



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL
ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA
ALIANZA DEL VALLE CON ÉNFASIS EN LOS CRÉDITOS DE
CONSUMO Y MICROCRÉDITO**

TITUSUNTA LÓPEZ MÓNICA GABRIELA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

Ingeniero en Finanzas Auditoría y CPA

AÑO 2013

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Mónica Gabriela Titusunta López

DECLARO QUE:

El proyecto de grado “Evaluación y Mejoramiento de los Procesos del Área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa Alianza del Valle con énfasis en los Créditos de Consumo y Microcrédito” ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Abril de 2013

Mónica Gabriela Titusunta López

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CERTIFICADO

Ing. Fabian Iza e Ing. César Llumiyinga

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Evaluación y Mejoramiento de los Procesos del Área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa Alianza del Valle con énfasis en los Créditos de Consumo y Microcrédito” realizado por la Srta. Mónica Gabriela Titusunta López, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el presente proyecto de grado cumple con una investigación adecuada sobre el tema mencionado, se recomienda su posterior publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a Mónica Gabriela Titusunta López que lo entreguen a Econ. Juan Lara Álvarez, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Abril de 2013

Director
Ing. Fabian Iza

Co- Director
Ing. César Llumiyinga

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

AUTORIZACIÓN

Yo, Mónica Gabriela Titusunta López

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército a la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Evaluación y Mejoramiento de los Procesos del Área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa Alianza del Valle con énfasis en los Créditos de Consumo y Microcrédito”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Abril de 2013

Mónica Gabriela Titusunta López

DEDICATORIA

A mis amados padres Rómulo y Anita; quienes con su esfuerzo y sacrificio me han dado el privilegio de gozar de la mejor educación. Gracias por su trabajo y esfuerzo que me ha permitido que hoy cumpla con uno de mis objetivos.

A mis tías y tíos quienes han sido la fuerza, el motor , el ejemplo de superación pero sobre todo quienes me han brindado la motivación necesaria para seguir adelante, vencer obstáculos y cumplir todos y cada uno de mis sueños.

A todos mis primitos; especialmente para Karla y Pablito que este sea un ejemplo para que ellos logren conseguir sus sueños, logren ser entes que aporten con actitudes positivas para su vida para la de su madre y para toda su familia en general.

A mi querido Juan Francisco; quien me ha brindado su apoyo incondicional en todo momento; quien ha sido mi bastón, mi apoyo mi consejero en cada instante de mi vida. Gracias por estar a mi lado y ser ese apoyo fundamental para la consecución de mi tesis de grado.

Gaby

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme dado la vida y el privilegio de educarme en una de las mejores Instituciones del país, La Escuela Politécnica del Ejército.

A la Escuela Politécnica del Ejército, por haberme permitido gozar del privilegio de recibir una educación basada en valores, en la excelencia, en liderazgo por haberme brindado la oportunidad de tener como maestros a los mejores del país.

A todos y cada uno de mis profesores quienes han sido más que educadores maestros de vida; verdaderos amigos.

A mi Director y Co Director de Tesis Ing. Fabián Iza e Ing. César Llumiyinga quienes desinteresadamente me ayudaron en la elaboración de mi tesis de grado aportando con sus valiosos conocimientos y experiencia.

Mónica Gabriela Titusunta López

ÍNDICE GENERAL

Declaración.....	II
Certificación.....	III
Autorización.....	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimientos.....	VI

ÍNDICE GENERAL	PÁGINA
Capítulo I: ASPECTOS GENERALES	
1.1 La Institución – Síntesis histórica	1
1.2 Unidad de Crédito y Cobranzas	3
1.3 Servicios que presta la Unidad de Crédito y Cobranzas	3
1.3.1 Organigrama estructural	6
1.3.2 Organigrama posicional del área de crédito y cobranzas	7
1.4 Problemática de la Unidad de Crédito y Cobranzas	7
1.5 Marco Teórico	8
Capítulo II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	
2.1 Análisis Externo	21
2.1.1 Macro Ambiente	21
2.1.1.1 Aspectos Económicos	22
2.1.1.2 Aspectos Legales	28
2.1.1.3 Aspectos Sociales	30

2.1.1.4	Supervisión y Control	31
2.1.1	Micro Ambiente	33
2.1.2.1	Clientes	33
2.1.2.2	Proveedores	35
2.1.2.3	Competencia	39
2.2	Análisis Interno	41
2.2.1	Capacidad Administrativa y de Talento Humano.	42
2.2.2	Capacidad de Servicio	44
2.3	Análisis FODA	49
2.4	Matriz FODA	52
Capítulo III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		
3.1	Definición de Misión	54
3.1.1	Misión	54
3.2	Definición de Visión	55
3.2.1	Visión	55
3.3	Principios	55
3.4	Valores	58
3.5	Estructura Orgánica Propuesta	60
3.5.2	Descripción de Procesos del Área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa Alianza del Valle.	61
3.5.2.1	Descripción de Actividades de las Áreas que Conforman la Unidad de Crédito y Cobranzas	61
3.5.3	Orgánico Posicional Propuesto para el área de Negocios en la Cooperativa Alianza del Valle.	70
3.6	Objetivos	71
3.7	Políticas	73
3.8	Estrategias	74

3.9 Mapa Estratégico	76
Capítulo IV: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS	
4.1 Flujograma del Proceso de Otorgamiento de Créditos	81
4.2 Descripción de los Procesos para el otorgamiento de Créditos de Consumo y Microcrédito.	82
4.3 Hoja de Costos	99
4.3.2 Hoja de costos consolidada	101
4.4 Calificación Crediticia (Scoring Crediticio)	102
4.4.1 Modelo de Otorgamiento	102
Capítulo V: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	
5.1. Herramientas para el Mejoramiento de Procesos	107
5.1.1 Caracterización de Procesos	108
5.1.2 Hojas ISO	111
5.1.3 Flujo Diagramación Mejorada	114
5.1.4 Hoja de Mejoramiento	117
5.2 Selección de Procesos Críticos	119
5.3 Mejoramiento a los Procesos Críticos Aplicando Herramientas de Mejora	126
➤ Hoja ISO del proceso de Revisión del File de crédito y Emisión de Recomendaciones	126
➤ Flujograma de la Situación Actual del Proceso de Revisión del File de Crédito y Emisión de Recomendaciones	127
➤ TABLA. Hoja De Mejoramiento del Proceso de Revisión del File de Crédito y Emisión de Recomendaciones	128
➤ TABLA. Hoja ISO del proceso de Análisis y Resolución de la Documentación Digitalizada	130
➤ TABLA. Diagramación Mejorada del proceso de Análisis y Resolución de la Documentación Digitalizada	131
➤ TABLA. Hoja de mejoramiento del proceso de Análisis y Resolución de la Documentación Digitalizada	134

➤ TABLA. Cuadro Comparativo del proceso de Análisis y Resolución de la Documentación Digitalizada	135
➤ TABLA. SCORING CREDITICIO	137
5.4 Informe De Beneficio Esperado	140
Capítulo VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1 Conclusiones.	143
6.2 Recomendaciones	145
BIBLIOGRAFÍA	147
ANEXOS: Listado de Cooperativas Reguladas y No Reguladas, Matriz de Productos Crediticios, Documentación de respaldo para el proceso de Crédito, Consolidado de Devoluciones, Consolidado de Morosidad	149

ÍNDICE DE TABLAS	PÁGINA
TABLA 2.1 PIB en millones de Dólares	22
TABLA 2.2 Inflación Anual Acumulada	24
TABLA 2.3 Tasas De Interés – Diciembre 2012	27
TABLA 2.4 Ubicación de las Agencias	34
TABLA 2.5 Tasas Nominales para otorgamiento de microcréditos	37
TABLA 2.6 Proveedores de Recursos Tecnológicos.	38
TABLA 2.7 Detalle de Cooperativas Reguladas y No reguladas	40
TABLA 2.8 Capacidad Administrativa y de Talento Humano.	42
TABLA 2.9 MATRIZ FODA	52
TABLA 5.1 Simbología ASME y ANSI	116
TABLA 5.2 Variables para Scoring Crediticio	

ÍNDICE DE GRÁFICOS	PÁGINA
GRÁFICO 4.1 Elementos de un Diagrama de Flujos	15
GRÁFICO 2.1 PIB Nominal de Ecuador (En millones de USD)	23
GRÁFICO 2.2 Inflación Anual Acumulada	25
GRÁFICO 5.1 Flujograma Documentación de Procesos	107
GRÁFICO 5.2 Formato Hojas ISO	112
GRÁFICO 5.3 Formato Hoja de Mejoramiento	118
GRÁFICO 5.4 Saldos de Cartera (Consumo)	124
GRÁFICO 5.5 Saldos de Cartera (Microcrédito)	125
GRÁFICO 5.6 Tiempo y Costo del proceso Análisis y Resolución de la Documentación Digitalizada.	135
GRÁFICO 5.7 Eficiencia en tiempo y costo del proceso Análisis y Resolución de la Documentación Digitalizada.	136

ÍNDICE DE ANEXOS	PÁGINA
ANEXO 1 ➤ Cooperativas Reguladas Por La Superintendencia De Bancos y Seguros. ➤ Cooperativas de Ahorro y Crédito no regulas.	149
ANEXO 2 ➤ Matriz De Productos De Créditos	158
ANEXO 3 ➤ Documentos de respaldo del proceso de crédito.	159
ANEXO 4 ➤ Consolidado de Devoluciones	165
ANEXO 5 ➤ Consolidado de Morosidad	167

RESUMEN EJECUTIVO

El mejoramiento a los procesos de otorgamiento de crédito para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle se realizó en base a las necesidades de mejora de dicho departamento ya que por los excesivos tiempos de demora en el otorgamiento de créditos sean estos de consumo o microcrédito la Institución ha perdido a muchos de nuestros excelentes clientes.

En el primer capítulo se presenta los inicios de la Cooperativa así como también se muestra los servicios que ofrece la Unidad de Crédito y Cobranzas; también se detalla la problemática del Área. Por otra parte se expresa también el marco teórico, aquí se enfatiza mucho la Administración y mejora de procesos.

En el segundo capítulo se hace un análisis general de los factores externos (económicos, políticos, sociales, legales) que podrían afectar en cierta medida a la Institución. En este mismo capítulo se analiza el micro ambiente que afectan directamente a la Cooperativa como clientes, proveedores, competencia. Se da a conocer la capacidad Administrativa y de Servicio con que cuenta la Institución; para concluir se presenta el análisis FODA para la Cooperativa.

El tercer capítulo hace referencia al direccionamiento estratégico de la Cooperativa (misión, visión, principios, valores, objetivos, políticas, estrategias); también se propone una estructura orgánica basada en procesos para la Institución; se describen los procesos del área en estudio así como también las

funciones que cumplen cada uno de los entes que conforman el Área de Crédito y Cobranzas. Se propone un orgánico posicional para el Área.

