tiene fondos suficientes para cubrir el costo de la reposición de la libreta, solicita al socio que realice un depósito en la cuenta. |                                       | 0.75         |                   | ✓ |   |   |   |    | ✓  |   |
|  | Oficial de Captaciones 1 | Entrega al socio el detalle de la cuenta que incluye el número de cuenta y saldo de la libreta y le comunica que debe acercarse a ventanillas a retirar la nueva libreta.  | Detalle cuenta del socio              | 1            | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
| Detalle cuenta del socio   | Recibidor-Pagador        | Recepta el detalle de la cuenta del socio y valida la información registrada. Si la información presenta inconsistencias, comunica al Oficial de Captaciones que realice las rectificaciones del caso.                             |                                       | 0.33         |                   |   | ✓ |   |   |    |    | ✓ |
|  | Recibidor-Pagador        | Actualiza la información de saldos en el sistema transaccional, personaliza e imprime la nueva libreta de ahorros para entregarla al socio.  | Libreta de ahorros                    | 2.4          | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
|  | Recibidor-Pagador        | Archiva la documentación de soporte bajo su custodia.  |                                       | 0.25         |                   |   |   |   | ✓ |    |    | ✓ |

|                          |                     |                         |                                     |  |                      |             |
|--------------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------------------|--|----------------------|-------------|
| <b>Tipo de Actividad</b> |                     |                         | <b>Análisis Valor Agregado - VA</b> |  | <b>Total Minutos</b> | <b>7.68</b> |
| <b>O</b> Operación       | <b>I</b> Inspección | <b>A</b> Almacenamiento | <b>VA</b> Valor Agregado            |  | <b>Minutos VA</b>    | <b>6.00</b> |
| <b>E</b> Espera/Demora   | <b>T</b> Transporte |                         | <b>VN</b> No VA pero necesaria      |  | <b>Eficiencia</b>    | <b>78%</b>  |

## 2) Procedimiento de Cierre de Cuenta de Ahorros

|  |                        | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA   |                                    |              |                   |   |   |   |   |    |    |   |
|--|------------------------|---|------------------------------------|--------------|-------------------|---|---|---|---|----|----|---|
|  |                        | MATRIZ DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE PROCEDIMIENTOS<br>PROCEDIMIENTO DE CIERRE DE CUENTA DE AHORROS  |                                    |              |                   |   |   |   |   |    |    |   |
| Entrada  | Responsable            | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)  | Salida                             | Tiempo Total | Tipo de Actividad |   |   |   |   | VA |    |   |
|  |                        |   |                                    |              | O                 | E | I | T | A | VA | VN |   |
| Solicitud verbal del socio para cierre de cuenta     | Oficial de Captaciones | Recepta la solicitud verbal del socio para el cierre de cuenta  |                                    | 2            | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
| Cédula de ciudadanía del socio                       | Oficial de Captaciones | Ingresa al sistema transaccional (Cobis, módulo gestión, opción situación actual de clientes) digita el número de cliente y verifica que el titular de la cuenta no posea créditos vigentes y que no tenga inconvenientes como sujeto de garantía.  |                                    | 1.50         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
|  | Oficial de Captaciones | En caso de tener créditos vigentes o no encontrarse al día en sus obligaciones sea como garante o deudor, solicita al socio regularice estos inconvenientes para poder cerrar la cuenta de ahorros.   |                                    | 2            | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
| Número de cuenta de ahorros del socio                | Oficial de Captaciones | De no reflejar ninguna inconsistencia, consulta en el sistema transaccional (módulo TADMIN, consultas de cuentas) el estado de la cuenta de ahorros.  |                                    | 0.75         |                   |   | ✓ |   |   |    | ✓  |   |
|  | Oficial de Captaciones | Si la cuenta del socio refleja un estado de "INACTIVA o INMOVILIZADA" <b>ver procedimiento de activación de cuenta.</b> Si la cuenta del socio refleja un estado de "BLOQUEO" <b>ver procedimiento de desbloqueo de cuenta.</b>   |                                    | 1            |                   |   | ✓ |   |   |    |    | ✓ |
|  | Oficial de Captaciones | De no presentar inconvenientes, comunica al Jefe de Agencia la decisión del socio del cierre de cuenta.   | Inf. de decisión de cierre de cta. | 1            |                   | ✓ |   |   |   |    |    | ✓ |
| Número de cuenta de ahorros del socio                | Jefe de Agencia        | Consulta en el sistema transaccional (módulo TADMIN, consulta no monetaria) el estado de la cuenta, saldo contable a la fecha para cierre y determina la factibilidad de retener la cuenta de ahorros del socio activa.   |                                    | 0.5          |                   | ✓ |   |   |   |    | ✓  |   |
|  | Jefe de Agencia        | Si determina que no es factible, comunica al Oficial de Captaciones que realice el trámite respectivo para el cierre de cuenta de ahorros. Si es factible mantener activa la cuenta del socio, comunica al Oficial de Captaciones que dirija al socio hacia la Jefatura de Agencia.   |                                    | 1.50         |                   | ✓ |   |   |   |    |    | ✓ |
|  | Jefe de Agencia        | Realiza una negociación con el socio a fin de llegar a un acuerdo y procurar mantener la cuenta del socio activa. Si llega a un acuerdo con el socio, <b>finaliza el procedimiento.</b> Caso contrario direcciona al socio hacia el Oficial de Captaciones para proseguir con el cierre definitivo de la cuenta de ahorros. |                                    | 4            | ✓                 |   |   |   |   |    |    | ✓ |
| Formulario Cierre cta., copia CI y papeleta votación | Oficial de Captaciones | Solicita al socio que llene el "Formulario de Cierre de Cuenta" especificando el motivo de cierre de cuenta y adjunte al formulario una copia de cédula y la libreta de ahorros original.   |                                    | 2.50         | ✓                 |   |   |   |   |    |    | ✓ |

| Entrada   | Responsable            | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)  | Salida  | Tiempo Total | Tipo de Actividad |   |   |   |   | VA |    |   |
|---|------------------------|---|---|--------------|-------------------|---|---|---|---|----|----|---|
|   |                        |   |   |              | O                 | E | I | T | A | VA | VN |   |
| Formulario de Reclamos  | Oficial de Captaciones | SI se tratare de un cierre de cuenta por mala atención, llena el "Formulario de Reclamos", solicita al socio que lo firme y lo entrega al Subjefe de Agencia para que lo remita a fin de mes junto con una copia del "Formulario de Cierre de cuenta" al Titular del SAC.   | Formulario de Reclamos y Formulario cierre de cta | 4            | ✓                 |   |   |   |   |    |    | ✓ |
| Original y copia de la CI del socio; libreta de ahorros y de certificados obligatorios; y, tarjeta de débito (de tenerla) | Oficial de Captaciones | Registra en el sistema transaccional (módulo TADMIN, opción consulta de cierre de cuentas) el número de cuenta de ahorros y de certificados a fin de obtener el saldo de cierre de cada cuenta.   |   | 1            |                   |   | ✓ |   |   |    |    | ✓ |
| Liquidación de cuenta   | Oficial de Captaciones | Registra el valor de los saldos en una hoja de cálculo predeterminada para la impresión de la "Liquidación de Cuenta" e imprime la "Liquidación de cuenta" con los valores de: saldos de cuenta de ahorro y certificados de aportación, nombre del cliente, fecha y el total a pagar.                                       |   | 1            | ✓                 |   |   |   |   |    |    | ✓ |
|   | Oficial de Captaciones | Solicita al socio que firme la "Liquidación de cuenta", sella, sumilla y envía el documento al Subjefe de Agencia para que revise la información.   | Liquidación de cuenta                             | 2            |                   | ✓ |   |   |   |    |    | ✓ |
| Liquidación de cuenta   | Subjefe de Agencia     | Revisa que los datos impresos en la "Liquidación de cuenta" pertenezcan al titular de la cuenta y que estén correctos. De presentar inconsistencias, solicita al Oficial de Captaciones que rectifique la "Liquidación de cuenta". Caso contrario, firma el documento en señal de revisión y lo entrega al Jefe de Agencia. | Liquidación de cuenta                             | 3            |                   |   | ✓ |   |   |    |    | ✓ |
| Liquidación de cuenta   | Jefe de Agencia        | Firma la "Liquidación de cuenta" como constancia de la autorización del trámite realizado y lo entrega al Subjefe de Agencia para que lo remita al Oficial de Captaciones.  | Liquidación de cuenta                             | 0.75         |                   |   | ✓ |   |   |    |    | ✓ |
| Liquidación de cuenta   | Oficial de Captaciones | Entrega al socio la "Liquidación de cuenta" junto con una copia del "Formulario de Cierre de cuenta" y le direcciona a cajas para el cierre definitivo y entrega de valores.  | Liquidación cta. y formulario cierre cta. (copia) | 0.75         | ✓                 |   |   |   |   |    |    | ✓ |
| Liquidación de cuenta Formulario de Cierre de cuenta (copia)  | Recibidor-Pagador      | Receipta la documentación presentada por el socio e ingresa al sistema transaccional (módulo A.T.X., opción "cierre de cuenta") registra el número de cuenta, número de libreta, número de control, saldo a pagar y motivo del cierre y solicita clave de autorización al Subjefe de Agencia.                               |   | 4,25         | ✓                 |   |   |   |   |    |    | ✓ |
|   | Subjefe de Agencia     | Registra en el sistema transaccional la clave de autorización para el cierre de cuenta.   |   | 0.50         |                   | ✓ |   |   |   |    |    | ✓ |

| Entrada   | Responsable            | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)   | Salida  | Tiempo Total | Tipo de Actividad |   |   |   |   | VA |    |   |
|---|------------------------|--|---|--------------|-------------------|---|---|---|---|----|----|---|
|   |                        |  |   |              | O                 | E | I | T | A | VA | VN |   |
|   | Recibidor-Pagador      | Procede a cerrar la cuenta del socio, sella la libreta de ahorros con el sello de "Cancelado" y entrega el valor del saldo de la cuenta de ahorros y certificados de aportación al socio, en efectivo (si el socio tiene un monto superior a \$ 5000 se entregará una parte en cheque y lo demás en efectivo), junto con una copia de la "liquidación de cuenta" en cuyo reverso imprime el detalle de la transacción. | Efectivo/ch.-valor saldo de cta. de ahorros y de certificados de aportación<br>Liquidación de cta (copia) | 2            | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
| Libreta de ahorros sellada  | Recibidor-Pagador      | Archiva las libretas originales y documentación de soporte bajo su custodia.   |   | 0.25         |                   |   |   |   | ✓ |    |    | ✓ |
|   | Oficial de Captaciones | A fin de mes, envía los "Formularios de Cierre de Cuenta" y copias de "Liquidación de cuenta" al Subjefe de Agencia para el debido control.  | Formulario de Reclamos y Formulario cierre cta., Liquidación de cta                                       | 3            |                   |   | ✓ |   |   |    |    | ✓ |
| Formulario de Reclamos y Formulario cierre cta., Liquidación de cta | Subjefe de Agencia     | Extrae de la intranet institucional (opción biblioteca), el reporte mensual de las cuentas cerradas a fin de cuadrar con los físicos entregados por el Oficial de Captaciones.   | Reporte mensual de cierre de ctas   | 2            | ✓                 |   |   |   |   |    |    | ✓ |
|   | Subjefe de Agencia     | En caso de existir inconsistencia en las verificaciones, solicita al Oficial de Captaciones que las regularice con el socio.<br>En caso de que las validaciones sean correctas, firma el "reporte de las cuentas cerradas" y entrega la documentación de soporte de esta operación al Oficial de Captaciones para su custodia.   | Formulario de Reclamos y Formulario cierre cta., Liquidación de cta                                       | 2            | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |

| Tipo de Actividad      |                     |                         |
|------------------------|---------------------|-------------------------|
| <b>O</b> Operación     | <b>I</b> Inspección | <b>A</b> Almacenamiento |
| <b>E</b> Espera/Demora | <b>T</b> Transporte |                         |

| Analisis Valor Agregado - VA   |
|--------------------------------|
| <b>VA</b> Valor Agregado       |
| <b>VN</b> No VA pero necesaria |

|                      |              |          |          |          |          |          |
|----------------------|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Total Minutos</b> | <b>39.00</b> | <b>O</b> | <b>E</b> | <b>I</b> | <b>T</b> | <b>A</b> |
| <b>Minutos VA</b>    | <b>4.75</b>  | ✓        |          |          |          |          |
| <b>Eficiencia</b>    | <b>12%</b>   |          |          |          |          |          |

### 3) Procedimiento de Emisión de Documentos y Certificados a Favor del Socio

|  |
|--|
|  <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA</b><br/> <b>MATRIZ DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE PROCEDIMIENTOS</b><br/> <b>PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN DE DOCUMENTOS Y CERTIFICADOS A FAVOR DEL SOCIO</b></p> |
|--|


| Entrada  | Responsable             | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)   | Salida      | Tiempo Total | Tipo de Actividad |   |   |   |   | VA |    |   |
|--|-------------------------|--|-------------|--------------|-------------------|---|---|---|---|----|----|---|
|  |                         |  |             |              | O                 | E | I | T | A | VA | VN |   |
| Solicitud emisión Certificado, Copia CI, Libreta ahorros | Oficial Captaciones Sr. | Recepta la solicitud para emisión de certificado bancario y demás documentación presentada por el socio.   |             | 0.25         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
|  | Oficial Captaciones Sr. | Valida la información presentada por el socio. En caso de presentar inconsistencias solicita al socio que presente la documentación correcta.  |             | 0.5          |                   |   | ✓ |   |   |    | ✓  |   |
|  | Oficial Captaciones Sr. | Ingresa al sistema transaccional para verificar que la cuenta del socio esté activa y con el saldo disponible para realizar el débito por la emisión del certificado bancario.                         |             | 0.33         |                   |   | ✓ |   |   |    | ✓  |   |
|  | Oficial Captaciones Sr. | Si la cuenta del socio no está activa, procede activar la cuenta (ver procedimiento Activación de cuenta).   |             | 1.5          | ✓                 |   |   |   |   |    |    | ✓ |
|  | Oficial Captaciones Sr. | Genera el certificado bancario, lo Imprime y entrega a Jefe de Agencia para la firma de aprobación respectiva  | Certificado | 0.50         |                   | ✓ |   |   |   |    | ✓  |   |
| Certificado  | Jefe de Agencia         | Valida el certificado bancario presentado por el Oficial de Captaciones Senior. Si no está de acuerdo con la información, solicita al Oficial de Captaciones Senior realice las correcciones del caso. |             | 0.33         |                   |   | ✓ |   |   |    | ✓  |   |
|  | Jefe de Agencia         | Aprueba el certificado bancario generado por el Oficial de Captaciones Senior.   |             | 0.17         |                   |   | ✓ |   |   |    | ✓  |   |
|  | Oficial Captaciones Sr. | Debita en el sistema transaccional el costo del servicio por la emisión del Certificado Bancario y entrega el documento sellado y aprobado al socio.   | Certificado | 0.17         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
|  | Oficial Captaciones Sr. | Si el socio no tiene los fondos suficientes para el débito por el costo del servicio, solicita al socio realice un depósito en su cuenta.  |             | 0.25         |                   |   | ✓ |   |   |    |    | ✓ |
|  | Oficial Captaciones Sr. | Informa al departamento Financiero que se realizaron débitos por emisión de certificados bancarios y archiva documentación de soporte bajo su custodia   |             | 0.33         |                   |   |   |   | ✓ |    |    | ✓ |

| Tipo de Actividad      |                     |                         |
|------------------------|---------------------|-------------------------|
| <b>O</b> Operación     | <b>I</b> Inspección | <b>A</b> Almacenamiento |
| <b>E</b> Espera/Demora | <b>T</b> Transporte |                         |

| Analisis Valor Agregado - VA |                      |
|------------------------------|----------------------|
| <b>VA</b>                    | Valor Agregado       |
| <b>VN</b>                    | No VA pero necesaria |

|                      |             |
|----------------------|-------------|
| <b>Total Minutos</b> | <b>4.34</b> |
| <b>Minutos VA</b>    | <b>2.25</b> |
| <b>Eficiencia</b>    | <b>52%</b>  |

#### 4) Procedimiento de Emisión de Cheques

|  |                                 | <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA</b><br><b>MATRIZ DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE PROCEDIMIENTOS</b><br><b>PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN DE CHEQUES</b>  |                          |              |                   |   |   |   |   |    |    |   |
|---|---------------------------------|--|--------------------------|--------------|-------------------|---|---|---|---|----|----|---|
| Entrada   | Responsable                     | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)   | Salida                   | Tiempo Total | Tipo de Actividad |   |   |   |   | VA |    |   |
|   |                                 |  |                          |              | O                 | E | I | T | A | VA | VN |   |
| Papeleta de retiro, Libreta de ahorros  | Oficial Captaciones Sr.         | Recepta la documentación presentada por el socio que necesita retirar fondos de su cuenta en cheque.   |                          | 0.33         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
|   | Oficial Captaciones Sr.         | Valida la información presentada por el socio. En caso de presentar inconsistencias solicita al socio que presente la documentación correcta.  |                          | 0.5          |                   |   | ✓ |   |   |    | ✓  |   |
|   | Oficial Captaciones Sr.         | Solicita autorización para emisión de cheque al Jefe de Agencia.   |                          | 0.67         |                   |   |   | ✓ |   |    |    | ✓ |
|   | Jefe de Agencia                 | Si está de acuerdo y si cumple condiciones el socio, autoriza la emisión de cheque y coloca firma de responsabilidad en la papeleta de retiro. Caso contrario, notifica al socio que no se puede retirar los fondos en cheque. |                          | 0.25         |                   |   | ✓ |   |   |    |    | ✓ |
|   | Recibidor-Pagador               | Genera la nota de débito en el sistema transaccional por el valor de la emisión de cheque e imprime el detalle del débito en la papeleta de retiro.  | Nota de débito           | 1.2          | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
|   | Oficial Captaciones Sr.         | Valida los valores consignados en la nota de débito generada por el Recibidor-Pagador. En caso de presentar alguna inconsistencia, solicita al Recibidor-Pagador que realice las rectificaciones del caso.                     |                          | 0.75         |                   |   | ✓ |   |   |    |    | ✓ |
|   | Oficial Captaciones Sr.         | Si la información es correcta, genera el comprobante de emisión de cheque y cheque con la información y valores solicitados por el socio.  | Comprobante emisión ch/. | 1            | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
| Nota débito, Comprobante emisión ch/.   | Jefe de Agencia                 | Verifica que el comprobante de emisión de cheque, nota de débito y cheque estén generados correctamente con los datos del socio.   |                          | 0.75         |                   |   | ✓ |   |   |    | ✓  |   |
|   | Jefe de Agencia                 | Si los documentos están correctos, coloca la cinta de seguridad en el cheque y sello de autorización en la nota de débito. Caso contrario, solicita las rectificaciones necesarias.  |                          | 2.8          | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
| Cheque  | Jefe de Agencia                 | Si el valor solicitado por el socio es menor a \$ 10.000, firma el cheque. Caso contrario, remite el cheque con los respaldos al departamento Financiero, Negocios y Gerencia General para las firmas respectivas.             | Cheque                   | 0.42         |                   | ✓ |   |   |   |    |    | ✓ |
| Cheque  | Jefes: Financiero, Negocios, GG | Revisan la documentación presentada y firman el cheque si están de acuerdo con la información registrada. De no estar conformes, solicitan al Jefe de Agencia que rectifique la información.                                   |                          | 0.5          |                   |   | ✓ |   |   |    | ✓  |   |
| Cheque firmado  | Oficial Captaciones Sr.         | Entrega cheque al socio por el valor solicitado.   | Cheque firmado           | 0.17         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
|   | Oficial Captaciones Sr.         | Registra la emisión del cheque en una hoja de cálculo para su control y archiva documentación de soporte bajo su custodio.   |                          | 0.87         |                   |   |   |   | ✓ |    |    | ✓ |

| Tipo de Actividad |              |                  | Análisis Valor Agregado - VA |               |      |
|-------------------|--------------|------------------|------------------------------|---------------|------|
| O Operación       | I Inspección | A Almacenamiento | VA Valor Agregado            | Total Minutos |      |
| E Espera/Demora   | T Transporte |                  | VN No VA pero necesaria      | Minutos VA    | 8.70 |
|                   |              |                  |                              | Eficiencia    | 6.42 |
|                   |              |                  |                              |               | 74%  |



