

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES DE LA COOPERATIVA DE APORTE Y
CRÉDITO SANDERCOOP LTDA.

Cesar Fernando González González

Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Directora: Ginna Paola Castro Castaño

Ingeniera Industrial

Tutora: Marina de Jesús Arévalo Duran

Ingeniera Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2023

Dedicatoria

A las mujeres que me rodean y le dan sentido y dirección a mi vida. Mi hija, mi madre y mi pareja por apoyarme y creer en mí a pesar de las múltiples dificultades.

A mi hermana que ya no está en este plano terrenal. El querer honrar su memoria es lo que me motiva a ser mi mejor versión y a mantenerme resiliente aun cuando sienta que no puedo seguir avanzando.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Agradecimientos

A la Universidad Industrial de Santander, por la formación académica, el conocimiento y mi formación como persona y profesional. Siempre sentí la institución como un segundo hogar.

A mi directora y a mi tutora de proyecto por su acompañamiento, paciencia y orientación. Su aporte académico y su experiencia fueron fundamentales para el desarrollo de este proyecto.

A la Cooperativa Sandercoop por su buen trato y la disposición de todos sus integrantes, desde sus cargos directivos, líderes de procesos y demás colaboradores recibí un trato inmejorable.

Tabla de contenido

Introducción	14
1. Generalidades del proyecto.....	17
1.1. Objetivos	17
1.1.1. Objetivo general	17
1.1.2. Objetivos específicos.....	17
1.1. Justificación.....	18
1.2. Metodología	19
2. Generalidades de la empresa.....	23
2.1. Descripción de la cooperativa	23
2.1.1. Información general.....	23
2.1.2. Localización.....	23
2.1.3. Misión.....	24
2.1.4. Visión	24
2.1.5. Organigrama	24
2.1.6. Mapa de procesos	25
3. Marco de referencia	26
3.1. Marco de Antecedentes	26
3.2. Marco Teórico	28
3.2.1. Proceso	28
3.2.2. Mejoramiento de procesos.....	28
3.2.3. Indicadores de Gestión	29
3.2.4. Diagrama Causa-Efecto.....	29
3.2.5. Análisis Horizontal.....	30
3.2.6. Análisis Vertical	30
3.2.7. Muestreo del trabajo	31
3.2.8. Histograma de frecuencias.....	31
3.2.9. Diagrama de Pareto	31

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

3.2.10. Metodología 5S	31
4. Diagnóstico Inicial	32
4.1. Contacto inicial	32
4.2. Reconocimiento de los procesos	33
4.3. Revisión de documentos	35
4.3.1. Estatutos 2022	36
4.3.2. Manual de Políticas de Crédito y Garantías	38
4.3.3. Manual de Políticas de Cartera	42
4.3.4. Manual SARLAFT	45
4.4. Análisis de estados financieros	46
4.4.1. Análisis Horizontal	46
4.4.2. Análisis Vertical	48
4.4.3. Indicadores de Rentabilidad	48
4.4.4. Indicadores de Endeudamiento.....	51
4.5. Entrevista a los líderes de los procesos misionales	51
4.5.1. Entrevista con la jefe de Crédito y Cartera.....	52
4.5.2. Entrevista con el director Comercial y de Mercadeo	53
4.6. Análisis cuantitativo de los procesos misionales	54
4.6.1. Muestreo del trabajo	54
4.6.2. Análisis de tiempos.....	56
4.7. Conclusiones del diagnóstico	62
5. Formulación del plan de mejoramiento y sistema de indicadores	66
5.1. Propuesta 1: Digitalización parcial del archivo.....	71
5.1.1. Problema que se pretende resolver	71
5.1.2. Descripción de la propuesta.....	71
5.1.3. Responsables	71
5.1.4. Recursos y/o herramientas.....	71
5.1.5. Resultados esperados.....	72
5.1.6. Plan de acción	72

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

5.2. Propuesta 2: Reestructurar el manejo de la información en el procedimiento de recaudo	73
5.2.1. Problema que se pretende resolver	73
5.2.2. Descripción de la propuesta	73
5.2.3. Responsables	73
5.2.4. Recursos y/o herramientas	74
5.2.5. Resultados esperados	74
5.2.6. Plan de acción	74
5.3. Propuesta 3: Diseñar e implementar una herramienta que permita realizar seguimiento y control a los créditos	75
5.3.1. Problema que se pretende resolver	75
5.3.2. Descripción de la propuesta	75
5.3.3. Responsables	75
5.3.4. Recursos y/o herramientas	76
5.3.5. Resultados esperados	76
5.3.6. Plan de acción	76
5.4. Propuesta 4: Realizar cambios en los formatos de solicitud de crédito actuales	76
5.4.1. Problema que se pretende resolver	76
5.4.2. Descripción de la propuesta	77
5.4.3. Responsables	77
5.4.4. Recursos y/o herramientas	77
5.4.5. Resultados esperados	77
5.4.6. Plan de acción	78
5.5. Sistema de indicadores	78
5.5.1. Indicadores del proceso de digitalización del archivo	78
5.5.2. Indicador de impacto por la reestructuración del manejo de la información en la base de datos utilizada para el cobro de cartera	81
5.5.3. Indicadores de los cambios en los formatos de crédito	82
6. Implementación de mejoras	84
6.1. Propuesta 1: Digitalización del archivo	85

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

6.1.1. Crear las políticas de la gestión documental digital	85
6.1.2. Primer contacto con el contratista del software.....	85
6.1.3. Reunión con el ingeniero contratista	85
6.1.4. Puesta en marcha de nuevo sistema.....	88
6.2. Propuesta 2: Reestructurar el manejo de la información en el procedimiento de recaudo	90
6.2.1. Contextualización de la problemática con los proveedores de servicios involucrados en este proceso.....	90
6.2.2. Puesta en marcha del nuevo proceso	95
6.3. Propuesta 3: Diseñar e implementar una herramienta que permita realizar seguimiento y control a los créditos	95
6.3.1. Diseñar la herramienta que se utilizará como planilla.....	95
6.3.2. Socialización y puesta en marcha del nuevo procedimiento	96
6.4. Propuesta 4: Realizar cambios en los formatos de solicitud de crédito actuales	97
6.4.1. Realizar los cambios para los nuevos formularios de crédito	97
6.4.2. Socialización y puesta en marcha del nuevo procedimiento	102
7. Socialización de los resultados del plan de mejoramiento.....	103
8. Conclusiones.....	104
9. Recomendaciones	105
Referencias bibliográficas.....	106

Lista de tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	16
Tabla 2. Tabla de Utilidades	50
Tabla 3. Indicadores de rentabilidad.....	50
Tabla 4. Indicadores de endeudamiento.....	51
Tabla 5. Muestreo del trabajo Asesores	54
Tabla 6. Muestreo del trabajo Analistas	55
Tabla 7. Muestreo del trabajo Aux. Cartera.....	55
Tabla 8. Muestreo del trabajo total	55
Tabla 9. Medias de tiempos	61
Tabla 10. Marco Normativo.....	66
Tabla 11. Artículos.....	67
Tabla 12. Propuestas	70
Tabla 13. Plan de acción Propuesta 1	72
Tabla 14. Plan de acción Propuesta 2	74
Tabla 15. Plan de acción Propuesta 3	76
Tabla 16. Plan de acción Propuesta 4	78
Tabla 17. Nivel 5S antes	79
Tabla 18. Nivel 5S después.....	79
Tabla 19. Porcentaje de mejora 5S	80
Tabla 20. Resultados indicador tiempos	84

Lista de Figuras

Figura 1. Ubicación SANDERCOOP	24
Figura 2. Organigrama	25
Figura 3. Mapa de procesos	25
Figura 4. Mapa de Procesos	34
Figura 5. Organigrama de la cooperativa.....	34
Figura 6. Tipos de Garantías.....	41
Figura 7. Provisión de cartera	44
Figura 8. Elementos del SARLAFT.....	45
Figura 9. Estado de Resultados AH	46
Figura 10. Estado de Resultado AV	48
Figura 11. Balance General.....	49
Figura 12. Histograma días en estudio.....	58
Figura 13. Histograma días resp/desemb	59
Figura 14. Histograma días hasta desembolso	60
Figura 15. Comparación monto vs tiempo.....	62
Figura 16. Diagrama de Ishikawa	63
Figura 17. Diagrama de Ishikawa	64
Figura 18. Indicador mejora 5S	80
Figura 19. Formula indicador información cartera	82
Figura 20. Indicador medias de tiempos	83
Figura 21. Unidad archivo digital	86
Figura 22. Administrador de documentos.....	87
Figura 23. Panel Administrador de Documentos	87
Figura 24. Base de Datos	88
Figura 25. Especificaciones archivo plano	91
Figura 26. Respuesta Efecty	92

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Figura 27. Pantallazo correo formatos	94
Figura 28. Planilla información de créditos	96
Figura 29. Pantallazo de planilla de tiempos	96
Figura 30. Modificación 1 FAC.....	97
Figura 31. Modificación 2 FAC.....	98
Figura 32. Modificación 3 FAC.....	99
Figura 33. Modificación 1 FCN.....	100
Figura 34. Modificación 2 FCN.....	101

Lista de apéndices

Apéndice A. Presupuesto del proyecto

Apéndice B. Descripción de la empresa

Apéndice C. Revisión de matrícula

Apéndice D. Asistencia a una sustentación de proyecto de grado

Apéndice E. Hoja de vida de la tutora

Apéndice F. Caracterización proceso Mercadeo y comercial

Apéndice G. Caracterización proceso Crédito

Apéndice H. Caracterización proceso Cartera

Apéndice I. Caracterización Proceso Administrativo

Apéndice J. Caracterización Proceso Financiero y Contable

Apéndice K. Muestreo del trabajo

Apéndice L. Tiempos de créditos

Apéndice M. Acta aprobación de propuestas

Apéndice N. Políticas gestión documental

Apéndice O. Informe de transacciones Portal de pagos

Apéndice P. Formato de afiliación y crédito

Apéndice Q. Formato de solicitud de crédito persona natural

Apéndice R. Nuevo formato de solicitud de afiliación y crédito

Apéndice S. Nuevo formato de solicitud de crédito persona natural

Apéndice T. Resultados 5S

Apéndice U. Tiempos de créditos después

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Resumen

Título: Mejoramiento de procesos misionales de la Cooperativa de aporte y crédito SANDERCOOP LTDA.

Autor: Cesar Fernando González González

Palabras clave: Procesos misionales, Mejora de procesos, Diagnóstico, Cooperativa, Indicadores.

Descripción: El contenido en este documento presenta los resultados de la ejecución de un proyecto de grado enfocado en el diseño y la implementación de un plan de mejoramiento para los procesos misionales de la Cooperativa de aporte y crédito Sandercoop. La primera fase del proyecto fue el diagnóstico, en el que se utilizaron herramientas de ingeniería industrial para conocer el contexto general y el estado de los procesos misionales de la empresa. La recolección de la información para el diagnóstico se realizó inicialmente en reuniones y entrevistas no estructuradas con los líderes de los procesos y se complementó con un análisis financiero de los estados de cuenta de los años 2021 y 2022, un muestreo del trabajo para conocer el comportamiento de la carga laboral de los colaboradores y un análisis estadístico de tiempos de las operaciones del proceso de crédito. El análisis se realizó con la Jefe de crédito y cartera y con el director comercial y de mercadeo utilizando herramientas como el diagrama de Ishikawa para sintetizar los datos y definir las problemáticas en los procesos misionales. Soportado en el diagnóstico se propuso un plan de mejoramiento enfocado a solucionar las problemáticas de mayor impacto como el tiempo de ejecución de los procesos de crédito y cartera, la digitalización parcial del archivo que implica la utilización de un amplio espacio físico, situación que afecta a los procesos misionales y los procesos de apoyo. El plan fue revisado por la Gerente de la Cooperativa la cual aprobó la ejecución del 100% de las acciones. Así mismo se creó un sistema de indicadores para medir los resultados del proceso y se capacitó al personal en mejoramiento continuo para que den continuidad al plan y lo actualicen según la evolución del negocio.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Abstrac

Title: Improvement of missionary processes of the SANDERCOOP LTDA Credit and Contribution Cooperative.

Author: Cesar Fernando González González

Keywords: Missionary processes, Process improvement, Diagnosis, Cooperative, Indicators.

Description: The content in this document presents the results of the execution of a senior project focused on the design and implementation of an improvement plan for the missionary processes of the Sandercoop Credit and Contribution Cooperative. The first phase of the project was the diagnosis, in which industrial engineering tools were used to know the general context and the state of the company's missionary processes. The collection of information for the diagnosis was initially carried out in meetings and unstructured interviews with the leaders of the processes and was complemented with a financial analysis of the account statements for the years 2021 and 2022, a work sampling to know the behavior of the workload of the collaborators and a statistical analysis of the times of the operations of the credit process. The analysis was carried out with the Head of credit and portfolio and with the commercial and marketing director using tools such as the Ishikawa diagrams to synthesize the data and define the problems in the missionary processes. Based on the diagnosis, an improvement plan was proposed focused on solving the problems with the greatest impact, such as the execution time of the credit and portfolio processes, the partial digitalization of the archive that implies the use of a large physical space, a situation that affects mission processes and support processes. The plan was reviewed by the Manager of the Cooperative who approved the execution of 100% of the actions. Likewise, a system of indicators was created to measure the results of the process and the personnel was trained in continuous improvement so that they give continuity to the plan and update it according to the evolution of the business.

Introducción

SANDERCOOP es una cooperativa de Aporte y Crédito que ofrece sus servicios a empleados públicos, pensionados, empleados del sector privado y profesionales independientes con solvencia económica, vigilada por la Superintendencia de Economía Solidaria, ente supervisor que le exigió a la empresa tener un Plan Estratégico actualizado a 2023. Esto llevó a la organización a iniciar un proceso de consultoría para el desarrollo del mismo, además de la consultoría para implementar la Norma ISO-9001. Como complemento, la empresa decidió involucrar un estudiante en práctica para apoyar a los consultores en la implementación de sus propuestas. Los análisis realizados por los consultores, sumado al diagnóstico realizado por el estudiante en el marco de este proyecto, dieron como resultado la necesidad de implementar procesos de mejoramiento continuo para ayudar a superar las condiciones de ralentización laboral, además de la disminución de la rentabilidad originada principalmente por los altos costos administrativos y el alza en los egresos generado por las diversas consultorías en ejecución en el último año, además de dificultades en la generación de nuevos ingresos después de la pandemia por Covid 19. En este contexto, el trabajo como proyecto de grado en modalidad de práctica se centró en el análisis para proponer soluciones que, desde la ingeniería y alineado con el enfoque de los consultores, generen un mejor desempeño de la organización. En ese sentido, el trabajo del estudiante se centró en la identificación de las variables de riesgo y con posibilidades para la optimización, la propuesta de un plan de mejoramiento que apoye el cumplimiento de metas estratégicas del negocio y la implementación de las acciones que le permitan solucionar los retos de negocio más urgentes. En este documento se presenta el diagnóstico realizado a los procesos

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

misionales del negocio, las propuestas de mejora planteadas y los resultados de la implementación de las mejoras aprobadas por la Dirección en el marco de la tesis de grado.

Cumplimiento de objetivos

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico de los procesos actuales de la empresa para identificar oportunidades de mejora susceptibles de implementar en el corto, mediano y largo plazo.	Capítulo 4
Diseñar el plan de mejoramiento que se va a desarrollar en la empresa basándose en los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial y prácticas de referencia en gestión estratégica identificadas en literatura técnica y científica y que incluya el sistema de indicadores para la fase de puesta en marcha y de resultados e impactos.	Capítulos 5
Implementar las estrategias de mejora propuestas previamente acordadas y aprobadas por la dirección de la cooperativa SANDERCOOP LTDA.	Capítulo 6
Generar la documentación y acciones de comunicación de los procesos mejorados y resultados obtenidos en la fase de implementación a los actores interesados dentro y fuera de la empresa definidos por las directivas de la empresa.	Capítulo 7

1. Generalidades del proyecto

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo general

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento de los procesos misionales de la cooperativa SANDERCOOP LTDA.

1.1.2. Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico de los procesos actuales de la empresa para identificar oportunidades de mejora susceptibles de implementar en el corto, mediano y largo plazo.

Diseñar el plan de mejoramiento que se va a desarrollar en la empresa basándose en los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial y prácticas de referencia en gestión estratégica identificadas en literatura técnica y científica y que incluya el sistema de indicadores para la fase de puesta en marcha y de resultados e impactos.

Implementar las estrategias de mejora propuestas previamente acordadas y aprobadas por la dirección de la cooperativa SANDERCOOP LTDA.

Generar la documentación y acciones de comunicación de los procesos mejorados y resultados obtenidos en la fase de implementación a los actores interesados dentro y fuera de la empresa definidos por las directivas de la empresa.

1.1. Justificación

Las cooperativas financieras son establecimientos de crédito del sistema financiero colombiano, estas entidades son supervisadas por la Superintendencia Financiera, pero dentro de esta categoría existen las Cooperativas de ahorro y crédito y las Cooperativas Multiactivas que son supervisadas por la Superintendencia de Economía Solidaria, que en este caso rige a SANDERCOOP al ser una cooperativa de aporte y crédito. Este ente supervisor le exige a la cooperativa tener un Plan Estratégico ya que actualmente no cuenta con uno. En paralelo a esta situación el mercado de economía social es cada vez más competitivo y después del confinamiento producto de la crisis sanitaria en el 2020, la Cooperativa ha tenido una notoria disminución en sus utilidades, teniendo en el 2021 una reducción de sus ingresos brutos en un 14% lo que produjo un fuerte impacto en sus utilidades que se redujeron en un 95% ya que sus gastos y costos no presentaron variaciones significativas.

Ante este panorama, la empresa inició dos procesos de consultoría. El primero para la construcción del plan estratégico el segundo para implementar el Sistema de Gestión de calidad ISO 9001 ya que por orden del ente supervisor y demás órganos rectores, los sistemas de calidad deben estar basados en la misma. Esta situación hace que la empresa tome la decisión de vincular un practicante de ingeniería industrial que aplique conceptos que ayuden a mejorar su gestión en los procesos misionales, que agreguen valor a la organización y contribuyan a hacerla más competitiva y que a su vez apoye la implementación de los procesos de consultoría mencionados

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

En razón a las problemáticas descritas y a los resultados obtenidos del diagnóstico inicial, este trabajo busca mejorar los procesos mediante estrategias que permitan tener una mayor eficacia y un mejor cumplimiento de los objetivos empresariales.