En el cuarto capítulo se presenta el análisis de los procesos para el otorgamiento de créditos, se evidencia tiempos, costos, responsables; a través de este análisis se determina procesos críticos tomando en cuenta tiempos excesivos de demora, pérdidas de mercado y altos costos.

En el quinto capítulo se presenta una propuesta de mejoramiento para los procesos críticos seleccionados en el capítulo anterior, el mejoramiento citado anteriormente se lo realizara a través de herramientas de mejora como son:

- 1) Hojas ISO
- 2) Flujogramas
- 3) Hojas de diagramación mejorada

Para concluir se presenta un informe del beneficio que se lograría con las propuestas de mejora presentadas.

En el sexto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones realizadas a la Institución en base al análisis y a los resultados presentados.

EXECUTIVE SUMMARY

Improving the processes of granting credit for Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle is made based on the needs for improvement in that department since by the excessive time delays in granting consumer credits or are these microcredit the institution has lost many of our great customers.

In the first chapter presents the beginnings of the Cooperative and also shows the services offered by the Credit and Collection Unit, also detailed the problem of area. Moreover it also expresses the theoretical framework, here is emphasized much the administration and process improvement. In the second chapter gives an overview of external factors (economic, political, social, legal) that could affect to some extent the institution. In this chapter we analyze the micro environment that directly affects the Cooperative as customers, suppliers, competitors. Disclosed Administrative capacity and service available to the institution, to complete SWOT analysis is presented for the Cooperative.

The third chapter refers to the strategic direction of the Cooperative (mission, vision, principles, values, objectives, policies, strategies); also proposes a processbased organizational structure for the Institution, describes the processes in the study area and also the roles each of the entities that make up the Credit and Collections. We propose a positional organic to the area.

In the fourth chapter presents the analysis of the processes for granting credit, evidenced time, cost, charge, through this analysis is determined taking into account critical processes excessive time delay, lost markets and high costs

In the fifth chapter presents a proposal of improvement for selected critical processes in the previous chapter, the improvement above it carried out through enhancement tools such as:

- 1) ISO Leaves.
- 2) Flow Charts.
- 3) Improved Layout Sheets.

The talk concludes with a report of the benefit would be achieved by the improvement proposals submitted.

In the sixth chapter presents the conclusions and recommendations made to the institution based on the analysis and the results presented.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 La Institución – Síntesis histórica

Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle es una institución financiera creada en el año 1969 por moradores del barrio Chaupitena ubicado en el Valle de los Chillos, quienes identificaron la necesidad de crear una Institución que apoye a la comunidad en sus proyectos y tenga una visión solidaria, por ello inicia la idea de realizar una cooperativa de ahorro para captar el dinero, capitalizarlo y brindar Crédito a todos y cada uno de sus asociados, sus mentalistas fueron un grupo de jóvenes visionarios, cuyo objetivo principal era el mejorar la situación económica por la cual atravesaban los pobladores de la zona, brindar respaldo y apoyo.

La idea de desarrollo siempre estuvo latente, es así que bajo la iniciativa del Sr. Fernando Gualotuña, los jóvenes visionarios deciden acudir al asesoramiento de la Federación de Cooperativas del Ecuador; a través del Sr. Benigno Dávila, se elabora el primer estatuto de la Cooperativa y se realizan los trámites para su reconocimiento jurídico.

En ese entonces, el presidente Constitucional de la República, era el Dr. José María Velasco Ibarra, quien emitió el acuerdo N° 4468 por el cual aprueba los estatutos y declara la existencia legal de la Cooperativa Alianza del Valle, el 26 de mayo de 1970.

Cooperativa Alianza del Valle ha evolucionado en éstos 43 años, siempre enfocada hacia la satisfacción de sus asociados, apoyo a la comunidad brindando seguridad, confianza, para convertirse en una verdadera amiga a su servicio.

1.1.1 UBICACIÓN

Cooperativa Alianza del Valle se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, Valle de los Chillos, Barrio Chillo Jijón en la Av. Huancavilca y Duchicela.



1.2 Unidad de Crédito y Cobranzas

Es política de la Cooperativa facilitar el acceso al crédito y servicios conexos a través de sus servicios crediticios directos e indirectos a los socios, promoviendo la democratización y contribuyendo al desarrollo económico y social de la comunidad en su zona de influencia, cumpliendo con su objetivo social.

Los créditos que otorga la Cooperativa Alianza del Valle a sus socios constituyen "Actos Cooperativos" en tal sentido se debe establecer tasas de interés que permitan cubrir costos operativos de la institución, el riesgo cambiario, el riesgo por pérdidas por inflación, el riesgo de incobrabilidad; con la finalidad de asegurar la continuidad de los servicios crediticios de la Cooperativa sin intermediación lucrativa.

1.3 Servicios que presta la Unidad de Crédito y Cobranzas

1. CREDICONSUMO: dirigido a personas naturales asalariadas y/o rentistas. Son personas naturales asalariadas las que trabajan bajo relación de dependencia sea en el sector público o privado y reciben un pago por su trabajo sea sueldo, salario, jornal o remuneración.

2. MICROCRÉDITO: es un crédito destinado a de personas naturales o jurídicas no asalariadas, formales o informales cuya principal fuente de repago constituyan las ventas o ingresos generados por las actividades que emprenda, indiferente del destino del crédito sea para financiar

actividades productivas o para la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios de uso personal.

2.1 MICROCRÉDITO MINORISTA: Son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea menor o igual a USD 3.000, otorgados a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria.

2.2 MICROCRÉDITO DE ACUMULACION SIMPLE: son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en micro créditos a la institución financiera sea superior a USD 3000 y hasta USD10.000, otorgados a microempresarios que registran un nivel de ventas o ingresos anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, a o un grupo de prestatarios con garantía solidaria.

2.3 MICROCRÉDITO DE ACUMULACION AMPLIADA: son aquellas operaciones de crédito superiores a USD 10.000 otorgados a microempresarios que registran un nivel de ventas o ingresos anuales inferior a USD 100.000, a ¹trabajadores por cuenta propia, a

¹ <http://www.alianzadelvalle.fin.ec/alianzav/>

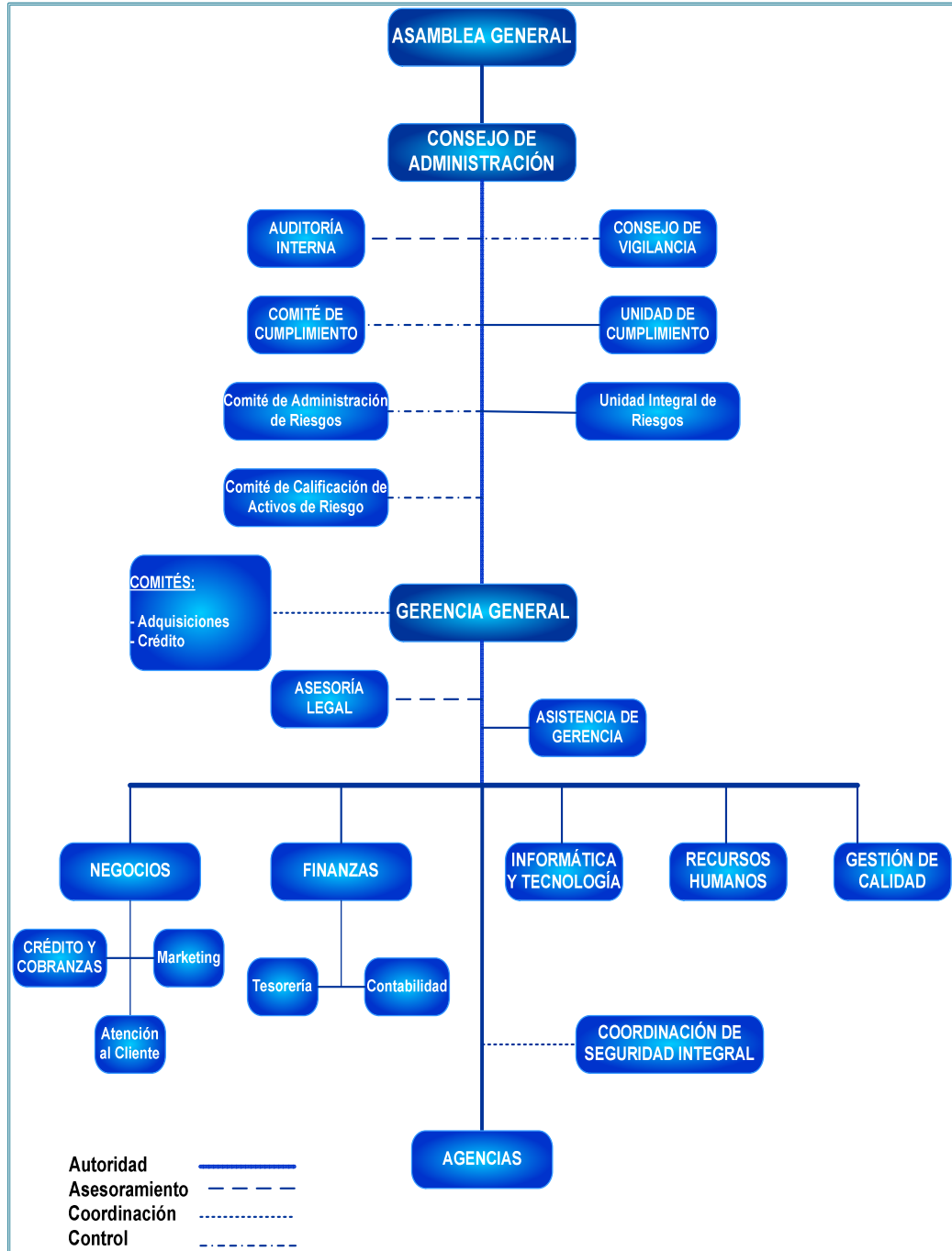
o un grupo de prestatarios con garantía solidaria, el monto máximo a entregar con aval personal es de USD 20.000

3. **CRÉDITO EMERGENTE:** es un crédito paralelo dirigido a socios que tengan una o más operaciones vigentes (original) de consumo, microcrédito o vivienda, siempre y cuando su comportamiento y capacidad de pago se enmarquen en la política vigente.

Está destinado a cubrir una necesidad emergente del socio dada por una calamidad doméstica debidamente comprobada.

4. **CREDI VIVIENDA:** dirigido a personas naturales, para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia. (Garantía Hipotecaria). El monto máximo a entregar es de USD 80.000

1.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE



FUENTE: Cooperativa Alianza del Valle (Dep. RRHH)
 ELABORADO POR: Cooperativa Alianza del Valle

1.3.2 ORGANIGRAMA POSICIONAL DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS



FUENTE: Cooperativa Alianza del Valle (Dep. RRHH)
ELABORADO POR: Cooperativa Alianza del Valle

1.6 Problemática de la Unidad de Crédito y Cobranzas

Dentro de la línea de funcionamiento de la Cooperativa Alianza del Valle su fin es la intermediación financiera, para lo cual un pilar de la misma es la colocación de crédito dentro de su segmento de mercado, dicha colocación depende mucho de la velocidad de respuesta en la efectivización del mismo, así como también de la facilidad de obtención de los requisitos y su flexibilidad.