## 5) Procedimiento de Devolución de Cheques Protestados

|   |  |
|---|--|
|  <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA<br/>"Cooperativa. El desarrollo sostenible para la Superintendencia de Bancos y Seguros"</p> | <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA</b><br><b>MATRIZ DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE PROCEDIMIENTOS</b><br><b>PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIÓN DE CHEQUES PROTESTADOS</b> |
|---|--|

| Entrada  | Responsable              | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)  | Salida  | Tiempo Total | Tipo de Actividad |   |   |   |   | VA |    |   |
|--|--------------------------|---|---|--------------|-------------------|---|---|---|---|----|----|---|
|  |                          |   |   |              | O                 | E | I | T | A | VA | VN |   |
| Reporte ch/. devueltos, Ch/. devueltos                     | Tesorero                 | Recibe los cheques devueltos de la Cámara de Compensación enviado por la institución financiera respectiva para los débitos en las cuentas de los socios.   |   | 1.15         |                   | ✓ |   |   |   |    | ✓  |   |
|  | Tesorero                 | Ingresa al sistema transaccional para registrar el número de cuenta del socio a fin de verificar la fecha del depósito y si están disponibles los fondos para el débito.                              |   | 1.05         |                   |   | ✓ |   |   |    | ✓  |   |
|  | Tesorero                 | Si el socio no dispone de fondos para el débito del cheque, revisa que el sistema haya bloqueado automáticamente el cheque hasta la fecha delimitada para la efectivización en el sistema.            |   | 0.5          |                   |   | ✓ |   |   |    | ✓  |   |
|  | Tesorero                 | Debita en el sistema transaccional el valor consignado en el cheque y el costo por el cheque devuelto.  |   | 0.75         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
|  | Tesorero                 | Imprime el soporte de la transacción en la nota de débito por cheques devueltos enviada por la institución financiera que efectuó la devolución del cheque  | Nota de débito  | 0.08         | ✓                 |   |   |   |   |    |    | ✓ |
|  | Tesorero                 | Genera un reporte de las transacciones realizadas por devolución de cheque y entrega una copia del cheque devuelto y del comprobante de débito al Auxiliar de Contabilidad para el registro contable. | Copia ch/. devuelto, Comp. débito, Reporte ch/. devueltos | 0.42         |                   |   |   | ✓ |   |    |    | ✓ |
|  | Tesorero                 | Entrega originales del cheque devuelto, comprobante de débito con el acta de entrega/recepción a la agencia donde el socio abrió la cuenta y archiva la documentación de soporte bajo su custodia     | Registro entrega ch/. devueltos por agencia               | 1            |                   |   |   | ✓ |   |    | ✓  |   |
| Registro entrega ch/. devueltos por agencia, Ch/ devueltos | Oficial de Captaciones 1 | Recepta la documentación de cheques devueltos enviada por el tesorero y comunica al socio a través de llamadas telefónicas que el cheque girado por el socio ha sido devuelto                         |   | 1.2          | ✓                 |   |   |   |   |    |    | ✓ |
|  | Oficial de Captaciones 1 | Entrega cheque al socio y hace firmar acta de entrega/recepción por el cheque devuelto.   | Cheque devuelto   | 0.67         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
|  | Oficial de Captaciones 1 | Archiva documentación de devolución de cheques bajo su custodia.  |   | 0.33         |                   |   |   |   | ✓ |    |    | ✓ |

| Tipo de Actividad      |                     |                         |
|------------------------|---------------------|-------------------------|
| <b>O</b> Operación     | <b>I</b> Inspección | <b>A</b> Almacenamiento |
| <b>E</b> Espera/Demora | <b>T</b> Transporte |                         |

| Analisis Valor Agregado - VA   |
|--------------------------------|
| <b>VA</b> Valor Agregado       |
| <b>VN</b> No VA pero necesaria |

|                      |             |
|----------------------|-------------|
| <b>Total Minutos</b> | <b>7.15</b> |
| <b>Minutos VA</b>    | <b>5.12</b> |
| <b>Eficiencia</b>    | <b>72%</b>  |

## 6) Procedimiento de Activación de Cuenta

|   |   |
|---|---|
|  | <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA</b><br><b>MATRIZ DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE PROCEDIMIENTOS</b><br><b>PROCEDIMIENTO DE ACTIVACIÓN DE CUENTA</b> |
|---|---|

| Entrada   | Responsable              | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)   | Salida              | Tiempo Total | Tipo de Actividad |   |   |   |   | VA |    |   |
|---|--------------------------|--|---------------------|--------------|-------------------|---|---|---|---|----|----|---|
|   |                          |  |                     |              | O                 | E | I | T | A | VA | VN |   |
| Solicitud activación cta., Copia CI, Libreta de ahorros | Oficial de Captaciones 1 | Recepta la solicitud de activación de cuentas firmada por el socio y demás documentación necesaria.  |                     | 0.25         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Verifica que la información del socio registrada en el sistema sea similar a la presentada en el momento de la activación.   |                     | 0.5          |                   |   | ✓ |   |   |    | ✓  |   |
|   | Oficial de Captaciones 1 | En caso de ser necesaria la actualización de datos, sea por cambio de domicilio, teléfono o porque la cuenta ha permanecido inactiva por un tiempo prolongado, actualiza la información del socio en el sistema transaccional. |                     | 11.2         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Imprime el contrato de ingreso y lo entrega al socio para la firma respectiva.   | Contrato de ingreso | 0.8          |                   | ✓ |   |   |   |    |    | ✓ |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Captura la firma del socio a través de un escaneo a la firma registrada en el contrato de ingreso con el propósito de tener la firma registrada en la base de socios.  |                     | 4.1          |                   |   |   |   | ✓ |    | ✓  |   |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Activa la cuenta del socio en el sistema transaccional y le comunica que ya puede realizar cualquier tipo de transacción con la libreta de ahorros, sean depósitos o retiro de efectivo.                                       |                     | 0.5          | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
|   | Oficial de Captaciones 1 | Archiva la documentación de soporte bajo su custodio.  |                     | 0.25         |                   |   |   |   | ✓ |    |    | ✓ |

| Tipo de Actividad |              |                  |
|-------------------|--------------|------------------|
| O Operación       | I Inspección | A Almacenamiento |
| E Espera/Demora   | T Transporte |                  |

| Análisis Valor Agregado - VA |                      |
|------------------------------|----------------------|
| VA                           | Valor Agregado       |
| VN                           | No VA pero necesaria |

|                      |              |
|----------------------|--------------|
| <b>Total Minutos</b> | <b>17.60</b> |
| <b>Minutos VA</b>    | <b>16.55</b> |
| <b>Eficiencia</b>    | <b>94%</b>   |

## 7) Procedimiento de Emisión de DPF'S

|   |  |  |
|---|--|--|
|  | <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA</b><br><b>MATRIZ DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE PROCEDIMIENTOS</b><br><b>PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN DE DEPOSITOS A PLAZO FIJO - DPF'S</b> |  |
|   |  |  |

| Entrada   | Responsable            | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)  | Salida                             | Tiempo Total | Tipo de Actividad |   |   |   |   | VA |    |   |
|---|------------------------|---|------------------------------------|--------------|-------------------|---|---|---|---|----|----|---|
|   |                        |   |                                    |              | O                 | E | I | T | A | VA | VN |   |
| Requerimiento de información del socio/cliente                          | Oficial de Captaciones | Informa al socio/cliente las condiciones y documentación para la emisión de depósitos a plazo fijo: tasas de interés vigentes que maneja la Cooperativa y el interés que obtendrá su dinero de acuerdo al plazo pactado.  | Folleto publicitario de DPF's      | 4.00         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
| CI (original y copia), Papeleta de votación                             | Oficial de Captaciones | Recepta la documentación necesaria para la emisión de depósito a plazo fijo presentada por el socio/cliente.  |                                    | 1.00         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
| CI socio/cliente  | Oficial de Captaciones | Verifica en el sistema Risk Control Service que el socio/cliente no se encuentre en las listas de observados. De encontrarse en las listas de observados, informa este particular al Jefe de Agencia para la gestión respectiva. ( <i>ver procedimiento de monitoreo de transacciones inusuales</i> ) | Reporte del Risk Control Service   | 0.75         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
| Copia CI, certif. votación, planilla servicios básicos, ref. personales | Oficial de Captaciones | Si no presenta inconvenientes, ingresa al sistema transaccional (módulo MIS) y verifica si el solicitante consta como cliente: Si el solicitante consta como cliente, actualiza la información del solicitante.   | BDD con inf. del socio actualizada | 0.50         |                   |   | ✓ |   |   |    | ✓  |   |
|   | Oficial de Captaciones | Si no existe como cliente, solicita la documentación necesaria para crearlo como cliente en el sistema transaccional (módulo MIS).  |                                    | 1.00         |                   |   | ✓ |   |   |    | ✓  |   |
|   | Oficial de Captaciones | Obtiene el "Contrato de ingreso", lo imprime y solicita al cliente que lo firme. ( <i>ver procedimiento de registro de firmas</i> )   | Contrato de ingreso                | 1.25         | ✓                 |   |   |   |   |    |    | ✓ |
|   | Oficial de Captaciones | Informa al socio/cliente que el ingreso de dinero para la póliza puede ser por: depósito en efectivo o cheque a través de ventanillas o dependiendo del saldo que posea en su cuenta de ahorros.  |                                    | 2.00         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
| Tipo de operación, categoría, periodicidad de pg                        | Oficial de Captaciones | Ingresa los datos de la operación en el sistema transaccional (módulo DEPOPERA), tales como: tipo de operación, categoría, periodicidad de pago, etc.   |                                    | 1.00         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
|   | Oficial de Captaciones | Imprime el "Ticket de Mercado Monetario" por duplicado, lo firma y lo entrega al socio para que lo revise y firme.  | Ticket de Mercado Monetario        | 1.50         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
|   | Oficial de Captaciones | Si el ingreso de dinero para la póliza es en efectivo o cheque, direcciona al socio/cliente para que lo realice en cajas.   |                                    | 3.00         |                   | ✓ |   |   |   |    | ✓  |   |

| Entrada   | Responsable            | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)   | Salida  | Tiempo Total | Tipo de Actividad |   |   |   |   | VA |    |   |
|---|------------------------|--|---|--------------|-------------------|---|---|---|---|----|----|---|
|   |                        |  |   |              | O                 | E | I | T | A | VA | VN |   |
| Ticket de Mercado Monetario<br>Efectivo o cheque<br>Libreta de ahorros                | Recibidor-Pagador      | Recepta el dinero en efectivo o cheque y registra la transacción en el sistema transaccional, firma y sella en el Ticket Monetario, lo entrega al socio/cliente y le direcciona al Oficial de Captaciones. (si el depósito es mayor a \$10.000 imprime el formulario de origen lícito de recursos)   | Formulario de Origen Lícito de Recursos                                       | 2.00         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
| Ticket de Mercado Monetario   | Oficial de Captaciones | Si el ingreso de dinero para la póliza es por cuenta de ahorros, realiza una transferencia a la cuenta del depósito a plazo fijo, sella y firma el Ticket Monetario y comunica al socio que por seguridad actualice el saldo de su libreta. (si el depósito es mayor a \$10.000 imprime el formulario de origen lícito de recursos)              | Formulario de Origen Lícito de Recursos                                       | 1.50         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
|   | Oficial de Captaciones | Imprime la información registrada en el sistema transaccional (módulo DEOPERA) en el "Certificado de depósito a plazo fijo (original y copia)", siempre y cuando el depósito haya sido en efectivo o transferencia.  | Certificado de depósito a plazo fijo (original y                              | 0.25         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
| Certificado de depósito a plazo fijo (original y copia)                               | Oficial de Captaciones | Registra el valor de la operación en el certificado con la máquina protectora, estampa el sello seco en el "Certificado de depósito a plazo fijo (original y copia)" y solicita al socio/cliente que revise y firme el "certificado de depósito a plazo fijo".   |   | 1.00         |                   |   | ✓ |   |   |    | ✓  |   |
|   | Oficial de Captaciones | Remite el "Certificado de depósito a plazo fijo (original y copia)" al Jefe de Agencia para que lo firme en señal de aprobación.   | Certificado de depósito a plazo fijo  | 0.50         |                   |   | ✓ |   |   |    |    | ✓ |
| Certificado dpf con firmas autorizadas  | Oficial de Captaciones | Entrega al socio/cliente el "DPF original" si el depósito inicial fue en efectivo o transferencia. Si fue con cheque le entrega el "Ticket de Mercado Monetario" hasta confirmar la efectivización del cheque. Si el cheque no se hace efectivo, precancela la operación y registra este particular en el sistema transaccional (módulo DEOPERA) | Certificado de depósito a plazo fijo original.<br>Ticket de Mercado Monetario | 0.50         | ✓                 |   |   |   |   |    | ✓  |   |
| Ticket Monetario, Copia DPF, Copia CI del socio/cliente, Reporte Risk Control Service | Oficial de Captaciones | Archiva bajo su custodia la copia del "certificado de depósito a plazo fijo" y documentos de respaldo, por fecha de vencimiento y registra la operación en el "Formulario de Control de DPF".  |   | 0.50         |                   |   |   |   | ✓ |    |    | ✓ |

| Entrada  | Responsable            | Actividad (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué)  | Salida  | Tiempo Total | Tipo de Actividad |   |   |   |   | VA |    |
|--|------------------------|---|---|--------------|-------------------|---|---|---|---|----|----|
|  |                        |   |   |              | O                 | E | I | T | A | VA | VN |
|  | Oficial de Captaciones | Al finalizar la jornada laboral, extrae del sistema transaccional (módulo DEOPERA, opción consulta general) el reporte de certificados emitidos en el día y lo remite al Subjefe de Agencia junto con la documentación de respaldo, para su revisión.   | Reporte emisión DPF, Copias de DPF emitidos, Tickets de mercado monetario | 2.00         |                   |   | ✓ |   |   |    | ✓  |
| Reporte emisión DPF, Copias DPF emitidos, Tickets de mercado monetario | Subjefe de Agencia     | Verifica que el número de reportes de certificados emitidos en el día cuadre con los archivos físicos entregados por los Oficiales de Captaciones y que las operaciones estén realizadas correctamente.   |   | 5.00         |                   |   | ✓ |   |   | ✓  |    |
|  | Subjefe de Agencia     | Si la información no coincide o presenta inconsistencias, solicita al Oficial de Captaciones que regularice el desfase. Caso contrario, firma el reporte de DPF's emitidos como constancia de la revisión, lo archiva bajo su custodia y entrega los certificados con la documentación de respaldo al Oficial de Captaciones para su archivo. | Reporte de emisión de certificados dpf, Copias de los certificados        | 2.00         |                   |   | ✓ |   |   | ✓  |    |

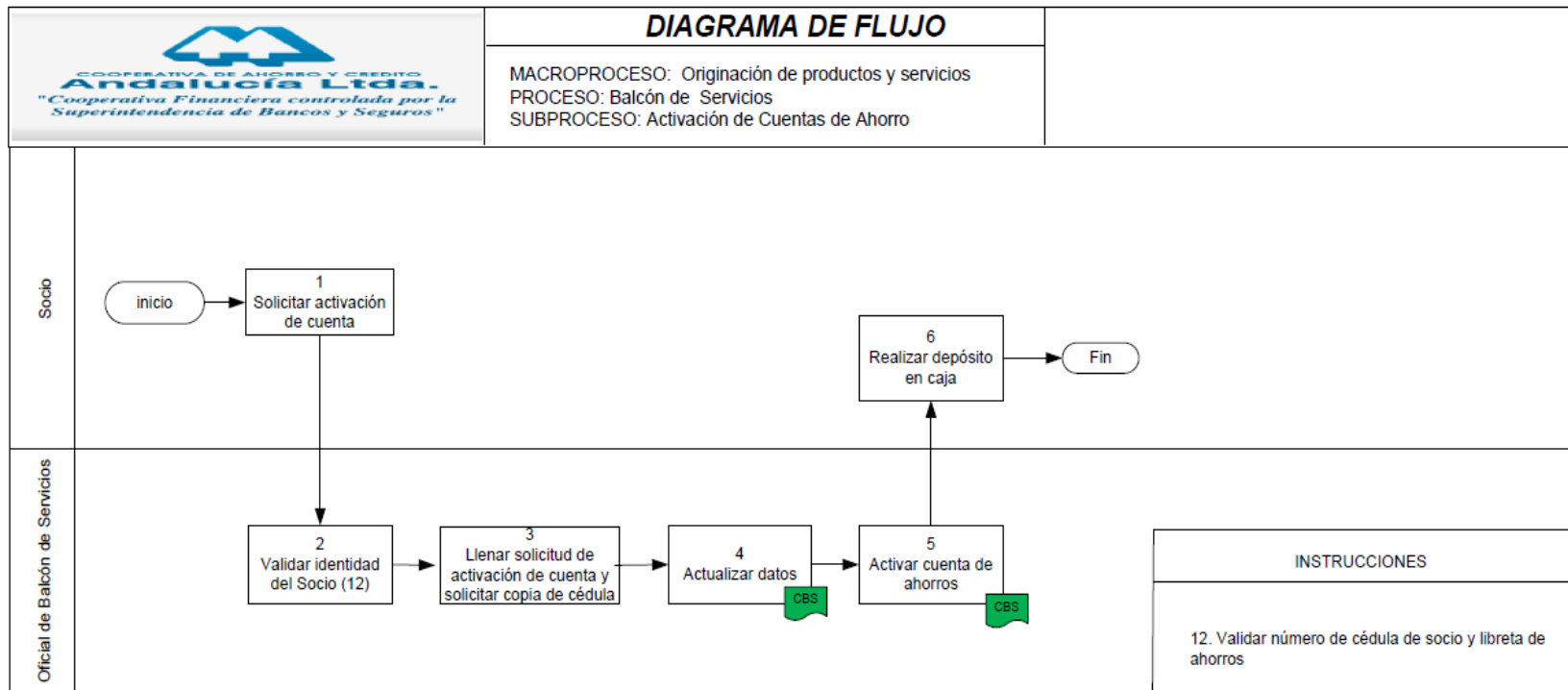
| Tipo de Actividad |              |                  |
|-------------------|--------------|------------------|
| O Operación       | I Inspección | A Almacenamiento |
| E Espera/Demora   | T Transporte |                  |

| Analisis Valor Agregado - VA |
|------------------------------|
| VA Valor Agregado            |
| VN No VA pero necesaria      |

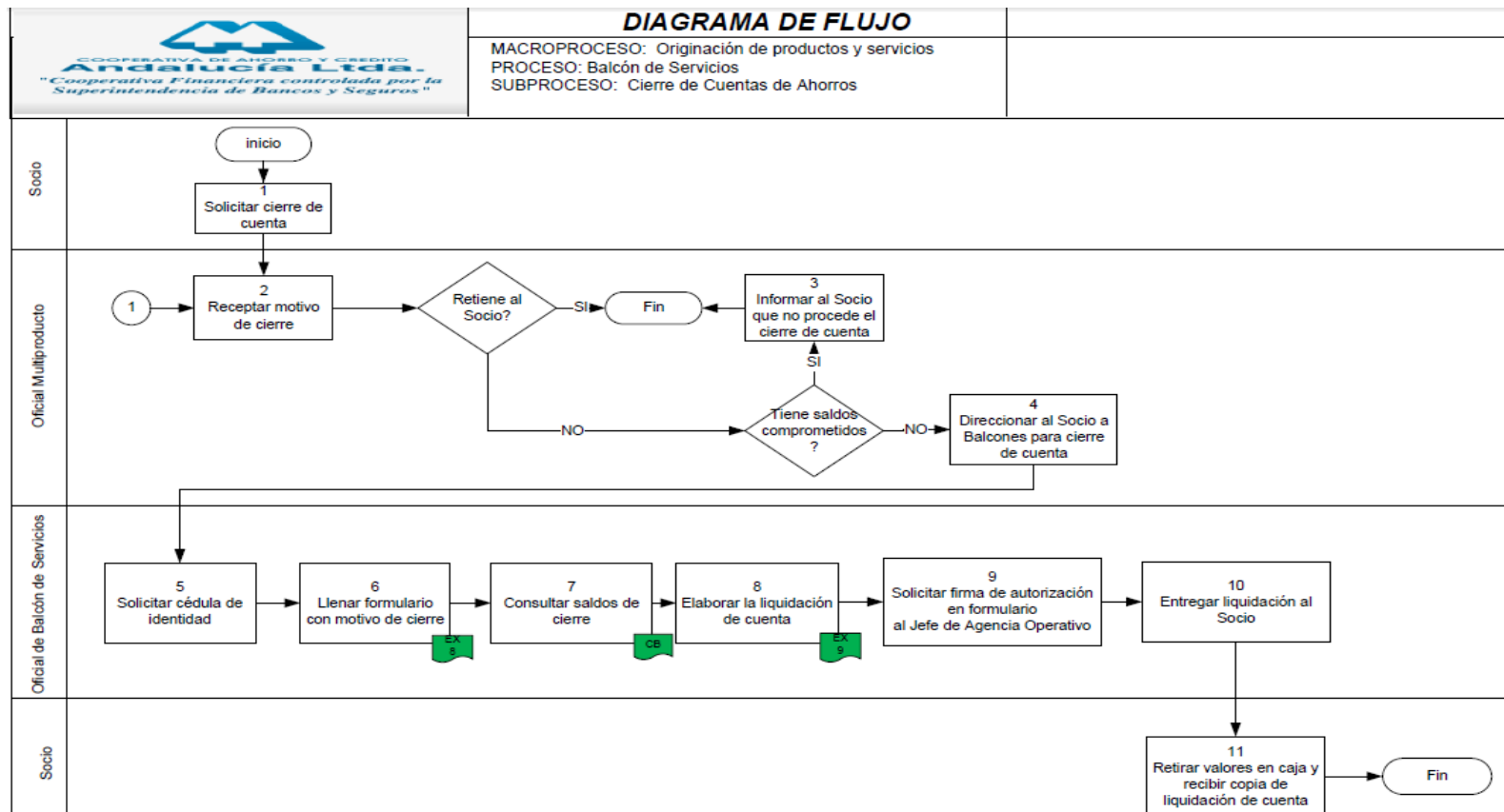
|                      |              |
|----------------------|--------------|
| <b>Total Minutos</b> | <b>15.25</b> |
| <b>Minutos VA</b>    | <b>12.25</b> |
| <b>Eficiencia</b>    | <b>80%</b>   |

**F. Anexo 6: Diagramas de Flujo de los Procedimientos relacionados a la Gestión Comercial según Inventario de Procesos Propuesto – TO BE**