1.2. Metodología

Etapas del proyecto:

Etapa 1: Diagnostico del estado actual de la compañía

Esta primera etapa del proyecto consistió en entender cuál es la situación de la cooperativa; realizar un buen diagnóstico es de vital importancia para conocer realmente cuales son los problemas que está teniendo la organización y poder detectar de manera clara las oportunidades de mejora que están afectando la operación empresarial.

Esta etapa del proyecto tiene siete fases que son:

- Contacto inicial: Esta fase consistió en una serie de reuniones y de primeros acercamientos con el personal de la organización para así entender a grandes rasgos cual es el estado actual de la cooperativa desde la perspectiva de sus administrativos y colaboradores. En esta etapa se empezaron a evidenciar los principales problemas que está presentando Sandercoop.
- Reconocimiento de los procesos: Después de la primera fase se realizó una visita a la sede principal de la cooperativa y en conjunto con la líder del proceso administrativo y la contratista de proceso de calidad se definieron los procesos

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

- estratégicos, misionales y de apoyo para luego proceder a crear el mapa de procesos de la cooperativa.
- Revisión de documentos: En esta fase se realizó una revisión documental de los manuales facilitados por la empresa. El Manual de Políticas de Crédito y Garantías, el Manual de Políticas de Cartera y el Manual SARLAFT fueron los documentos utilizados para esta parte.
 - Análisis financiero: Se realizó un análisis financiero de la empresa que consiste en un análisis horizontal, un análisis vertical y el análisis de indicadores de rentabilidad e indicadores de endeudamiento para el año 2022.
 - Entrevista a los líderes de los procesos: Para identificar mejor las posibilidades de mejora dentro de los procesos de la empresa se realizó una entrevista no estructurada a los líderes de los procesos para conocer desde su perspectiva, que inconvenientes se están presentando en su área.
 - Análisis cuantitativo: En esta etapa se aplicaron herramientas de análisis cuantitativo (muestreo del trabajo y un análisis estadístico de tiempos) que permitan tener conclusiones sobre el funcionamiento de los procesos misionales y así identificar oportunidades de mejora.
 - Conclusiones del diagnóstico: Para finalizar se concluyó con los principales problemas encontrados en el diagnóstico y se usaron herramientas académicas para sintetizar mejor esta información.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Etapa 2: Creación y aprobación del plan de mejoramiento

Después del análisis diagnóstico de la primera etapa, se procedió a la creación del plan de mejoramiento y se presentó a las directivas de la empresa para definir así las actividades a desarrollar según las propuestas aprobadas. Estas propuestas están enfocadas en solucionar los problemas encontrados en la primera etapa. Este plan de mejoramiento consta de cuatro (4) propuestas que buscan atender los principales problemas observados en el diagnóstico, las propuestas fueron las siguientes:

- Digitalización del archivo: Esta propuesta tiene como objetivo solucionar el problema de falta de espacio físico para el almacenamiento del archivo.
- Reestructurar el manejo de la información en el procedimiento de recaudo: Esta propuesta busca recortar de forma significativa los tiempos que se dedican al cargue de la información al sistema en el proceso de recaudo y cobro de cartera.
- Diseñar e implementar una herramienta que permita realizar seguimiento y control a los créditos: A través de una planilla digital se tendrá registro de todos los datos que se considera relevantes en el proceso de crédito, desde el momento de radicación del crédito hasta el momento de respuesta y/o desembolso del mismo. De esta manera se tiene la trazabilidad completa del proceso ya que la base de datos que existe no se alimenta de forma adecuada y por lo tanto no es una fuente confiable de información.
- Realizar cambios en los formatos de solicitud de crédito actuales: Esta propuesta consiste en agregar a los formatos actuales de solicitud de crédito unas listas de

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

chequeo de documentos y un concepto del analista de crédito que permita la recepción de la documentación solo cuando el comercial entregue la documentación según los requerimientos y de esta manera reducir el número de reprocesos que se presentan en esta parte del proceso de crédito.

Etapa 3: Medición del alcance del plan mediante el sistema de indicadores

Como es necesario medir el alcance de los cambios realizados se procede a crear un sistema de indicadores que permita determinar qué aspectos se lograron mejorar en la organización. Este sistema evalúa la implementación de las propuestas de mejora haciendo un comparativo entre la situación inicial y el resultado final.

Etapa 4: Socialización de resultados

Esta última etapa consiste en la socialización de los resultados de las mejoras con todas las personas involucradas en el proyecto. Para esto se socializa los resultados con la gerente de la Cooperativa y se capacita a los colaboradores que vieron su trabajo afectado por las propuestas.

2. Generalidades de la empresa

2.1. Descripción de la cooperativa

2.1.1. Información general

SANDERCOOP es una cooperativa de Aporte y Crédito que ofrece sus servicios a empleados públicos, pensionados, empleados del sector privado y profesionales independientes. En este momento cuanta con más de 7 mil millones de pesos en activos y 1260 asociados.

- Razón social: Cooperativa De Aporte Y Crédito Sandercoop O.C.
- Nit: 8040017641
- Número de empleados directos: 11
- Número de empleados indirectos: 2
- Representante Legal: Martha Ramírez Monsalve

2.1.2. Localización

Sandercoop se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga en la dirección Calle 35 # 16 – 24 oficina 1201, edificio José Acevedo & Gómez.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Figura 1.*Ubicación SANDERCOOP*

Nota: Ubicación tomada de Google Maps

2.1.3. Misión

Somos una cooperativa de aporte y crédito con cubrimiento nacional que ofrece a sus asociados el servicio de crédito y beneficios a través de convenios comerciales.

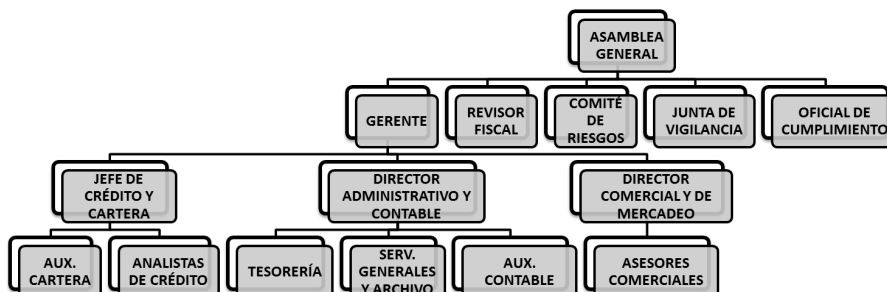
2.1.4. Visión

Seremos en el 2025 la cooperativa de Aporte y Crédito líder en servicio eficaz y oportuno en el ámbito departamental y nacional para contribuir a mejorar la calidad de vida de sus asociados.

2.1.5. Organigrama

Figura 2.

Organigrama

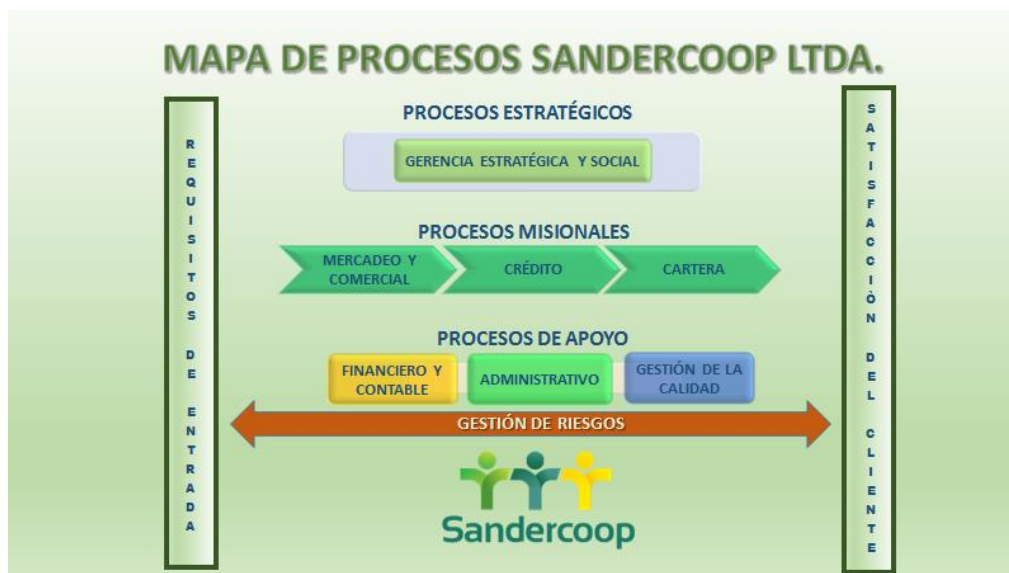


Nota: Organigrama entregado por la Cooperativa.

2.1.6. Mapa de procesos

Figura 3.

Mapa de procesos



Nota: Mapa de proceso elaborado por el practicante

3. Marco de referencia

3.1. Marco de Antecedentes

El proyecto de grado que lleva por título “Mejoramiento de los procesos de la Cooperativa de Hospitales de Santander y el Nororiente Colombiano-COHOSAN” presentado por Yeison Leonardo Cárdenas Meléndez del año 2022 por el cual obtuvo el título de Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de Santander cuyo objetivo general era “Diseñar e implementar un plan de mejoramiento en los procesos de dirección, realización y soporte para la Cooperativa de Hospitales de Santander y el Nororiente Colombiano COHOSAN, conforme a los requerimientos establecidos por la alta gerencia y en función de los nuevos lineamientos que se den en el sistema de gestión”. Para el cumplimiento de sus objetivos el trabajo inició con una etapa de pre-diagnóstico que estuvo compuesta por un análisis de antecedentes y el reconocimiento de los procesos, luego tuvo una etapa de diagnóstico el cual orientó al ciclo PHVA y de esta manera dividió el diagnóstico en cuatro fases. La primera fase estuvo compuesta por una serie de entrevistas individuales a los responsables de los procesos, después de esto hizo un análisis a profundidad de cada uno de los procesos y por último hizo un análisis de los resultados del diagnóstico para así identificar los problemas a solucionar. A partir de estos hallazgos se encontraron nueve problemáticas de las cuales se decidió en conjunto con los líderes de los procesos que se enfocaron en cinco que consistieron en el cambio de los parámetros de marcaje de las cajas, la ampliación de la red comercial a nivel nacional, la implementación de las bases de la ISO 14001, cambios estructurales en la gestión documental y revisión del sistema de indicadores.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

El segundo proyecto que sirvió de antecedente es el “Plan de Mejoramiento de procesos administrativos de la empresa CENTRAL MOTOR S.A.S.” por el que Andrea Juliana Caballero Solano y Daniel Santiago Castro Porras obtuvieron el título de Ingenieros Industriales de la Universidad Industrial de Santander el año 2022. En este proyecto el diagnóstico está compuesto por cuatro fases, la primera fue un contacto inicial con la empresa, luego se realizó una revisión documental, la tercera fase denominada conocimiento general consistió en una entrevista auto evaluativa al gerente, luego continuó con una evaluación de condiciones generales en la que uso algunas herramientas para la construcción de la matriz DOFA, en la siguiente fase se realizaron entrevistas a los líderes de las áreas para finalizar identificando las causas de los problemas mediante el diagrama causa-efecto. A partir de esto se generó las propuestas de mejora enfocadas en las problemáticas identificadas lo que terminó en diferentes cambios a nivel administrativo necesarios para un mejor funcionamiento de sus procesos.

Por último, está el proyecto denominado “Mejoramiento de procesos de la Secretaría de Planeación e Infraestructura de la Alcaldía de Santana, Boyacá” con el que Carolain Xamara Rojas Rocha y María Camila Ruiz Quiroga optaron por el título de ingenieras industriales de la Universidad Industrial de Santander. En este trabajo el diagnóstico consistió en una revisión conceptual, luego una revisión documental, se realizaron entrevistas para así terminar con un análisis cuantitativo; estas etapas sirvieron para llegar a los hallazgos del diagnóstico en los que se pudo identificar las problemáticas que afectan la eficiencia y la eficacia en el funcionamiento de la secretaría. A partir del plan de mejoramiento propuesto y las mejoras implementadas se logró un mejor manejo del sistema de control interno, se redujo los tiempos relacionados a las

operaciones del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal entre otras mejoras que lograron en la secretaría.

3.2. Marco Teórico

3.2.1. Proceso

Una definición ampliamente conocida sobre que es un proceso dentro de un contexto empresarial es la de James Harrington la cual nos dice que un proceso es “cualquier actividad o grupo de actividades que utilice o utilicen algún tipo de insumo, le agregue valor a éste y de esta manera entregarle un producto final al cliente, ya sea interno o externo” (Harrington, 1993, p.9), y más específicamente para el contexto empresarial define el proceso de la empresa como “el conjunto de tareas lógicamente relacionadas que aprovecha los recursos de la organización con el fin de dar apoyo en el cumplimiento de los objetivos empresariales” (Harrington, 1993, p.10).

3.2.2. Mejoramiento de procesos

Teniendo definido que es un proceso y las partes que componen al mismo se puede definir el mejoramiento de procesos como el análisis continuo de los procesos existentes para identificar las oportunidades de mejora y de esta manera diseñar soluciones que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos utilizados para cumplir con los objetivos empresariales.

Harrington (1993) menciona cinco fases del mejoramiento de los procesos empresariales que son:

- Fase I. Organización para el mejoramiento

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

- Fase II. Comprensión del proceso
- Fase III. Modernización
- Fase IV. Mediciones y controles
- Fase V. Mejoramiento continuo

Se puede notar que estas fases siguen una secuencia lógica parecida a la del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

3.2.3. Indicadores de Gestión

Uno de los principios del correcto manejo empresarial se resume en la frase del físico y matemático británico William Thomson (1824 – 1907) “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”. En esta tarea de medición dentro de la empresa los indicadores de gestión son de vital importancia ya que ellos son quienes nos permiten medir variables cuantitativas dentro de la organización y de esta manera poder determinar en qué aspectos de los procesos está fallando la empresa.

Luis Aníbal Mora (2008) define un indicador como una magnitud que expresa el comportamiento de un proceso, esta magnitud al ser comparada con un nivel de referencia permite determinar las variaciones del mismo.

3.2.4. Diagrama Causa-Efecto

También conocido como diagrama de Ishikawa o diagrama de cola de pescado, el diagrama causa efecto es una herramienta de análisis cualitativo que nos permite tener una visualización detallada de las diversas causas que pueden estar originando un problema.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Esta herramienta está compuesta por una serie de etapas que deben tenerse en cuenta para la correcta elaboración del diagrama, la primera de ella consiste en realizar un análisis para identificar el problema a analizar el cual se debe ubicar en la cabeza del diagrama; luego de esto se realiza una reunión con los involucrados para así construir en entre todos las “espinas”, que son los espacios en donde se ubican las causas relacionadas al problema. El análisis de estas causas se hace evaluando cinco factores: máquina, método, mano de obra, medio ambiente y materia prima.

3.2.5. Análisis Horizontal

Este tipo de análisis se hace entre dos o más periodos consecutivos y tiene como finalidad comparar estados financieros con el objetivo de observar las variaciones, ya sean positivas o negativas, que han tenido las cuentas contables de un periodo a otro y de esta manera obtener conclusiones que permitan tomar decisiones que permitan un mejor ejercicio empresarial.

3.2.6. Análisis Vertical

El análisis vertical a diferencia del análisis horizontal no necesita de más de un periodo para poder realizarse, ya que este no compara una misma cuenta en dos o más periodos contables, sino que compara el comportamiento de una misma cuenta frente al total de un grupo de cuentas en un mismo periodo, en el caso de este proyecto se hace esta comparación respecto al total de ingresos.

3.2.7. Muestreo del trabajo

El profesor Néstor Ortiz nos dice que el muestreo de trabajo “es una técnica de muestreo estadístico, que permite analizar el trabajo de una persona (o un grupo) mediante la observación directa de todas las actividades que éste realiza en su puesto de trabajo durante un periodo de tiempo, sin la necesidad de que el analista haga acto de presencia permanentemente durante dicho periodo de tiempo.” (Ortiz, 1999, p. 161).

3.2.8. Histograma de frecuencias

Un histograma es una forma de visualización gráfica de una serie de datos que nos permite conocer con qué frecuencia se presenta cada dato. Esta visualización nos permite encontrar patrones o características en el comportamiento de los datos que nos permitan tener conclusiones sobre los mismos.

3.2.9. Diagrama de Pareto

Este diagrama es una herramienta que nos permite notar cuales son los datos que tienen más impacto en una medición, también es conocido como diagrama 80-20, ya que a manera general nos dice que el 20% de las causas genera el 80% de las consecuencias.

3.2.10. Metodología 5S

El nombre de la metodología de las 5S, proviene de los términos japonés de los cinco elementos básicos del sistema: Seiri (selección), Seiton (sistematización), Seiso (limpieza), Seiketsu (normalización) y Shitsuke (autodisciplina). Seiri (seleccionar). Seleccionar lo

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

necesario y eliminar lo que no lo es. Seiton (orden). Cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa. Seiso (limpiar). Esmerarse en la limpieza del lugar y de las cosas. Seiketsu (estandarizar). Cómo mantener y controlar las tres primeras S. Shitsuke (autodisciplina). Convertir las 4S en una forma natural de actuar, creando hábitos en los todos los integrantes de la organización para una cultura de la calidad.

4. Diagnóstico Inicial

Con el fin de contextualizar el presente plan en la situación de los procesos de la organización se lleva a cabo un diagnóstico inicial usando herramientas de ingeniería que permita identificar la línea base los procesos y con ello hacer las propuestas de mejora. El diagnóstico inicio con un primer contacto con las directivas de la empresa y los líderes de los procesos y se hicieron ejercicios de observación. Adicional a esto se hizo el reconocimiento de los procesos a través de la revisión documental y entrevistas a los líderes de los procesos. Adicional a esto se hizo un análisis de estados financieros y un análisis cuantitativo de los procesos misionales a través de un muestreo de trabajo y un análisis de tiempos para finalmente detectar las oportunidades de mejora.