Mucho del peso de dicha respuesta recae sobre los analistas verificadores de crédito, los cuales son encargados de la aprobación del crédito posterior a la revisión de la información ingresada tanto en el sistema como la documentación digitalizada.

El problema está dado en la aglomeración de créditos para su aprobación, los cuales deben ser solventados por dos analistas, para los créditos generados por los oficiales de todas las agencias, ocasionando demora en la entrega del dinero correspondiente a la solicitud de crédito realizada, lo que en algunos de los casos origina molestia, inconformidad, e incluso que se cancela dicha solicitud.

El no poseer un cuerpo colegiado quien apruebe o niegue las solicitudes de créditos ingresadas hace que los oficiales más antiguos o conocedores de diferentes mercados sean quienes a través de su “EXPERIENCIA EN CAMPO” den la respuesta final a la solicitud de crédito.

Este problema acarrea con él, la insatisfacción del socio lo que, de forma consecuente llevará al desprestigio de la institución y posterior pérdida de mercado.

1.7 Marco Teórico

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades. Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente.

La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente. La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

En la actualidad, las exigencias del mercado inducen a que las empresas incorporen una mejora a los procesos, de tal manera que puedan proporcionar productos y servicios de calidad, con el objetivo de satisfacer a sus clientes. Por tal razón, el implementar y desarrollar una cultura enteramente enfocada al trabajo en equipo, creatividad y mejoramiento continuo, permitirá a la organización mejorar su funcionamiento y competitividad. Ante la necesidad de propagar una nueva cultura empresarial, la mejora de procesos implica una tarea indispensable y necesaria a la hora de dar un cambio para lograr una nueva organización.

Administración de Procesos

El libro Administración y control de la calidad (Evans & Lindsay, Administración y Control de Calidad, 7ma Edición) expone: se mejora la calidad y rendimiento de la empresa mediante la administración y diseño de procesos, ya que constituyen actividades que ayudan a prevenir errores, descartar desperdicios, repeticiones y defectos, brindando una respuesta rápida y consistente a los clientes.

“La administración de procesos comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocios clave, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el desempeño operativo y, con el tiempo la satisfacción del cliente.”(Summers, Administración de la Calidad, 2006)

Por tanto, **Proceso** se define, Duisberg como citado por (Foltalvo Herrera & Vergara Schmalbach, La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008, 2010, pág. 71) “...como la combinación de personas, información, máquinas y materiales a través de una serie de actividades conjuntas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente.”, es decir que cada actividad que se realice en la empresa,

desde lo más simple hasta lo complejo, deben ser considerados como procesos.²

Como expuesto en el libro Gestión de la calidad (Camison, Cruz, & Gonzales, Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas, 2007), la inclusión del término cliente conlleva a entender que no solo se refiere a los clientes externos sino también a los clientes internos.

Secundando la definición de proceso, “cada grupo de actividades o procesos conforman una cadena de valor mediante la que se pretende satisfacer al cliente a través de la generación de valor añadido en cada actividad.”³. Camison, Cruz, & Gonzales, Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas, 2007, pág. 844)

Como declarado en la primera edición del libro Administración de la calidad (Summers, Administración de la Calidad, 2006), una empresa debe establecer procesos y sistemas que funcionen tal cual lo requiere el cliente, de tal manera que pueda satisfacerlos. Las organizaciones deben tener

² “Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso...” (Informe sobre la Gestión por Procesos, 2005, p. 6)

³ “En la gestión por procesos cada tarea o actividad forma parte de un proceso y las personas que las ejecutan son conscientes de que trabajan dentro de una cadena de valor añadido a un cliente, cuyo output será el input de otro proceso” (Camison, Cruz, & Gonzalez, Gestion de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas, 2007, pág. 843)

procesos clave, mismos que deben ser ejecutados a cabalidad para atraer y retener clientes. Los procesos clave permiten cumplir la misión y objetivos estratégicos siempre y cuando funcionen en conjunto dentro de la empresa.

Como expuesto en el libro Gestión de la calidad (Camison, Cruz, & Gonzales, Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas, 2007) un *procedimiento* permite conocer quién hace qué y qué se hace en relación a un determinado objetivo. Integra varias funciones, instrucciones, medios principales que se requieran entendiendo como herramientas, materiales y documentos, y por último una cronología de desempeño de las instrucciones. Las *instrucciones de trabajo* nos permiten entender cómo se va a realizar una determinada actividad, la misma que será asignada a un rol único y a su vez estas deben ser muy detalladas y reunir todas las operaciones necesarias para desarrollar la actividad que se define.

Clasificación de los procesos

Como lo presenta el libro La gestión por Calidad Total en la empresa moderna (Ruiz & López, La Gestión por Calidad Total en el empresa moderna, 2004), se presenta la siguiente clasificación, se presenta la siguiente clasificación:

- **Procesos Estratégicos:** Mediante estos procesos se gestiona la relación con el entorno de la empresa, los mismos que engloban subprocesos tales como planificación, toma de decisiones, diseño, entre otros.

- **Procesos Operativos:** Son los procesos que integran la cadena de valor básica del negocio, los mismos que representan al desarrollo, gestión proveedores, producción, comercialización, servicio postventa, entre otros, los mismos que llegan directamente al cliente.

- **Procesos Soporte:** Son procesos que brindan apoyo a los operativos, en general no agregan valor directamente al producto servicio.

Mapa de Procesos

*“Un **mapa de procesos** es una representación gráfica de todos los pasos involucrados en un procesos completo o en un segmento específico de un proceso.”* (Summers, Administración de la Calidad, pág. 214)

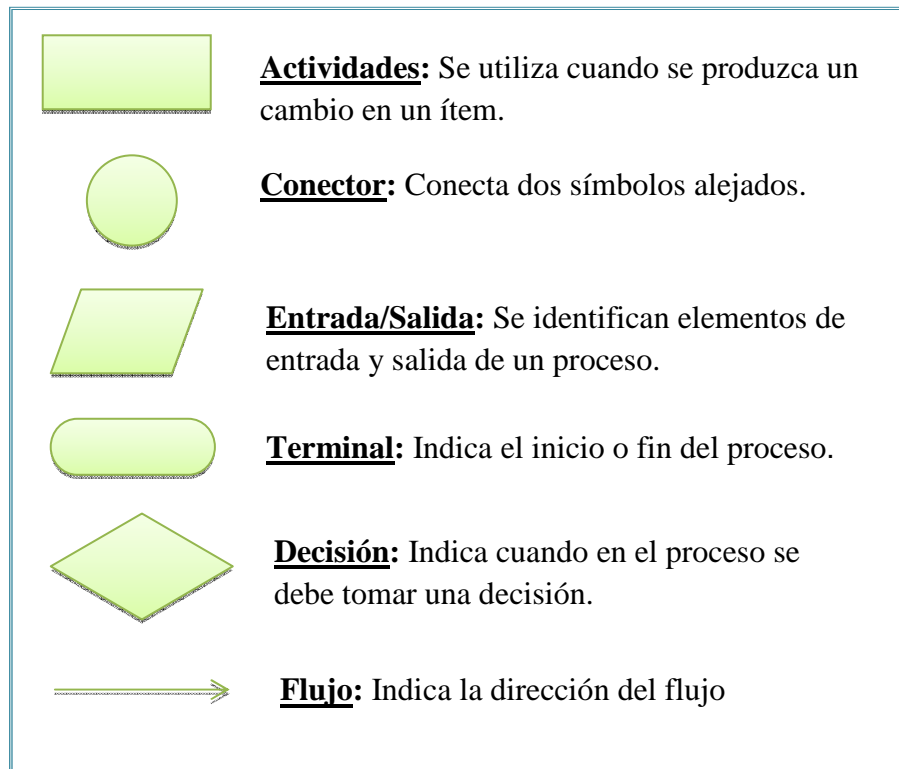
Como lo declara en la primera edición del libro Administración de la calidad (Summers, Administración de la Calidad, 2006, los mapas de procesos constituyen valiosas herramientas de comunicación que transmiten un claro entendimiento de cómo se maneja una empresas. Identificar y escribir cada uno de los procesos de manera gráfica contribuye a un buen entendimiento de como las personas deberán llevar a cabo su trabajo. A través de estas herramientas se puede mostrar con precisión operaciones actuales y a la vez también se pueden someter a una evaluación.

Los mapas de procesos son conocidos como diagramas de flujo, mediante los cuales se pueden identificar las actividades de un proceso que causan problemas o cuellos de botella.

Un buen diseño de procesos se enfoca hacia la prevención de la mala calidad al asegurar que los bienes y servicios cumplen con los requisitos de los clientes externos e internos, y que el proceso es capaz de lograr el nivel de desempeño necesario. Una vez que el proceso es diseñado y operacional, debe ser controlado a partir de periodos cortos y mejorado sobre el largo plazo. (Evans & Lindsay, Administración y Control de Calidad, 7ma Edición)

A continuación se presentan los símbolos con los cuales se puede elaborar un diagrama de flujo de un proceso.

GRÁFICO 4.1. Elementos de un Diagrama de Flujos



Fuente: MEJIA García Braulio, Gerencia de Procesos, Eco ediciones, Colombia, Septiembre 2000.
Elaborado por Gabriela Titusunta. Noviembre, 2012

Gestión por Procesos

En el Texto de Gestión por procesos se menciona: para mejorar la atención del usuario en los establecimientos de salud del sistema nacional de salud (Rojas Moya, 2003), la *Gestión de procesos* se enfoca en presentar a la empresa como un sistema, donde cada área, departamento, se interrelaciona en virtud de que se brinde un valor agregado y brindar al cliente productos y/o servicios que satisfagan sus necesidades, como mantener al recurso humano más comprometido, proporcionando responsabilidades claras e implementar el trabajo en equipo. Implementar

la Gestión de procesos, impulsa a la organización a dar un cambio, de tal manera que se pueda cimentar y mejorar su calidad y productividad.

El texto de Gestión por procesos menciona: (Rojas Moya, 2003), el objetivo de la gestión por procesos es conseguir niveles altos de satisfacción de los clientes mediante el incremento de resultados de la empresa, como también el incremento de su productividad mediante la reducción de costos internos innecesarios, reducir tiempos de entrega, mejorar la calidad y valor percibido por los clientes, incorporar valor agregado al servicio y/o producto.

Cadena de Valor

En el libro Desarrollo de una cultura de calidad (Cantu Delgado, 2002, pág. 138), se define: la cadena de valor es referida como un conjunto de eslabones, los mismos que representan los diversos procesos que se llevan a cabo en una empresa para brindar un servicio y producto de calidad. La cadena de valor se compone de actividades primarias, mismas que intervienen en la creación física del producto y que están relacionadas con eslabones generales de la cadena de valor tales como: logística de entrada y salida, operaciones, comercialización y venta y el servicio. Las actividades de apoyo respaldan a las primarias, estas son: desarrollo tecnológico, adquisición, administración de RRHH e infraestructura organizacional.