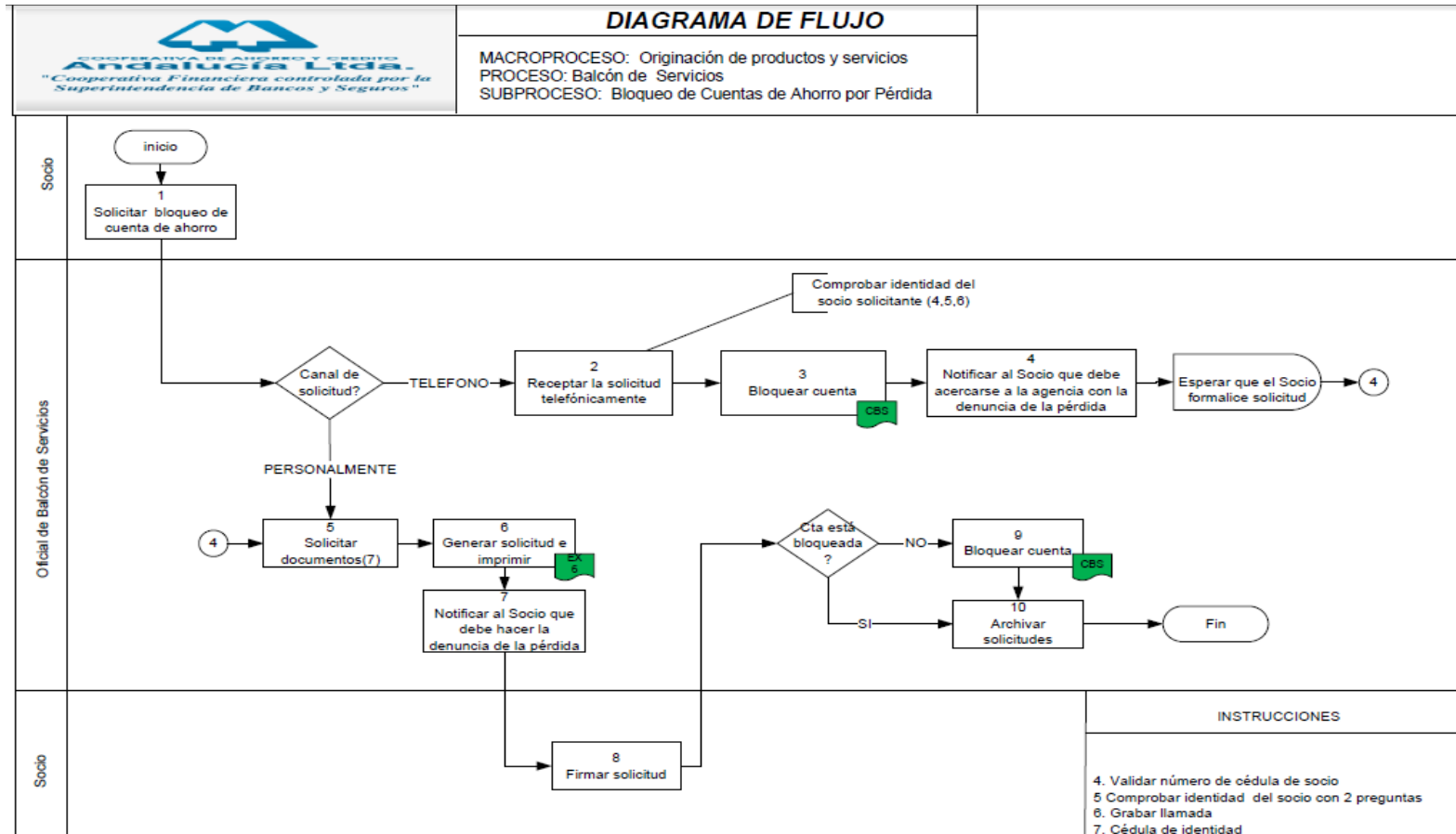
**1) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Activación de Cuenta de Ahorro**



2) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Cierre de Cuenta de Ahorro

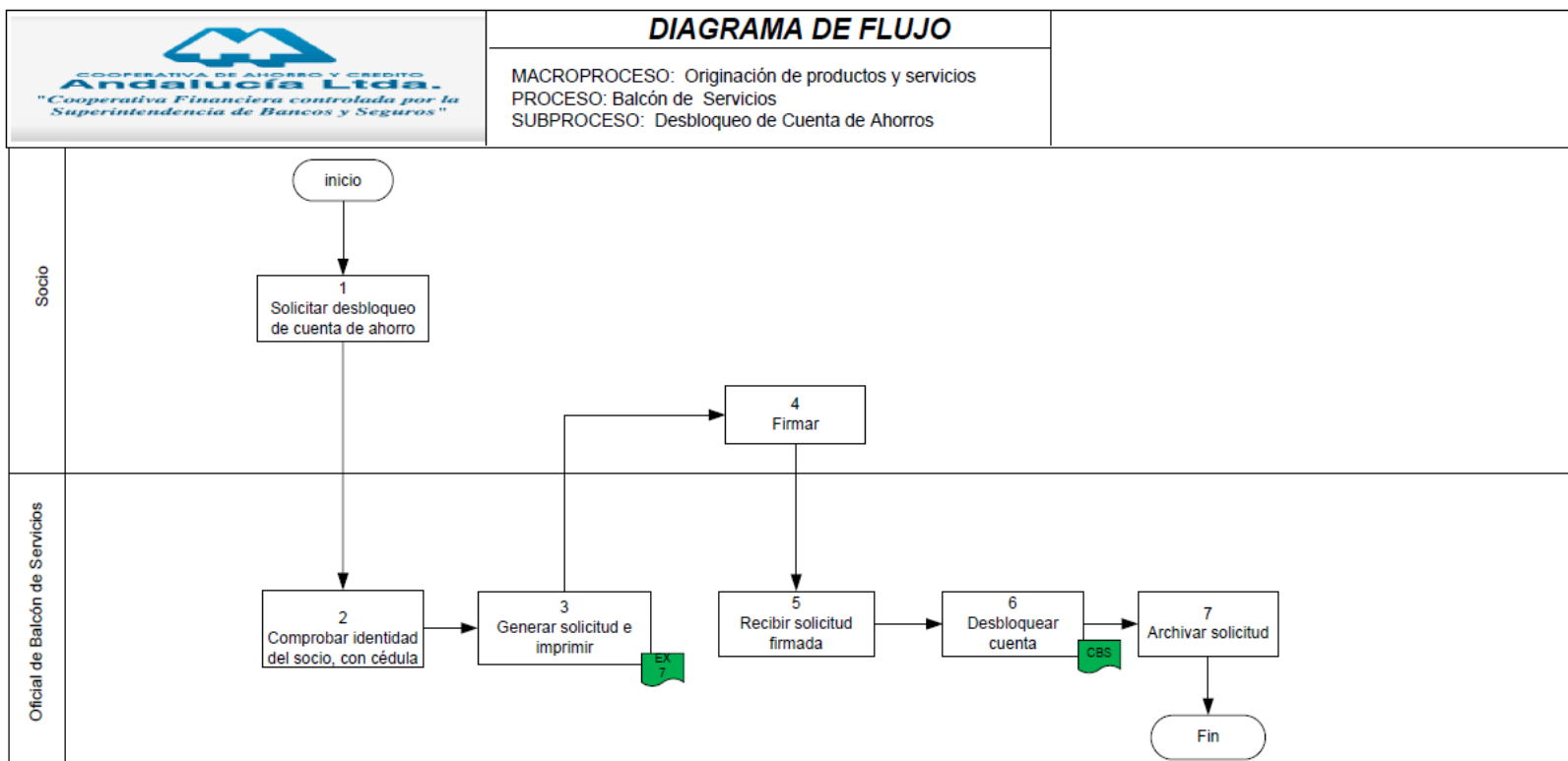


3) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Bloqueo de Cuenta de Ahorro

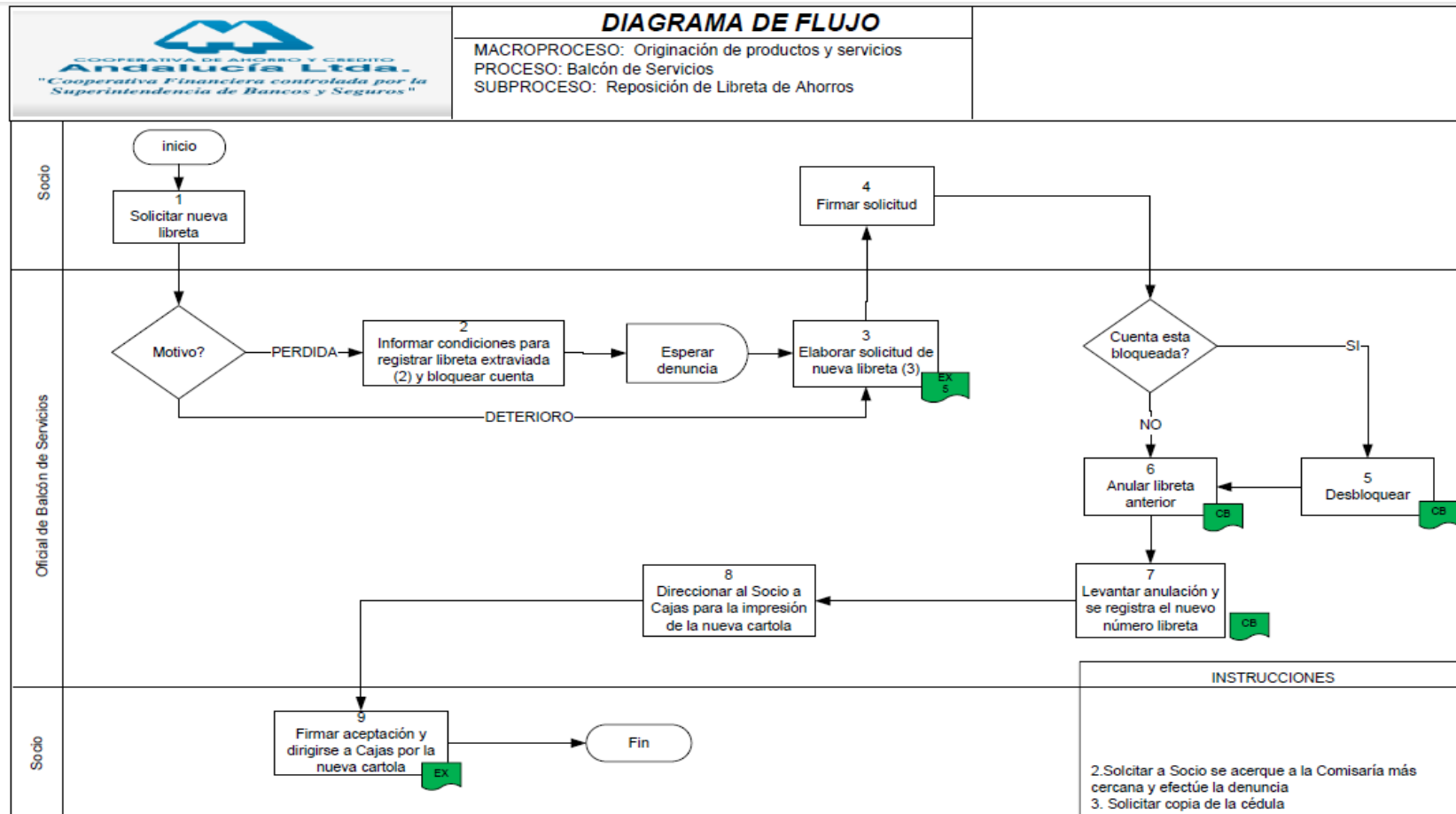




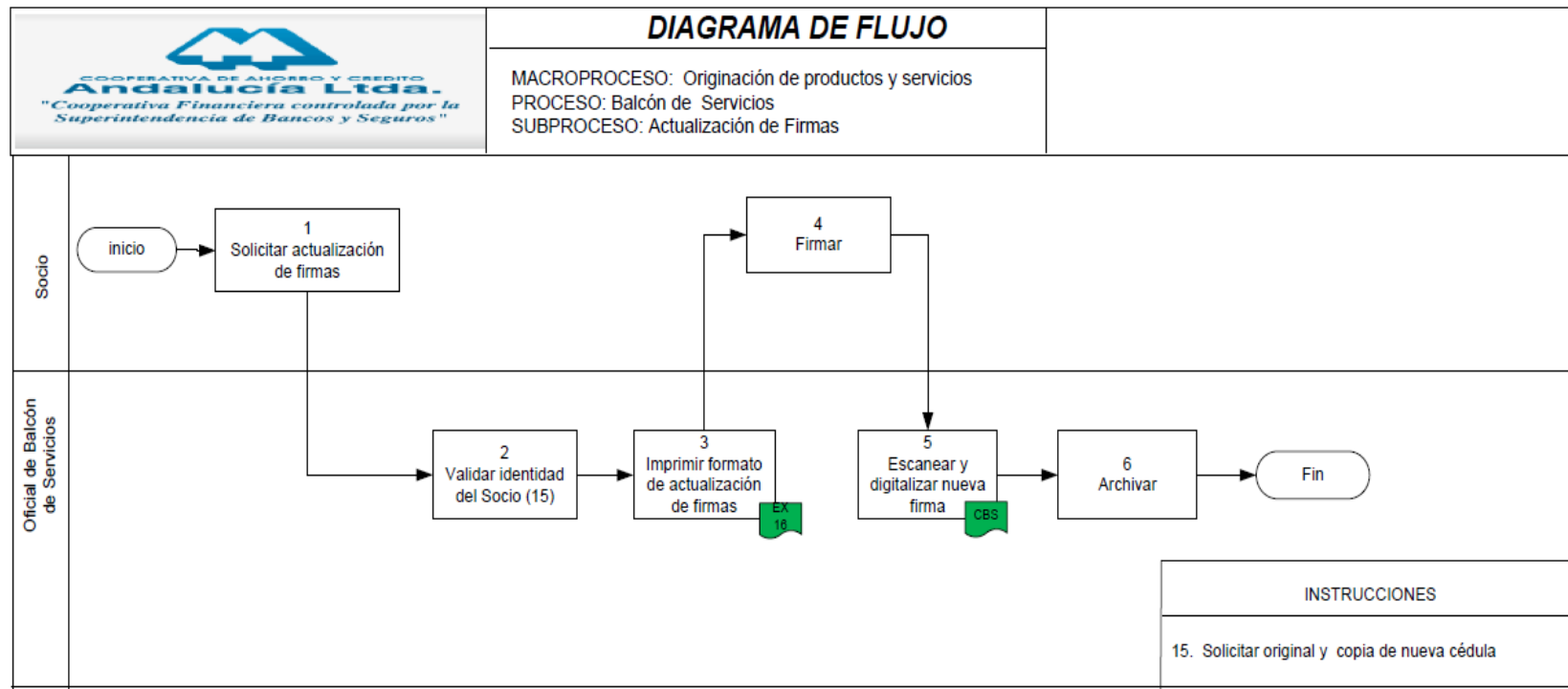
4) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Origenación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Desbloqueo de Cuenta de Ahorro



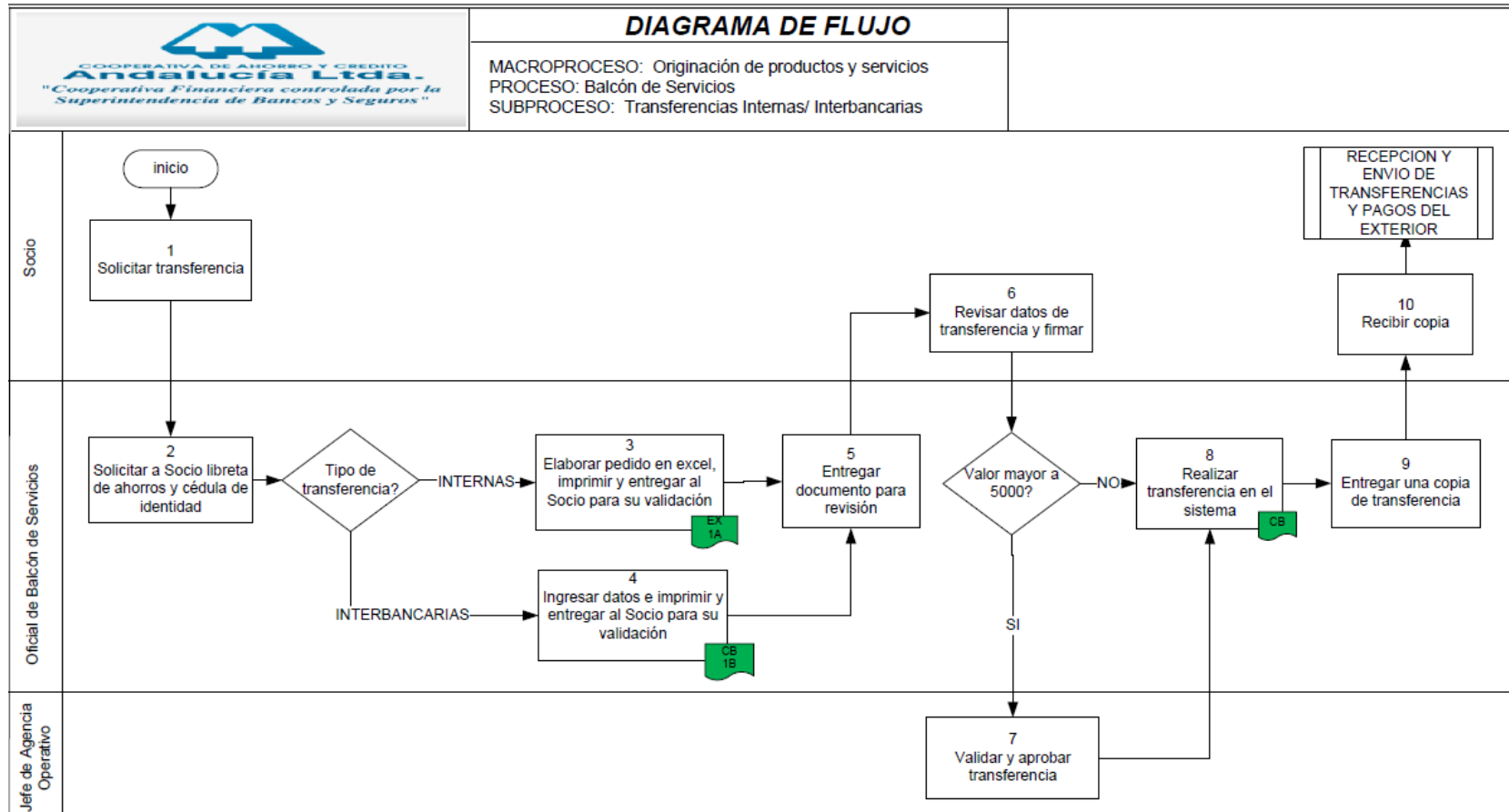
5) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Origenación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Reposición de Libreta de Ahorro



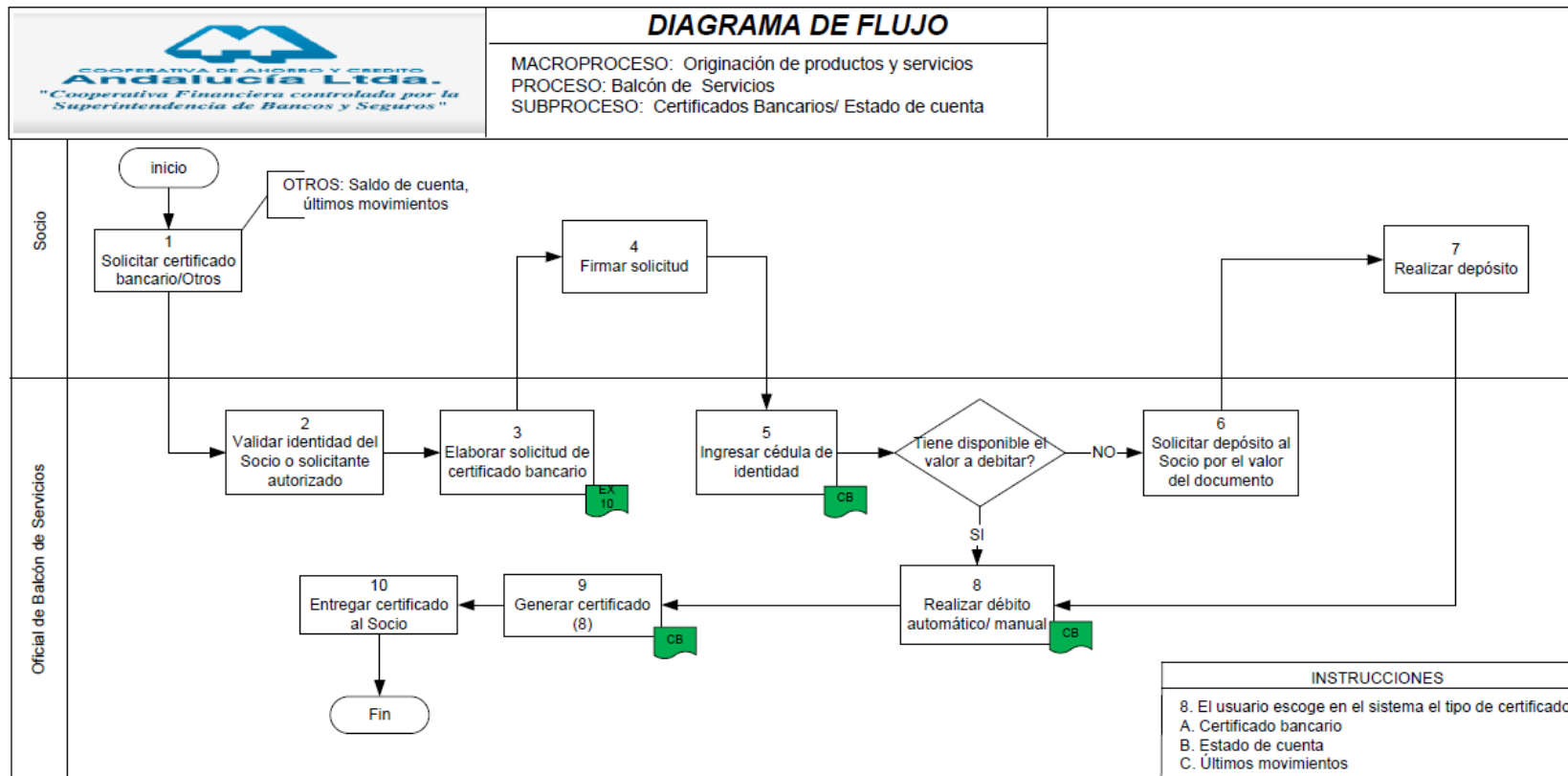
6) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Origenación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Actualización de Firmas