4.1. Contacto inicial

Para poder desarrollar las propuestas de mejora es necesario realizar un diagnóstico general de los procesos, como primer paso para el desarrollo del mismo se realizó una visita a las instalaciones de la cooperativa. Durante esta visita se llevó a cabo una reunión con la líder del proceso administrativo quien permitió tener un primer contacto con la estructura de la

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

organización y conocer de forma general las principales características de la empresa. Adicional a esto también expuso algunas preocupaciones que tiene la Cooperativa en cuanto a su situación actual, además la Superintendencia de Economía Solidaria, como ente supervisor de este tipo de organizaciones, le exige tener un Plan Estratégico y por esto la gerencia toma la decisión de iniciar un proceso de consultoría para el desarrollo del mismo, además de esto la organización es consciente de la necesidad de mejora en el manejo de sus procesos y por esto realiza de manera paralela un proceso de consultoría que le permite orientar los lineamientos de la empresa hacia el cumplimiento de la norma ISO 9001 ya que por orden del ente supervisor los sistemas a implementar en las cooperativas están regidos por esta norma.

4.2. Reconocimiento de los procesos

Como una forma de tener un mejor contexto de la situación general de la empresa es importante conocer los procesos que se desarrollan dentro de la cooperativa. Al momento de iniciar el diagnóstico se identifica que la empresa no cuenta con un mapa de procesos, por esta razón se lleva a cabo una reunión con la líder del proceso administrativo y con la encargada del proceso de calidad se construyó el mapa de procesos, el cual se evidencia en la figura 4.

Figura 4.

Mapa de Procesos

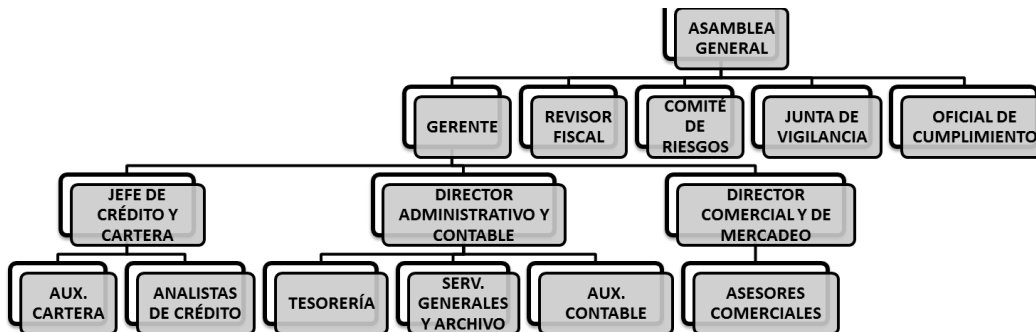


Nota: Mapa de procesos elaborado por el practicante.

Para la construcción del mapa de procesos también se tuvo en cuenta el organigrama de la cooperativa. (Figura5).

Figura 5.

Organigrama de la cooperativa



MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Otro elemento que el practicante construyó para poder avanzar en el diagnóstico fue la caracterización de los procesos. Esta caracterización se construyó con la guía de la coordinadora de Calidad. Estos archivos se encuentran en los apéndices de la siguiente manera:

- Apéndice F. Caracterización proceso Mercadeo y comercial
- Apéndice G. Caracterización proceso Crédito
- Apéndice H. Caracterización proceso Cartera
- Apéndice I. Caracterización proceso Administrativo
- Apéndice J. Caracterización proceso Financiero y Contable

Los procesos de Calidad y Gestión de riesgo se encuentran en construcción como parte del proceso de consultoría de la Norma ISO 9001, por esto no se realiza caracterización de estos procesos.

4.3. Revisión de documentos

En esta parte del diagnóstico se hace una revisión de los documentos facilitados por la Cooperativa para conocer así un poco más los procesos y procedimientos que se llevan a cabo. Primero se realiza la revisión de Estatutos para conocer algunas condiciones generales de la organización, después se hace revisión del Manual de Políticas de Crédito y Garantías cuyo objetivo es establecer políticas claras orientadas a atender las necesidades de préstamos que demanden los Asociados de SANDERCOOP, también se hace revisión del Manual de Políticas de Cartera que tiene como objetivo establecer políticas sobre el manejo de Cartera y del Manual del Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Terrorismo SARLAFT que tiene como objetivo prevenir que SANDERCOOP sea utilizada directa o indirectamente por medio de sus operaciones como instrumento para el lavado de activos y/o la canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas o cuando se pretenda el ocultamiento de activos provenientes de los delitos fuentes del lavado de activos y financiación del terrorismo. A continuación, se explica el estado de cada uno de estos manuales al momento del presente diagnóstico.

4.3.1. Estatutos 2022

Los estatutos están compuestos por 78 artículos distribuidos en 15 en donde se definen las reglas que tiene la cooperativa para llevar a cabo su ejercicio empresarial, las cuales son de obligatorio cumplimiento para todas las partes mencionadas.

Razón social: La Cooperativa de aporte y Crédito SANDERCOOP O.C, cuya sigla SANDERCOOP O.C. puede utilizarse independientemente de la razón social y surtirá todos los efectos legales, es un organismo Cooperativo sin ánimo de lucro, de número de asociados y aporte social variable e ilimitado, regida por el Derecho Colombiano, en especial por la legislación Cooperativa, los presentes Estatutos, los Principios y la Doctrina Universal del Cooperativismo.

Objeto social: El objeto del acuerdo cooperativo de SANDERCOOP será contribuir a la satisfacción de las necesidades económicas, sociales, culturales y ambientales de sus asociados, basándose en el esfuerzo propio y la ayuda solidaria, a través de una empresa autogestionada y

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

de propiedad común, que produzca servicios de manera eficiente, como cooperativa de aporte y crédito.

Podrán ser asociados de SANDERCOOP O.C:

1. Personas naturales:

- Ser mayor de edad legalmente capaz y los menores de edad que hayan cumplido catorce (14) años o quienes, sin haberlos cumplido, se asocien a través de su representante legal.
- Servidor Público del Estado Colombiano o empleados de empresas del sector privado debidamente constituidas y vigentes; o ser Pensionado o jubilado. Igualmente podrán pertenecer Trabajadores independientes con ingresos por honorarios que presten sus servicios en empresas formalmente constituidas y que éstas le certifiquen los ingresos; o empresarios independientes con cámara de comercio con una vigencia no menor a 12 meses de inscripción y declaración de renta. En caso de no ser declarante deberá presentar certificado de ingresos expedido por contador público titulado con tarjeta profesional vigente.
- El núcleo familiar básico del asociado, constituido por: los padres, cónyuge, hijos y hermanos del asociado (asociados por extensión).
- Los empleados de la cooperativa vinculados a través de contrato laboral.

2. Personas jurídicas

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Podrán ser asociadas de la Cooperativa las personas jurídicas del Sector Cooperativo y Solidario, las demás de derecho privado sin ánimo de lucro y las empresas o unidades económicas cuando prevalezca el trabajo familiar o asociado.

Administración de la cooperativa

La administración de la cooperativa estará a cargo de los siguientes órganos:

1. Asamblea General.
2. Consejo de Administración.
3. Gerente.

Patrimonio de la cooperativa

El patrimonio social de la cooperativa estará constituido así:

1. Los aportes sociales individuales y los amortizados.
2. Los fondos y reservas de carácter permanente.
3. Los auxilios y donaciones que reciba la cooperativa de sus asociados o de terceros con destino al incremento patrimonial.

4.3.2. Manual de Políticas de Crédito y Garantías

En el manual se puede encontrar cuales son las fuentes de recursos que usa SANDERCOOP para atender las necesidades crediticias de los asociados, están mencionadas de la siguiente manera:

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

- Fuentes Propias:

Asociados en General: Corresponde a los recursos provenientes de los aportes sociales, en la proporción que las normas legales lo permitan, descontado el valor requerido para la liquidez y las correspondientes inversiones forzosas que establezca el Estado.

- Fuentes Externas:

- Organismos Cooperativos
- Entidades oficiales
- Entidades públicas y privadas
- Entidades internacionales y gobiernos extranjeros

El documento contiene las políticas que rigen el proceso de solicitud y aprobación de crédito y de las garantías que respaldan la operación en caso de no pago por parte del deudor.

En el manual se define el crédito como el servicio que ofrece la Cooperativa a sus asociados en Dinero o Bienes, necesarios para cubrir parcial o totalmente sus necesidades, relacionadas con sus actividades familiares, sociales, culturales, recreacionales, educación o personales, con garantía personal o admisible. Por esto es importante tener claridad las políticas del manejo del mismo ya que es este quien rige en gran medida el funcionamiento de la organización. Dentro del documento se da claridad sobre quienes pueden ser sujetos de crédito y quienes no podrían serlo, además detalla las políticas que rigen el proceso de otorgamiento del crédito, sus garantías, las tasas de interés

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Dentro del manual se listan cuatro líneas de crédito ofrecidas que son:

- Crédito 90% Aportes: Crédito que se otorga al Asociado con base y como garantía en los aportes sociales que tenga constituidos con la Cooperativa, se prestará lo correspondiente al 90% de los aportes depositados en el momento de la solicitud.
- Crédito de Libre Inversión: Como su nombre lo indica son préstamos que la Cooperativa otorga al asociado para libre destinación.
- Crédito Sobre Primas: Es el crédito que se otorga como avance sobre las primas, y con él, igualmente puede el asociado satisfacer necesidades inmediatas.
- Crédito Cupo Rotativo: Crédito que consiste en un monto aprobado y asignado al Asociado, del cual puede disponer mediante retiros por ventanilla (avances) de forma parcial o total, y mediante el cual con cada pago de la cuota mensual cancela intereses corrientes y capital, liberando cupo para una próxima utilización.

Respecto a las garantías se puede encontrar la siguiente tabla donde se relaciona el tipo de garantía con los aspectos a tener en cuenta de la misma:

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Figura 6.*Tipos de Garantías*

Tipo de Garantía	Límite máximo de amparo	Base	Cobertura
Hipoteca	Hasta 70%	Del avalúo comercial	140%
Prendas	Hasta 70%	Del avalúo Comercial	140%
Pignoración Aportes	Hasta 90%	Valor de los aportes	100%
Vehículo público nuevo	Hasta 70%	Del valor asegurado del vehículo por pérdida total	140%
Vehículo público usado máximo de 5 años	Hasta 50%	Del valor asegurado del vehículo por pérdida total	200%
Vehículo particular nuevo	Hasta 70%	Del valor asegurado por pérdida total	140%
Vehículo particular usado máximo de 5 años	Hasta 50%	Del valor asegurado por pérdida total	200%
Maquinaria menos de cinco años	Hasta 50%	Del valor asegurado	200%

Nota: Información tomadas del Manual de políticas de crédito y garantías.

Cabe aclarar que al momento de realizar este diagnóstico el Manual de Crédito y Garantías está siendo actualizado ya que fue aprobado en junio de 2013 y aunque se ha sometido a algunas actualizaciones necesita ser actualizado de forma estructural. Por ejemplo, en el portafolio de servicios ofrecidos por la cooperativa se encuentran nueve líneas de crédito mientras que el manual solo menciona cuatro. Las líneas de crédito ofrecido por la cooperativa son:

- Avance de prima: Avance de prima sobre las primas recibidas hasta de 6 meses de anterioridad.
- Cupo rotativo
- Credi-instantaneo: Es una línea de crédito que se hace de manera inmediata sobre el 100 % de los aportes o el 30% del salario base.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

- Servicios públicos: Es una línea de crédito que permite a los asociados tener la facilidad de poder pagar en caso de emergencia los servicios públicos al 100%.
- Libre inversión: Crédito de libre inversión hasta 150 SMMLV.
- Compra de cartera: Es una línea de crédito que permite unificar las deudas para lograr obtener mayor flujo de caja mensual y obtener cuotas más bajas.
- Credi-estudio: Línea de crédito para estudios académicos.
- Canasta familiar: Crédito de canasta familiar con los Supermercados en convenio. Compras hasta por el 80% del SMMLV.
- Impuestos: Línea de crédito para pagar impuestos.

4.3.3. Manual de Políticas de Cartera

El proceso del manejo de Cartera dentro de la cooperativa esta categorizado dentro de los procesos misionales ya que el manejo de la misma es parte importante del funcionamiento de la organización, si no se hace una buena gestión de Cartera podría ponerse en riesgo la operación de la empresa.

El documento nos da las definiciones de Cartera contempladas en la organización:

- Cartera de crédito: Es el conjunto de obligaciones a favor de SANDERCOOP, las cuales los deudores se han comprometido a cumplir de acuerdo con las condiciones pactadas en la aprobación del crédito.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

- Cartera vigente: Es el conjunto de obligaciones a favor de SANDERCOOP, que tienen como fuente el crédito otorgado por la Cooperativa y cuyos pagos se han efectuado oportunamente, a la fecha de su vencimiento.
- Cartera vencida: Es el conjunto de obligaciones a favor de SANDERCOOP, cuyo plazo no ha sido cumplido en los términos pactados entre las partes.

En el manual se pueden encontrar las políticas de Control y seguimientos a los cobros, las políticas para los arreglos, que pueden ser de dos tipos, como acuerdos de pago que se da entre la cooperativa y el deudor con el fin de postergar el pago de una cuota próxima a vencerse o inmediatamente vencida sin que ello implique una modificación a los términos inicialmente pactados, o como reestructuraciones, este modelo de acuerdo se da cuando se realiza la sustitución de una obligación por otra nueva, produciéndose la extinción de la primera.

También se encuentra en este documento las Políticas de provisión de cartera, que son de vital importancia para la empresa ya que la cartera representa una parte importante del activo dada a naturaleza de la organización.

La Cooperativa constituirá provisiones con cargo al estado de resultados, así:

- a) **Provisión General:** La Cooperativa constituirá como mínimo una provisión general del uno por ciento (1%) sobre el total de la cartera de créditos bruta. No obstante, el total de la cartera de créditos cuyo recaudo se efectúe a través de libranza, tendrá una provisión general equivalente al 0.5%.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Todo lo concerniente con la provisión general SANDERCOOP aplicará estrictamente lo establecido en la circula básica contable y financiera No. 004/08, de la Supersolidaria.

b) **Provisión Individual:** Sin perjuicio de la provisión general a que se refiere al numeral anterior, la Cooperativa mantendrá en todo tiempo una provisión individual para la protección de sus créditos calificados en categorías de riesgo (B, C, D, E) no inferior a los siguientes porcentajes:

Figura 7.

Provisión de cartera

CATEG.	COMERCIAL		CONSUMO		VIVIENDA		MICROCREDITO	
	Días	Provisión	Días	Provisión	Días	Provisión	Días	Provisión
A	0-30	0%	0-30	0%	0-60	0%	0-30	0%
B	31-90	1%	31-60	1%	61-150	1%	31-60	1%
C	90-180	20%	61-90	10%	151-360	10%	61-90	20%
D	181-360	50%	91-180	20%	361-540	20%	91-120	50%
E	>360	100%	181-360	50%	541-720	30%	>120	100%
			>360	100%	721-1080	60%		
					>1080	100%		

Nota: Información tomada del Manual de políticas de cartera.

De lo anterior se entiende que la Cooperativa podrá constituir provisiones individuales en porcentajes inferiores o superiores a los rangos señalados en el presente numeral.

A pesar de que el contenido del Manual tiene claridad sobre los temas a tratar, cabe mencionar que este documento también necesita ser actualizado, ya que desde su creación en 2012 no registra modificaciones, por lo tanto, no representa un manual confiable.

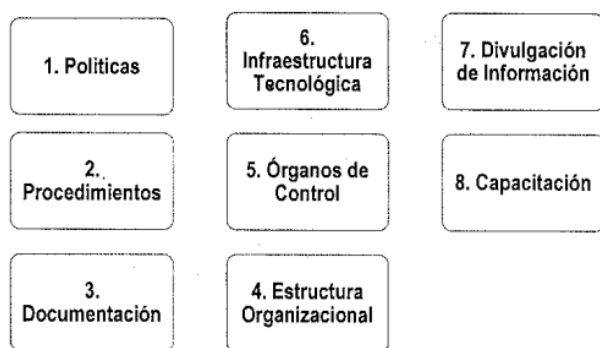
4.3.4. Manual SARLAFT

El Manual de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) hace referencia a las políticas, procedimientos, mecanismos e instrumentos y funciones implementadas por SANDERCOOP para que en el desarrollo de sus operaciones normales no sea utilizada como instrumento para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento, en cualquier forma, de dineros y otros bienes provenientes de actividades delictivas.

Se pueden identificar cuatro etapas que componen el SARL que son: Identificación, Medición o Evaluación, Control y Monitoreo, las cuales permiten a la cooperativa realizar un seguimiento completo de los diferentes elementos que conforman el manual.

Figura 8.

Elementos del SARLAFT



Este documento esta actualizado con fecha de aprobación del Consejo de Administración el 01 de febrero de 2021.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

4.4. Análisis de estados financieros

Las condiciones de mercado de las cooperativas, al igual que en muchos otros sectores de la economía en general, están en un constante cambio, exigiendo que las organizaciones estén preparadas y dispuestas a realizar los cambios necesarios para mantenerse competitiva y para el funcionamiento básico de su operación. Parte importante en la toma de decisiones a nivel empresarial está condicionada por el estado financiero de la organización ya que este es quien limita las decisiones respecto a los posibles cambios dentro de la empresa. Teniendo en cuenta lo anterior se realiza un análisis de los estados de resultados del 2022 hasta el mes de noviembre.