La Mejora de Procesos

La Revista electrónica (La Gestión por Procesos, 2005) la **mejora de los procesos** menciona: es una estrategia que permite a las empresas generar valor de modo continuo, satisfaciendo las expectativas y necesidades de los clientes y adaptándose a los cambios del mercado.

1.8 Marco Conceptual

- **Acciones Correctivas:** Son aplicaciones que permiten optimizar los procesos, desde que surge una inconformidad hasta que se llevan a cabo las correcciones y prevenciones necesarias para eliminarla. (Servi Soft S.A. Líderes en Tecnología – Gestión documental y de procesos, 1994)

- **Actividad:** Es la suma de tareas, regularmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. Normalmente se desarrolla en un departamento o función. (Excelencia Empresarial – Gestión Procesos, 2006).

- **Administración de proceso:** Comprende la planeación y manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos. (Evans & Lindsay, Administración y Control de Calidad, 2008).

➤ **Diagrama de flujos:** Son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar las actividades de un proceso, describir su secuencia e interacción. (Evans & Lindsay, Administración y Control de Calidad, 2008).

➤ **Cadena de valor:** Es el conjunto de procesos que realiza una organización para proporcionar al consumidor un producto y servicio de calidad. (Cantu Delgado, 2002).

➤ **Cuadro de Mando Integral:** es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. (Libro The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996)

➤ **Calidad:** conjunto de características inherentes de un bien o servicio que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes. (Foltalvo Herrera & Vergara Schmalbach, La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008,2010).

➤ **Cliente externo:** Más conocidos como clientes, es decir aquellos que utilizan un servicio o producto, y además todos aquellos con los cuales

la organización pueda tratar, contactar o establecer negocios.(Patiño Díaz Granados).

- **Cliente interno:** Se refiere al trabajador, mismo que se lo debe reconocer como principal activo de la empresa. (López Sobejano, 2007).

- **Gestión por procesos:** Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. (Ruiz & López, La Gestión por Calidad Total en la empresa moderna, 2004).

- **Mejoramiento continuo:** es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y la eficiencia en el uso de los recursos.(La Gestión por Procesos, 2005).

- **Mejora de procesos:** es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. (La Gestión por Procesos, 2005).

- **Procedimientos:** Es la forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida. (Excelencia Empresaria – Gestión por Procesos, 2006).

- **Procesos:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. (Excelencia Empresaria – Gestión por Procesos, 2006).

- **Procesos clave:** Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad, comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación, etc. Evans & Lindsay, Administración y Control de Calidad, 2008).

- **Sistema:** Es una entidad cuya existencia y función se mantienen como en un todo por la interacción de sus partes. (Auliso, Miles, & Quintillan,s.f.)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.2 Análisis Externo

El análisis externo identifica las oportunidades y las amenazas que existen en otras entidades, lo que se pretende es analizar el ambiente actual y proyectarlo al futuro, recopilando información de la competencia, de clientes, asociados y otros, creando así una base propia de conocimientos y capacidades.

2.2.1 Macro Ambiente

El macro ambiente representa al conjunto de fuerzas dinámicas, es decir, que están propensas a cambiar a un ritmo creciente, que no pueden ser controladas y que influyen directamente en las actividades, pero sirven para tener claro el entorno en que se trabaja y facilita la toma de decisiones. El Macro ambiente afecta en general a todas las organizaciones, incluye demografía, condiciones económicas, cultura y leyes.

2.2.1.1 Aspectos Económicos

El análisis de las variables económicas es de gran importancia ya que determina la necesidad, interacción de las empresas con la economía, así, la tasa de interés o de inflación puede representar una amenaza o una oportunidad de beneficio en las empresas de negocios financieros.

2.1.1.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El PIB mide el desempeño económico de un país, es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante un período, generalmente un año. Por lo tanto el PIB excluye la producción de las empresas en el extranjero.

TABLA 2.1

AÑO	PIB EN MILLONES DE DÓLARES
2005	36,942
2006	41,705
2007	45,504
2008	52,572
2009	51,385
2010	57,978
2011	67,426
2012	73,231

**Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Gabriela Titusunta**

GRÁFICO 2.1

PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Gabriela Titusunta

Análisis General.- Se puede apreciar un crecimiento continuo del PIB a lo largo de los últimos ocho años de acuerdo a datos publicados por el Banco Central del Ecuador, lo que significa que el país mantiene un margen estable en su producción y mercados, sin embargo cabe destacar el importante aporte que hacen todo tipo de empresas, en este caso el sector servicios, que ayuda a emitir y obtener el recurso de capital para financiar negocios e inversiones, este mecanismo tiene una alta relevancia ya que entran en contacto tanto con prestamistas como prestatarios.

Análisis para la Institución Financiera.- Para la actividad que realiza la Cooperativa el incremento del PIB es una oportunidad inminente ya que se puede determinar el aporte que hacen el conjunto de empresas para el incremento de la economía, dentro del sector servicios además se genera la

posibilidad de ampliar su base de negocios en el campo nacional e internacional, lo que intensifica la competencia en todos los mercados.

2.1.1.1.2 INFLACIÓN

La inflación es el aumento de precios de bienes y servicios a través del tiempo, los precios se incrementan más rápido que los ingresos, los consumidores van perdiendo el poder adquisitivo, de esta forma incrementa la tasa de inflación.

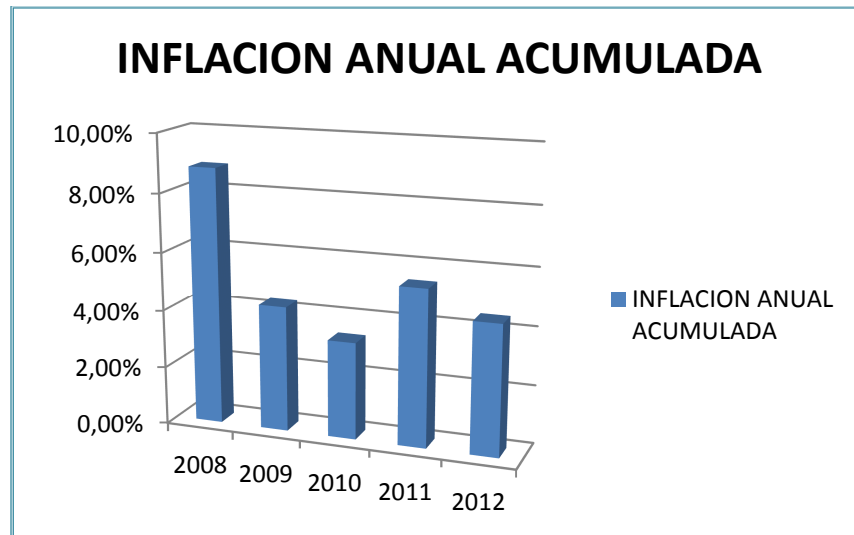
TABLA 2.2

AÑO	INFLACIÓN ANUAL ACUMULADA
2008	8.83%
2009	4.31%
2010	3.33%
2011	5.41%
2012	4.47%

**Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Gabriela Titusunta**

GRÁFICO 2.2

INFLACIÓN



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Gabriela Titusunta

Análisis.- Desde el año 2008 hasta el 2012 la inflación ha ido teniendo descensos considerables mismo que puede ser atribuido a que la estabilidad económica y política que se ha tenido desde el año base, esto ha permitido que la inversión extranjera y nacional genere más fuentes de trabajo permitiendo con esto la capacidad de poder adquisitivo en los productos y servicios.

Análisis para la Institución Financiera.- A pesar que este indicador es demasiado fluctuante y que existen meses donde arroja puntos muy altos para la Cooperativa el que la tasa de inflación baje hace que genere un gran beneficio ya que si la tasa de inflación es baja por ende las tasas de interés bajan haciendo que los créditos que ofrecemos como institución

financiera sean más atractivos para los clientes, no solo por la tasa ya mencionada sino también por los beneficios que ofrecemos en cuanto a garantías y encajes que es menor a la que ofrecen el resto de Instituciones Financieras reguladas y no reguladas.

2.1.1.1.3 TASAS DE INTERÉS

Tasa de interés hace referencia al costo que tendrá el dinero en el tiempo, es decir, es el valor que se tiene que pagar al recibir cierta cantidad de dinero en forma de préstamo.

La tasa de interés es uno de los factores económicos más importantes ya que los usuarios de los servicios bancarios toman en cuenta la vigente para adquirir obligaciones a largo plazo con instituciones financieras sean estas reguladas o no.

- Tasa Activa.- es el porcentaje que el Sistema Financiero cobra por los préstamos que otorga a las personas naturales y/o jurídicas, esta tasa es controlada por el Banco Central del Ecuador.

- Tasa Pasiva.- es el porcentaje que el Sistema Financiero paga a las personas naturales y/o jurídicas por los ahorros depositados, estos son controlados por la Superintendencia de Bancos.

TABLA 2.3
TASAS DE INTERÉS

Tasas de Interés			
DICIEMBRE 2012 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35
4. <u>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO</u> (según regulación No. 009-2010)			
5. <u>TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</u>			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.53	Tasa Legal	8.17
Tasa Activa Referencial	8.17	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis: La tasa de interés activa para los cinco últimos años ha tenido muy poca variación, si bien es cierto que la diferencia no es

relevante los puntos que ha disminuido ha hecho que los clientes soliciten más créditos a las Instituciones Financieras.

Por su parte la tasa pasiva también ha ido generando diferencias poco significativas esto para las instituciones financiera tiene un impacto considerable ya que al bajar esta tasa las captaciones disminuyen ya que los interés pagados a los socios – clientes son relativamente bajos.

Análisis para la Institución Financiera.- Como se mencionó anteriormente los clientes están siempre pendientes de la tasa pasiva para colocar su dinero en ahorro o plazos fijos si esta tasa no ofrece mayores beneficios difícilmente la Cooperativa podrá captar nuevos depósitos. Así mismo al subir la tasa activa hace que genere malestar al cliente ya que suspenden créditos trayendo consigo una pérdida considerable para la institución.

2.2.1.2 Aspectos Legales

Durante el periodo de gobierno del Econ. Rafael Correa Delgado, se han realizado cambios substanciales a las algunas de las leyes existentes, estas han sido de índole económica, política, social, financiera, por mencionar las más importantes se citan las siguientes:

1. **Ley de Equidad Tributaria:** en la que se estableció el incremento al Impuesto de los Consumos Especiales (ICE) en productos como los cigarrillos (200%), bebidas y gaseosas (hasta el 20% más), perfumes (35%) y automóviles (entre 10% y el 30% adicional).