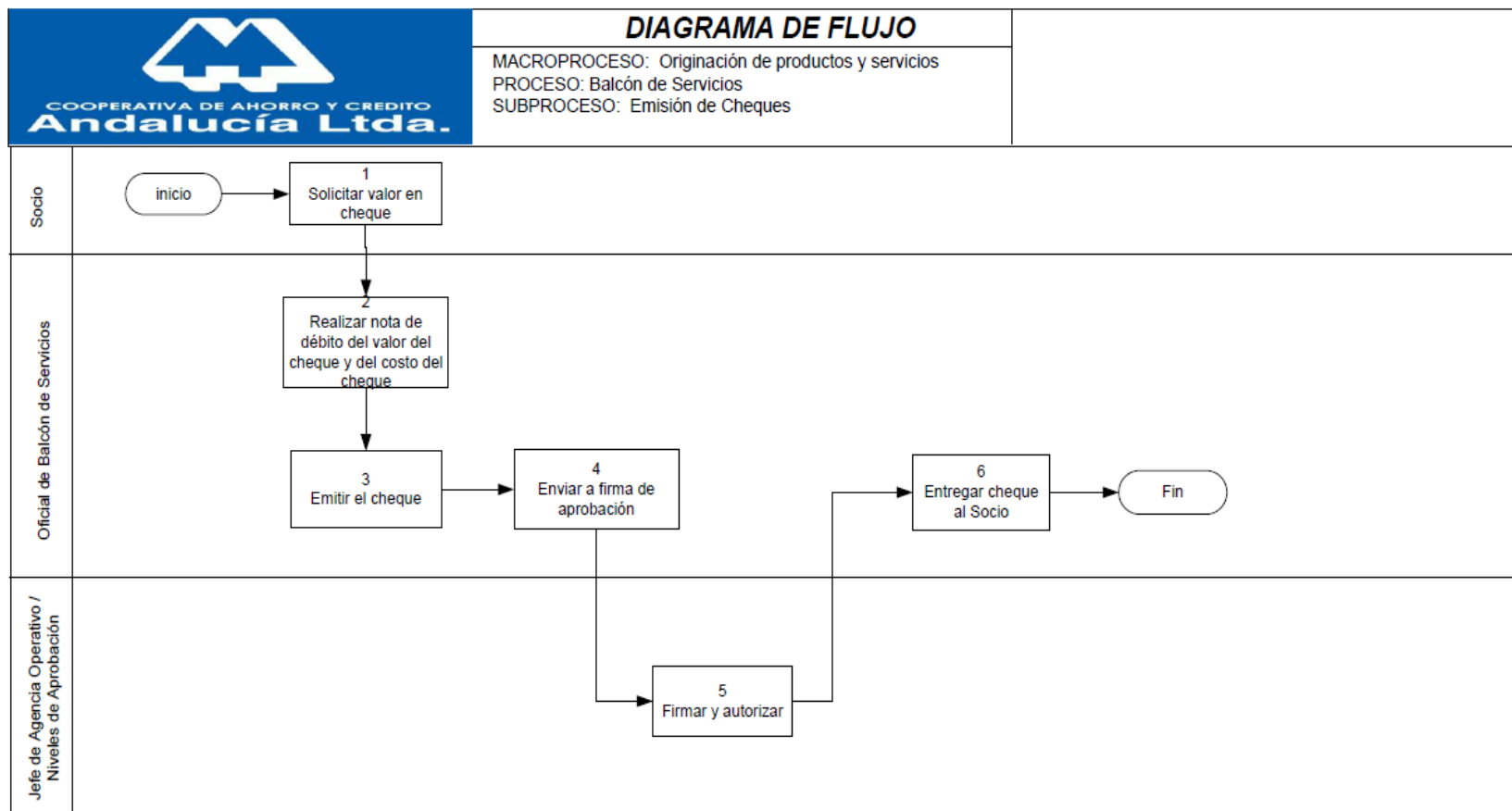
7) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Origenación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Transferencias de Efectivo



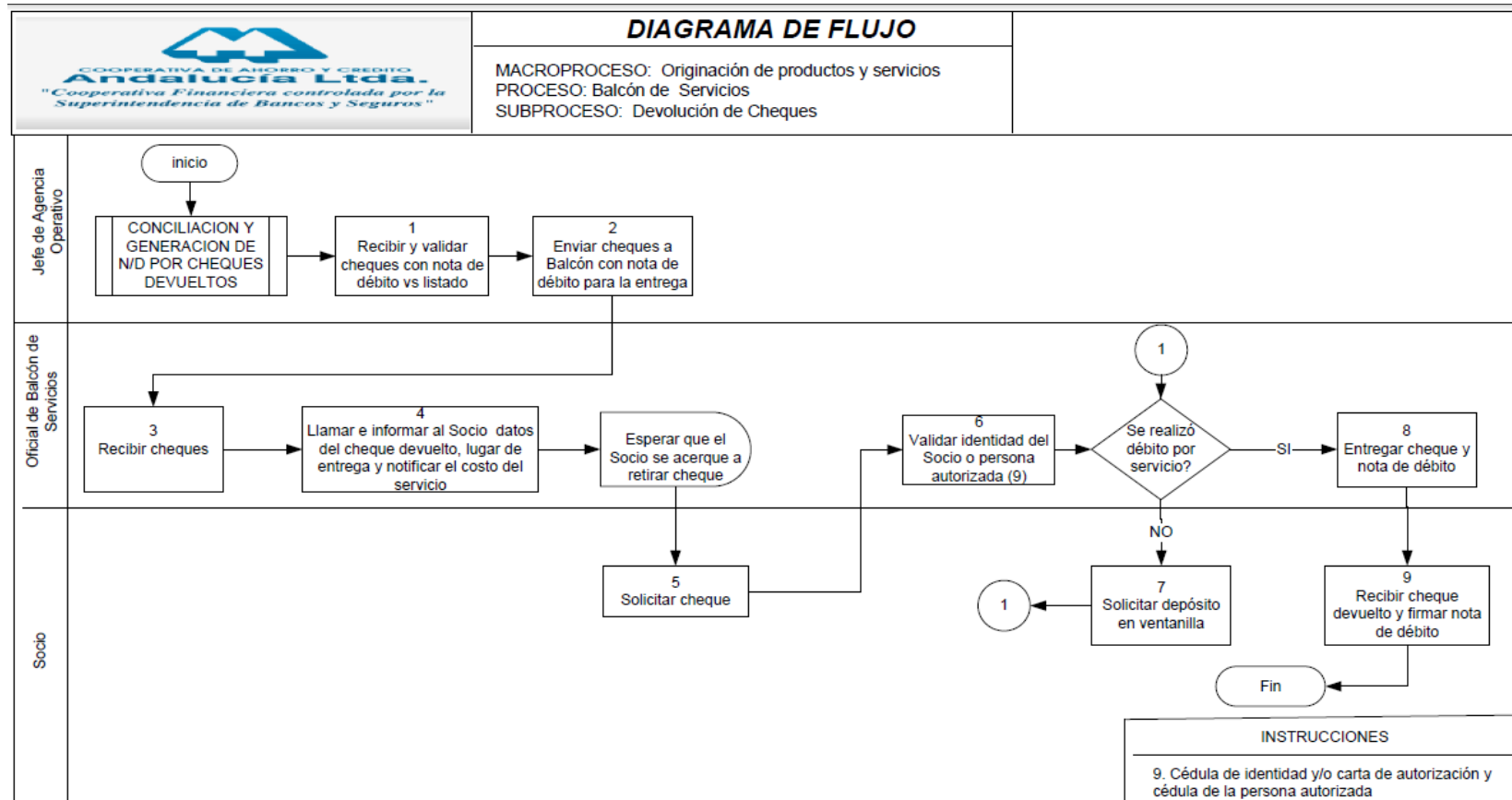
8) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Emisión de Certificados Bancarios



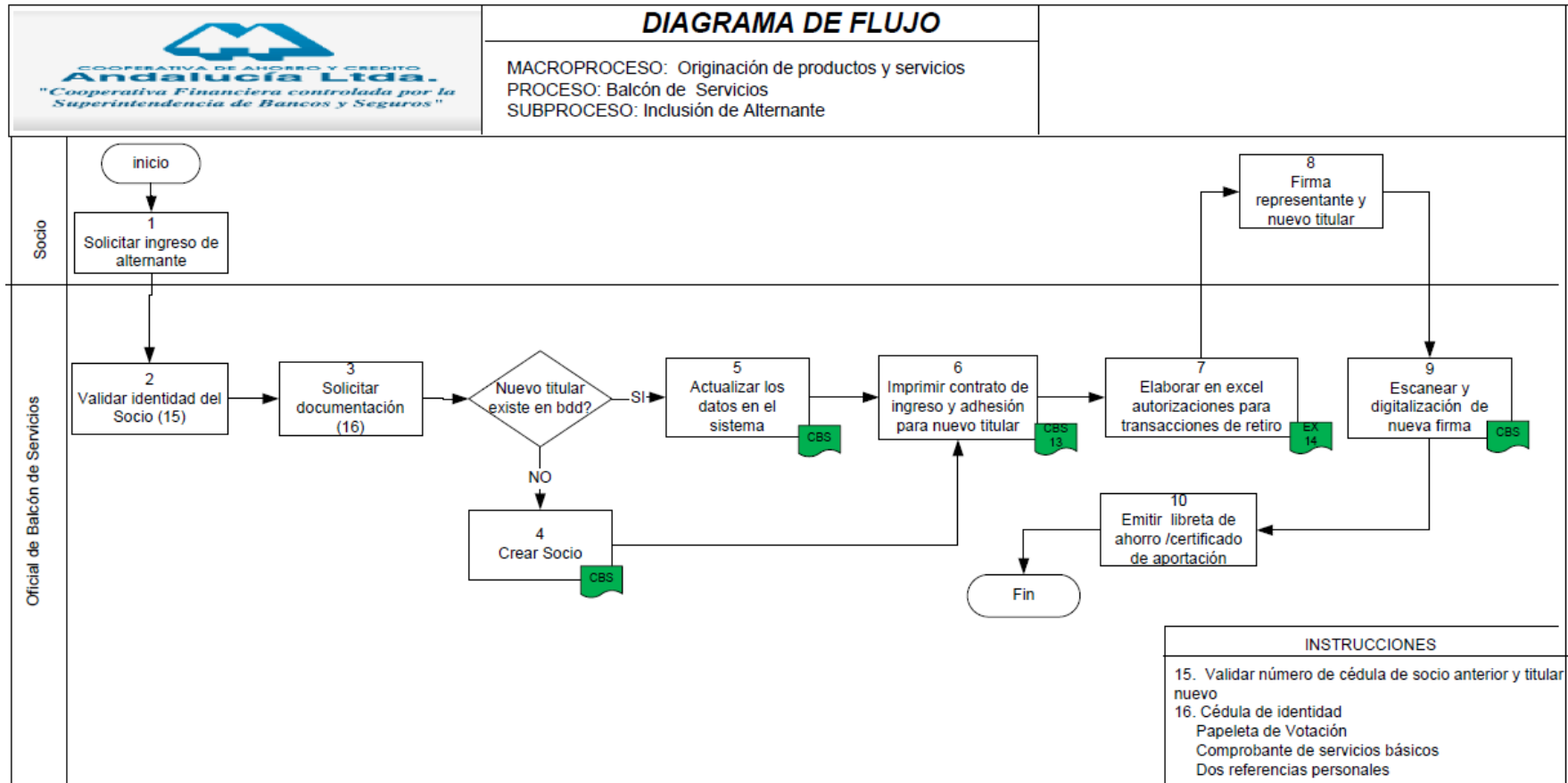
9) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Emisión de Cheques



10) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Origenación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Devolución de Cheques

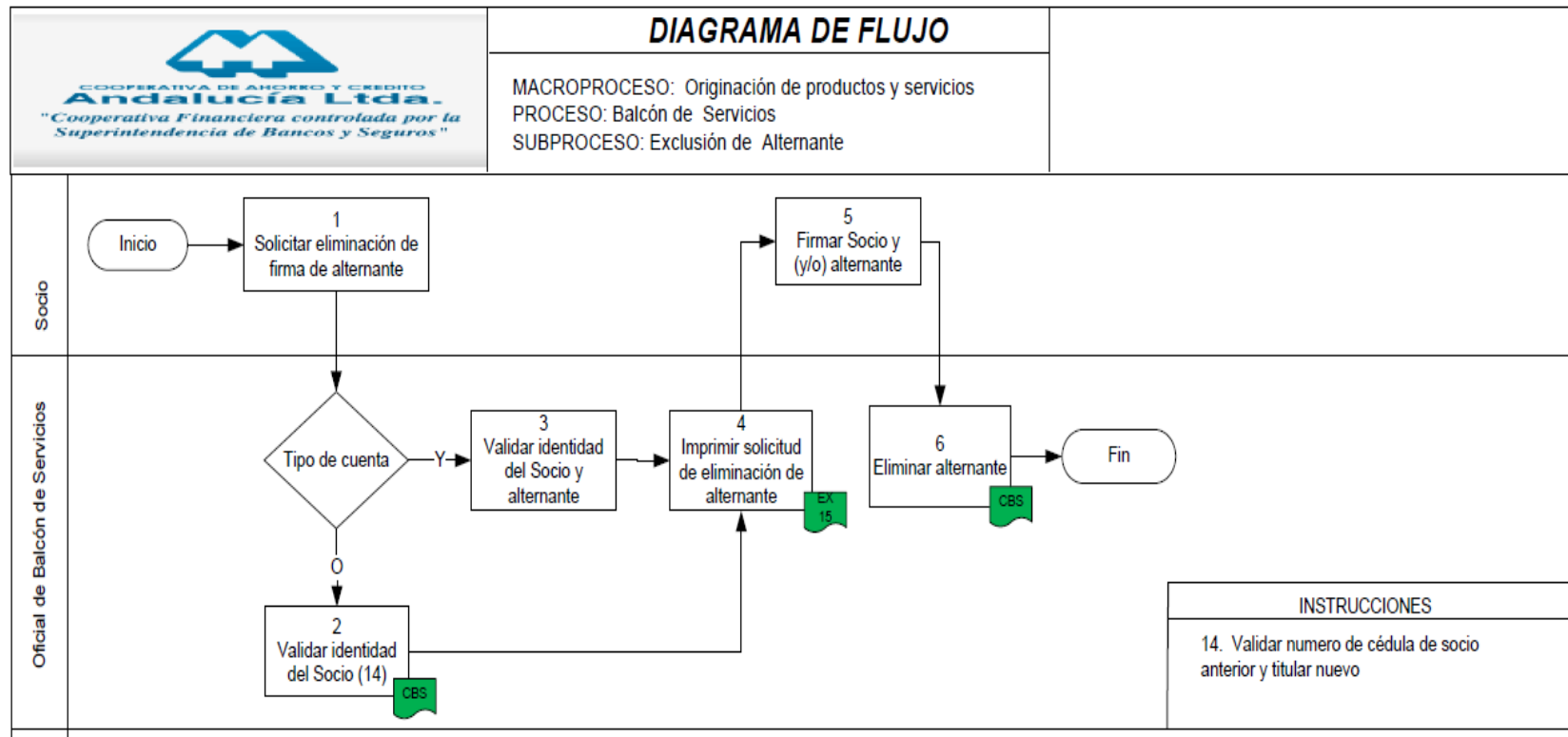


11) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Origenación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Inclusión de Alternante

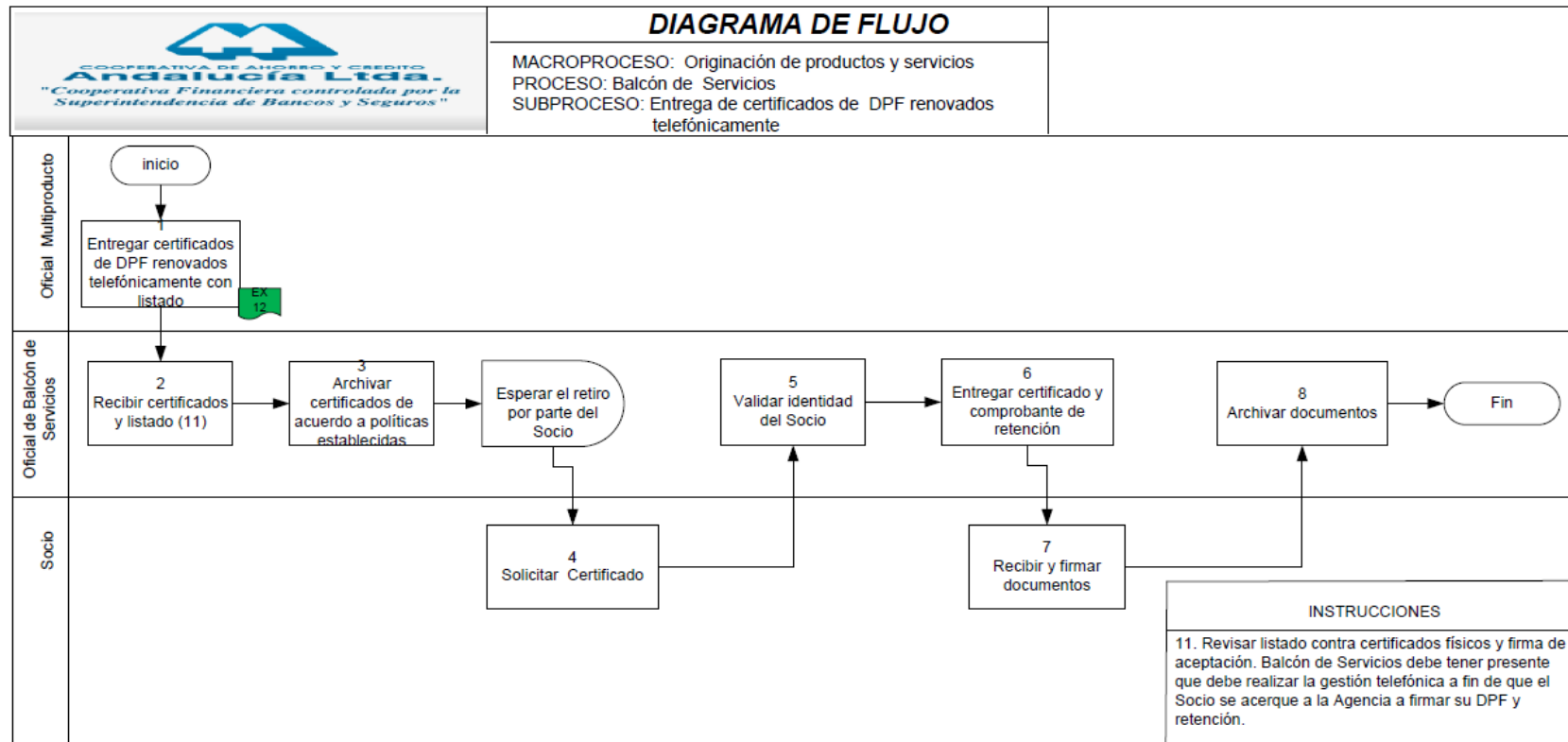




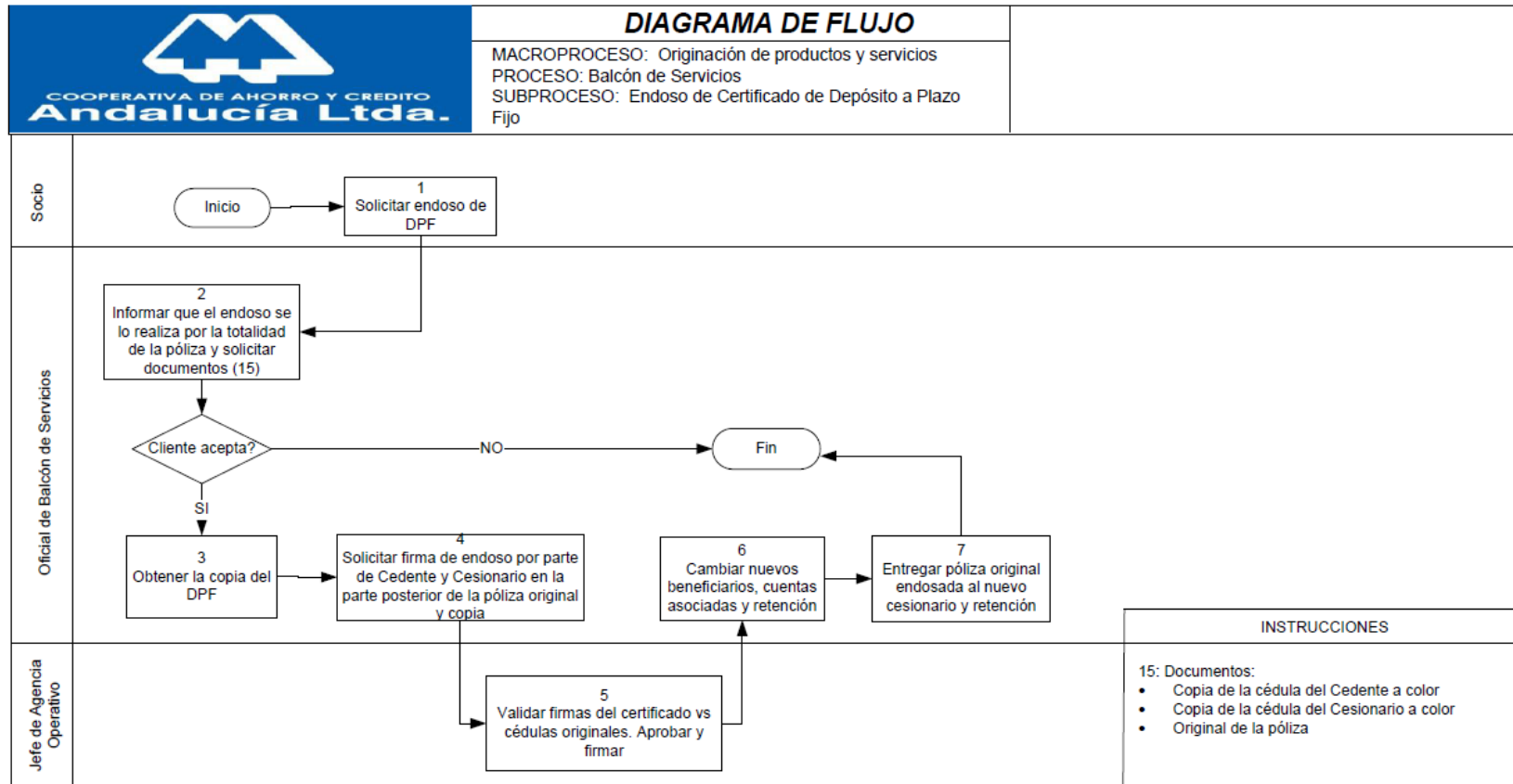
**12) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Origenación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Exclusión de Alternante**