4.4.1. Análisis Horizontal**Figura 9.***Estado de Resultados AH*

ESTADO DE RESULTADOS					
Codigo	Descripcion	nov-22	nov-21	Variacion en \$	Variacion en %
INGRESOS					
41	OPERACIONALES	865.684.909	893.801.076	- 28.116.167	-3%
42	OTROS INGRESOS	189.819.384	125.753.455	64.065.929	51%
GASTOS					
51	GASTOS DE ADMINISTRACION	894.229.069	837.145.403	57.083.666	6,82%
52	OTROS GASTOS	46.878.818	26.036.433	20.842.384	80,05%
61	COSTO DE VENTA Y PRESTACION SVCIO	4.300.742	-	4.300.742	NA
CODIGO	CUENTA	2022	2021	Variacion \$	Variacion %
4	INGRESOS	1.055.504.293	1.019.554.531	35.949.763	3,53%
5	GASTOS	941.107.886	863.181.837	77.926.050	9,03%
6	COSTOS	4.300.742	-		
EXCEDENTES		110.095.665	156.372.694	- 46.277.029	-29,59%

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Teniendo en cuenta que la cifra de EXCEDENTES corresponde a la Utilidad Antes de Impuestos en el análisis de la variación de un periodo a otro se puede notar una disminución de los excedentes de un 29,59% respecto al mismo periodo del año inmediatamente anterior; pasó de ser \$156'372.694 a \$110'095.665. A pesar de tener una disminución de solo el 3% en sus ingresos operacionales, que representan un poco más de 28 millones de pesos respecto a esta misma cuenta en el 2021, y que tuvo un aumento del 51% en otros ingresos, que representan un poco más de 64 millones de pesos; no fue posible que la utilidad aumentara o al menos no disminuyera, ya que los gastos administrativos aumentaron un 6,82% que representan un poco más de 57 millones de pesos y los otros gastos aumentaron en un 80,05%, que representan un poco más de 20 millones. Esto se ve resumido en que sus ingresos netos aumentaron un 3,53%, casi 36 millones de pesos, pero sus gastos también aumentaron en un 9,03%, casi 78 millones de pesos. De esta situación es consiente la organización y por esto desea mejorar sus procesos ya que considera que las falencias en los procesos misionales están repercutiendo en sus utilidades, además de adoptar estrategias de mercadeo y el mejoramiento de los procesos comerciales que permitan aumentar sus ingresos.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

4.4.2. Análisis Vertical**Figura 10.***Estado de Resultado AV*

ESTADO DE RESULTADOS			
Codigo	Descripcion	nov-22	
INGRESOS			
41	OPERACIONALES	865.684.909	82%
42	OTROS INGRESOS	189.819.384	18%
GASTOS			
51	GASTOS DE ADMINISTRACION	894.229.069	85%
52	OTROS GASTOS	46.878.818	4%
61	COSTO DE VENTA Y PRESTACION SVICIO	4.300.742	0%
CODIGO	CUENTA	2022	
4	INGRESOS	1.055.504.293	100%
5	GASTOS	941.107.886	89%
6	COSTOS	4.300.742	0%
EXCEDENTES		110.095.665	

En el análisis vertical se puede ver que los gastos administrativos representan un porcentaje grande respecto a los ingresos del periodo, llegando a ser 89% del total de ingresos. Esta situación se da porque después de la crisis sanitaria del año 2021 los ingresos de la cooperativa tuvieron reducciones significativas, por esta razón se quieren fortalecer los procesos misionales para de esta manera mejorar la utilidad neta de su operación.

4.4.3. Indicadores de Rentabilidad

Para realizar el análisis de los indicadores financieros es necesario tener en cuenta el Balance General.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Figura 11.*Balance General*

BALANCE GENERAL					
Codigo	Descripcion	nov-22	nov-21	Variacion en \$	Variacion en %
11	Disponible	686.434.557	1.082.066.695	- 395.632.138	-37%
12	Inversiones	75.400.015	68.928.399	6.471.616	9%
14	Cartera de creditos	6.343.727.279	5.660.436.082	683.291.197	12%
16	Cuentas por Cobrar y otras	93.592.076	94.243.692	- 651.617	-1%
17	Activos Materiales	363.609.061	372.991.929	- 9.382.868	-3%
19	Otros Activos	10.946.778	8.713.938	2.232.840	26%
23	Obligaciones financiera y otras	-	-	-	#¡DIV/0!
24	Cuentas por Pagar y otras	151.611.783	129.767.414	21.844.369	17%
26	Fondos Sociales	166.379	-	166.379	#¡DIV/0!
27	Otros Pasivos	140.273.248	152.788.763	- 12.515.515	-8%
28	Provisiones	-	-	-	0%
31	Capital social	5.707.356.747	5.382.757.779	324.598.968	6%
32	Reservas	1.111.760.006	1.110.433.147	1.326.859	0%
33	Fondos de destinacion especifica	118.437.803	118.437.803	-	0%
34	Superavit	-	2.815.000	- 2.815.000	-100%
35	Excedentes y/o perdidas del ejercicio pste	110.095.665	156.372.694	- 46.277.029	-30%
	Excedentes y/o perdidas del ejercicio anterior	-	-	-	NA
36	Resultados acum por adop por primer vez	234.008.136	234.008.136	-	0%

CODIGO	CUENTA	2022	2021	Variacion \$	Variacion %
1	ACTIVO	7.573.709.766	7.287.380.736	286.329.031	3,93%
2	PASIVO	292.051.410	282.556.177	9.495.232	3,36%
3	PATRIMONIO	7.281.658.356	7.004.824.559	276.833.798	3,95%

Para calcular los indicadores de rentabilidad es necesario conocer las utilidades. En la siguiente tabla se encuentra un resumen de las mismas. Cabe aclarar que la utilidad neta se calculó disminuyendo la utilidad antes de impuestos en un 35% que es el valor del impuesto de renta para el año 2022 ya que en el estado de resultados suministrado aún no se hace el descuento del mismo porque la información cubre hasta el mes de noviembre.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Tabla 2.*Tabla de Utilidades*

Utilidades	Valor en pesos
UB	1.051.203.551
UO	110.095.665
UAI	110.095.665
UN	71.562.182

Nota: Tabla elaborada por el practicante.

Tabla 3.*Indicadores de rentabilidad*

		Nov 2022
Margen Bruto	UB/Ventas	99,6%
Margen Operativo	UO/Ventas	10,4%
Margen Neto	UN/Ventas	6,8%

Nota: Tabla elaborada por el practicante.

Con los indicadores rentabilidad se puede observar que su Margen Bruto es muy cercano al 100% ya que por la naturaleza de la organización casi no se incurren en costos de ventas, caso contrario con el Margen Operativo y el Margen Neto que resultan ser mucho menores ya que la los gastos administrativos son los que más afectan a la utilidad neta. Por lo cual se puede

concluir que la organización necesita enfocarse en aumentar sus ingresos y de forma paralela reducir los gastos administrativos.

4.4.4. Indicadores de Endeudamiento

Estos indicadores son una herramienta financiera que nos permite medir el nivel de obligaciones que tiene la empresa.

Tabla 4.

Indicadores de endeudamiento

		Nov 2022
Nivel de deuda	Pasivos/Activos	3,86%
Nivel deuda/patrimonio	Pasivos/Patrimonio	4,01%

Nota: Tabla elaborada por el practicante.

Los niveles de deuda de la cooperativa permanecen relativamente bajos lo cual se explica en que la cooperativa no maneja el endeudarse para el funcionamiento de su operación, sino que, por el contrario, la mayoría de los dineros destinados para el desembolso de los diferentes tipos de créditos provienen en su mayoría de los aportes sociales.

4.5. Entrevista a los líderes de los procesos misionales

Se realizó una entrevista no estructurada que consistió en una preguntar general: ¿Dentro de las actividades realizadas y las funciones delegadas en su proceso, que inconformidades o que

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

oportunidades de mejorar observa usted como líder del proceso? La información recolectada en estas entrevistas fue grabada en formato de audio.

4.5.1. Entrevista con la jefe de Crédito y Cartera

Después de la reunión con la directora administrativa, en la tercera semana de diciembre se realizó una reunión con Marisol Silva, jefe de Crédito y Cartera. La duración de la grabación fue de 10 minutos y se identificaron las siguientes posibilidades de mejora:

- El principal problema identificado en el área de crédito y cartera es que sus procedimientos tienden a ser lentos ya que la mayoría del trabajo se debe realizar de forma manual. Por ejemplo, al llenar una solicitud de afiliación y/o una solicitud de crédito se emplea una gran cantidad de tiempo ya que el formulario tiene mucha información al detalle.
- Falta un mejor manejo de bases de datos para poder ubicar los clientes que presentan mora en sus pagos ya que el proceso de buscar y listar los deudores morosos es manual y muy demorado.
- Existe un problema crítico con el espacio disponible del archivo. La cooperativa por normativa debe llevar un registro de los archivos de sus asociados y ya queda muy poco espacio físico disponible para archivar más documentos.
- También se identificó la falta de una herramienta que permita la radicación de créditos y de afiliaciones de forma virtual.
- No hay un profesional en manejo de TIC. La cooperativa usa un software ERP llamado LINUX que es de vital importancia en tiempo real para la operación del

negocio, al no contar con un área de TIC no existe un profesional en esta área que pueda atender los inconvenientes presentados con el software y es la directora administrativa quien debe gestionar con los ingenieros contratistas la solución de los inconvenientes, teniendo que llegar parar la operación de la mayoría de los empleados ya que necesitan el software para la mayoría de sus funciones.

4.5.2. Entrevista con el director Comercial y de Mercadeo

A principios de enero de 2023 se realizó una reunión con Diego Pedraza quien es el director Comercial y de Mercadeo para conocer desde su perspectiva, qué se podría mejorar en los procesos comerciales y de mercadeo. La duración de la grabación fue aproximadamente 7 minutos, a continuación, se mencionan las oportunidades de mejora encontradas:

- Existe la necesidad de implementar un CRM y de un modelo de actuación comercial (MAC) que permita dirigir con mayor eficiencia todo lo relacionado con la gestión de las relaciones con los clientes.
- Falta claridad en las políticas de análisis y aprobación de créditos ya que la aprobación de los mismos depende en mayor medida de las decisiones que tomen las figuras encargadas de este proceso que son la gerencia, la jefe de crédito y cartera o el comité de créditos.
- Lo anterior genera que el análisis de crédito sea demorado y por consecuencia el desembolso del dinero, lo que genera molestia en los clientes.
- No existe un proceso de retroalimentación en el área comercial respecto a los créditos.

- No se da a los clientes la respuesta de la aprobación del crédito por escrito.

4.6. Análisis cuantitativo de los procesos misionales

4.6.1. Muestreo del trabajo

Una vez terminadas las entrevistas a los líderes de los procesos se aplican herramientas cuantitativas que permitan tener un mejor contexto sobre las posibilidades de mejora que presentan los procesos misionales, dentro de estos procesos se encuentran el proceso “Mercadeo y comercial” que tiene 2 Asesores comerciales, el proceso de “Crédito” que cuenta con 2 Analistas de crédito y el proceso de “Cartera” que cuenta con una auxiliar de cartera. Se realiza un Muestreo del trabajo, cuyo proceso está detallado en el Apéndice K. Muestreo del trabajo, para conocer el nivel de carga laboral que tienen los colaboradores. Los resultados de este estudio arrojaron los siguientes datos:

Tabla 5.

Muestreo del trabajo Asesores

Asesores	Hugo Ortiz	Mileidy Reyes	Total
Tiempo activo	86,2%	84,6%	85,4%
Tiempo inactivo	13,8%	15,4%	14,6%

Nota: Tabla realizada por el practicante

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Tabla 6.*Muestreo del trabajo Analistas*

Analistas	Luis Díaz	Paola Díaz	Total
Tiempo activo	86,2%	85,4%	85,8%
Tiempo inactivo	13,8%	14,6%	14,2%

Nota: Tabla elaborada por el practicante

Tabla 7.*Muestreo del trabajo Aux. Cartera*

Auxiliar de cartera	Dennis Ortiz
Tiempo activo	91,5%
Tiempo inactivo	8,5%

Nota: Tabla realizada por el practicante

Tabla 8.*Muestreo del trabajo total*

	Total
Tiempo activo total	86,6%
Tiempo inactivo total	13,4%

Nota: Tabla realizada por el practicante

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Del resultado total de la medición se puede observar que el porcentaje de actividad de los colaboradores dentro de los procesos misionales es del 86,6%, lo que permite concluir que hay un alto grado de actividad. Si se analiza por cargos se puede ver que tanto los asesores comerciales como los analistas de crédito tienen un comportamiento muy parecido y muy cercano a la media general, teniendo porcentajes de 85,4% y 85,8% respectivamente. En donde se observa un mayor porcentaje de actividad laboral es en el cargo de la auxiliar de cartera, llegando a ser un 91,5%. Esta situación se da principalmente porque la recolección de la información para gestionar la cartera es muy manual y le consume a la colaboradora una gran cantidad de tiempo y por ende la gestión de recaudo se ve algo ralentizada.

4.6.2. Análisis de tiempos

Mientras se realizaba el proceso del muestreo del trabajo, se llevó de forma paralela un análisis de los tiempos de respuesta de los procedimientos dentro de los procesos misionales. Para esto se utilizó una base de datos con información de los créditos de los últimos 7 meses aproximadamente, facilitada por el director comercial Diego Pedraza. Esta tabla está elaborada en drive y se alimenta de forma manual por los asesores comerciales y el director comercial. La base de datos no está actualizada, pero de esta se pudo obtener información de 64 créditos de los últimos 7 meses donde se encuentra entre otras características, el monto del crédito aprobado, la fecha de entrega a análisis de crédito, la fecha de respuesta a la solicitud de crédito y algunas fechas de desembolso. Se tomaron los créditos donde se encontraban al menos la fecha de entrega a análisis y la fecha de respuesta y para poder completar la tabla se trabajó en conjunto con Paola Díaz, una de los analistas de crédito, ya que se debía ingresar al sistema LINUX y para

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

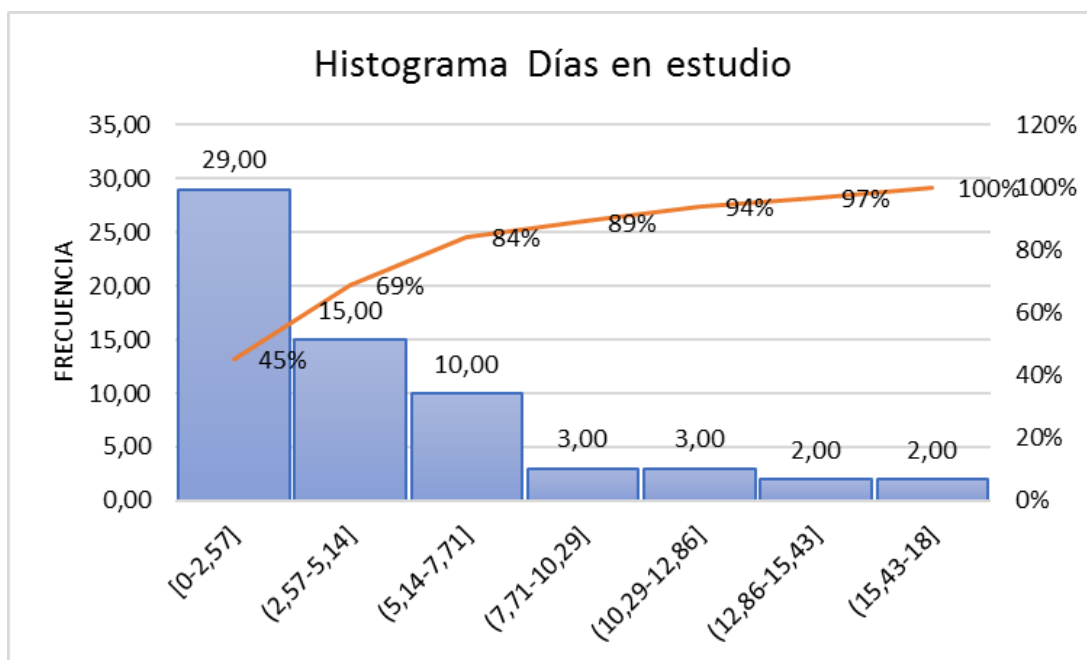
esto se requiere un usuario con contraseña; por esta razón el trabajo se realizó con una persona que contara con el nivel de acceso a esta información. Este proceso consistió en buscar en cada crédito la fecha de desembolso para de esta manera alimentar la base de datos y realizar un análisis descriptivo que permitió tener conclusiones sobre las posibles percepciones que podría tener el cliente respecto a la eficiencia del servicio prestado. En el apéndice L. Tiempos de crédito, se encuentra el ejercicio de análisis estadístico.

El análisis de datos se hizo sobre 3 variables de tiempo que fueron:

- **Días en estudio:** Hace referencia al número de días entre la fecha de entrega de los documentos por parte del área comercial (el director comercial o alguno de los asesores) para la solicitud de crédito a los analistas y la fecha de respuesta por parte de esta área.
- **Días entre respuesta y desembolso:** Hace referencia al número de días transcurridos entre la fecha de respuesta favorable a la solicitud de crédito y la fecha de desembolso del dinero.
- **Días hasta desembolso:** Hace referencia al número de días transcurridos entre la fecha de entrega de los documentos al área de análisis y la fecha final de desembolso.

Los resultados fueron los siguientes:

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Figura 12.*Histograma días en estudio*

Del número de días en estudio se puede observar que el 84% de sus datos se encuentran en los 3 primeros intervalos de tiempo, o sea, de cero (0) a siete (7) días, teniendo un comportamiento tendiente al diagrama de Pareto. Se puede también observar que hay créditos que demoran hasta 18 días en estudio, lo cual es demasiado tiempo para solo uno de los procedimientos, ya que aún falta adicionarle el tiempo desde que se da la respuesta del crédito hasta el momento de desembolso.