2. **Impuesto a la Salida de Capitales (ISC):** con una tasa del 1% al 2%.
3. Ley Orgánica de Redistribución de los Ingresos para el Gasto Social.
4. Ley de Buró de Crédito: La Asamblea Nacional en Octubre del 2012 aprobó la eliminación del Buró de crédito; para sustituirlo por el Registro de Datos Públicos.

Análisis para la Institución Financiera.- La modificación a estas leyes ha repercutido en el diario trajinar del estado, incluidas las instituciones del sistema financiero, las cuales se ven afectadas directamente por la eliminación del Buró de Crédito esto ha dejado a dichas instituciones financieras como también a cierta parte del sector comercial sin una herramienta fundamental y necesaria para mitigar el riesgo existente en la concesión de crédito; con la aprobación de esta ley lo único que se aporta al país es que exista un índice de morosidad mucho más alto y sobre todo un sobreendeudamiento.

Países como Portugal trato de implementar el sistema de buro público de datos, este no dio mayor resultado.

2.2.1.3 Aspectos Sociales

Para una institución financiera el concepto de Responsabilidad Social no se relaciona únicamente con actividades específicas hacia a la comunidad o el medio ambiente. Este tiene que ver con un ámbito más amplio que es el aporte integral y permanente que una Cooperativa brinda a la comunidad, a través de la generación de un “Cultura de Ahorro”, es una buena gestión financiera, la entrega de servicios financieros sencillos y de fácil acceso, transparencia, educación financiera, entre otros.

Análisis para la Institución Financiera.-

Para las Cooperativas de Ahorro y Crédito es fundamental incentivar el ahorro y sobre todo apoyar al desarrollo de sus asociados, el desarrollo se lo logra a través del otorgamiento de créditos para apoyar sus actividades productivas en su gran mayoría, para el caso de la Institución Financiera objeto de análisis (Cooperativa Alianza del Valle) la misma está muy apegada a los principios del cooperativismo donde se entrega Microcréditos a tasas preferenciales para la implementación de pequeños y medianos negocios es así que la ayuda muta principio principal de cooperativismo se ve reflejado en los lugares donde nuestra institución financiera se encuentra, esta apoya al desarrollo y progreso de sus clientes.

Nuestro país escasamente cuenta con una cultura de ahorro por tal motivo la ciudadanía prefiere adquirir obligaciones crediticias con el

propósito de lograr su desarrollo personal. Muy a pesar del factor económico (Sueldos Vs. Canasta Básica) donde no todos los clientes son sujetos de crédito la Cooperativa Alianza del Valle muy apegada a su responsabilidad social crea productos crediticios para catapultar el desarrollo de sus socios – clientes.

2.2.1.4 Supervisión y Control Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Economía Popular y Solidaria: Se trata de una forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

La economía popular y solidaria está integrada por:

- 1) Sector Comunitario
- 2) Sector Asociativo
- 3) Sector Cooperativo
- 4) Unidades Económicas Populares

Desde el 1ero de Enero del 2013 aproximadamente, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria deberá controlar y supervisar a todas las cooperativas del país, que actualmente está bajo vigilancia de la Superintendencia de Bancos y del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Para facilitar este trabajo se firmó un convenio entre las dos superintendencias, el que permitirá ejecutar la transición. “Hasta que puedan operar por su cuenta”

Actualmente, la Superintendencia de Bancos supervisa a 39 cooperativas y una caja de ahorro. El control de esas entidades pasará a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para lo cual se facilitará el acceso a la tecnología, el archivo físico, las normativas y toda la información cooperativistas. En esa transición también se incluirán las cooperativas controladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

El proceso incluye a todas las cooperativas, entre ahorro y crédito, de vivienda, de transportes y demás. Según establece la Ley de Economía Popular y Solidaria, se cuenta con un año para completar el procedimiento, sin embargo se podría extender más en caso de ser necesario.

La Superintendencia será un organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y jurisdicción coactiva. Sus atribuciones son ejercer el control de las actividades económicas; velar por la estabilidad y solidez de las empresas de economía popular y solidaria; autorizar las actividades financieras de las Sector Financiero Popular Solidario; e imponer sanciones.

La creación de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria es parte de la nueva institucionalidad pública, que reconoce al sistema económico social y solidario (Artículo 283 de la Constitución) como un actor importante de la economía nacional.

2.2.2 Micro Ambiente

Se denomina Micro ambiente porque sus factores afectan directamente a una empresa en particular, en este caso la Cooperativa, incluyen a proveedores, intermediarios, clientes, competencia, barreras de entrada y sustitutos.

2.2.2.1 Clientes

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle”, en sus 42 años que viene prestando sus servicios a la comunidad tiene como principales clientes a personas naturales y/o jurídicas de los sectores

donde se encuentran instaladas la matriz así como también cada una de sus 9 sucursales.

2.2.2.1.1 Los clientes potenciales (personas naturales) de la Cooperativa Alianza el Valle están ubicados alrededor de los sectores donde se encuentran nuestras agencias; específicamente en los sectores de:

TABLA 2.4

UBICACIÓN DE LA AGENCIA
Matriz (Chauptena)
Amaguaña
Sangolquí
Conocoto
Machachi
Guamaní
Chillogallo
El Inca
La Colón

Elaborado Por: Gabriela Titusunta

2.2.2.1.2 Entidades jurídicas con las cuales mantenemos convenios de crédito directo.

- 1) Casa de la Cultura Ecuatoriana.
- 2) Auto fénix.
- 3) Municipio de Mejía.
- 4) Cooperativa de Transportes Amaguaña

2.2.2.2 Proveedores

2.2.2.2.1 Proveedores de Recursos Financieros

➤ CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL



Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle viene trabajando desde hace cinco años con la Corporación Financiera Nacional como banca de primer piso realizando colocaciones de Microcréditos desde USD 3000 hasta USD 20.000; los créditos que la cooperativa otorga bajo este concepto son únicamente para actividades propias del negocio del solicitante.

El monto que la CFN otorga a la institución es de USD 14'000.000 con una tasa del 6%; este fondeo permite entregar a los socios créditos con tasas de interés menores a las que se entregaría con fondos propios de la Cooperativa.

➤ FINANCOOP

La institución también recibe fondos de FINANCOP – Caja



Central Cooperativa; la cual es una institución financiera de segundo piso que tiene como misión brindar productos y servicios financieros especializados para el sistema cooperativo de ahorro y crédito del país; con el fin de contribuir tanto al desarrollo como al fortalecimiento de este sector. Actúa como un mecanismo de estabilización de la liquidez del sistema, reciclando los recursos líquidos del sector bajo una visión de mitigación de riesgos. Los recursos que la institución otorga a la banca de primer piso como el caso nuestro son destinados para las micro finanzas; como un mecanismo de generación de empleo y reducción de la pobreza.

El monto que la institución recibe es de 1'600.000 dólares a una tasa del 8.5%

➤ PROGRAMA DE FINANZAS POPULARES

El gobierno Nacional a través del Programa Nacional de



Programa Nacional de
Finanzas Populares,
Emprendimiento y
Economía Solidaria

Finanzas Populares, busca potenciar las

actividades y capacidades

emprendedoras de la población, apoyando técnicamente y financieramente a las Instituciones micro financieras, y fomentando la cooperación y el desarrollo de nuevos y mejores servicios financieros.

La institución recibe del Programa de Finanzas Populares la suma de 7'000.000 dólares a una tasa del 7.5%; estos fondos serán destinados a los microempresarios con tasas preferenciales menores a las promedio del mercado que a la vez permiten el impulso financiero para el desempeño de cada uno de sus negocios. Las tasas que se ofertan serán de acuerdo a la ubicación geográfica del domicilio del solicitante.

Las tasas nominales a las que se entregan el crédito son:

TABLA 2.5

Descripción	Tasas nominales PNFPEES		
	Tipo A	Tipo B	Tipo C
Operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado a la institución financiera sea superior a USD 600 hasta USD 8.500, otorgadas a microempresarios que registren un nivel de ventas anuales inferiores a USD 100.000.	18.5	16.75	14.75

Fuente: Departamento De Crédito y Cobranzas
Elaborado por: Gabriela Titusunta

2.2.2.2.2 Proveedores de Recursos Tecnológicos.

TABLA 2.6

PROVEEDOR	SERVICIO CONTRATADO
TELCONET	Enlaces Telconet
TELCONET	Bancos
HIGTELECOM	Equipos
SINETCOMP	Proveedor de servidores y mantenimiento
CABLESS Y WIRELESS	Monitoreo enlaces , secundarios
BANRED	Monitoreo aplicativos Banred
LA THECNICAL	Técnico Impresoras
MEGAFRIO	Sistemas a condicionado
ING.ALBUJA	Ingeniería Eléctrica
UNIPLEX	Asesor en BDD syabe y sistema de replicación
UNIPLEX	Soporte Lotus Domino
UNIPLEX	Soporte lotus workflow
TE UNO	Sistema de telefonía Ip
INTERGRUPO	Licenciamiento Microsoft
SISJAT	Proveedor de equipos de computación
FIRMESA	Proveedor de Ups
CELCO	Proveedor de Ups
DIEVOL	Cajeros Dievol

MACOSA/COBISCORP	Software Financiero
ASISTECOOPER	Mantenimiento Aplicativo
TECNASA	Cajeros NCR
ASISTECOOPER	Asistencia en el sistema COBIS

Fuente: UTIC'S
Elaborado por: Gabriela Titusunta

2.2.2.3 Competencia

Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle tiene como competencia de acuerdo a su zona de influencia a las cooperativas reguladas y no reguladas.

El Ecuador cuenta con cincuenta Cooperativas Reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, mimas que a partir del 1 de enero de 2013 pasar a ser reguladas la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria así mismo se tiene 197 Cooperativas no Reguladas que a partir de la fecha mencionada anteriormente serán reguladas por la entidad arriba citada. (ANEXO 1)

De las Cooperativas Reguladas y No Reguladas la principal competencia para la Cooperativa Alianza del Valle se menciona seguidamente:

TABLA 2.7

N°	NOMBRE DE LA COOPERATIVA	REGULADA	NO REGULADA
1	JUAN DE SALINAS		X
2	POLICIA NACIONAL LTDA		X
3	GENERAL RUMIÑAHUI		X
4	MAQUITA CUSHUNCHIC		X
5	TEXTIL 14 DE MARZO		X
6	COOPERATIVA LUZ DEL VALLE		X
7	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN PEDRO DE TABOADA LTDA	X	
8	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA.	X	
9	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.	X	
10	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.	X	
11	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO LTDA.	X	
12	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COTOCOLLAO Ltda.	X	
13	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROGRESO LTDA.	X	
14	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	X	
15	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPECO LTDA	X	
16	COOPERATIVA DE AHORRO Y	X	

	CRÉDITO ANDALUCIA LTDA.		
17	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.	X	
18	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 23 DE JULIO LTDA.	X	

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaborado por: Gabriela Titusunta

Análisis: La competencia ha sido uno de los mayores problemas de la Cooperativa, la mayoría de los socios acostumbran a realizar comparaciones entre instituciones financieras de primer piso que brinda iguales o similares servicios; muchas de las instituciones donde acuden los socios no son reguladas generando un alto riesgo en la seguridad de sus ahorros, así mismo ofrecen encajes y garantías que aparentan ser una gran oportunidad para acceder a créditos sin embargo de esto los clientes no toman en cuenta los altos intereses que terminan cancelando.