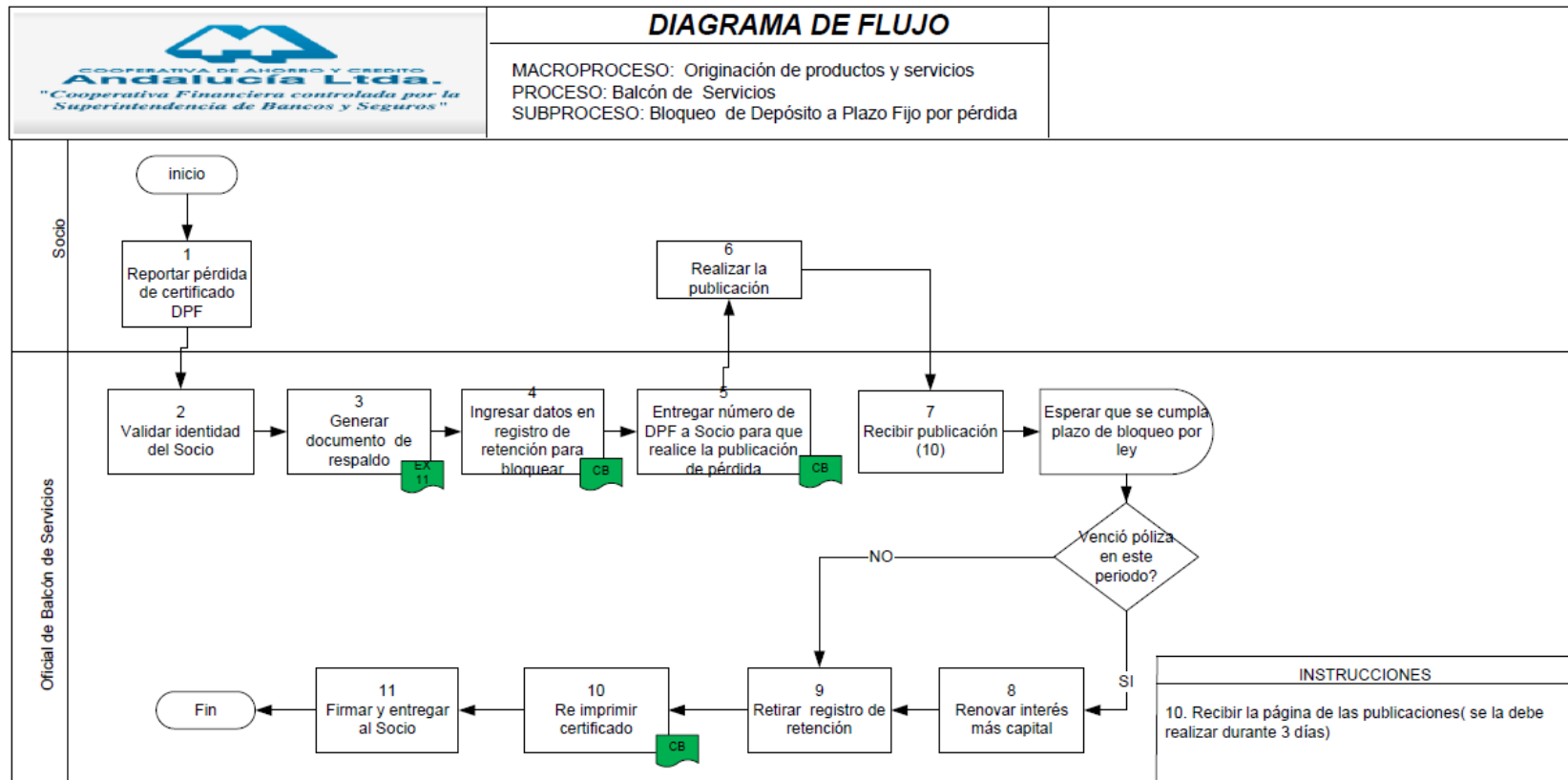
13) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Origenación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Entrega de Certificados de Plazo Fijo



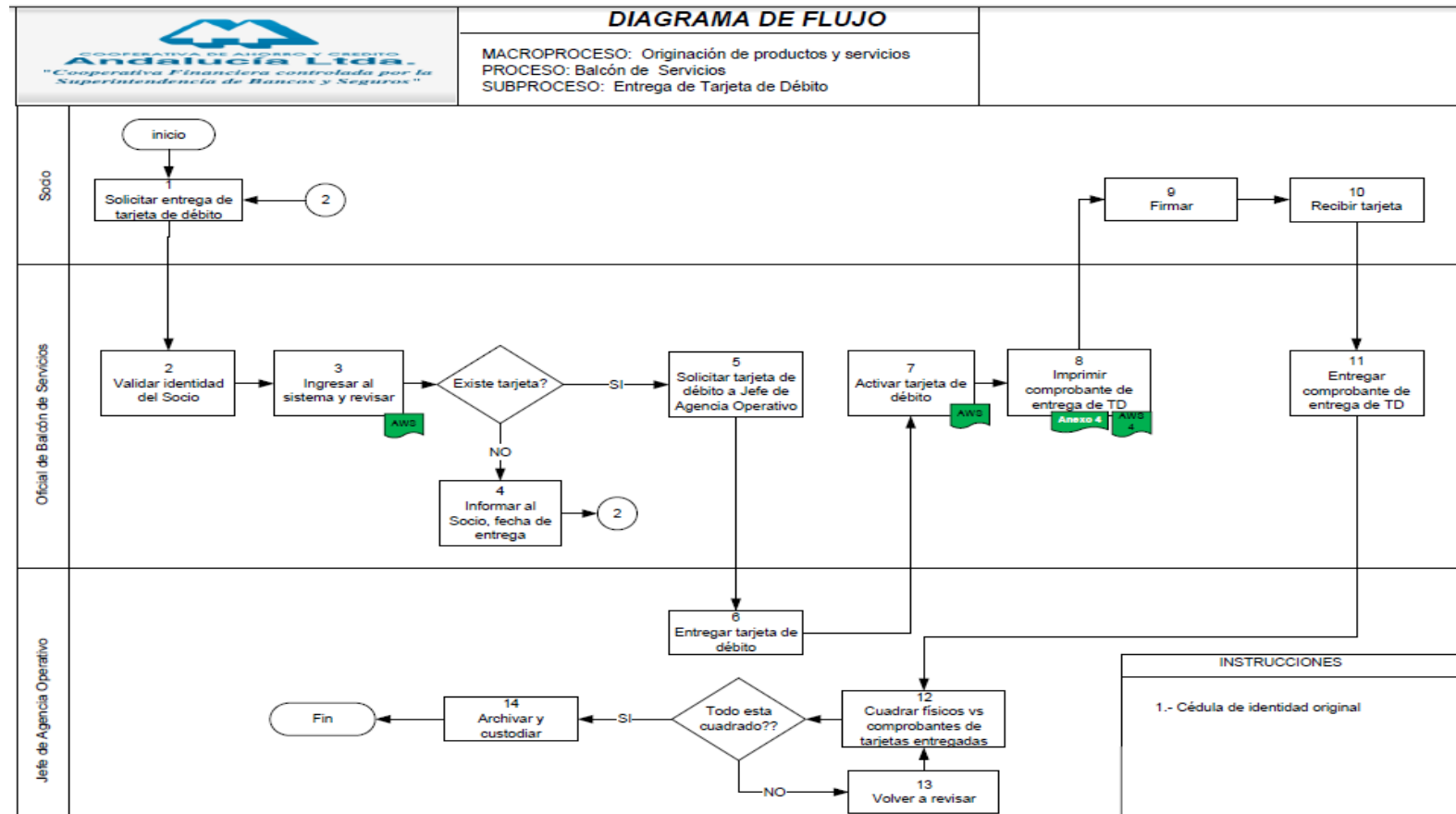
**14) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Origenación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Endoso de Certificados de Plazo Fijo**



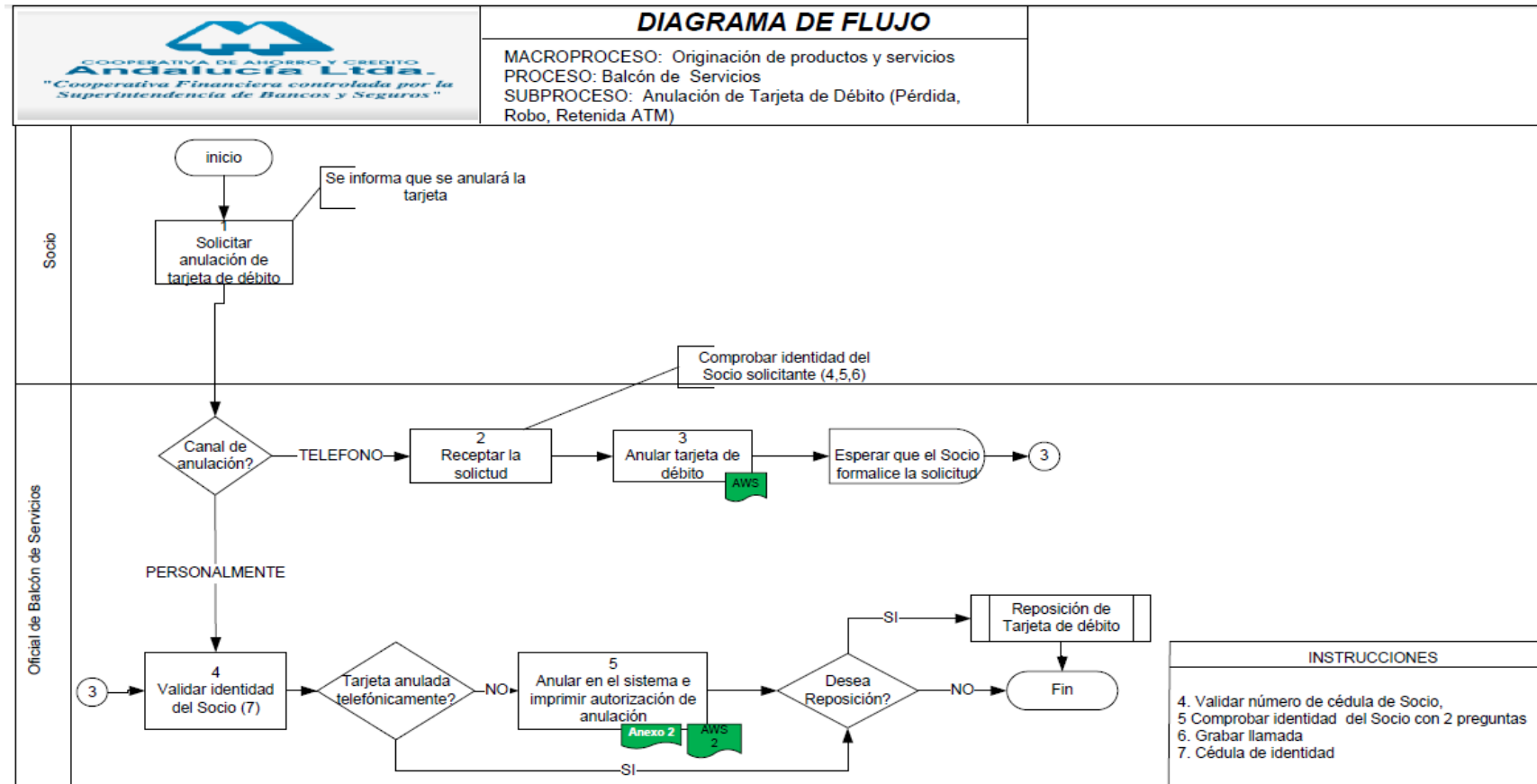
**15) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Origenación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Bloqueo de Certificados de Plazo Fijo**



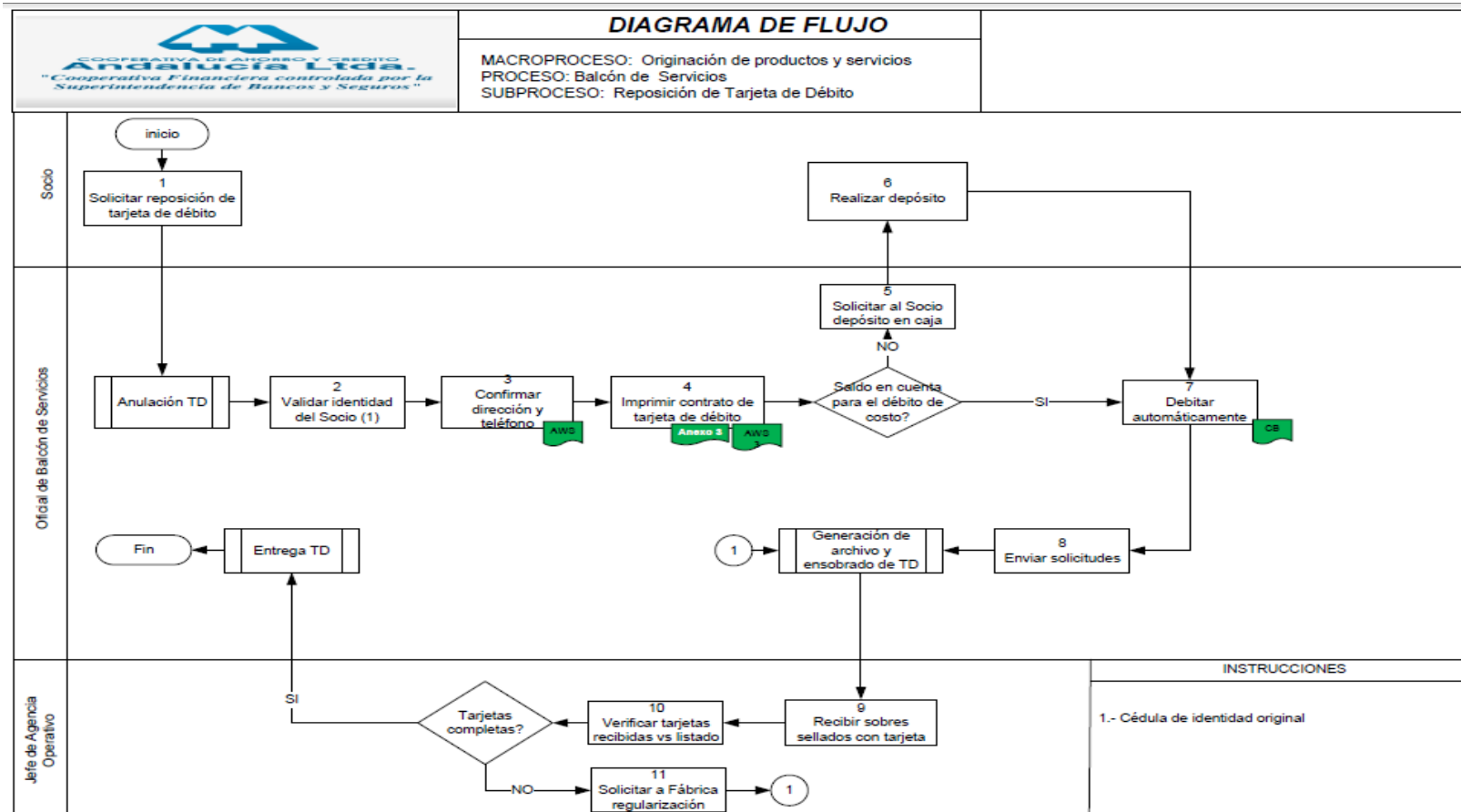
16) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Origenación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Entrega de Tarjeta de Débito



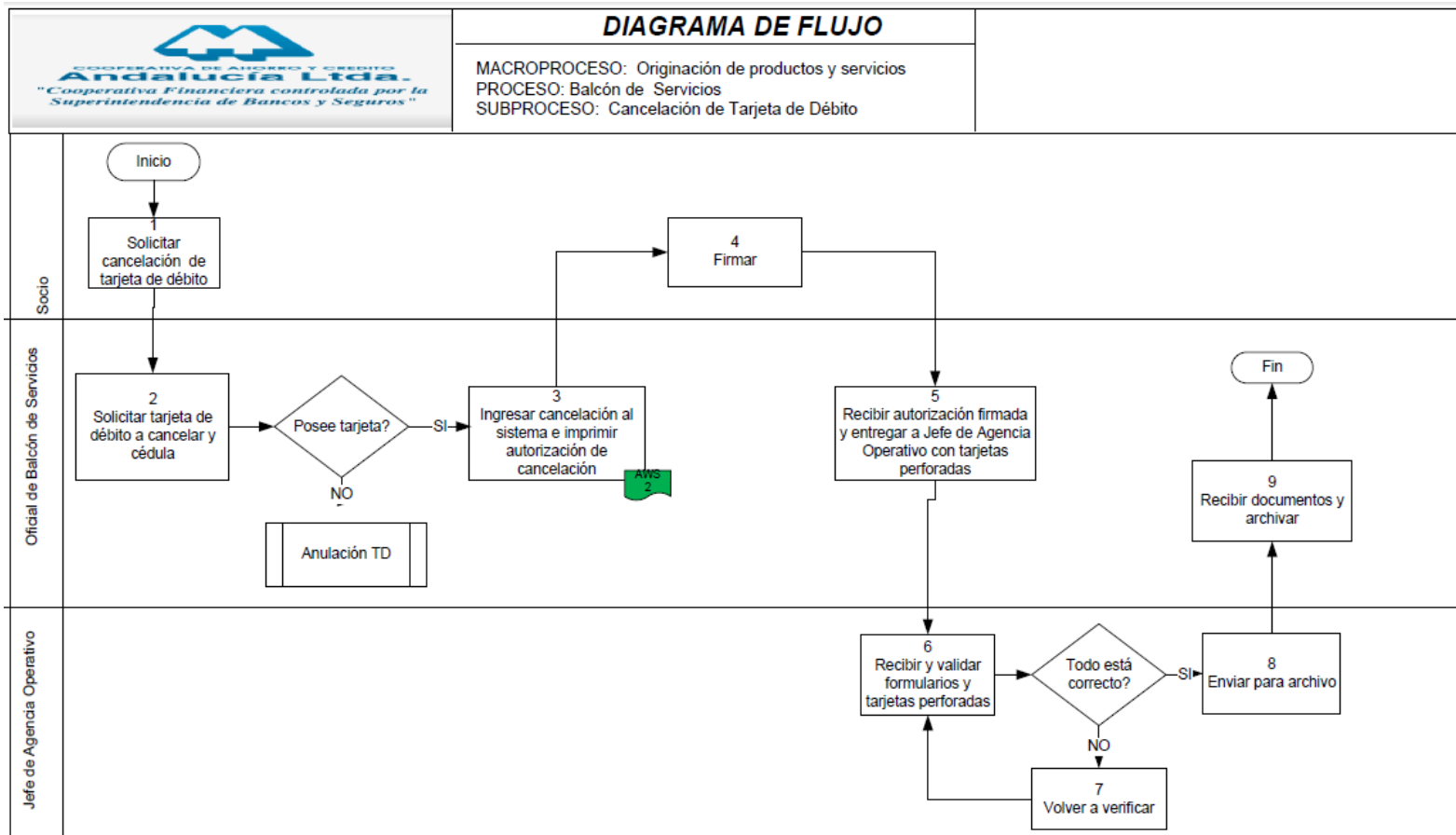
17) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Originación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Anulación de Tarjeta de Débito



18) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Origenación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Reposición de Tarjeta de Débito