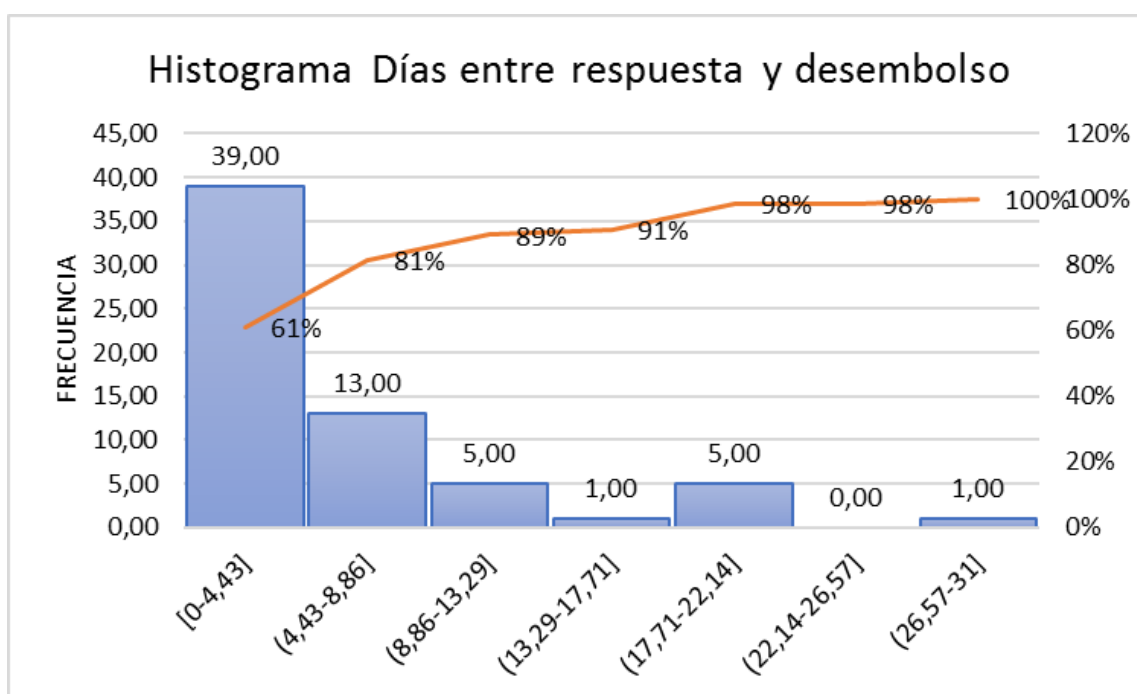
De acuerdo a lo observado y lo conversado con los líderes de los procesos sobre las causas de la demora en estos tiempos es que hay demoras constantes en la entrega de los documentos anexos para el estudio de crédito y también que se presenta algunos reprocesos

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

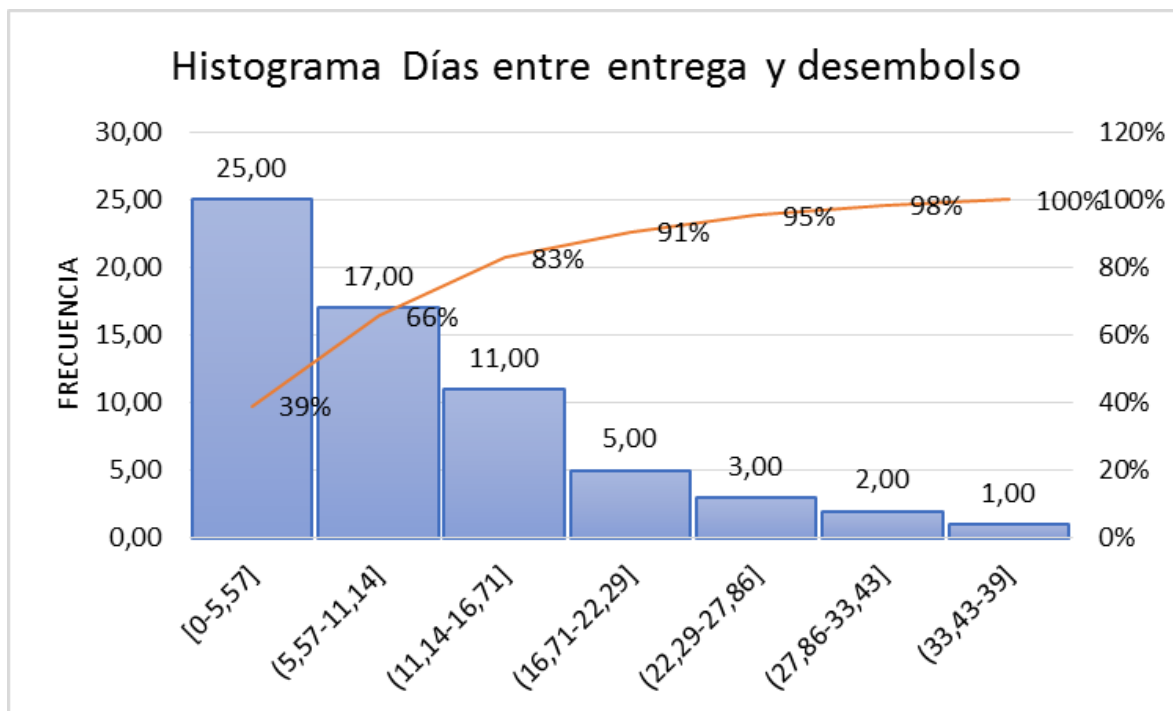
porque las políticas de aprobación de los mismos no resultan ser completamente claras en la práctica.

Figura 13.

Histograma días resp/desemb



Al igual que en la cantidad de días en estudio que demora una solicitud de crédito, en el tiempo entre la respuesta y el desembolso del mismo se presentan grandes demoras, aunque solo un crédito superó los 30 días de desembolso, se puede observar que casi un 10% de los créditos pueden demorarse más de 18 días. Se puede observar que el 81% de sus créditos se entregan en menos de nueve (9) días.

Figura 14.*Histograma días hasta desembolso*

En la figura 14 se puede encontrar el comportamiento de tiempo total entre la entrega de la solicitud de crédito y la fecha de desembolso, es decir, la suma de los tiempos anteriormente analizados. Se puede observar que el 83% de los créditos tuvieron un tiempo de hasta 16 días entre la fecha de entrega a análisis de crédito y la fecha de desembolso del mismo.

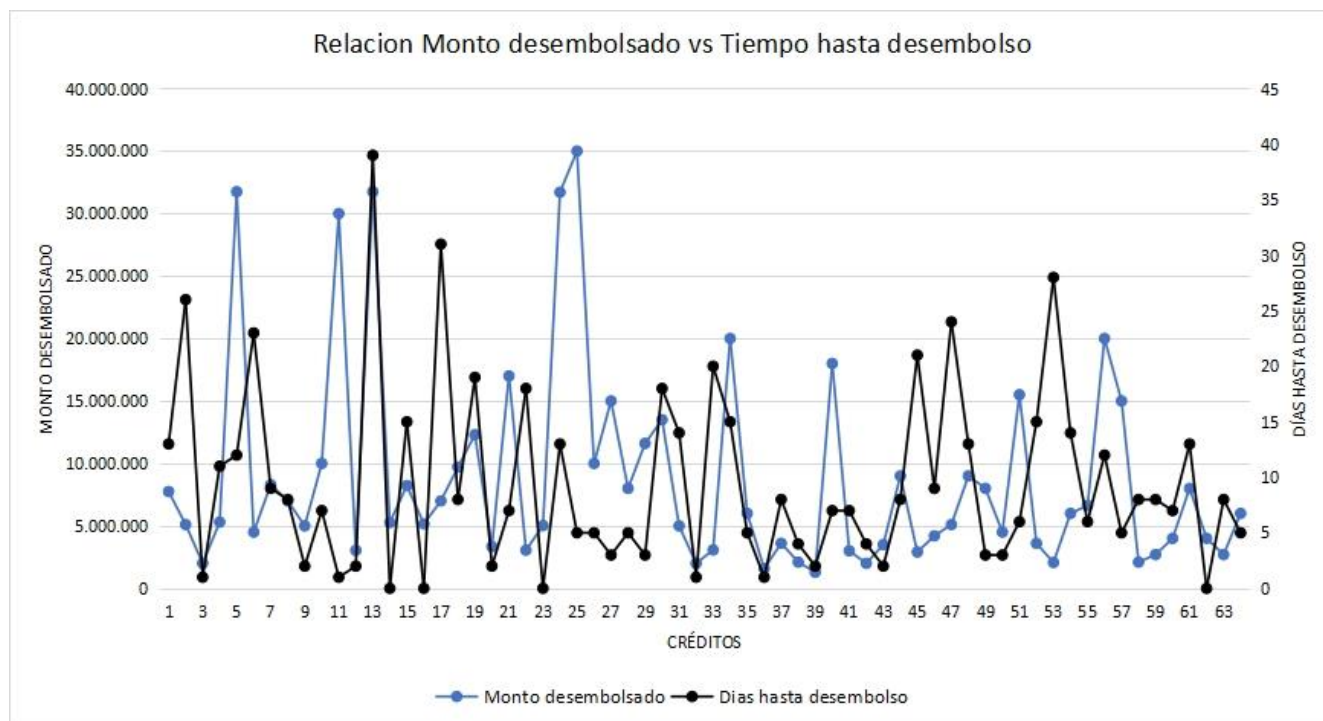
MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Tabla 9.*Medias de tiempos*

	Días en estudio	Días resp/des	Días ent/des
Media	4,38	5,19	9,56

Nota: Tabla elaborada por el estudiante.

Se puede observar que el tiempo promedio desde la entrega a análisis hasta el desembolso final del crédito es de casi 10 días. Lo cual es una cifra muy alta, ya que en mercado financiero se encuentran entidades que dan ese tipo de respuesta es de dos a cinco días. También se puede notar que el tiempo promedio entre la respuesta y el desembolso es de 5,19 días, mientras que el tiempo promedio de respuesta del análisis es de 4,38. Esta situación se da principalmente porque después de aprobados los créditos se encuentran muchas veces actividades de reproceso debido a que cuando se entregan los documentos a análisis de crédito no se encuentran todos los anexos requeridos para el desembolso del mismo.

Figura 15.*Comparación monto vs tiempo*

Con el fin de tener un mejor contexto sobre el comportamiento de los tiempos, se hizo un comparativo entre los montos desembolsados y el tiempo hasta el desembolso, pero no se puede observar una relación entre estas dos características.

4.7. Conclusiones del diagnóstico

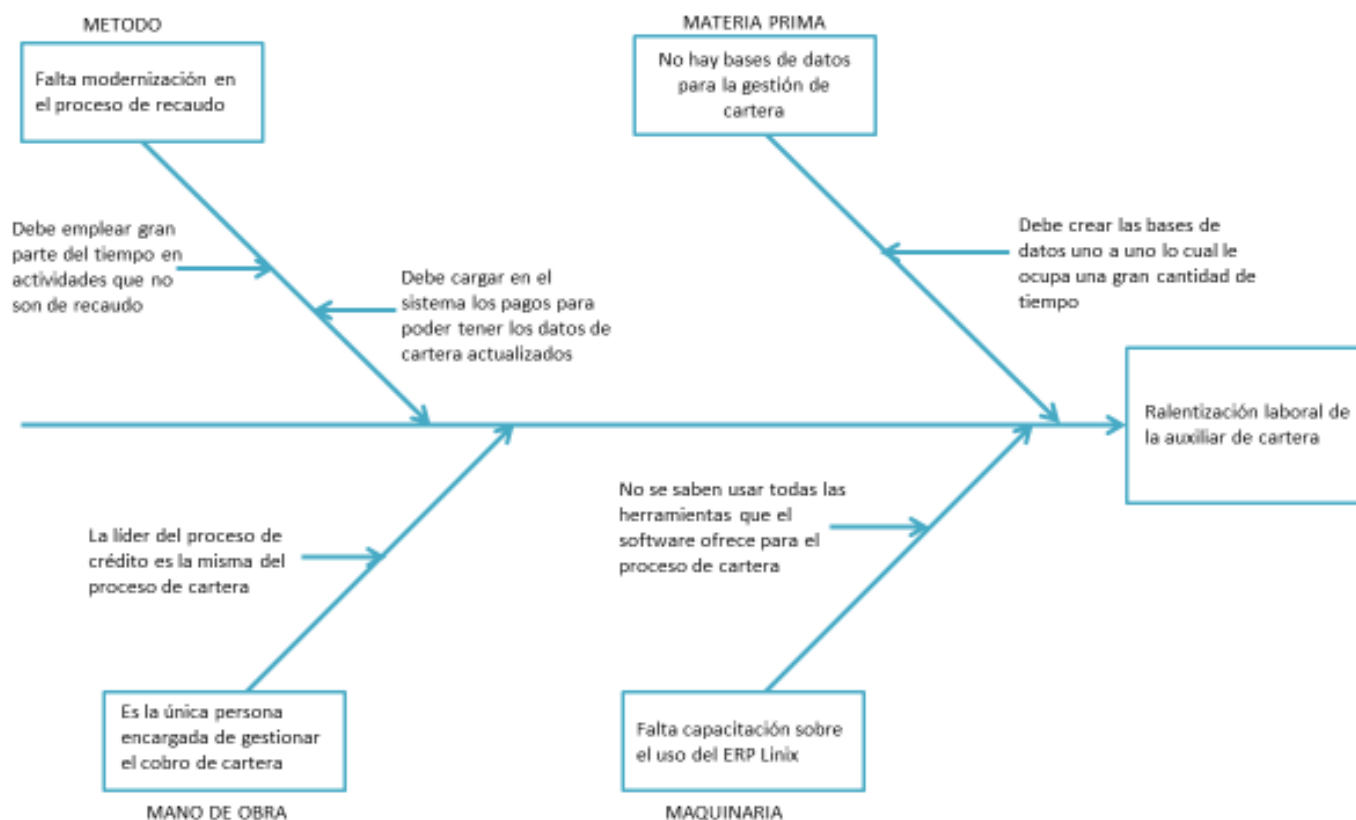
Se identificaron las siguientes oportunidades de mejora en cada uno de los procesos. Mediante el uso del Diagrama de Ishikawa se sintetizan algunos inconvenientes presentados y sus causas, también se mencionan otros inconvenientes puntuales encontrados en el proceso de diagnóstico.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Problema: Ralentización laboral de la auxiliar de cartera

Figura 16.

Diagrama de Ishikawa



Nota: Diagrama elaborado por el practicante.

Como se pudo observar en los datos del Muestreo de trabajo realizado, la auxiliar de cartera tuvo un porcentaje de actividad de más del 90% y aun así el tiempo que le dedica a la gestión del cobro de cartera, según sus propias palabras, la realiza solamente en las últimas 2 horas de su jornada laboral aproximadamente, esta situación podría explicarse a través de lo

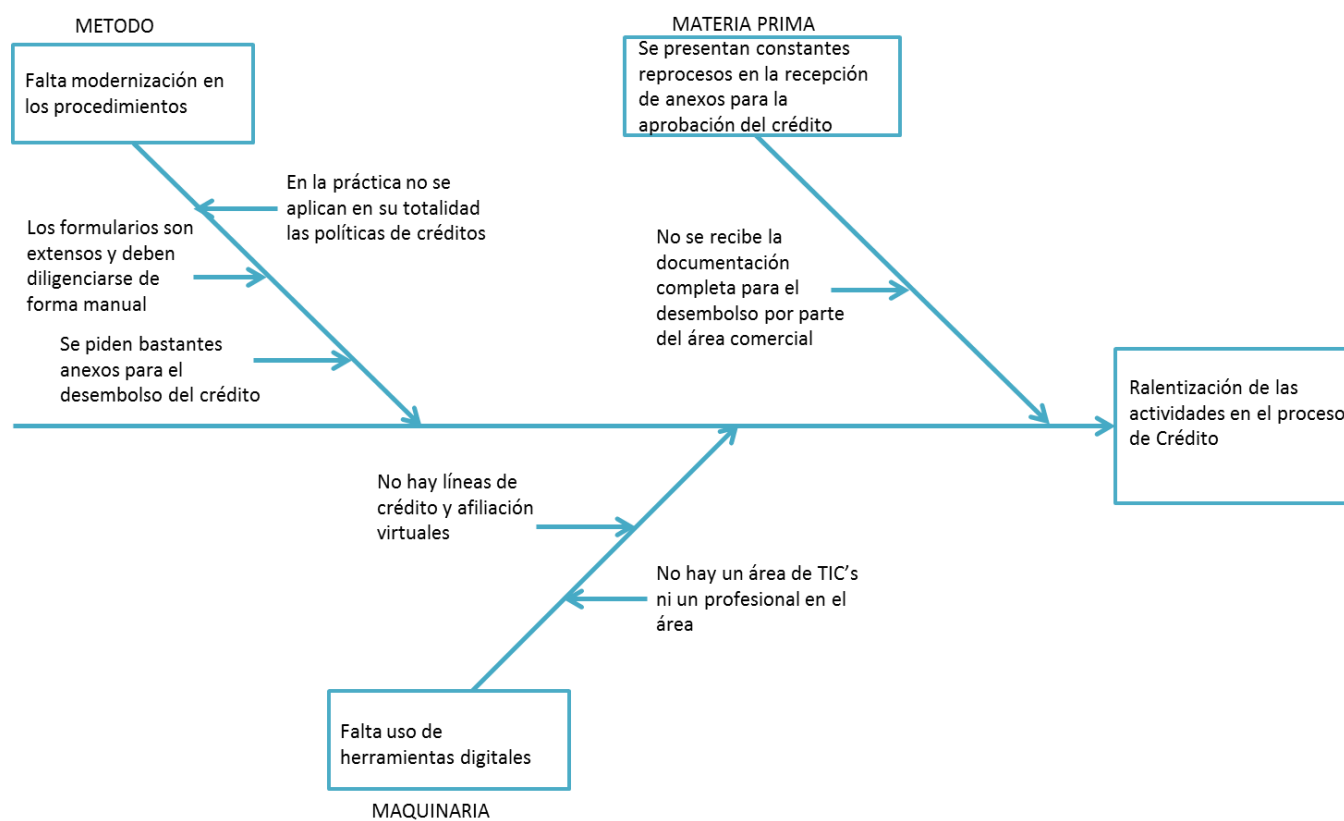
MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

expresado por la jefe de crédito y cartera que menciona que existe una necesidad de una mejor gestión de las bases de datos que permitan realizar la gestión del cobro de cartera.

Problema: Ralentización de las actividades en el área de crédito y cartera.

Figura 17.

Diagrama de Ishikawa



Nota: Diagrama elaborado por el practicante.

En el proceso de crédito se presentan inconvenientes que terminan en constantes reprocesos lo cual entorpece el proceso de respuesta por parte de los encargados del área, esto

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

hace que los tiempos de desembolso de los créditos sean muy extensos. Se puede evidenciar la falta de modernización en algunos procedimientos.