2.3 Análisis Interno

El ambiente interno está representado por los factores internos de las instituciones y que se encuentran bajo el control de la administración, dentro de este ambiente incluye las actividades operativas, financieras y de personal.

2.3.1 Capacidad Administrativa y de Talento Humano.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle cuenta con ciento diecisiete empleados divididos en las áreas siguientes:

TABLA 2.8

ÁREA	NOMBRE DEL CARGO	NÚMERO DE EMPLEADOS
CRÉDITOS	Oficial de crédito	33
	Analista de cartera	3
	Jefe de crédito y cobranzas	1
ASESORÍA LEGAL	Asesor Legal	1
	Asistente Legal	2
AUDITORÍA	Auditor Interno	1
	Asistente de Auditoría	2
COBRANZAS	Notificador	3
	Operador de Call Center	1
CONTABILIDAD	Contador general	1
	Asistente contable	3
PROCESOS	Jefe de Gestión de Calidad	1
	Oficial de procesos	3
FINANZAS	Jefe financiero	1
GERENCIA	Gerente general	1
	Asistente de gerencia	2

MENSAJERÍA	Mensajero	3
PROVEDURÍA	Auxiliar de Servicios	1
INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA	Jefe de informática y tecnología	1
	Analista programador	2
	Analista de producción	1
	Administrador de TI	1
MARKETING	Jefe de Marketing	1
NEGOCIOS	Jefe de Negocios	1
	Ejecutivo de Negocios	1
COMERCIAL	Jefe Comercial	1
RECURSOS HUMANOS	Jefe de Recursos Humanos	1
	Asistente de Recursos Humanos	1
TESORERÍA	Asistente de Tesorería	1
CUMPLIMIENTO	Oficia de Cumplimiento	2
RIESGOS	Jefe de Riesgos	1
	Analista de Riesgos	1
BALCON DE SERVICIOS	Asistente de Balcón de Servicios	16
CAJAS	Recibidor Pagador	14
JEFATURA DE AGENCIAS	Jefatura de Agencias	8

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle (Dep. RRHH)
Elaborado por: Gabriela Titusunta

2.3.2 Capacidad de Servicio

Cooperativa Alianza del Valle con el propósito de brindar un mejor servicio a sus asociados brinda los siguientes servicios:

2.3.2.1 Pago Impuesto Predial

Pague su impuesto predial, con la rapidez, seguridad y servicio que solamente su Cooperativa Amiga le puede brindar.

Lo único que necesita es acercarse al área de cajas de Alianza del Valle, indicar su número de predio o el pago del impuesto predial del año anterior, con gusto le indicaremos el valor que tiene que pagar y receiptaremos su pago.

2.2.2.2. Acreditaciones IESS

En caso de que usted sea una persona jubilada, puede acudir a cualquiera de nuestras agencias para cobrar su mensualidad, con total tranquilidad y comodidad.

Sólo necesita registrar el número de su cuenta de ahorros en el IESS y automáticamente recibirá mensualmente su sueldo con un servicio amable y cordial.

Si usted solicitó en el IESS un préstamo hipotecario o quirografario puede solicitar para que lo depositen en su cuenta de ahorros en Alianza del Valle.

2.2.2.3 Soat

Usted puede adquirir el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito en las agencias de Alianza del Valle, y además de cumplir con su obligación de adquirir por disposición este seguro, podrá tener la tranquilidad que en caso de sufrir un accidente todos los gastos relacionados con salud serán cubiertos; además en caso de fallecimiento o incapacidad este seguro proporciona un monto de ayuda a los perjudicados.

2.2.2.4 Transferencias Interbancarias

A través del Banco Central del Ecuador, Usted puede realizar transferencias de su dinero de cualquier institución financiera a su cuenta de ahorros en Su Cooperativa Amiga.

De igual forma si Usted desea realizar una transacción desde Alianza del Valle a otra cuenta en otra Institución Financiera, Usted podrá hacerlo al acercarse a Balcón de servicios y solicitar el servicio.

De esta forma tendrá la tranquilidad de que la transacción se realiza con total seguridad y de manera rápida.

2.2.2.5 Western Union

A través de Western Unión, brindamos seguridad y rapidez, en los envíos de dinero nacionales e internacionales, sólo necesita

presentar la copia de su cédula de identidad o ciudadanía, en el área de servicio al cliente.

2.2.2.6 Sistema de Remesas Creer Ecuador

¿Cómo acceder a éste servicio?

Quien envía el dinero:

- En España debe dirigirse a la Caixa Azul o de Barcelona.
- En Estados Unidos puede acercarse a todo establecimiento que cuente con el servicio del sistema Vigo Money Transfer.
- Y en cualquier lugar del mundo puede realizar sus envíos a través del Sistema Ría

En los tres casos quien envía el dinero deberá solicitar que se dirija el dinero a la Cooperativa Alianza del Valle con el respectivo nombre del beneficiario (sin necesidad de que tenga una cuenta de ahorros en la Institución)

Quien recibe el dinero y se encuentra en Ecuador:

- Debe acercarse a la Cooperativa Alianza del Valle con el original de su cédula de identidad al área de cajas y retirar su dinero; o para mayor facilidad abra una cuenta de ahorros y su dinero se acreditará de inmediato con cero costos.

2.2.2.7 Seguro Amigo

Doble indemnización por muerte accidental

En caso de accidente cubrimos un monto doble de indemnización a sus beneficiarios.

Incapacidad total y permanente.

Por su bienestar y el de su familia, en caso que sufriera incapacidad total y permanente cubriremos el valor del seguro contratado.

Sepelio

En esos momentos de dolor su familia recibirá el respaldo de nuestro seguro para afrontar la situación.

Gastos médicos.

Nadie está libre de peligro, por ésta razón su seguro amigo le ayuda a cubrir los gastos médicos en los que incurra por causa de accidente.

2.2.2.8 Bono de Desarrollo Humano

Alianza del Valle cuenta con la autorización del Ministerio de Bienestar Social y del Banco Central para ofrecer el servicio de pago del Bono de Desarrollo Humano; este es un servicio adicional que Su Cooperativa amiga tiene a disposición de la comunidad.

Sólo necesita:

- 1) Estar registrado en la base de datos enviado por el Ministerio de Bienestar.
- 2) Presentar su cédula de ciudadanía.
- 3) Acercarse a la agencia más cercana de Su Cooperativa Amiga.

2.2.2.9 Cpyline

Software para cobro de pensiones en Línea.

Si Usted tiene una empresa o institución educativa que receipta pagos como: matrículas, cuotas o pensiones de algún tipo y desea tener un control detallado de las aportaciones de sus socios, empleados o alumnos. Le invitamos a ser parte de éste sistema que le permite:

- Optimizar la recaudación de pensiones educativas o cuotas de una manera segura, ya que la Cooperativa hace la recaudación por Usted.
- Puede tener un mayor control y servicio con valor agregado, a través de reportes de las transacciones realizadas de manera automática.

2.2.2.10 MEGARED Ventanillas Extendidas

La Cooperativa Alianza del Valle, pertenece al Grupo Megared, que es una alianza de Cooperativas a través de la cual los socios sin ningún costo adicional pueden realizar depósitos, retiros, pago de cuotas de crédito y transacciones en las agencias de las Instituciones aliadas y en sus cajeros automáticos, como si lo hicieran en nuestra Institución. Pertenecen al Grupo Megared, las siguientes Cooperativas:

- Alianza del Valle.
- El Sagrario
- Pablo Muñoz Vega
- Tulcán.

Mediante el Grupo Megared se ha ampliado la cobertura de Alianza del Valle en las siguientes provincias del país: Pichincha, Tungurahua, Cotopaxi, Imbabura, Bolívar, Chimborazo, Carchi. Los Ríos y Guayas.

2.3 Análisis FODA

2.3.1 Fortalezas

- ✓ Talento humano con experticia en el área crediticia.
- ✓ La cooperativa cuenta con un alto nivel de apoyo social otorgando microcréditos para el repunte de los pequeños comerciantes.

- ✓ La cooperativa cuenta con una excelente infraestructura física y tecnológica para la atención de sus socios clientes.
- ✓ La cooperativa cuenta con alianzas estratégicas para satisfacer las necesidades de los clientes.
- ✓ La cooperativa cuenta con horarios extendidos para atención al cliente.
- ✓ La cooperativa maneja productos de alta tecnología.

2.3.2 Oportunidades

- ✓ Diversificación de los productos crediticios para segmentos más específicos que oferta la Cooperativa.
- ✓ Se cuenta con sistema operativo de alta calidad, eficiencia y eficacia.
- ✓ Plazos y tasas de interés más conveniente que otras instituciones del sistema financiero (BANCOS)
- ✓ Gran acogida en el mercado por la trayectoria de la Cooperativa (43 años).
- ✓ Cooperativa regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- ✓ Cooperativa pasara a formar parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

2.3.3 Debilidades

- ✓ Demora excesiva en la revisión de las solicitudes de crédito.
- ✓ No cuenta con un cuerpo colegiado para la aprobación de las solicitudes de crédito.
- ✓ Alta rotación de oficiales de crédito; mismo que no pueden hacer un seguimiento adecuado de su cartera.
- ✓ No existe un manual de recuperación de cartera.
- ✓ Falta de control en el sistema informático.
- ✓ Metas de colocación mensual excesivamente altas.

2.3.4 Amenazas

- ✓ Alta competencia de cooperativas no reguladas.
- ✓ Entidad financieras reguladas cuenta con alta tecnología.
- ✓ La cooperativa no cuenta con una buena cobertura geográfica; para atender la demanda de clientes.
- ✓ La cooperativa tienen una alta dependencia de financiamiento externo.
- ✓ Exceso de competencia informal, mismas que pagan tasas pasivas muy altas.
- ✓ No existe una regulación de las Tasas Pasivas.

2.4 Matriz FODA

TABLA 2.9 MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Talento humano con experticia en el área crediticia.	Diversificación de los productos crediticios para segmentos más específicos que oferta la Coac.
La cooperativa cuenta con un alto nivel de apoyo social otorgando microcréditos para el repunte de los pequeños comerciantes.	Se cuenta con sistema operativo de alta calidad, eficiencia y eficacia.
La cooperativa cuenta con una excelente infraestructura física y tecnológica para la atención de sus socios clientes.	Plazos y tasas de interés más conveniente que otras instituciones del sistema financiero (BANCOS)
La cooperativa cuenta con alianzas estratégicas para satisfacer las necesidades de los clientes.	Gran acogida en el mercado por la trayectoria de la Cooperativa (43 años).