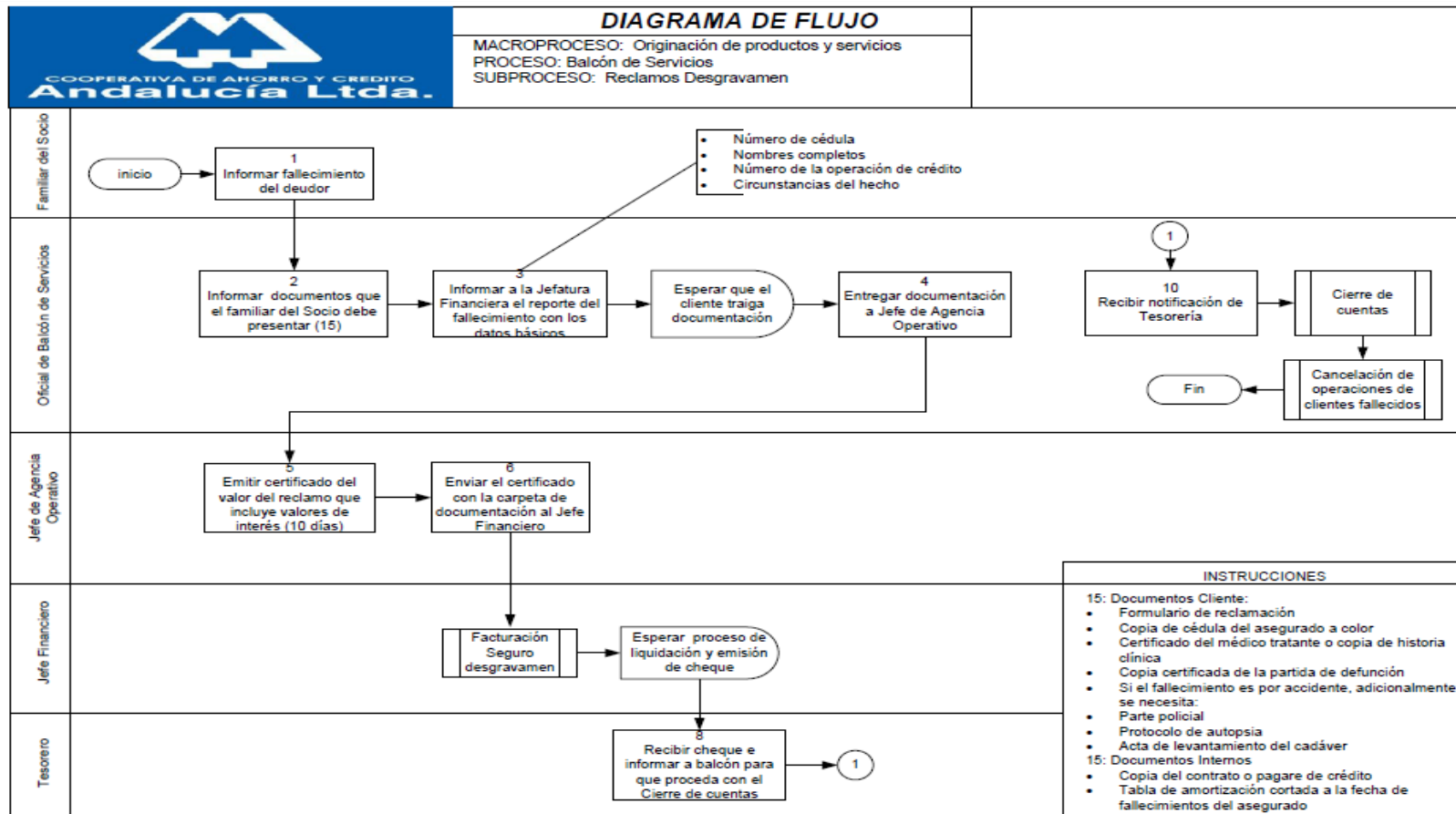


**19) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Origenación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Cancelación de Tarjeta de Débito**

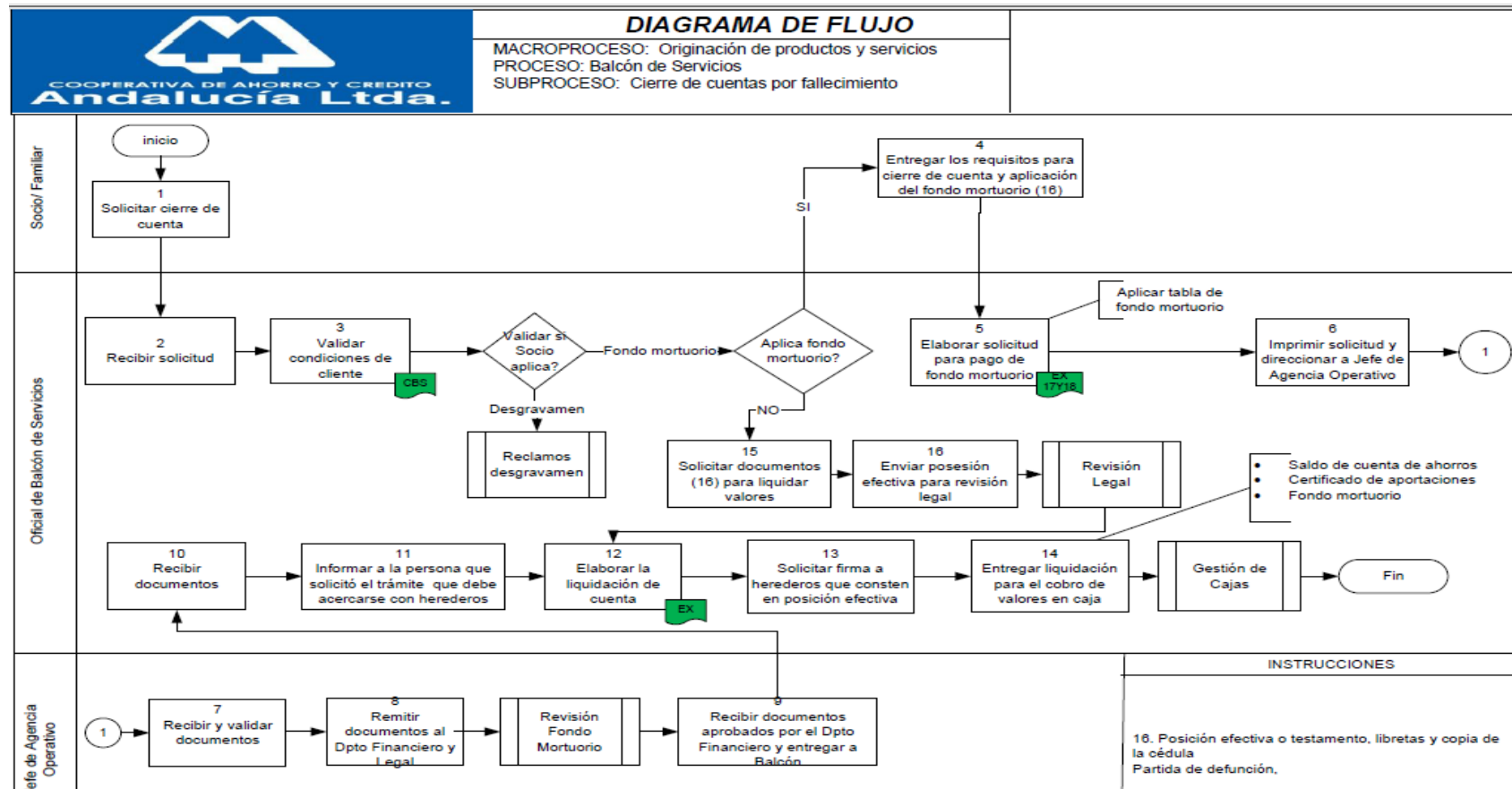




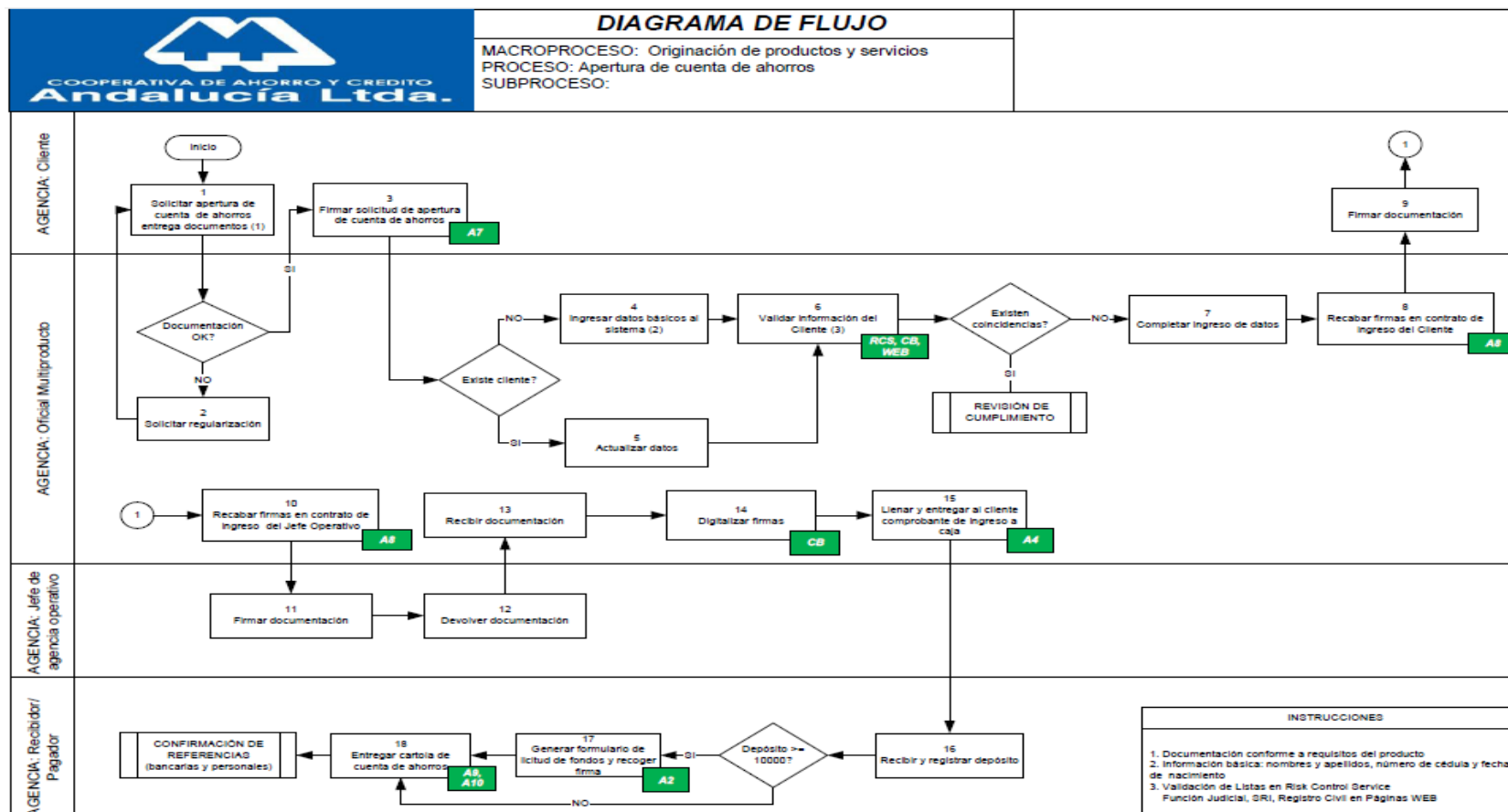
20) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Origenación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Reclamo de Seguro de Desgravamen



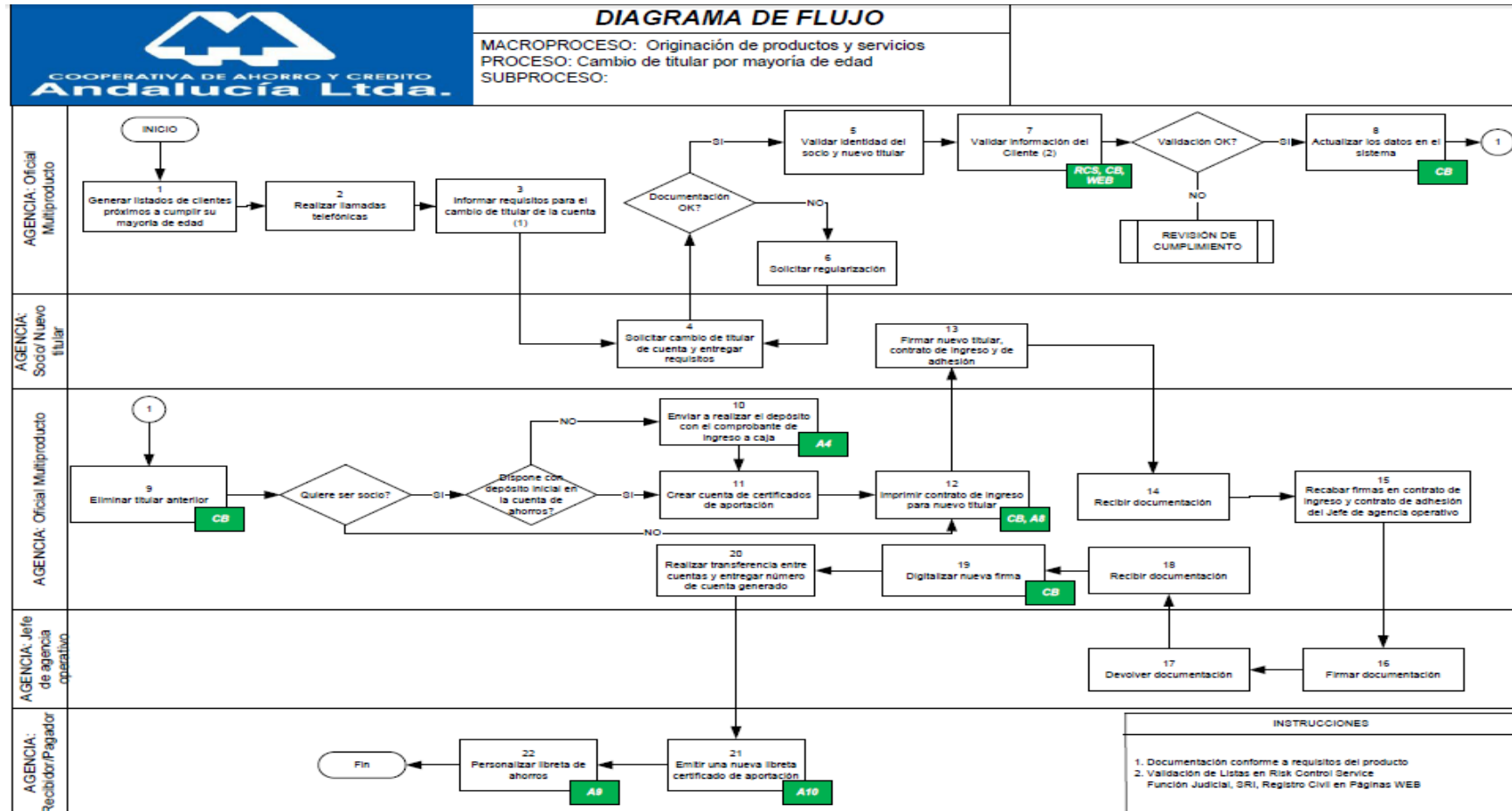
21) Macroproceso de Gestión de Operaciones, Proceso de Origenación de Productos y Servicios Front Office, Subproceso de Gestión de Balcón de Servicios, Procedimiento de Reclamo de Fondo Mortuario



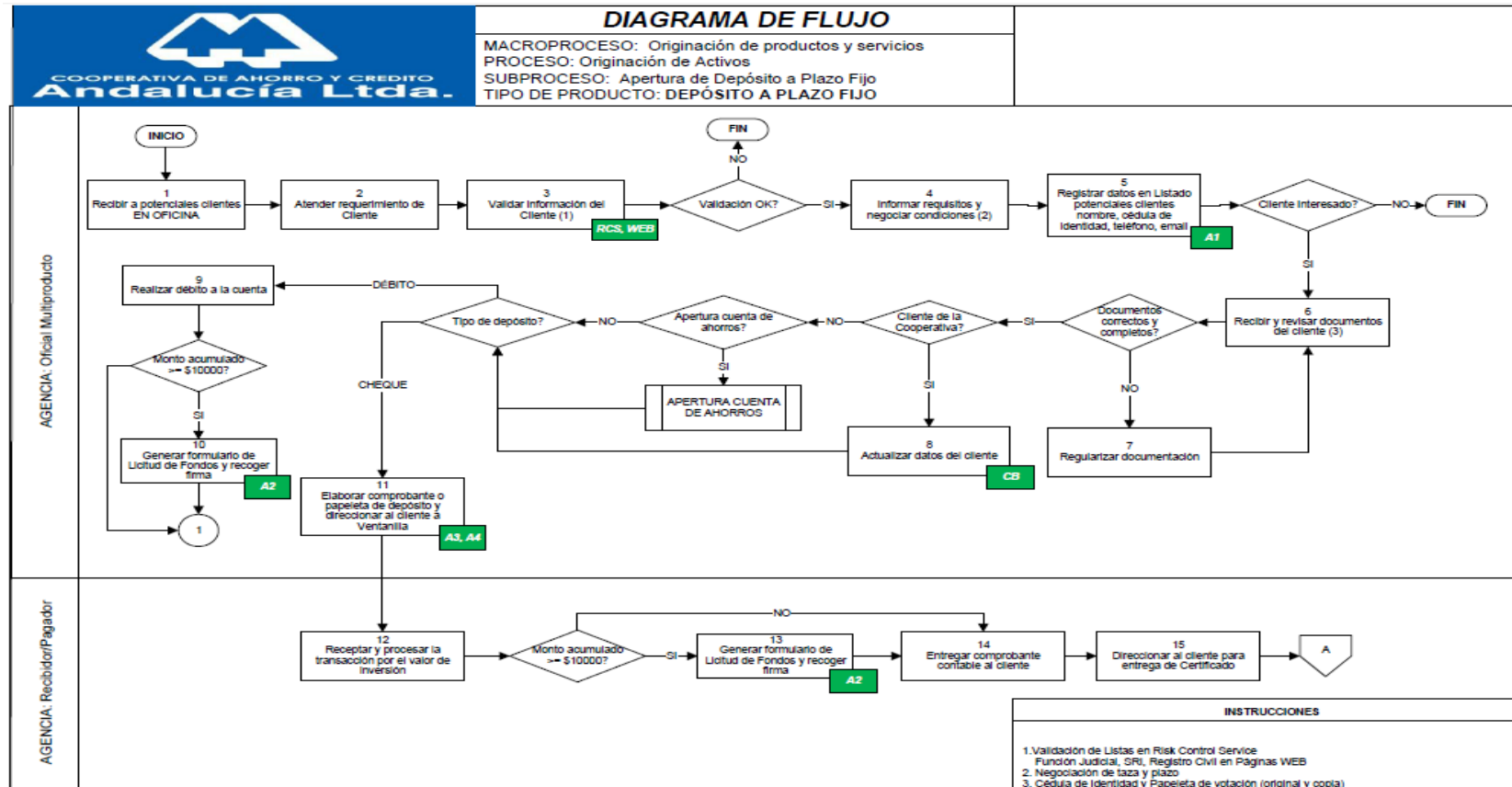
22) Macroproceso de Captaciones, Proceso de Gestión de Captaciones, Subproceso de Captación de Efectivo, Procedimiento de Apertura de Cuenta de Ahorros



23) Macroproceso de Captaciones, Proceso de Gestión de Captaciones, Subproceso de Captación de Efectivo, Procedimiento de Cambio de Titular por Mayoría de Edad

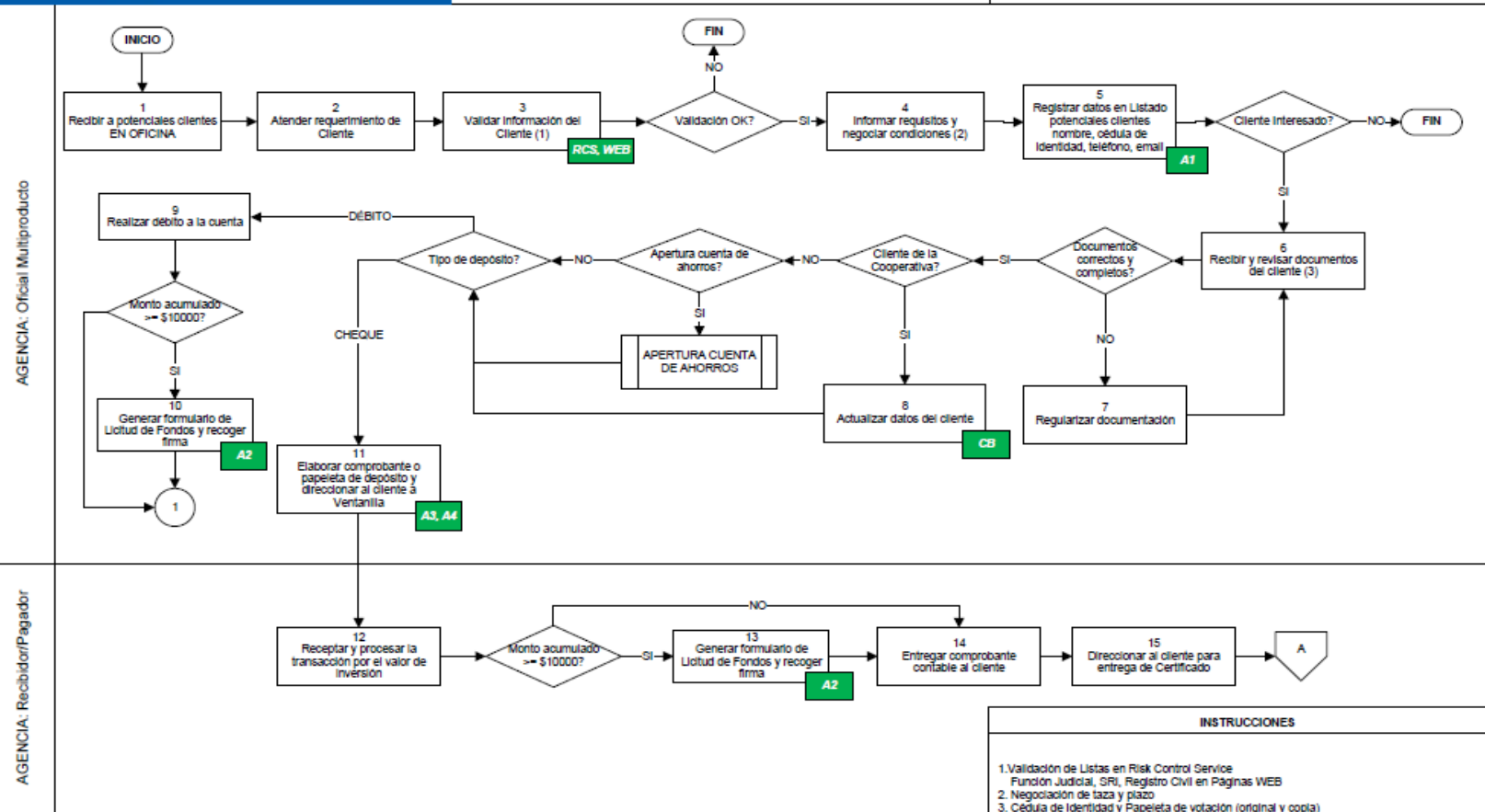


24) Macroproceso de Captaciones, Proceso de Gestión de Captaciones, Subproceso de Captación de Efectivo, Procedimiento de Emisión de Depósitos a Plazo Fijo