Problema: Falta de espacio físico para el almacenamiento del archivo.

Hay un problema que afecta fuertemente a los procesos misionales y es la falta de espacio físico para el almacenamiento del archivo, esta situación ha generado que se tenga que improvisar en espacios de las oficinas porque ya no hay en donde guardar la documentación.

Problema: Las fuentes de información de los tiempos de crédito no son confiables

La hoja de cálculo de Google que se usa para registrar la información referente a las características de los créditos no se actualiza correctamente y se omite el registro de mucha información.

Problema: Manuales desactualizados.

En la revisión documental se pudo tener idea del funcionamiento general de la organización gracias a los estatutos, pero se evidencia que los manuales no son confiables ya que se encuentran muy desactualizados. En este momento algunos se encuentran en proceso de actualización.

Problema: Falta de herramientas digitales.

La empresa no cuenta con un área de TIC y además muchos de sus procedimientos son muy manuales. En el área de crédito y cartera y en el área de archivo es donde más se evidencia la falta de herramientas digitales que ayuden a mejorar el desarrollo de las actividades.

5. Formulación del plan de mejoramiento y sistema de indicadores

Con los resultados obtenidos en el diagnóstico y apoyado en literatura técnica y normativa como referencia de tendencias y buenas prácticas de gestión estratégica en el sector de economía solidaria se diseña una serie de propuestas de mejora que buscan atender los problemas más relevantes.

La literatura utilizada como marco normativo fue la siguiente:

Tabla 10.

Marco Normativo

Normativa	Prácticas
Decreto 410 de 1971 Código de Comercio de Colombia Art. 60	Los libros y papeles a que se refiere este Capítulo deberán ser conservados cuando menos por diez años, contados desde el cierre de aquellos o a la fecha del último asiento, documento o comprobante. Transcurrido este lapso, podrán ser eliminados por el comerciante, siempre que por cualquier medio técnico adecuado garantice su reproducción exacta.
Ley 962 de 2005 Artículo 28	Los libros y papeles del comerciante deberán ser conservados por un período de diez (10) años contados a partir de la fecha del último asiento, documento o comprobante, pudiendo utilizar para el efecto, a elección

del comerciante, su conservación en papel o en cualquier medio técnico, magnético o electrónico que garantice su reproducción exacta.

Decreto 2649 de 1993 Artículo 134 Salvo lo dispuesto en normas especiales, los documentos que deben conservarse pueden eliminarse después de veinte (20) años contados desde el cierre de aquellos o la fecha del último asiento, documento o comprobante. No obstante, cuando se garantice su reproducción por cualquier medio técnico, pueden eliminarse transcurridos diez (10) años.

A continuación, se mencionan los artículos que fueron tenidos en cuenta en la construcción de las propuestas de mejora.

Tabla 11.

Artículos

Artículo	Buenas practicas	Vinculo
Transformación tecnológica en Cooperativas	- Uso de la tecnología para el manejo de la información empresarial - La tecnología como simplificador de la vida del asociado	https://www.colac.coop/blogs/transformacion-tecnologica-en-cooperativas-y-plan-

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

	- Cuidado de la ciberseguridad en el manejo de la información	estrategico-al-2024
Integración tecnológica, clave para infraestructura empresarial solidaria	- Un llamado a las entidades de economía solidaria para apropiar la transformación digital - Uso de la tecnología para mantenerse competitivo en el mercado - El talento humano clave para el proceso de transformación digital	https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/integracion-tecnologica-clave-para-infraestructura-empresarial-solidaria-superintendente
Sistemas de gestión de información y conocimiento en empresas cooperativas: sociedades colaborativas de conocimiento	- Cualquier institución que quiera ser eficiente en la gestión de sus procesos debe desarrollar sistemas de información y conocimiento a la medida de la organización - Un correcto uso de la información y el conocimiento da el conocimiento necesario para la toma de decisiones en los niveles de mando	https://coodles.upr.edu.cu/index.php/coodles/article/view/178/328
La importancia de administrar y gestionar la información de las	- El manejo, la gestión y el control de la información como arma estratégica - Las organizaciones que quieren permanecer competitivas deben tener una estrategia en el	https://dldgconsultores.com/la-importancia-de-administrar-y-gestionar-la-informacion-de-las-

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

cooperativas para no desaparecer en la “Era Digital”

manejo de la información

[cooperativas-para-no-morir-en-el-intento-de-sobrevivir-en-la-era-digital/](#)

¿De qué se trata la Ciberseguridad en las cooperativas?

-La pandemia hizo que la mayoría de las empresas aceleraran su proceso de digitalización lo cual trajo mayores riesgos en ciberseguridad

<https://www.cootracerrejon.coop/de-que-se-trata-la-ciberseguridad-en-las-cooperativas/>

-A través de correos con elementos adjuntos infectados y el "secuestro" de la información son las principales amenazas en Colombia

-Las normas ISO 27001, ISO3001, ISO 2201 entre otros, son herramientas que permiten mitigar los riesgos de ciberdelitos

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Se trabajó en conjunto con la líder del proceso de calidad y en base en el diagnóstico y la literatura se crean cuatro propuestas de mejora que buscan atender los principales problemas encontrados.

Tabla 12.

Propuestas

Prop	Descripción	Problema que busca solucionar
1	Digitalización parcial del archivo	Falta de espacio físico para el almacenamiento del archivo
2	Reestructurar el manejo de la información en el procedimiento de recaudo	Ralentización laboral de la auxiliar de cartera
3	Diseñar e implementar una herramienta que permita realizar seguimiento y control a los créditos	Las fuentes de información de los tiempos de crédito no son confiables
4	Realizar cambios en los formatos de solicitud de crédito actuales	Ralentización de las actividades en el área de crédito y cartera

5.1. Propuesta 1: Digitalización parcial del archivo

5.1.1. Problema que se pretende resolver

Falta de espacio físico para el almacenamiento del archivo.

En el proceso de diagnóstico se pudo evidenciar la falta de espacio para el almacenamiento del archivo, el espacio disponible cada vez es más reducido y se ha tenido que recurrir a ubicar archivadores en algunas oficinas. Este problema afecta fuertemente al proceso de crédito ya que en los procedimientos de estudio y desembolso del mismo se generan una gran cantidad de documentos que requieran ser archivados.

5.1.2. Descripción de la propuesta

Para llevar a cabo la digitalización del archivo se contactó al ingeniero Cristian Caballero quien tiene desarrollado un software que permite digitalizar todo tipo de archivos y de esta manera contratar con él este servicio.

5.1.3. Responsables

- Autor del proyecto: Cesar Fernando González
- Encargada del archivo: Zenaida Castro

5.1.4. Recursos y/o herramientas

- Equipo de computo
- Escáner

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

- Cuenta de correo que tenga acceso a los servicios de Google (Drive, hojas de cálculo, etc.)
- Económicos:
 - Costo mensual: \$250.000
 - Costo de instalación: \$120.000

5.1.5. Resultados esperados

Liberar el espacio físico usado para el almacenamiento de documentos sin comprometer la seguridad del manejo de esta información.

5.1.6. Plan de acción**Tabla 13.***Plan de acción Propuesta 1*

Actividades	Duración
Crear las políticas de la gestión documental digital	2 días
Primer contacto con el contratista del software	1 día
Reunión con el ingeniero contratista	1 día
Puesta en marcha del nuevo sistema	7 días

5.2. Propuesta 2: Reestructurar el manejo de la información en el procedimiento de recaudo

5.2.1. Problema que se pretende resolver

Ralentización laboral de la auxiliar de cartera

La auxiliar de cartera, quien es la encargada de llevar a cabo el proceso de recaudo, tiene dentro de sus funciones el manejo de las bases de datos de los clientes; para esto recibe de la tesorera una relación de los pagos realizados por Efecty, entre otros tipos de pagos. Esta información se encuentra en un archivo enviado por Efecty, al recibir este archivo procede a cargar los pagos al software LINUX, pero el cargue de esta información lo realiza revisando pago por pago, para luego sí generar un informe que le permite realizar la gestión de recaudo. Este proceso de alimentar la base de datos le consume una gran cantidad de tiempo y reduce el tiempo que le dedica a su principal función que es el cobro de cartera.

5.2.2. Descripción de la propuesta

Mediante reuniones con los proveedores tanto del software LINUX como de los servicios de Efecty se busca llevar a cabo las modificaciones necesarias en el proceso del manejo y cargue de la información, que permita reducir el tiempo del mismo y de esta manera liberar tiempo de la jornada laboral que se dedicará al cobro de cartera.

5.2.3. Responsables

- Autor del proyecto: Cesar Fernando González

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

- Auxiliar de cartera: Dennis Ortiz

5.2.4. Recursos y/o herramientas

- Software LINUX
- Convenio con Efecty
- Equipo de computo

5.2.5. Resultados esperados

Reducción del tiempo dedicado a alimentar la base de datos de la cartera vigente en los clientes y así contar con una mayor disponibilidad de tiempo para realizar las actividades de recaudo y cobro de cartera.

5.2.6. Plan de acción**Tabla 14.***Plan de acción Propuesta 2*

Actividades	Duración
Contextualización de la problemática con los proveedores de servicios involucrados en este proceso	14 días
Puesta en marcha de las modificaciones necesarias	7 días

5.3. Propuesta 3: Diseñar e implementar una herramienta que permita realizar seguimiento y control a los créditos

5.3.1. Problema que se pretende resolver

Las fuentes de información de los tiempos de crédito no son confiables

La falta de control que se puede ejercer sobre los tiempos ya que no se cuenta con información clara sobre la trazabilidad del proceso de crédito. En este momento la cooperativa cuenta con una matriz en Excel donde se registra parte de la información, pero esta herramienta no se alimenta correctamente y en la mayoría de los créditos la información que se encuentra es muy poca y/o poco confiable.

5.3.2. Descripción de la propuesta

A través de una planilla digital se tendrá registro de la información, desde que se radica el crédito por parte de los encargados del proceso comercial hasta el momento del desembolso final. Cada una de las partes tendrá que registrar la información correspondiente respecto a sus competencias, al final cada crédito tendrá un registro con información referente a los tiempos del proceso.

5.3.3. Responsables

- Autor del proyecto: Cesar Fernando González
- Tutora del proyecto: Marina de Jesús Arévalo

5.3.4. Recursos y/o herramientas

- Equipo de computo

5.3.5. Resultados esperados

Tener registro en una fuente de información confiable sobre los tiempos asociados al proceso de crédito, desde el momento en que se entrega el crédito a análisis, el tiempo de respuesta y el tiempo hasta el desembolso del dinero.

5.3.6. Plan de acción

Tabla 15.

Plan de acción Propuesta 3

Actividades	Duración
Diseñar la herramienta que se utilizará como planilla	2 días
Socialización y puesta en marcha del nuevo procedimiento	2 día

5.4. Propuesta 4: Realizar cambios en los formatos de solicitud de crédito actuales

5.4.1. Problema que se pretende resolver

Ralentización de las actividades en el área de crédito y cartera

Uno de los principales inconvenientes que se presentan después de que el cliente solicita el crédito es la cantidad de reprocesos que se dan al momento de entregarse la documentación para la aprobación y el desembolso del mismo. Esto se da porque se entrega documentación que

no cumple con los tiempos aceptados, se entrega documentación que no se necesita, se omiten documentos que son necesarios, entre otras situaciones que entorpecen el proceso.

5.4.2. Descripción de la propuesta

Esta propuesta consiste en realizar unas modificaciones a los formatos de solicitud de crédito, agregando unas listas de chequeo de documentos que, hasta no cumplir con los requisitos necesarios no será aceptada por los encargados del análisis de los créditos y no podrá avanzar.

5.4.3. Responsables

- Autor del proyecto: Cesar Fernando González
- Tutora del proyecto: Marina de Jesús Arévalo

5.4.4. Recursos y/o herramientas

- Equipo de computo
- Nuevos formatos de solicitud de crédito impresos

5.4.5. Resultados esperados

Los procesos de asesoramiento comercial, análisis de crédito y desembolso del mismo, llevados de forma eficiente donde se puedan reducir al mínimo los reprocesos que causan las demoras en los tiempos.

5.4.6. Plan de acción

Tabla 16.

Plan de acción Propuesta 4

Actividades	Duración
Realizar los cambios para los nuevos formularios de crédito	5 días
Socialización y puesta en marcha del nuevo procedimiento	2 día

5.5. Sistema de indicadores

Con el fin de poder medir cual fue el nivel de impacto que tuvieron las mejoras implementadas se procede con la creación de una serie de indicadores que permiten dar de forma cuantitativa un mejor contexto de la situación actual de la Cooperativa en contraste con la situación antes de la implementación de las mejoras.

5.5.1. Indicadores del proceso de digitalización del archivo

Para medir el impacto de esta mejora se utilizó una herramienta que evalúa el nivel de cumplimiento de los 5 principios de la metodología 5S, la medición se realiza antes y después de haber implementado la digitalización del archivo y de esta manera poder medir el impacto de esta mejora en el área de trabajo. Esta herramienta, junto con los resultados de la misma, se encuentra en el Apéndice T. Resultados 5S.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Tabla 17.*Nivel 5S antes*

Nivel de cumplimiento 5S	
General	36%
Organización	57%
Orden	29%
Limpieza	60%
Estandarización	33%
Disciplina	0%

Después de haber liberado espacio físico al digitalizar el archivo según lo definido en las políticas se realizó nuevamente la evaluación del nivel de cumplimiento de las 5S mediante la herramienta utilizada al principio y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 18.*Nivel 5S después*

Nivel de cumplimiento 5S	
General	84%
Organización	100%
Orden	100%
Limpieza	80%
Estandarización	67%
Disciplina	75%

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

La fórmula de este indicador es la siguiente:

Figura 18.

Indicador mejora 5S

$$\frac{\text{(Nivel de cumplimiento después de la implementación)} - \text{(Nivel de cumplimiento antes de la implementación)}}{\text{(Nivel de cumplimiento antes de la implementación)}}$$

A continuación, se resume que tanto mejoró el nivel de cumplimiento de la metodología de las 5S después de implementado el proceso de digitalización del archivo:

Tabla 19.

Porcentaje de mejora 5S

	% de mejora
General	48%
Organización	43%
Orden	71%
Limpieza	20%
Estandarización	34%
Disciplina	75%

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Con la digitalización del archivo se logró mejorar en los 5 aspectos de la metodología 5S, principalmente en lo relacionado al orden, la disciplina y la organización se lograron mejoras significativas.

5.5.2. Indicador de impacto por la reestructuración del manejo de la información en la base de datos utilizada para el cobro de cartera

Esta mejora tiene como objetivo liberar tiempo del proceso del cargue de la información al sistema por parte de la auxiliar de cartera para que pudiera dedicar la mayor parte de su jornada laboral al recaudo de cartera. Para esto se hace una comparación entre el tiempo promedio que usaba la auxiliar de cartera para el cargue de la información antes de reestructurar el manejo del cargue de la información y el tiempo que usa una vez realizadas las modificaciones al procedimiento.

El horario de trabajo de la Cooperativa es de 8:00 a.m. a 4:00 p.m., por esto la duración de la jornada laboral de la auxiliar de cartera es de 8 horas. Antes de la implementación el cargue de la información al sistema le consumía en promedio media jornada laboral, es decir 4 horas diarias, según los propios cálculos de la colaboradora, para el cálculo de la duración actual se realiza una medición de 10 días del tiempo que dedica a esta misma función, como resultado se obtuvo un promedio de media hora de tiempo dedicado a esta labor ya que ahora solo debe hacer verificación de los datos que fueron cargados al sistema automáticamente. Con estos 2 parámetros establecidos se procede al cálculo, en porcentaje, de la reducción de la jornada laboral dedicada al cargue de la información.

Figura 19.*Formula indicador información cartera*

$$\frac{(\text{Tiempo que tarda el cargue de la información antes de las mejoras}) - (\text{Tiempo que tarda el cargue de la información después de las mejoras})}{(\text{Tiempo que tarda el cargue de la información antes de las mejoras})} \times 100$$

El tiempo dedicado antes de la implementación era de 4 horas diarias en promedio. El tiempo dedicado después es de media hora. Como resultado se puede observar una reducción del tiempo destinado al cargue y/o verificación de la información de 87,5%.

5.5.3. Indicadores de los cambios en los formatos de crédito

El impacto de los cambios en los formatos de crédito se ve reflejado en los tiempos que toma el proceso una vez implementadas las reformas. Para hacer esta medición se aprovecha la herramienta que se implementó en una de las propuestas del plan de mejoramiento en donde están registradas las fechas relacionadas al proceso de crédito y a partir de esta información se realizan los cálculos para determinar cómo han variado los tiempos. Se utilizan los tiempos de crédito calculados en el diagnóstico para contrastar la situación inicial con la situación actual.

Para realizar esta comparación se utiliza la información consignada en la planilla digital de tiempos y se toman los datos de los créditos que fueron desembolsados, los cálculos de este proceso se pueden encontrar en el Apéndice U. Tiempos de créditos después. En la siguiente

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

tabla se resumen las diferencias en los tiempos de créditos después de utilizar la planilla digital y los nuevos formatos de crédito.

	Media antes	Media después	Diferencia
Días en estudio	4,38	1,3	3,08
Días resp/des	5,19	4,3	0,89
Días ent/des	9,56	5,6	3,96

Con esta información se creó el siguiente indicador:

Figura 20.

Indicador medias de tiempos

$$\frac{(\text{Media de tiempo antes de las mejoras}) - (\text{Media de tiempo después de las mejoras})}{(\text{Media de tiempo antes de las mejoras})} \times 100$$

Los resultados de la aplicación de este indicador se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 20.

Resultados indicador tiempos

	Diferencia (%)
Días en estudio	70%
Días resp/des	17%
Días ent/des	41%

El valor que presenta una mayor disminución son los “Días en estudio”, que hace referencia a la diferencia de días que hay entre la fecha de radicado el crédito hasta la fecha que se da una respuesta a la solicitud, el cual disminuyó en un 70%; por lo que se puede asumir que los nuevos formatos ayudaron a eliminar los reprocesos que se presentaban al momento en el que un asesor comercial debía entregar una solicitud de crédito a los analistas.