La cooperativa cuenta con horarios extendidos para atención al cliente.	Cooperativa regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
La cooperativa maneja productos de alta tecnología.	Nueva Constitución fortalece la economía popular y solidaria
DEBILIDADES	AMENAZAS
Demora excesiva en la revisión de las solicitudes de crédito.	Alta competencia de cooperativas no reguladas
No cuenta con un cuerpo colegiado para la aprobación de las solicitudes de crédito.	Entidad financieras reguladas cuenta con alta tecnología
Alta rotación de oficiales de crédito; mismo que no pueden hacer un seguimiento adecuado de su cartera.	La cooperativa no cuenta con una buena cobertura geográfica; para atender la demanda de clientes.
No existe un manual de recuperación de cartera.	La cooperativa tiene una alta dependencia de financiamiento externo.
Falta de control en el sistema informático.	Exceso de competencia informal, mismas que pagan tasas pasivas muy altas.
Metas de colocación mensual excesivamente altas.	No existe una regulación de las Tasas Pasivas.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Definición de Misión:

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- 2) Lo que pretende hacer.
- 3) Él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

De la definición citada anteriormente se presenta la siguiente misión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.-

3.1.1 MISIÓN

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que ofrece a nuestros socios y clientes productos y servicios financieros de calidad,

dentro de un marco de eficacia, eficiencia y humanismo, respaldados en el compromiso de trabajo continuo de nuestro talento humano, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida y desarrollo económico de la Comunidad”

3.2 Definición de Visión:

Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, entre otros.

De la definición citada anteriormente se presenta la siguiente visión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.

3.2.1 VISIÓN

“Mantenernos como una Institución financiera sólida y competitiva a nivel regional que genera permanente valor para socios, clientes, talento humano y comunidad”

3.3 PRINCIPIOS

DEFINICIÓN: Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización.

Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos. Los principios con los cuales se maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle se mencionan seguidamente:

3.3.1. Responsabilidad Social Corporativa.

Alianza del Valle, concibe la Responsabilidad Social Corporativa como el compromiso de combinar el éxito económico de la Cooperativa con el desarrollo sostenible, lo que supone tomar decisiones basadas no sólo en criterios financieros sino también en las consecuencias sociales de sus acciones.

3.3.2 Gobierno Corporativo.

Alianza del Valle, está comprometida con la efectiva aplicación de los más altos estándares de gobierno corporativo con objeto de contar con la confianza de Asambleístas, Asociados, Clientes, Proveedores, Entes de Control, garantizando la transparencia, independencia y buen gobierno de la Cooperativa en la gestión Institucional, salvaguardando los intereses de los asociados.

3.3.3 Constancia en el propósito de mejorar el servicio al socio/cliente.

Establecer como propósito fundamental la constancia dirigida al mejoramiento del servicio, de manera que nuestro socio/cliente se mantenga satisfecho y con la convicción que la Institución trabaja por él. De esta forma nuestros productos y servicios serán competitivos en el mercado y lograrán obtener la lealtad y preferencia del mismo.

3.3.4 Trabajo en equipo.

Formaremos equipos de trabajo donde la sinergia sea una característica principal que se fortalecerá en cada acción realizada con el fin de mejorar nuestros productos y servicios, enmarcados en un ambiente de responsabilidad y armonía, logrando así crear equipos de trabajo efectivos con sentido de pertenencia.

3.3.5 Potencializar el desarrollo de sus colaboradores.

Alianza del Valle ofrece a sus empleados un entorno laboral retador y atractivo, poniendo especial énfasis en la formación y el desarrollo profesional, así como en el fomento de la igualdad, la diversidad, la

flexibilidad y la conciliación de la vida laboral y familiar promoviendo un entorno seguro y saludable que facilita la comunicación y convivencia del equipo humano.

3.4 VALORES

DEFINICION: Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los valores que rige a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle se mencionan seguidamente:

3.4.1. Equidad

A través de un ambiente de justicia y transparencia para el otorgamiento de productos y servicios a nuestros socios/clientes, proveedores, entes de control y talento humano.

3.4.2. Honestidad

Con los asociados, recursos financieros, documentos, que sean de la Cooperativa, éstos serán utilizados con absoluta rectitud e integridad organizacional. Trabajamos con transparencia y ética cuidando siempre el bienestar de nuestros socios e Institución.

3.4.3. Responsabilidad

Para asumir nuestras acciones, estando siempre preparados a esclarecer e informar sobre las actividades ejecutadas, de manera que el socio/cliente incremente su confianza en la capacidad del personal y de la Cooperativa como Institución sólida y transparente.

3.4.4 Disciplina

Cumpliendo a cabalidad normas, políticas y procedimientos que constituyen los pilares del accionar de la Cooperativa.

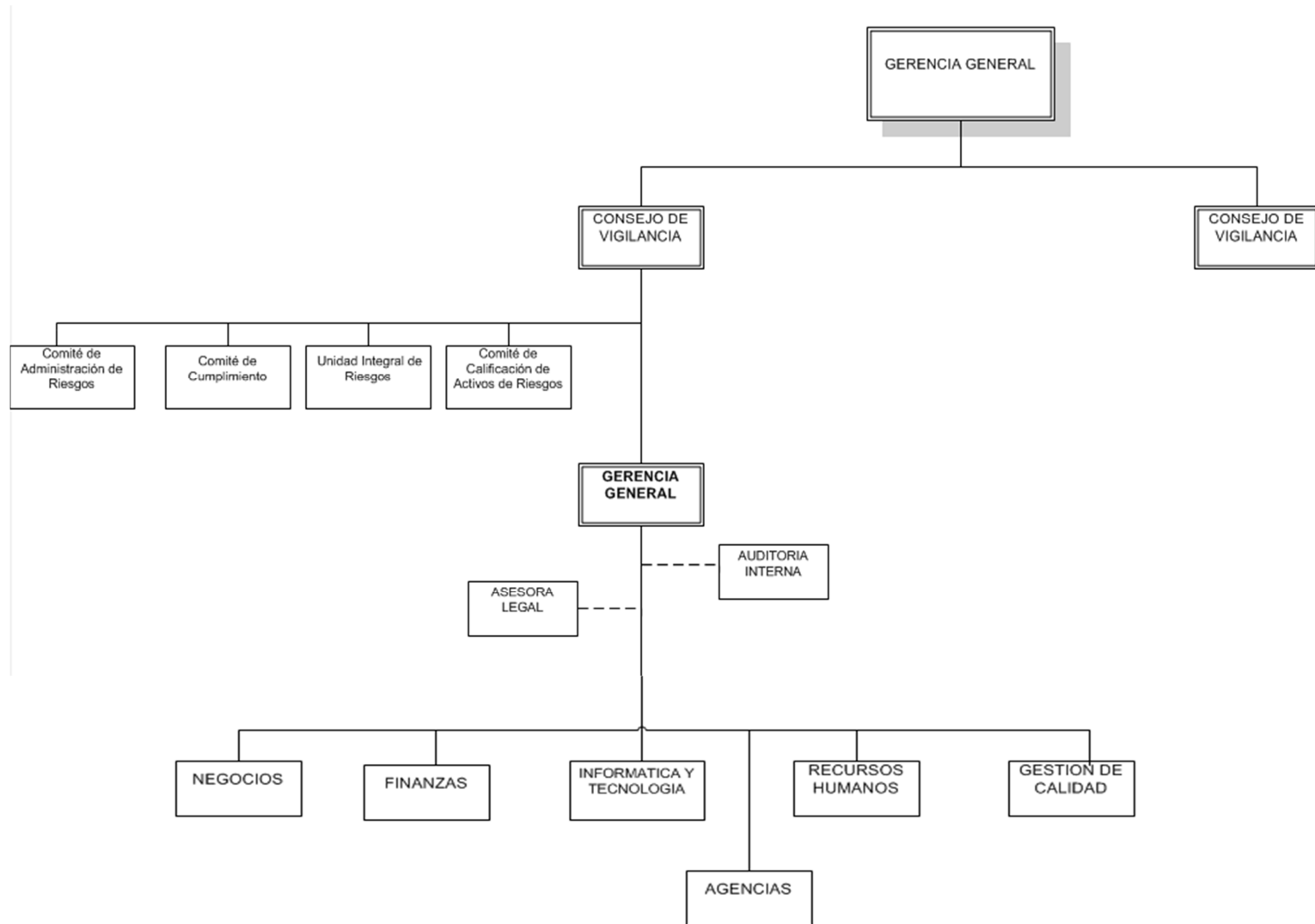
3.4.5. Solidaridad

Hacia nuestros socios/clientes y la comunidad ecuatoriana, basándonos en nuestros principios de ayuda mutua.

3.5 Estructura Orgánica Propuesta

DEFINICIÓN: Disposición sistemática de los órganos que integran una institución, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.

3.5.1 Orgánico Estructural Propuesto para la Cooperativa Alianza del Valle



FUENTE: Cooperativa Alianza del Valle (Dep. RRHH)

ELABORADO POR: Gabriela Titusunta

3.5.2 Descripción de Procesos del Área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa Alianza del Valle.

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS NEGOCIOS
1) CRÉDITO Y COBRANZAS <ul style="list-style-type: none">• Asesoría de Crédito.• Análisis de Riesgo de Crédito.• Análisis de Cartera.• Operador de Call Center.• Notificación pre – judicial.
2) MARKETING <ul style="list-style-type: none">• Atención al cliente.• Promoción de Productos y Servicios.• Publicidad y propaganda.• Negociación para futuras captaciones

3.5.2.1 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LAS ÁREAS QUE CONFORMAN LA UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZAS

1) JEFE DE NEGOCIOS

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA

Analizar el entorno socio económico, información activa y pasiva de la Cooperativa, para establecer estrategias de negocio que le permitan a la Cooperativa incursionar en nuevos mercados y/u ofertar nuevos productos.

ACTIVIDADES DEL ÁREA

- 1) Planificar, desarrollar, coordinar y controlar los planes y programas de acción para cumplir el plan operativo del área.
- 2) Buscar oportunidades de negocios tanto para los productos activos como pasivos, buscando incrementar la cobertura del mercado.
- 3) Establecer y controlar las metas de captaciones y gestión comercial de recursos financieros para las oficinas operativas.
- 4) Planificar, desarrollar, implementar y controlar servicios financieros de la Cooperativa.
- 5) Realizar informes del área y entregar a Gerencia General.

- 6) Revisar y autorizar el reporte de comisiones para el pago a ejecutivos de negocios.
- 7) Revisar y autorizar el reporte de comisiones para el pago a ejecutivos de negocios.
- 8) Administración de reclamos, requerimientos y consultas a través de canales virtuales de la cooperativa.

2) JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA

Administrar la cartera de créditos en base a las políticas y procedimientos establecidos y analizar la información crediticia para proponer nuevas estrategias de colocación. Gestionar la recuperación de cartera en mora y mantener el indicador de morosidad dentro del referencial.