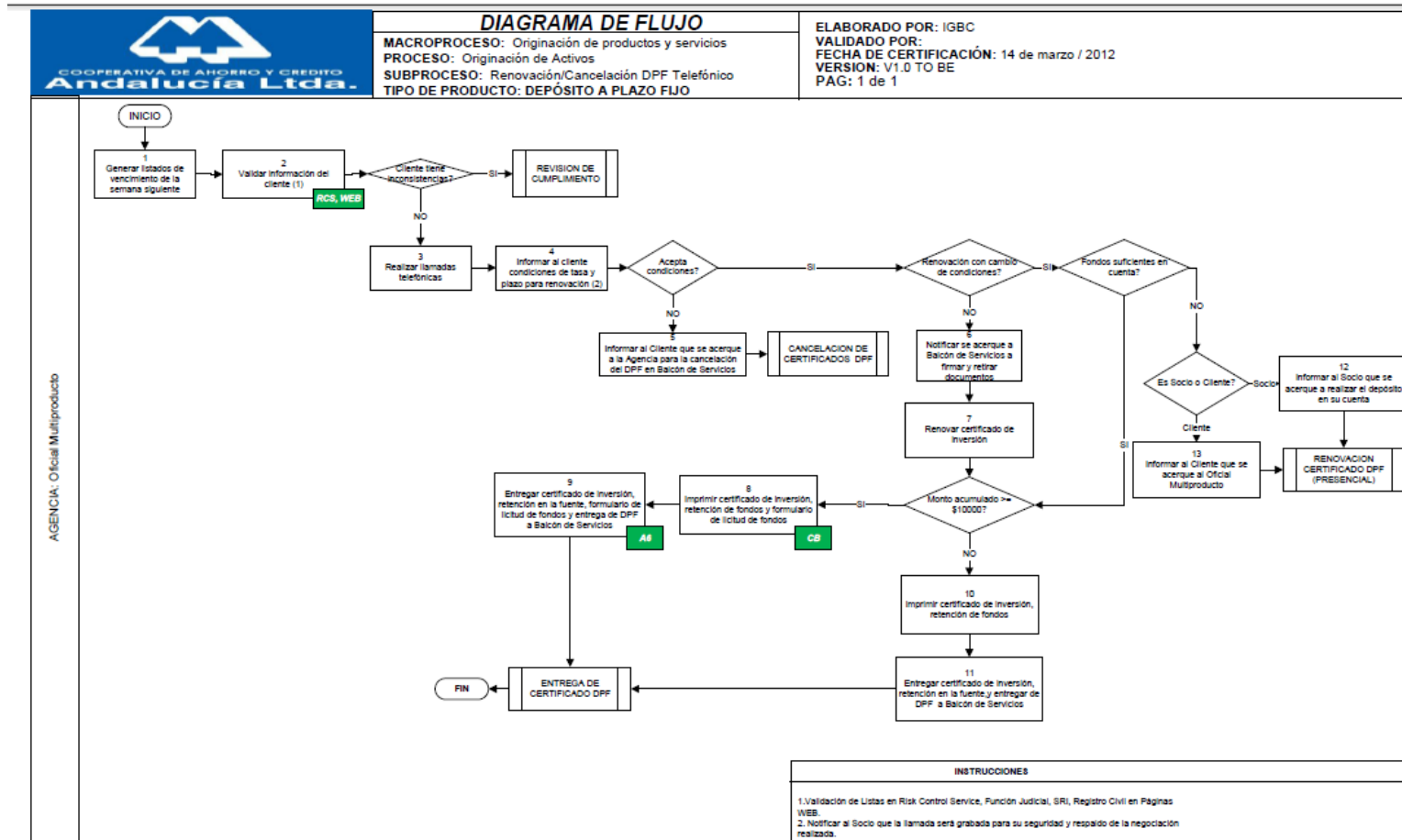


### DIAGRAMA DE FLUJO

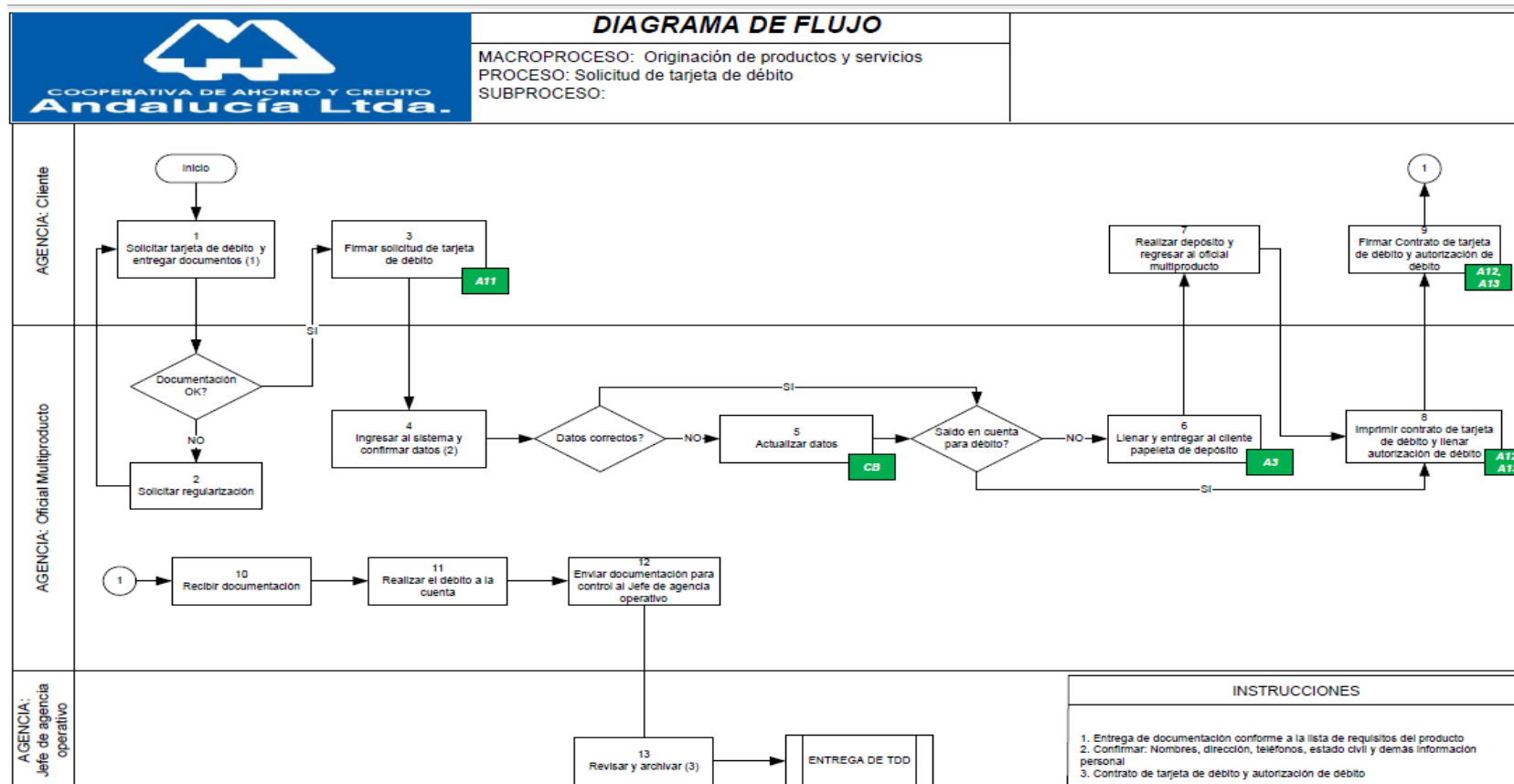
MACROPROCESO: Origenación de productos y servicios  
 PROCESO: Origenación de Activos  
 SUBPROCESO: Apertura de Depósito a Plazo Fijo  
 TIPO DE PRODUCTO: DEPÓSITO A PLAZO FIJO



25) Macroproceso de Captaciones, Proceso de Gestión de Captaciones, Subproceso de Captación de Efectivo, Procedimiento de Renovación y Cancelación de Depósitos a Plazo Fijo

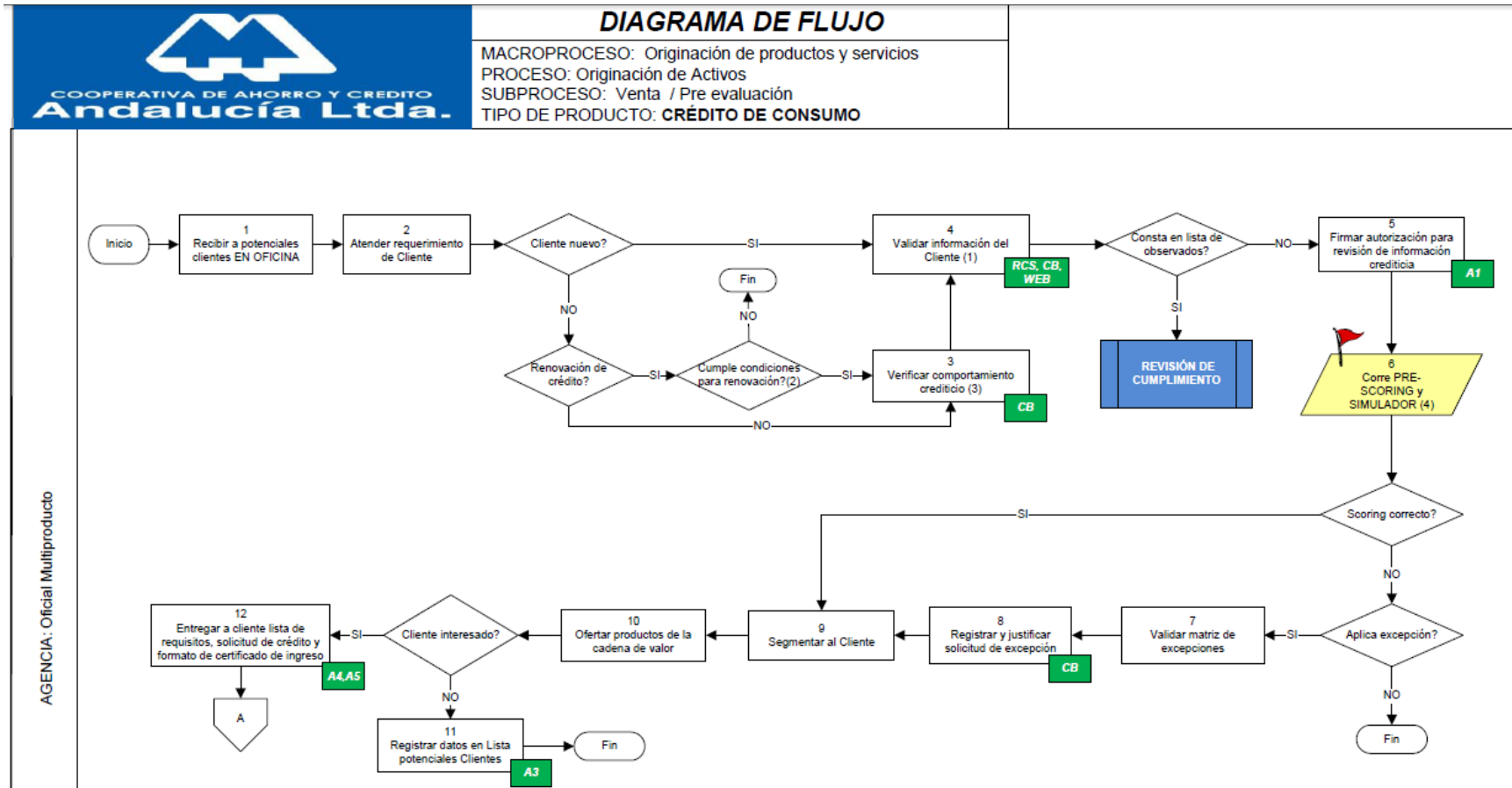


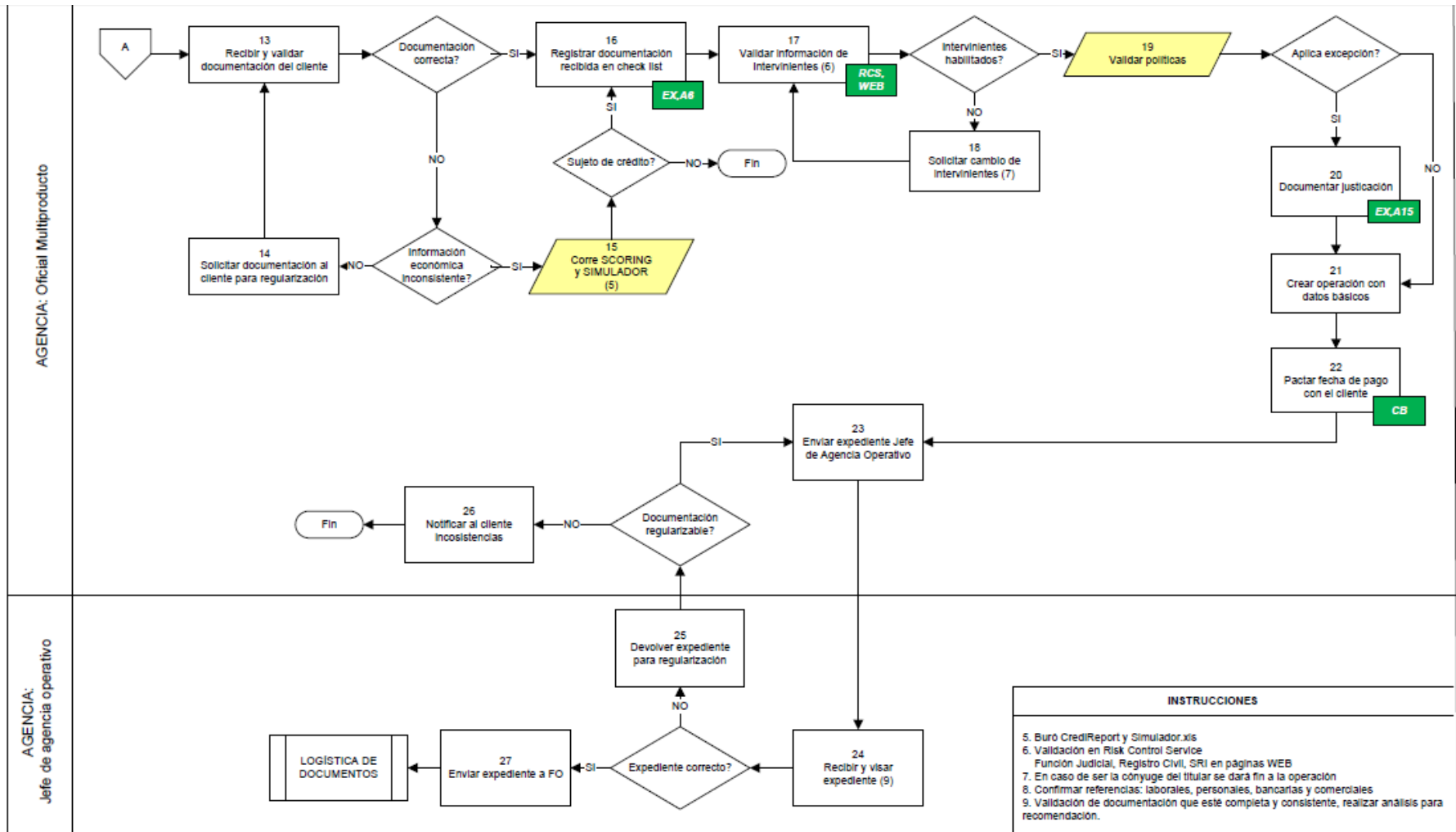
26) Macroproceso de Captaciones, Proceso de Gestión de Captaciones, Subproceso de Captación de Efectivo, Procedimiento de Solicitud de Tarjeta de Débito



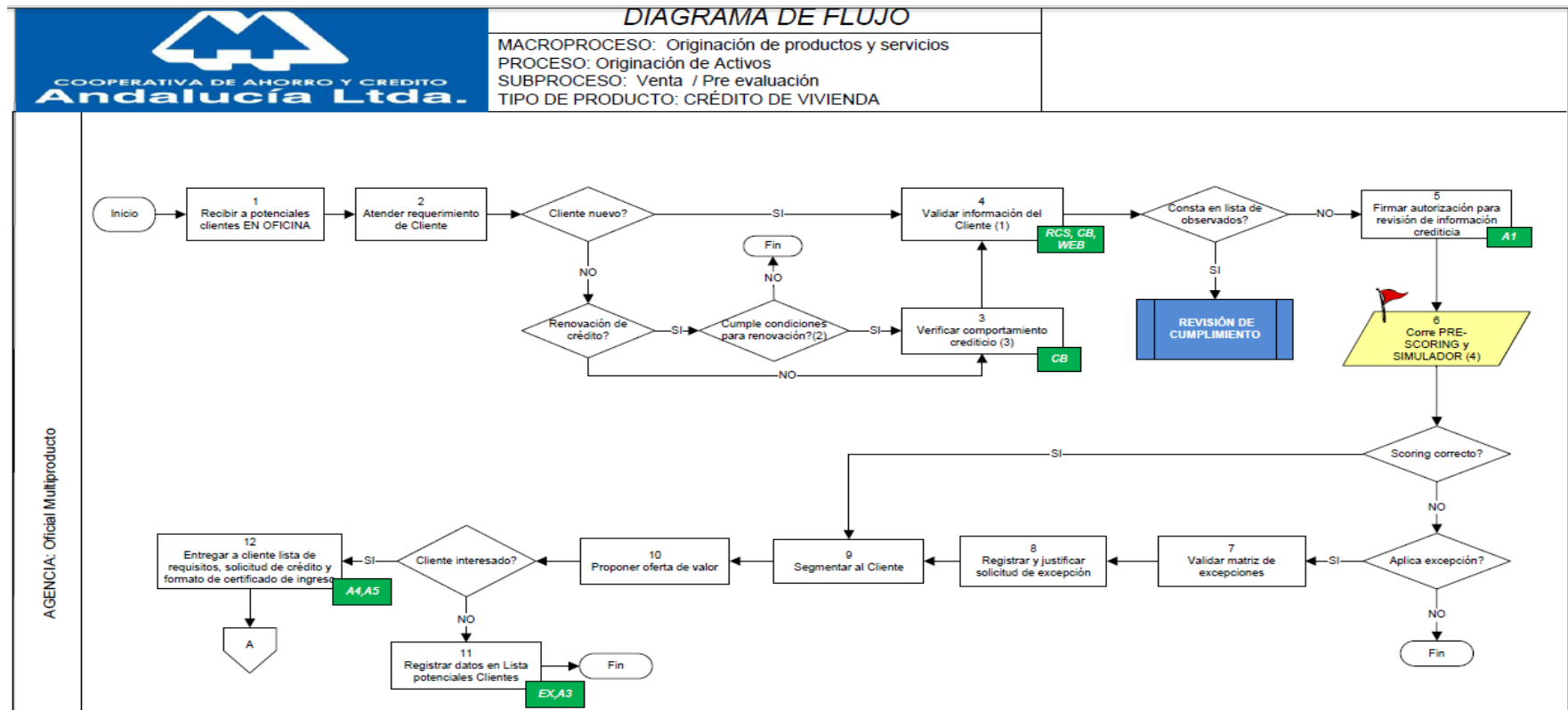


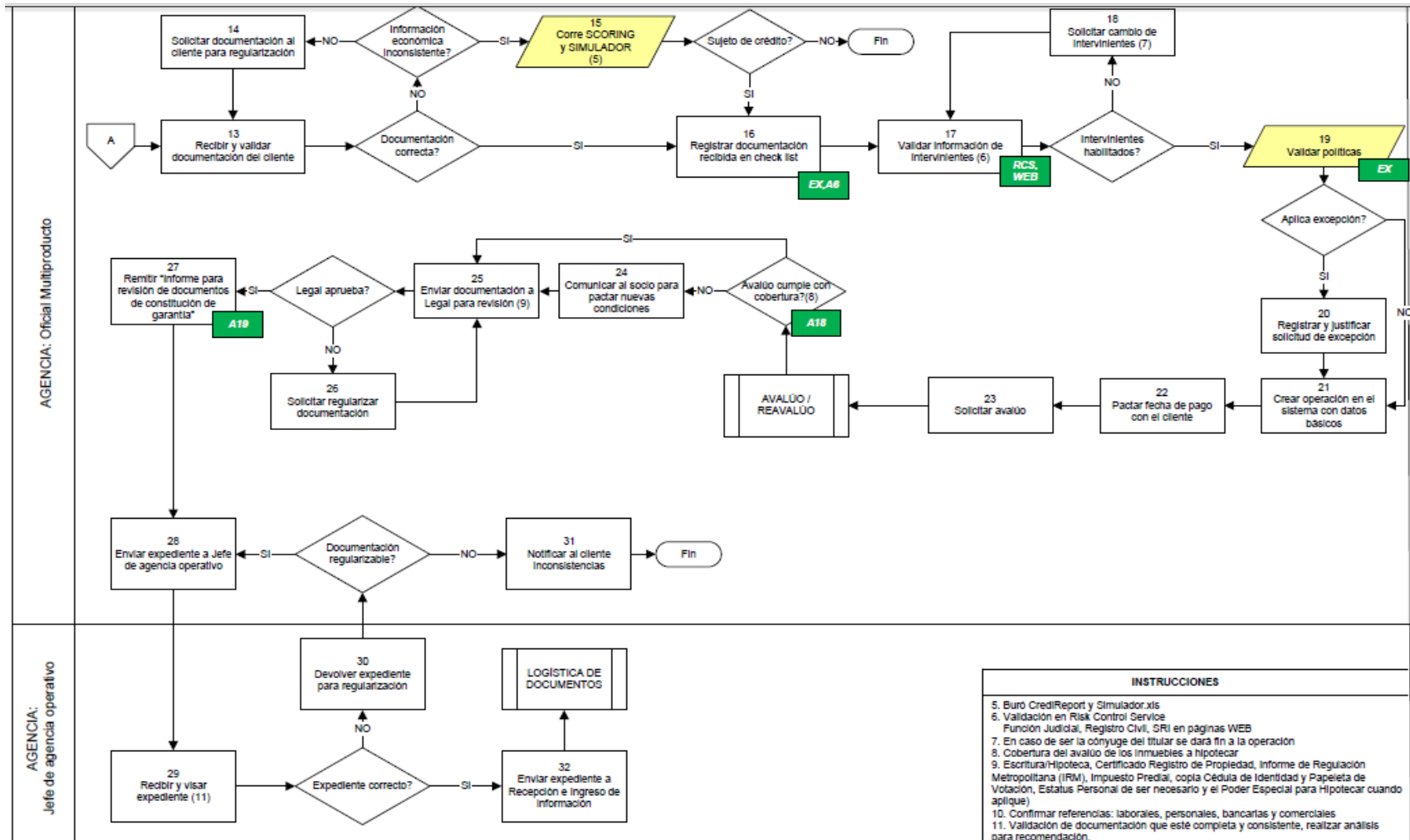
27) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito, Subproceso de Venta y Pre-valoración, Procedimiento de Crédito de Consumo