6. Implementación de mejoras

El día 19 de abril con el fin de presentar las propuestas de mejora se realizó una reunión con la gerente de la Cooperativa Martha Ramírez, la ingeniera Marina de Jesús Arévalo, tutora del proyecto y Cesar Fernando González, autor del proyecto. De esta reunión se generó un acta donde se evidencia la aprobación de las propuestas presentadas (Apéndice M. Acta aprobación de propuestas).

6.1. Propuesta 1: Digitalización del archivo

6.1.1. Crear las políticas de la gestión documental digital

Para inicial el proceso de digitalización del archivo se crean las POLÍTICAS DE GESTIÓN DOCUMENTAL PARA EL MANEJO DEL ARCHIVO DIGITAL, las cuales fueron aprobadas por la gerente. Estas políticas se encuentran en el Apéndice N Políticas gestión documental.

6.1.2. Primer contacto con el contratista del software

Como primer paso para digitalizar el archivo se contactó al ingeniero Cristian Iván Caballero, esto se hizo por recomendación de la directora administrativa y contable, quien ya lo conocía y sabía de antemano que él tiene un proyecto desarrollado para prestar este servicio. En este primer contacto el contratista dio unas primeras indicaciones sobre cómo funciona su sistema y como primera tarea indicó la necesidad de crear una cuenta de correo con acceso a los servicios de Google Worspace que van a ser utilizados como base de datos del archivo.

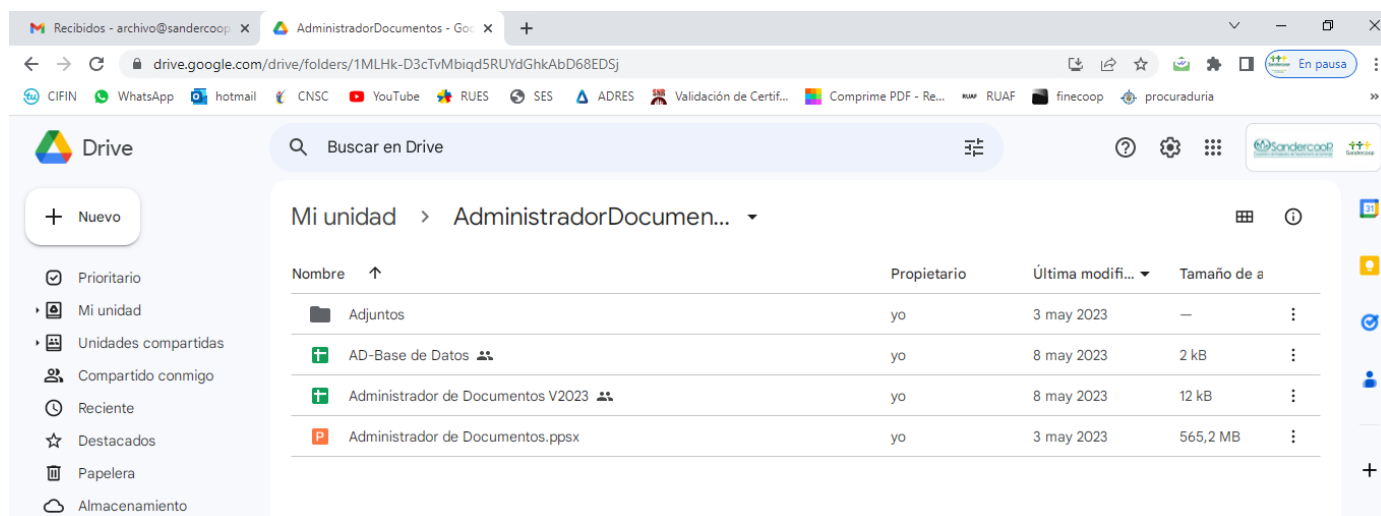
La cuenta que se creó para esta función fue archivo@sandercoop.com

6.1.3. Reunión con el ingeniero contratista

Una vez creada la cuenta se programó una reunión para hacer una pequeña demostración de cómo funciona el sistema. En esta reunión estuvieron presentes la gerente de la Cooperativa, la directora administrativa y contable, el practicante y el ingeniero proveedor del software.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

El sistema utiliza Google drive como almacenamientos de los archivos que serán digitalizados, utiliza Hojas de Cálculo de Google para tener un control maestro de documentos.

Figura 21.*Unidad archivo digital*

En la carpeta “Adjuntos” se alojarán los archivos que serán digitalizados. La hoja de cálculo que tiene por nombre “Administrador de Documentos V2023” despliega un menú que contiene el capturador de documentos; por este medio se registrará cada uno de los archivos. Este Administrador de Documentos permite registrar y categorizar los archivos, automáticamente alimentará la base de datos y guardará el archivo escaneado en la carpeta “Adjuntos”.

Figura 22.*Administrador de documentos*

FORMULARIO MAESTRO DE DOCUMENTOS		Tran.ID:	288110
Id https://script.google.com/...		Cod. interno	<input type="text"/>
https://script.google.com/macros/s/AKfycbzZcshkHFeqNkkyq...		<input type="button" value="Buscar"/>	
Fecha	1/5/2023	Estado:	REGULAR
Tipo Doc.	SOLICITUD CREDITO	Fuente Doc.	ORIGINAL
Categoría	CREDITOS	Anexos	1
Version	NA	Ubic.Fisica	ARCH.GEST
Usuario	Publico	Nro.Expediente	NA
Fecha Vence	30/4/2024	Cod. Interno	NA
Detalle	SOLICITUD CREDITO LIBRE INVERSION XXX		
Nota	NA		
Link	NA		
Doc.Adjunto	https://drive.google.com/file/d/1NNMF-UdfWRmWRF1O8xwjpVb...	<input type="button" value="Archivo"/>	
<input type="button" value="Limpiar"/>		<input type="button" value="Grabar"/>	
<input type="button" value="Borrar"/>		<input type="button" value="Crear PDF"/>	
		<input type="button" value="Export a Excel"/>	

En este panel se hará registro de los documentos que serán escaneados y se digitará las características que solicita el menú. También se puede tener acceso al Formulario Maestro de Documentos, acercando el cursor donde dice “FORMULARIO MAESTRO DE DOCUMENTOS” se despliega un vínculo el cual da acceso al visualizador de documentos, donde se podrá ver los registros que se han hecho.

Figura 23.*Panel Administrador de Documentos*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
id	Fecha	Estado	Tipo Doc.	Fuente Doc.	Categoría	ex	rsi	Ubic.Fisica	Usuario	xpe	cha Ven	Int	Detalle	Nota	Link
88110	1/5/2023	REGULAR	SOLICITUD CRED	ORIGINAL	CREDITOS	1	NA	ARCH.GESTION	Publico	NA	2024-04-30	NA	SOLICITUD CREDITO LIBRE INVERSION XX	NA	https://script.google.com/...

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

En la hoja de cálculo que lleva por nombre “AD-Base de Datos” queda un registro general de cada uno de los documentos digitalizados y contiene toda la información que se captura en el Administrador de Documentos.

Figura 24.

Base de Datos

The screenshot displays the SANDERCOOP-Administrador de Documentos interface. At the top, there is a blue header with the title "SANDERCOOP-Administrador de Documentos." and navigation icons for home, search, and user profile (Publico). Below the header, there is a search bar and a "Mostrar" dropdown set to "5 registros". A table with one row is visible, containing the following data:

ID	Fecha	Tipo Doc.	Categoría	Anexos	Version	Ubic.Fisica	Usuario	Nro. Expediente	Nota	Link
288110	1/5/2023	SOLICITUD CREDITO	CREDITOS	1	NA	ARCH.GESTION	Publico	NA	NA	NA

Below the table, there are fields for "F.Vence" (2024-04-30), "Cod. Interno NA", and "Detalle" (SOLICITUD CREDITO LIBRE INVERSION XXX). A "Documento" icon is also present. At the bottom, it shows "Mostrando de 1 al 1 de 1 registros" and a pagination control with "1" selected.

Version © 2023, por Cristian Caballero

Después de esta reunión el contratista le da a la Cooperativa una semana para que pruebe el sistema y tome una decisión final sobre la contratación del servicio.

6.1.4. Puesta en marcha de nuevo sistema

Una vez probado el sistema se inicia el proceso de digitalización del archivo, se trabajó con Zenaida Castro, quien es la encargada del archivo, ya que ella será quien continúe con el proceso una vez termine la práctica. Se siguen las políticas y se realiza el proceso de digitalización de los Documentos Contables y de las Carpetas de ex-asociados del año 2012 hacia atrás. Se probó este sistema durante un mes en el cual se pudo concluir que, a pesar de ser

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

un sistema funcional, el hecho de que use el espacio en la nube en una carpeta de Google Drive compromete la seguridad de la información, por eso se hizo una propuesta más sencilla donde solo se use el almacenamiento interno del portátil destinado a la función de digitalización del archivo, lo cual también elimina el gasto mensual que sería la contratación del software utilizado. Se realizó una reunión de retroalimentación con la gerente y se le expuso la idea de no contratar el uso de un software externo, situación con la cual ella estuvo de acuerdo por lo cual se decidió utilizar solamente el almacenamiento en el disco duro del portátil con una copia de seguridad en un disco extraíble y de esta manera evitar los peligros de almacenar la información en Google Drive.

6.2. Propuesta 2: Reestructurar el manejo de la información en el procedimiento de recaudo

La cooperativa recibe el reporte de pagos a través de varias fuentes que son un archivo que diariamente envía Efecty donde reporta los pagos realizados por este medio y un archivo suministrado por tesorería en donde reporta los pagos realizados a través de PSE. La auxiliar de cartera, quien es a su vez la única persona encargada de la gestión de cobro y recaudo de cartera, debe cargar al sistema Linux estos pagos, pero este proceso se lleva a cabo de una forma muy poco eficiente ya que debe registrar cada pago en el sistema, para así poder tener una base de datos actualizada y poder realizar la gestión de recaudo que es su principal función. En vista de esta situación se solicita a Sistemas en Línea una reunión con un representante que pueda dar apoyo a la cooperativa en los cambios necesarios para mejorar este proceso.

6.2.1. Contextualización de la problemática con los proveedores de servicios involucrados en este proceso

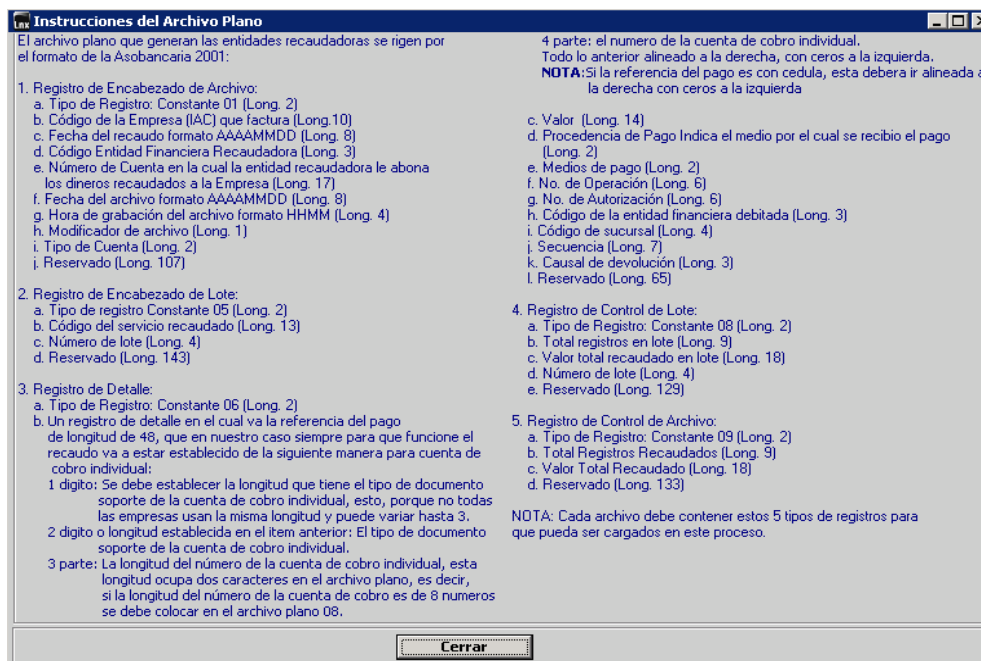
Para llevar a cabo este cambio en el sistema de información, el día 17 de marzo se realizó de forma remota una primera reunión con Aura Beatriz Aristizábal, analista comercial de Sistemas EnLínea S.A. quien es la empresa que provee el servicio del software ERP Linux. En esta primera reunión se pudo llegar a acuerdo comercial en donde la cooperativa va a adquirir el servicio “LinRec”, el cual consiste en integrar los pagos realizados y el sistema Linux, para esto se debe generar un archivo plano tanto para los pagos realizados por PSE como para los pagos realizados por Efecty. De esta manera el cargue de la información de estos pagos se dará de forma automática cargando un solo archivo según cada medio de pago al sistema y no de la

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

forma como se venía haciendo donde se debía cargar la información de cada pago de manera individual, liberando de esta labor a la auxiliar de cartera. En esta primera reunión se pudo identificar que el tipo de archivo que provee Efecty no permite cargar de manera automática los datos al sistema. Efecty debe entregar un archivo plano según el formato de Asobancaria 2001 para que pueda ser cargado a Linux y que el software actualice la información de los pagos de forma automática. Las especificaciones de este archivo se muestran en la siguiente imagen:

Figura 25.

Especificaciones archivo plano



MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Después de esta reunión se contacta vía correo electrónico a clientecorporativo@efecty.com.co para solicitar una solución para esta situación. Como respuesta de esta solicitud Laura Viviana Matallana, en representación de Efecty, indica que la solicitud de este trámite debe hacerse con el cliente empresarial BANCO DE OCCIDENTE S.A

Figura 26.*Respuesta Efecty*

Apreciado Cliente reciba un cordial saludo;
Caso Número: CAS-328791-L2F1D7

De acuerdo con su solicitud, le informamos que el presente requerimiento debe tramitarse directamente con el cliente empresarial BANCO DE OCCIDENTE S.A, a través de los siguientes canales:

Línea de atención en Bogotá: 7432626.
Línea Nacional: 01 8000 512 825.
Email: corresponsalesaval@en-contacto.co

Para radicar una nueva solicitud, por favor remitirla a la dirección de correo electrónico: clientecorporativo@efecty.com.co con un nuevo asunto, o comunicándose a nuestras líneas de atención:

- Bogotá 241 5510 – 7566025
- Celular 305 734 13 47

Cualquier información adicional con gusto estaremos atentos.
Cordialmente;



Nota: Pantallazo de la respuesta que se recibió por parte de Efecty vía correo electrónico

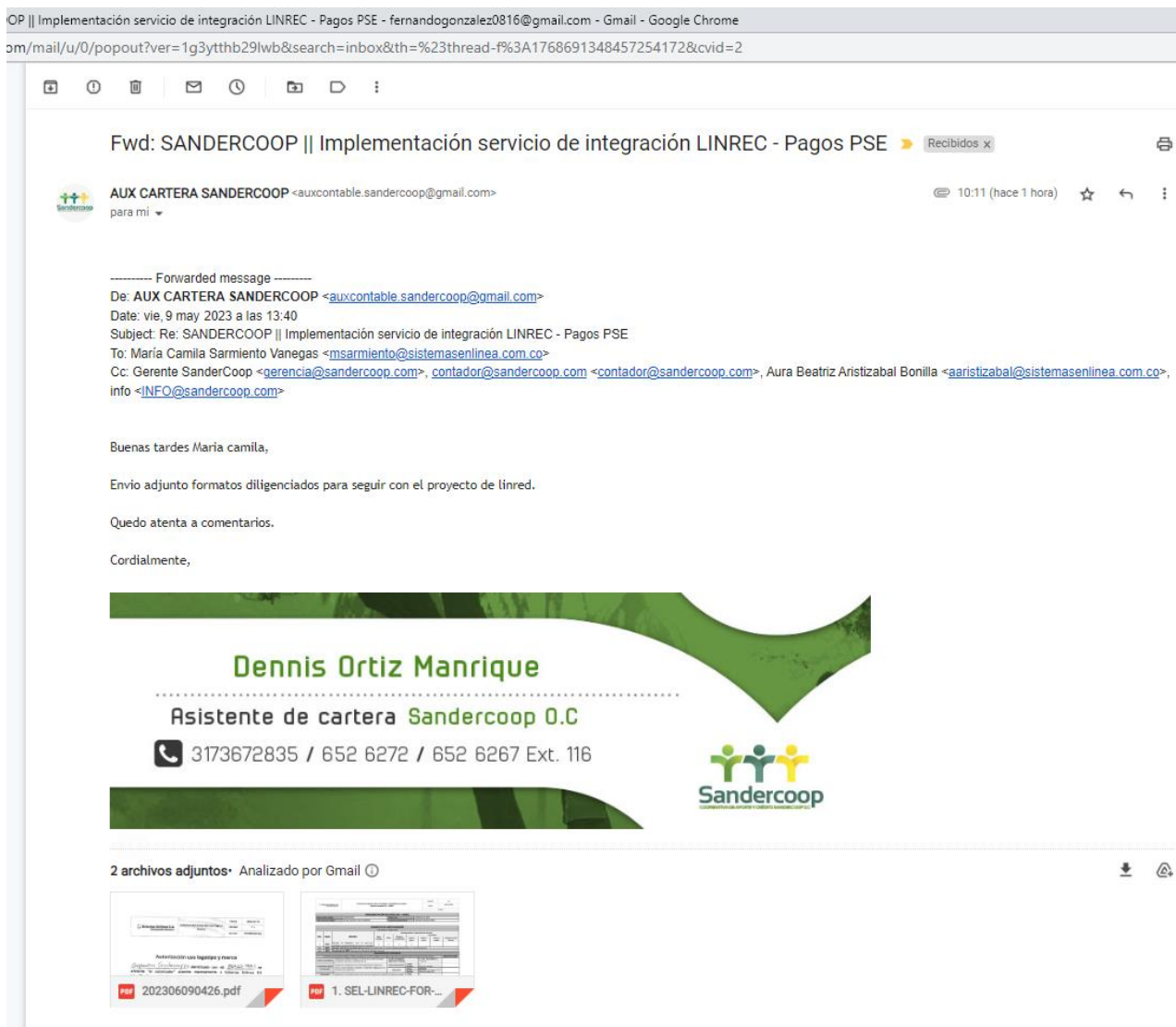
MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

En este contexto la gerente de la Cooperativa contacta al gerente del BANCO DE OCCIDENTE y se expone la situación. Para llevar cabo este cambio en la forma de recaudo el gerente del banco comparte vía correo electrónico el archivo plano que genera el banco para que se valide con el prestador del servicio de software Linux, si este cumple con las especificaciones necesarias para que el cargue de la información sea el correcto, este archivo es el Apéndice O. Informe de transacciones Portal de pagos.