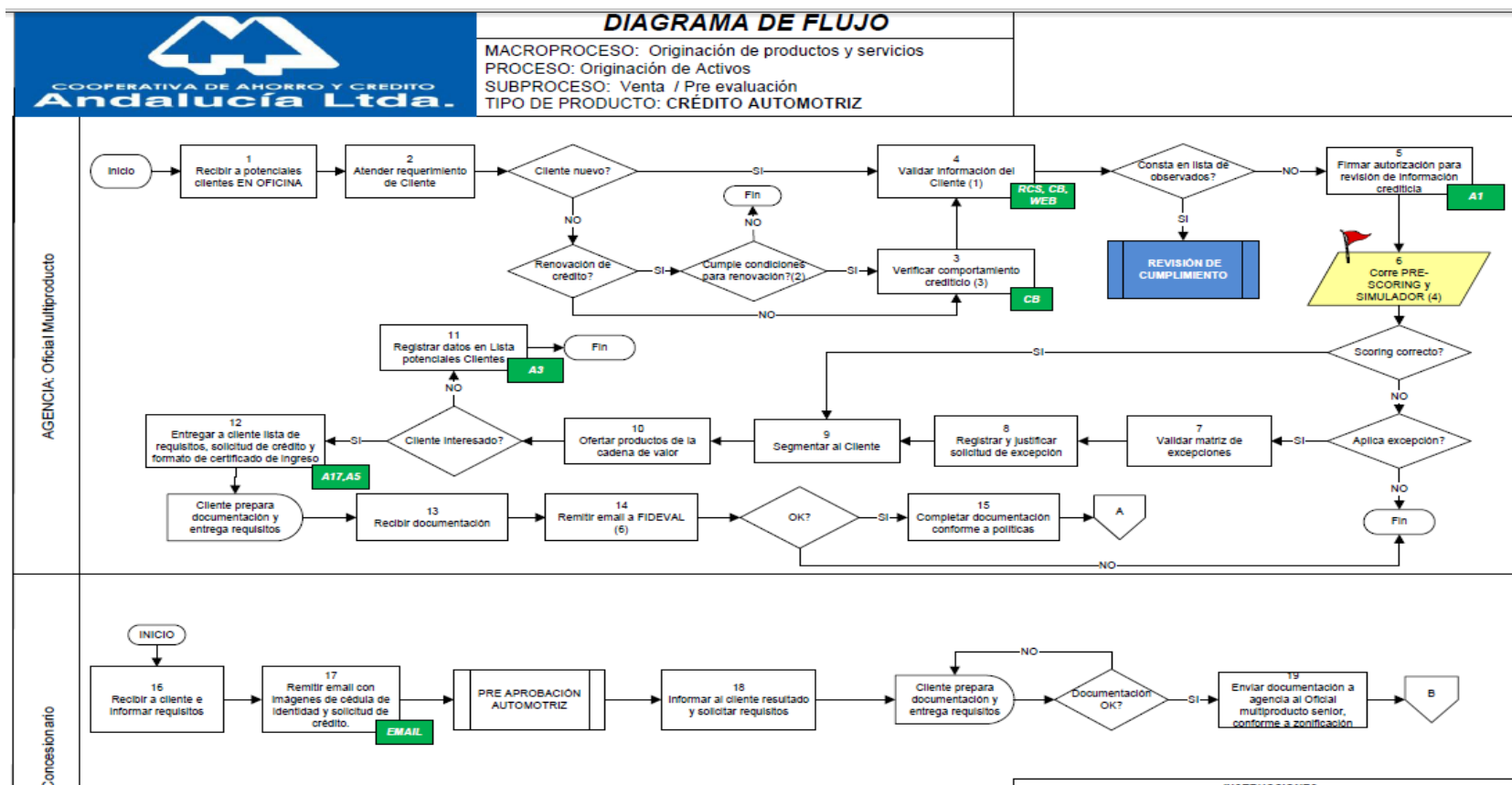


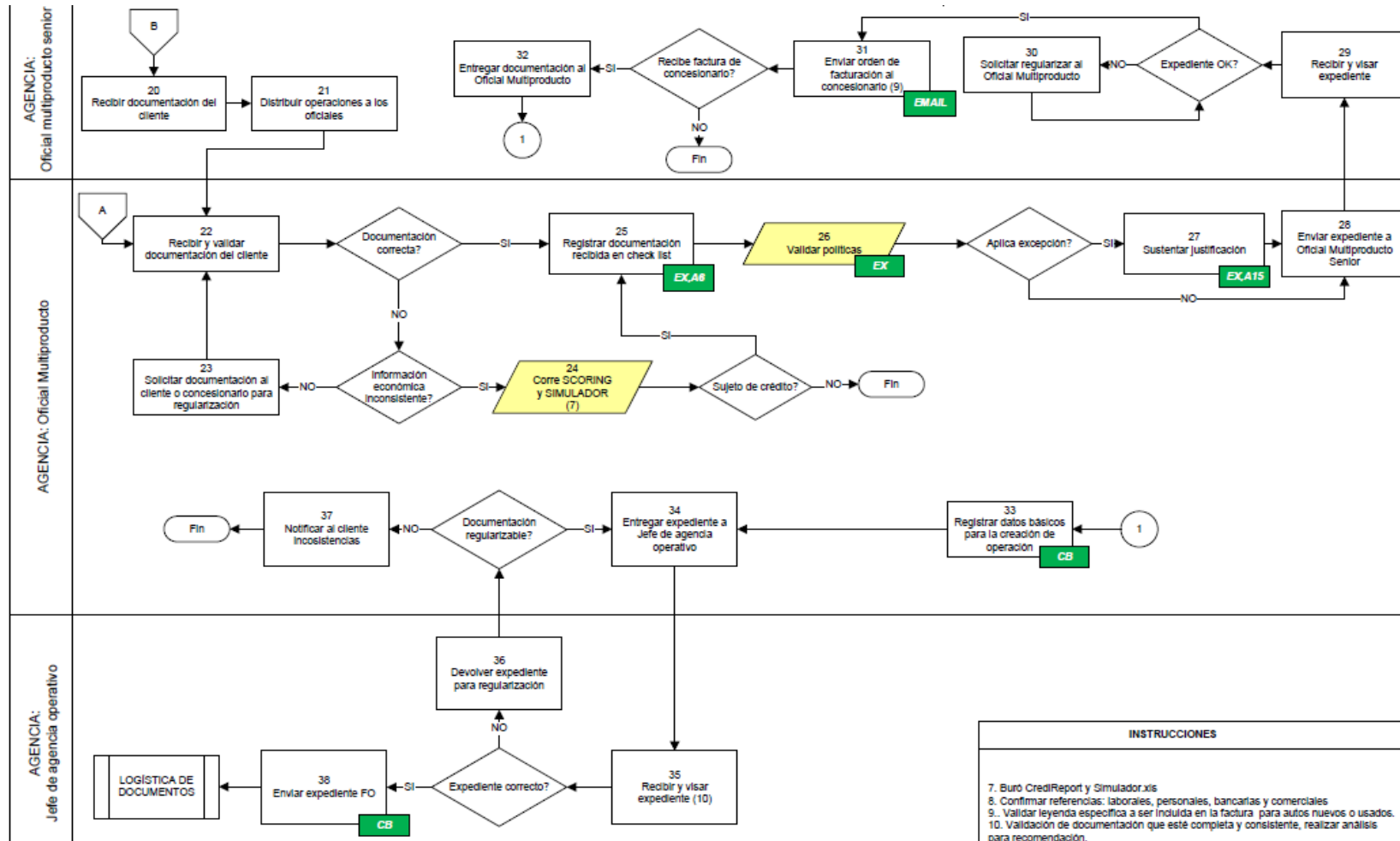
28) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito, Subproceso de Venta y Pre-valoración, Procedimiento de Crédito de Vivienda



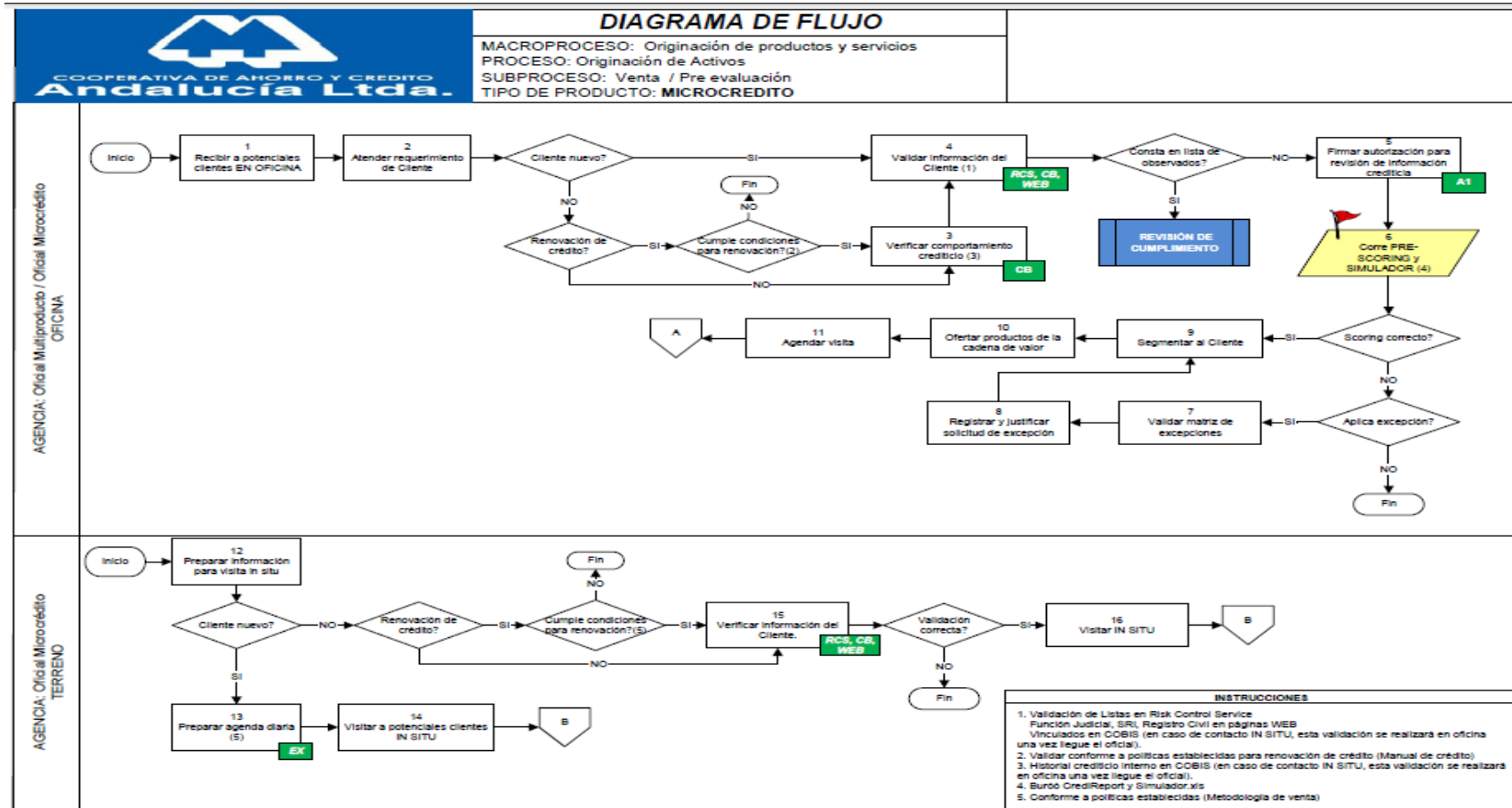


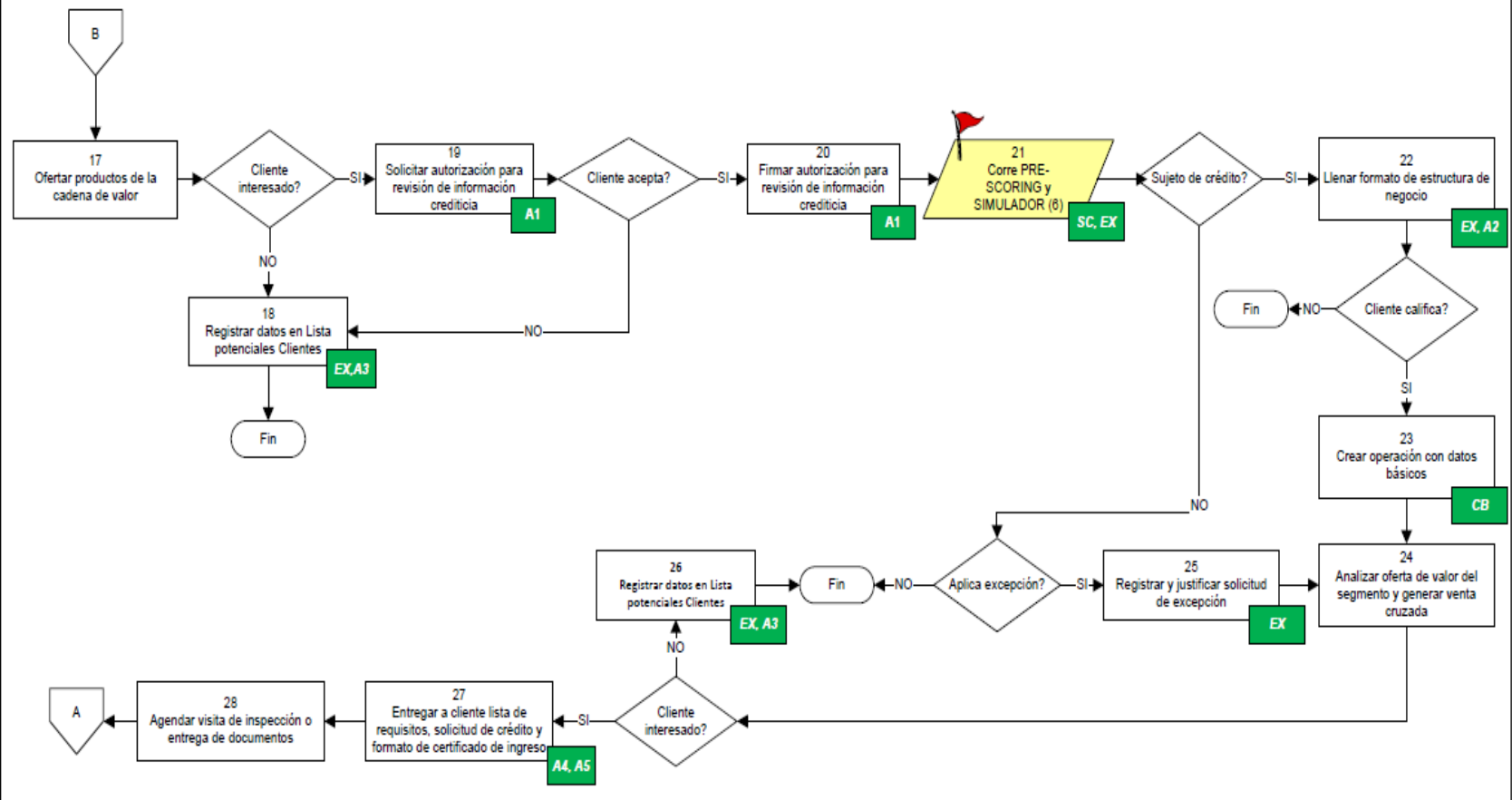
29) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito, Subproceso de Venta y Pre-valoración, Procedimiento de Crédito Automotriz



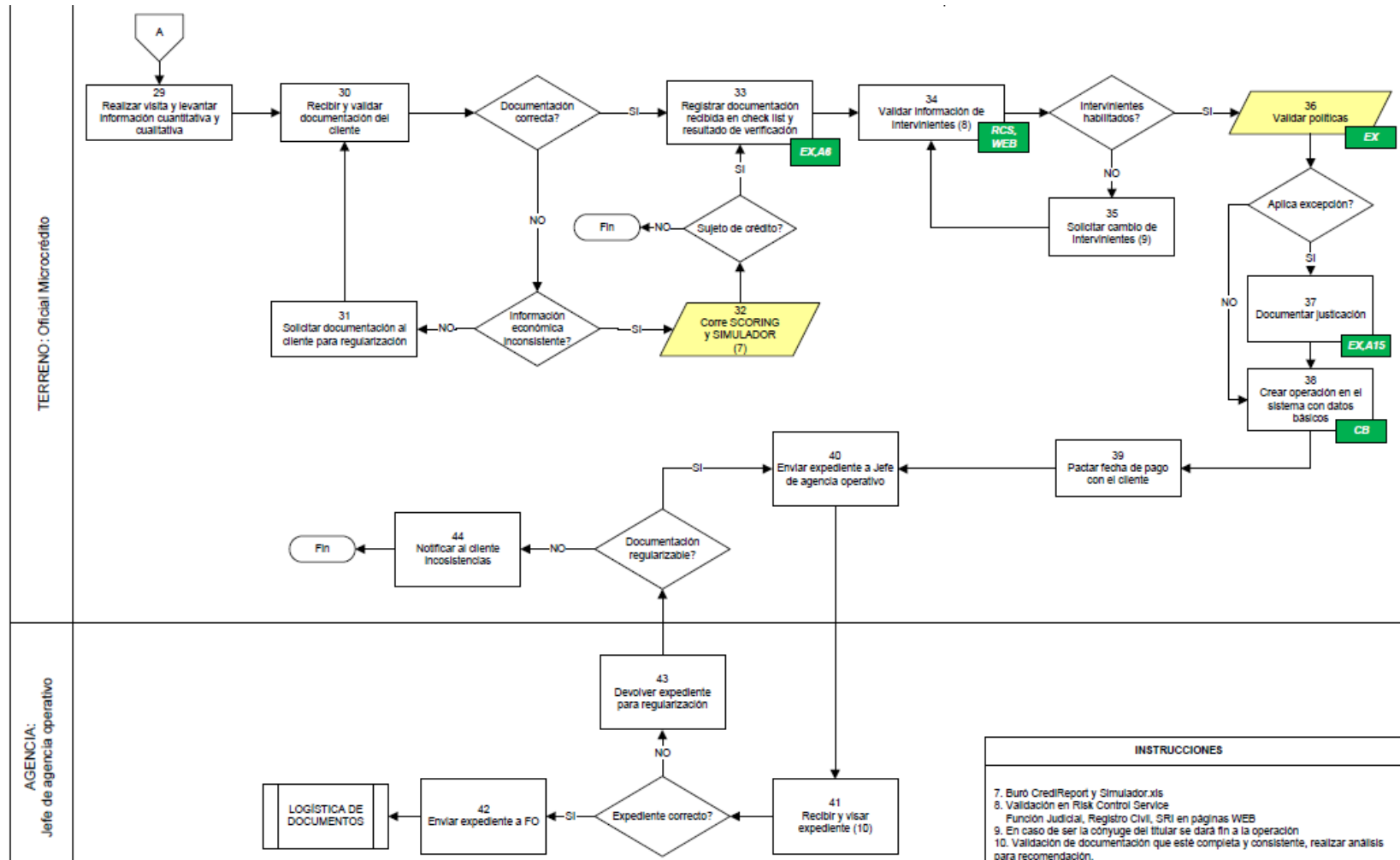


### 30) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito, Subproceso de Venta y Pre-valoración, Procedimiento de Microcrédito









31) Macroproceso de Colocaciones, Proceso de Gestión de Crédito, Subproceso de Desembolso, Procedimiento de Desembolso