Sistemas Enlínea aprueba el archivo y para la parte final donde se pone en marcha el nuevo proceso del cargue de la información, Sistemas Enlínea solicita la Autorización del uso de logotipo y marca y el Formato de requisitos para vinculación o novedades de cambio, los cuales se enviaron vía correo electrónico, esta información es requerida por el proveedor para poder dar inicio al nuevo servicio de LINREC. Estos dos documentos son enviados vía correo electrónico como parte final de los requerimientos.

Figura 27.

Pantallazo correo formatos



6.2.2. Puesta en marcha del nuevo proceso

Una vez implementados los cambios necesarios en el software se empieza a utilizar el nuevo servicio de LINREC el cual consiste en cargar un solo archivo al sistema y este automáticamente actualiza la información de los pagos. De esta manera se libera gran parte de la jornada laboral que era dedicada a este procedimiento.

6.3. Propuesta 3: Diseñar e implementar una herramienta que permita realizar seguimiento y control a los créditos

6.3.1. Diseñar la herramienta que se utilizará como planilla

En este momento el proceso comercial utiliza una hoja de cálculo de Google como una plantilla donde almacenan información referente a los créditos, pero el acceso a la edición de esta plantilla es limitado solo a los colaboradores de este proceso, lo que dificulta un uso eficiente de esta herramienta ya que los analistas de crédito podrían ayudar con el diligenciamiento de esta información. Por esta razón se decide crear una plantilla que capturara información de los clientes referente a los montos de crédito solicitados, los montos aprobados y los tiempos del proceso. Para esto se utilizará una cuenta de correo y se le dará acceso tanto a asesores comerciales como a analistas de crédito.

6.4. Propuesta 4: Realizar cambios en los formatos de solicitud de crédito actuales

6.4.1. Realizar los cambios para los nuevos formularios de crédito

Con el fin de disminuir el número de reprocesos y de tener información más confiable sobre las fechas del proceso de crédito, se proponen una serie de modificaciones a los formatos actuales:

- Formato de solicitud de afiliación y crédito (Apéndice P. Formato de afiliación y crédito):

Figura 30.

Modificación 1 FAC

Ahora:

13. 1 AUTORIZACIÓN DE DESEMBOLSO DEL CRÉDITO EN CUENTA BANCARIA		
Autorizo que el desembolso del crédito sea abonado a	Cuenta de Ahorros <input type="checkbox"/>	Cuenta Corriente <input type="checkbox"/>
Nombres y Apellidos de titular de la cuenta	No. Documento	Nombre entidad donde está la cuenta
Número de cuenta a consignar	Ciudad	Municipio

Propuesta:

13. 1 AUTORIZACIÓN DE DESEMBOLSO DEL CRÉDITO EN CUENTA BANCARIA		
Autorizo que el desembolso del crédito sea abonado a	Cuenta de Ahorros <input type="checkbox"/>	Cuenta Corriente <input type="checkbox"/>
Número de cuenta a consignar	Municipio	Nombre entidad donde está la cuenta

Modificación 1 FAC: Esta modificación se hace para ahorrar espacio que no se necesita diligenciar puesto que al principio del formato se diligencia el nombre y la cedula del solicitante, además de ser innecesario pedir el nombre del titular de la cuenta ya que por normativa el

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

desembolso de un crédito debe ser en una cuenta que tenga el mismo nombre y número de documento del solicitante.

Figura 31.*Modificación 2 FAC*

Ahora:

información acerca de su portafolio comercial a través de mensajes de texto SMS, correo electrónico, correo ordinario, etc.

14. DOCUMENTOS REQUISITOS PARA SOLICITUD DE CRÉDITO				
Documentos establecidos en la Afiliación del Asociado	Empleado	Independiente	Pensionado	Por extensión
Formato de Afiliación / Crédito diligenciado con firmas y huellas	X	X	X	X
Fotocopia Documento de Identificación	X	X	X	X
Certificación de ingresos (no mayor a 30 días de expedición.)	X	X		
Últimos Tres desprendibles de pago (o seis si el pago es quincenal.)	X		X	
Certificados de otros ingresos externos si los tiene (contratos, etc)	X	X	X	
Fotocopia de Recibo público donde reside	X	X	X	X
Fotocopia Declaración de Renta del último año gravable	X	X	X	
Fotocopia del RUT		X		
Original Certificado Cámara de Comercio (no mayor a 30 días)		X		
Declaración de Calidad PEP	X	X	X	X
Documento que acredite parentesco *(Registro civil, Declaración extrajuicio, Partida de matrimonio etc.				X

* Fotocopia de Registro Civil Nacimiento/Declaración extrajuicio/partida de matrimonio entre otros

Convertimos sueños en realidades.

Propuesta:

información acerca de su portafolio comercial a través de mensajes de texto SMS, correo electrónico, correo ordinario, etc.

14. DOCUMENTOS REQUISITOS PARA SOLICITUD DE CRÉDITO					ESTUDIO	PRE-ESTUDIO
Documentos establecidos en la Afiliación del Asociado	Empleado	Independiente	Pensionado	Por extensión		
Formato de Afiliación / Crédito diligenciado con firmas y huellas	X	X	X	X		
Fotocopia Documento de Identificación	X	X	X	X		
Certificación de ingresos (no mayor a 30 días de expedición.)	X	X				
Últimos Tres desprendibles de pago (o seis si el pago es quincenal.)	X		X			
Certificados de otros ingresos externos si los tiene (contratos, etc)	X	X	X			
Fotocopia de Recibo público donde reside	X	X	X	X		
Fotocopia Declaración de Renta del último año gravable	X	X	X			
Fotocopia del RUT		X				
Original Certificado Cámara de Comercio (no mayor a 30 días)		X				
Declaración de Calidad PEP	X	X	X	X		
Documento que acredite parentesco *(Registro civil, Declaración extrajuicio, Partida de matrimonio etc.						X
Nombre y firma:						Fecha de radicado:

Convertimos sueños en realidades.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Modificación 2 FAC: Con esta modificación se busca reducir el número de reprocesos que se presentan en el proceso de estudio de crédito. Para esto se agrega una lista de chequeo de los documentos necesarios para el análisis y es responsabilidad del asesor entregar la solicitud de crédito con todos los documentos necesarios para el mismo, inmediatamente el asesor entregue al analista todos los documentos marcados en la lista de chequeo. Una vez recibidos los documentos el analista procederá a firmar y a registrar la fecha de radicado, hasta no tener los documentos completos no se recibirá la solicitud de crédito para ser estudiada.

Figura 32.*Modificación 3 FAC*

Ahora:

20. CONDICIONES DE LA APROBACIÓN DEL CRÉDITO		
Valor Aprobado:	Plazo Aprobado: _____ Meses	Amortización:
Tasa de interés :	Línea de crédito:	
Ente que aprobó el crédito:	Fecha de desembolso:	DD: ____ MM: ____ AA: ____
Observaciones:		

Propuesta:

20. CONDICIONES DE LA APROBACIÓN DEL CRÉDITO		
Valor Aprobado:	Plazo Aprobado: _____ Meses	Amortización:
Tasa de interés :	Línea de crédito:	
Ente que aprobó el crédito:	Fecha de desembolso:	DD: ____ MM: ____ AA: ____
Concepto del analista:	Firma del analista:	

Modificación 3: Es necesario que el analista dé un concepto y firme sobre las condiciones de aprobación del crédito.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

- Formato de solicitud de crédito persona natural (Apéndice Q. Formato de solicitud de crédito persona natural):

Figura 33.*Modificación 1 FCN*

Ahora:

SOLICITUD DE DOCUMENTOS			
	Empleado	Independiente	Pensionado
Solicitud de crédito totalmente diligenciado	X	X	X
Declaración de Asegurabilidad	X	X	X
Fotocopia cédula ampliada al 150%	X	X	X
Original del certificado laboral (indicando fecha de ingreso, salario y tipo de contrato) No mayor a 30 días	X		
Tres últimos desprendibles del pago del salario o pensión	X		X
Fotocopia del recibo de servicios públicos	X	X	X
Fotocopia del certificado de ingresos y retenciones	X		
Certificado de ingresos adicionales (si los tiene)	X	X	X
Fotocopia del RUT		X	
Certificado de existencia y representación legal de Cámara de Comercio		X	
Estados financieros de los últimos 2 semestres La fecha de expedición de los documentos anexos		X	
Declaración de Renta del último año gravable y anexos cuando aplique	X	X	X

Propuesta:

SOLICITUD DE DOCUMENTOS	ESTUDIO <input type="checkbox"/>		PRE-ESTUDIO <input type="checkbox"/>		Empleado	Independiente	Pensionado
Solicitud de crédito totalmente diligenciado	X				X	X	X
Declaración de Asegurabilidad	X				X	X	X
Fotocopia cédula ampliada al 150%	X				X	X	X
Original del certificado laboral (indicando fecha de ingreso, salario y tipo de contrato) No mayor a 30 días	X						
Tres últimos desprendibles del pago del salario o pensión	X						X
Fotocopia del recibo de servicios públicos	X				X	X	X
Fotocopia del certificado de ingresos y retenciones	X						
Certificado de ingresos adicionales (si los tiene)	X				X	X	X
Fotocopia del RUT						X	
Certificado de existencia y representación legal de Cámara de Comercio						X	
Estados financieros de los últimos 2 semestres La fecha de expedición de los documentos anexos						X	
Declaración de Renta del último año gravable y anexos cuando aplique	X				X	X	X
Nombre y firma:					Fecha de radicado:		

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Modificación 1 FCN: Con esta modificación se busca reducir el número de reprocesos que se presentan en el proceso de estudio de crédito. Tiene las mismas condiciones de la Modificación 2 del FAC, hasta no tener la lista de chequeo completa, es decir hasta no tener todos los documentos necesarios para el estudio de crédito, no será radicado el mismo.

Figura 34.*Modificación 2 FCN*

Ahora:

CONDICIONES DE LA APROBACIÓN DEL CRÉDITO		
Cuantía \$	Plazo:	Amortización:
Línea de Crédito	Tasa de interés Remuneratorio _____ %	Mes vencido:
Abonos Extraordinarios:		
Otros:		
Fecha de estudio:		

Propuesta:

CONDICIONES DE LA APROBACIÓN DEL CRÉDITO		
Cuantía \$	Plazo:	Amortización:
Línea de Crédito	Tasa de interés Remuneratorio _____ %	Mes vencido:
Abonos Extraordinarios:		
Concepto del analista:		Firma:
Fecha de estudio:		

Modificación 2 FCN: Es necesario que el analista dé un concepto sobre las condiciones de aprobación del crédito y firme el mismo.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

Después de proponer las modificaciones y ser aceptadas por la gerente, se envía la información a María Ayala, quien es la encargada de gestionar los cambios a los formatos digitales.

6.4.2. Socialización y puesta en marcha del nuevo procedimiento

Después de realizadas las modificaciones y de recibir los nuevos formatos Nuevo formato de solicitud de afiliación y crédito (Apéndice R. Nuevo formato de solicitud de afiliación y crédito) y Nuevo formato de solicitud de crédito persona natural (Apéndice S. Nuevo formato de solicitud de crédito persona natural) se realiza una reunión con los asesores y con los analistas de crédito en donde se les expone las modificaciones a los formatos de crédito y como deben ser diligenciados.

7. Socialización de los resultados del plan de mejoramiento

Una vez finalizada la ejecución de las propuestas y las mediciones del impacto de las mismas, se realiza una reunión con la Tutora del proyecto e ingeniera encargada del proceso de calidad y con la Gerente en donde se expuso los resultados de la implementación de las propuestas aprobadas. En esta reunión se socializó el funcionamiento de los nuevos procedimientos y se expuso la capacitación que se dio a los colaboradores que continuarán con la ejecución de los mismos.

Durante el proceso de digitalización parcial del archivo se realizaron de 2 a 3 sesiones semanales de trabajo con Zenaida Castro, quien es la persona que continúa ejecutando este procedimiento en las cuales se dedicaban los primeros minutos a capacitar y a hacer retroalimentación del correcto uso de la herramienta. Además, se realizaron 2 sesiones donde se aprovecharon las herramientas electrónicas y se hicieron grabaciones de video donde se explica de forma detallada como debía realizar cada proceso y los posibles inconvenientes que pudiera tener.

Con la jefe de Crédito y Cartera y con el director Comercial y de Mercadeo se realizaron un par de reuniones de socialización y retroalimentación. La primera consistió en socializar la planilla digital y el uso de los nuevos formatos y la forma en cómo debían ser diligenciados. En la segunda reunión se hizo una retroalimentación para conocer la percepción de estas áreas respecto a los cambios implementados.

8. Conclusiones

Es importante que la cooperativa se mantenga actualizada con la información normativa que puede afectar sus procesos, cualquier modificación que se pretenda hacer debe estar acotada por un marco normativo sobre el cual estarán alineados los procedimientos.

El diagnóstico realizado en la cooperativa permitió tener un contexto sobre el funcionamiento de los procesos en la organización y se pudieron identificar 6 problemas que se expusieron a la Gerente, de los cuales se plantearon 4 propuestas de mejoramiento.

Alinear las propuestas con prácticas de referencia en gestión estratégica identificadas en literatura técnica y científica fue de vital importancia para la creación de las propuestas del plan de mejoramiento.

Se evidenció en el sistema de indicadores que el impacto de la implementación de las mejoras fue positivo, este resultado se debe en gran medida a la disposición y la comunicación asertiva que siempre existió con todo el personal de la organización.

El uso de herramientas digitales para la liberación del espacio físico dedicado al almacenamiento del mismo resolvió este problema manteniendo la seguridad de la información guardada y asegurando una mejor preservación ya que en algunas carpetas se encontró humedad y desgaste en el papel.

La implementación de LINREC para liberar el tiempo que la auxiliar de cartera dedicaba al cargue de la información además de representar una reducción del 87,5%, ayudó a una mejor gestión del recaudo de cartera ya que el tiempo liberado es dedicado al mismo.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES SANDERCOOP

El uso de la planilla le dio a la gerencia una herramienta que le permita llevar control de cómo está funcionando el proceso de crédito respecto a los tiempos.

Las modificaciones en los formatos lograron reducir el tiempo que se dedicaba desde el estudio hasta el desembolso de los créditos, además de afianzar el trabajo en equipo entre asesores comerciales y analistas.

9. Recomendaciones

El enfoque de este proyecto fue principalmente sobre el funcionamiento de los procesos de crédito y cartera, se recomienda complementar este trabajo con una intervención más profunda al proceso Mercadeo y Comercial en el mejoramiento de los ingresos por ventas ya que este es un problema que persiste en la organización.

Continuar con el uso de las herramientas suministradas en el proyecto, esto con el fin de mantener las mejoras logradas y brindar un enfoque de mejora continua apoyándose en sesiones de retroalimentación donde se manifiesten inconformidades o sugerencias en el manejo de las mismas.

Tener mayor apropiamiento de la gestión documental ya que carece de manuales y documentos confiables sobre el funcionamiento de la organización.

Capacitar a los colaboradores en el manejo del ciclo PHVA para que ellos también se empoderen de los procesos y a través de jornadas de retroalimentación se tengan en cuenta su opinión sobre el desarrollo de las actividades y las sugerencias que pueda tener sobre las mismas.

Referencias bibliográficas

- Bernal Torres, César Augusto; Turriago Hoyos, Álvaro; Sierra Arango, Hernán Darío (2010). Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, pp. 30-49. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327247002>
- Betancourt, D. F. (2016). El diagrama de Pareto: Qué es y cómo se construye. Ingenio Empresa. www.ingenioempresa.com/diagrama-de-pareto
- Caballero Solano, A. J. & Castro Porras, D. S. (2022). Plan de Mejoramiento de procesos administrativos de la empresa CENTRAL MOTOR S.A.S. (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Santander, Colombia.
- Cárdenas Meléndez, Y. L. (2022). Mejoramiento de los procesos de la Cooperativa de Hospitales de Santander y el Nororiente Colombiano-COHOSAN (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Santander, Colombia.
- Fajardo Ortiz, M., Soto González, C. (2017). Análisis de estados financieros. En J. M. Córdova (Ed.), Gestión Financiera Empresarial (100-132). Editorial Universidad Técnica de Machala.
- James Harrington, H. (1992). Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill
- Méndez A. (17 de abril de 2022). Histograma de Frecuencias – La guía completa, Plan de Mejora. <https://www.plandemejora.com/histograma-de-frecuencias/>

Mora García, L. A. (2008). Indicadores de la gestión logística. Ecoe Ediciones.

Ortiz Pimiento, N. R. (1999). *Análisis y mejoramiento de los procesos de la empresa*. Publicaciones UIS.

Piñero, E. A., Vivas Vivas, F. E., & Flores de Valga, L. K. (2018). Programa 5S's para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, VI (20), 99-110.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215057003009>

Rojas Rocha, C. X. & Ruiz Quiroga, M. C. (2022). Mejoramiento de procesos de la Secretaría de Planeación e Infraestructura de la Alcaldía de Santana, Boyacá (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Santander, Colombia.

Romero Bermúdez, E., & Díaz Camacho, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, Vol. XL(3-4), 127-142. <https://www.redalyc.org/pdf/270/27018888005.pdf>

Salazar, B. (5 de octubre de 2019). Evaluación de la metodología 5s. <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/calculadoras-y-formatos/evaluacion-de-la-metodologia-5s-checklist/>

Uribe Escobar, José Darío. (2013). El sistema financiero colombiano: estructura y evolución reciente. *Revista del Banco de la República*, Vol. 86.
<https://publicaciones.banrepcultural.org/index.php/banrep/article/view/8421/8820>