ACTIVIDADES DEL ÁREA

- 1) Integrar los Comités de Crédito y Calificación de Activos de Riesgo.
- 2) Elaborar y custodiar las actas de los Comités de Crédito.

- 3) Validar las estructuras de la Central de Riesgo en función de la normativa.
- 4) Asignar metas de colocación y recuperación de cartera mensuales a las oficinas operativas de acuerdo al presupuesto y gestionar el cumplimiento de las mismas.
- 5) Analizar la información crediticia para verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos, así como proponer nuevas estrategias que permitan mejorar la administración de la cartera de créditos.
- 6) Preparar el informe para castigar los créditos de acuerdo a la política establecida.
- 7) Negociar con socios pagos de crédito en mora.
- 8) Proponer políticas y estrategias de recuperación de la cartera improductiva.
- 9) Negociar y gestionar compromisos de pago para la recuperación de los créditos en mora.
- 10) Realizar el seguimiento mensual de créditos castigados.

3) ANALISTA DE RIESGO DE CRÉDITO

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA

Será parte del proceso de análisis y revisión de la razonabilidad de la información crediticia de la cartera, de acuerdo a las políticas y procedimientos vigentes en la Cooperativa.

ACTIVIDADES DEL ÁREA

- 1) Analizar la razonabilidad de la información crediticia en base al work flow de crédito de todas las oficinas operativas.
- 2) Remitir las observaciones presentadas a los usuarios para que sean regularizadas de acuerdo al Manual de Políticas y Procedimientos de Créditos.
- 3) Revisar el score de crédito, información presentada en balances de situación financiera ingresada en el score bancario y correlacionarla con la información documental presentada por los socios
- 4) Verificar el correcto ingreso de la información en el sistema score bancario.
- 5) Presentar informes de la gestión realizada de acuerdo a requerimientos de la Jefatura inmediata.

4) ANALISTA DE CARTERA

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA

Monitorear las operaciones de crédito colocada con recursos externos, gestionar el pago de seguro de desgravamen y asistir a la Jefatura de Crédito y Cobranzas en las tareas encomendadas. Monitorear la gestión de cobranzas.

ACTIVIDADES DEL ÁREA

- 1) Dar soporte en el Comité de Crédito de las Oficinas Operativas.
- 2) Suministrar la información sobre Seguro de desgravamen de los socios de la Cooperativa a la Jefatura Financiera y dar seguimiento a reembolso
- 3) Elaborar el detalle de saldos de créditos vigentes y enviar a la aseguradora cada fin de mes
- 4) Consolidar el detalle de pagarés enviados a las Instituciones crediticias externas y monitorear los créditos otorgados con recursos externos.
- 5) Ingresar y cuadrar obligaciones financieras por colocación de cartera con recursos externos.
- 6) Distribuir la cartera heredada a los oficiales de crédito previo análisis de los parámetros establecidos y aprobación del Jefe inmediato.

5) OFICIAL DE CRÉDITO

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA

Colocar créditos y gestionar su recuperación, aplicando las políticas y procedimientos establecidos por la Institución

ACTIVIDADES DEL ÁREA

- 1) Cumplir las metas de colocación y recuperación de créditos, respetando las políticas y procedimientos establecidos.
- 2) Aplicar los procesos de colocación y recuperación de crédito, así como las políticas y procedimientos.
- 3) Ingresar y actualizar la información de los socios en el sistema de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.
- 4) Ingresar la información crediticia en el sistema cobis, conforme a políticas y procedimientos establecidos.
- 5) Asesorar al socio en productos y servicios que brinda la Cooperativa
- 6) Realizar cancelaciones de créditos y débitos por cuotas de préstamos de socios.
- 7) Gestionar la recuperación de créditos de acuerdo a la política establecida.

6) OPERADOR DE CALL CENTER

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA

Recuperación telefónica de cartera en mora.

ACTIVIDADES DEL ÁREA

- 1) Gestionar la recuperación telefónica de cartera en mora asignada en función de las políticas y procedimientos vigentes.
- 2) Revisar e ingresar los compromisos de pago en el programa Sisma.
- 3) Entregar a los Notificadores el listado de cartera de créditos en mora no recuperados vía telefónica
- 4) Entregar al Jefe de Cobranzas el listado de clientes que mantienen saldos menores al valor establecido.
- 5) Informar al Jefe de Cobranzas la gestión realizada.

7) NOTIFICADOR

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA

Recuperación de Cartera en mora

ACTIVIDADES DEL ÁREA

- 1) Recuperar la cartera en mora de acuerdo a las políticas y procedimientos vigentes.
- 2) Elaborar mensualmente el reporte de recuperación de créditos en mora.
- 3) Informar al Jefe de Crédito y Cobranzas la gestión realizada.
- 4) Cumplir con los procesos que involucran al área de cobranzas.

3.5.3 Orgánico Posicional Propuesto para el Área de Negocios en la Cooperativa Alianza del Valle.

En el siguiente cuadro se muestra el personal existen y el personal que se requiere para el correcto funcionamiento del área de crédito y cobranzas.

UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZAS		PERSONAL	
ITEM	NOMBRE DEL CARGO	EXISTENTE	REQUIERE
1	Jefe de Negocios	1	1
2	Jefe de Crédito y Cobranzas	1	1
3	Analistas de Riesgos de Crédito	2	3
4	Analista de Cartera	1	1
5	Oficiales de Crédito	4	3
6	Operador de Calle Center	1	2
7	Notificador	1	2

COMENTARIO:

El cuadro mostrado anteriormente presenta un resumen de la cantidad de personal existente en el Área de Crédito y Cobranzas así como también del personal que se requeriría para que el funcionamiento de dicha área sea más eficiente y eficaz en la entrega de sus productos y servicios; la propuesta de incremento de personal se sustenta más adelante con el levantamiento de procesos y la detección de los problemas existentes.

Es importante mencionar que por la magnitud de la Institución Financiera existe únicamente un Jefe de Negocios y un Jefe de crédito y Cobranzas quienes son los encargados encargados de monitorear las actividades del área a su cargo.

3.6 OBJETIVOS

3.6.1 Objetivos Corporativos.

- Contar con un sistema de gestión por procesos con soporte tecnológico que potencialice la productividad, eficiencia y garanticen la entrega oportuna de productos y servicios para el asociado, cliente interno, proveedores y entes de Control.

- Potencializar la cultura organizacional basada en la gestión integral de riesgos.
- Optimizar el sistema de comunicación organizacional interno y externo de la Cooperativa.
- Generar una ventaja competitiva basada en la implementación de la cultura de servicio al asociado, con valor agregado y responsabilidad social.
- Fortalecer la capitalización del patrimonio técnico de la Cooperativa e incrementar las fuentes de fondeo externo.
- Mejorar el sistema de generación de información financiera para la adecuada toma de decisiones.
- Fortalecer la infraestructura tecnológica con equipamiento en hardware y software, alineados a buenas prácticas con estándares internacionales.
- Lograr eficiencia y eficacia operativa desarrollando un sistema dinámico de mejoramiento continuo de procesos.

- Estandarización de procesos organizacionales para mejorar la calidad de servicio al asociado.

3.7 POLÍTICAS

- Desarrollo integral del asociado.
- Fomento de la economía solidaria.
- Identificación y apoyo constante a nuevos sectores empresariales bajo el producto de crédito Micro finanzas Populares.
- Desarrollo permanente de productos competitivos de calidad acordes a las necesidades del socio.
- Transparencia en la información de actividades desarrolladas por la Cooperativa.
- De manera general, la Cooperativa concederá préstamos previo el estudio y dictamen del Comité de Crédito, en consideración a los siguientes criterios:
 - Garantías
 - Capacidad de pago
 - Respaldo Patrimonial
 - Voluntad de pago (Carácter)

3.8 ESTRATEGIAS

Las estrategias que se mencionan seguidamente están orientadas al Área de Finanzas en la que está inmersa el área de Crédito y Cobranzas.

- Adecuada estructura financiera.
- Buen nivel de activos productivos lo que garantiza la generación de ingresos para cubrir pasivos con costo.
- Buena capacidad de generación de utilidades.
- Manejo adecuado de liquidez.
- Adecuado nivel de cobertura de los activos improductivos.
- Establecer un sistema de costeo que permita determinar el costo real de las actividades de la institución.
- Implementar mecanismos para que la Institución negocie en la bolsa de valores adquiriendo títulos valores que permitan mantener una mayor rentabilidad.
- Mejorar el posicionamiento y nivel de uso en el mercado de cobertura.
- Se cuenta con políticas gubernamentales mismas que apoyan a la microempresa esto permite el crecimiento en cartera de créditos.
- Cambio en políticas de gubernamentales que brindan mayores alternativas de fondeo a la Cooperativa.

- Mayor acceso a líneas de crédito del sector público a destinarse al segmento micro empresarial.
- Inscribir a la Cooperativa como emisor genérico en el Mercado de Valores y del título valor (Certificado de Depósito).
- La inestabilidad política e incremento en el nivel de desempleo afectan directamente al índice de morosidad de la Institución.
- Intervención del Estado para la fijación de tasas de interés evitando que estas sean determinadas por el mercado.

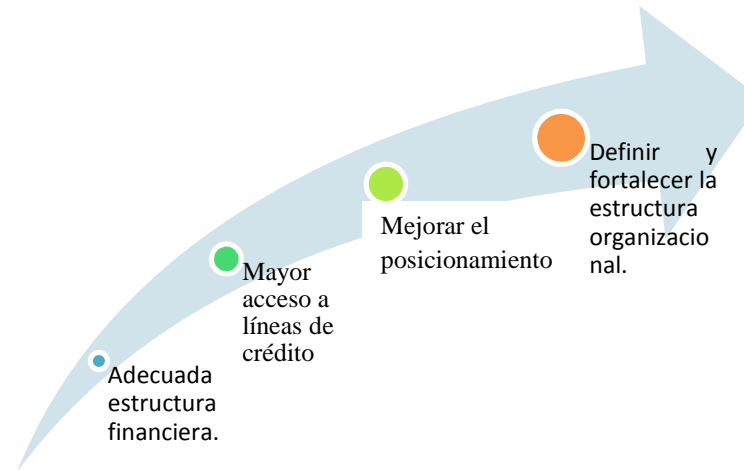
3.9 MAPA ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE

PRINCIPIOS

- Responsabilidad Social Corporativa.
- Gobierno Corporativo.
- Constancia en el propósito de mejorar el servicio al socio/cliente.
- Trabajo en equipo.
- Potencializar el desarrollo de sus colaboradores.

VISIÓN

“Mantenernos como una Institución financiera sólida y competitiva a nivel regional que genera permanente valor para socios, clientes, talento humano y comunidad”



MISIÓN

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que ofrece a nuestros socios y clientes productos y servicios financieros de calidad, dentro de un marco de eficacia, eficiencia y humanismo, respaldados en el compromiso de trabajo continuo de nuestro talento humano, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida y desarrollo económico de la Comunidad”

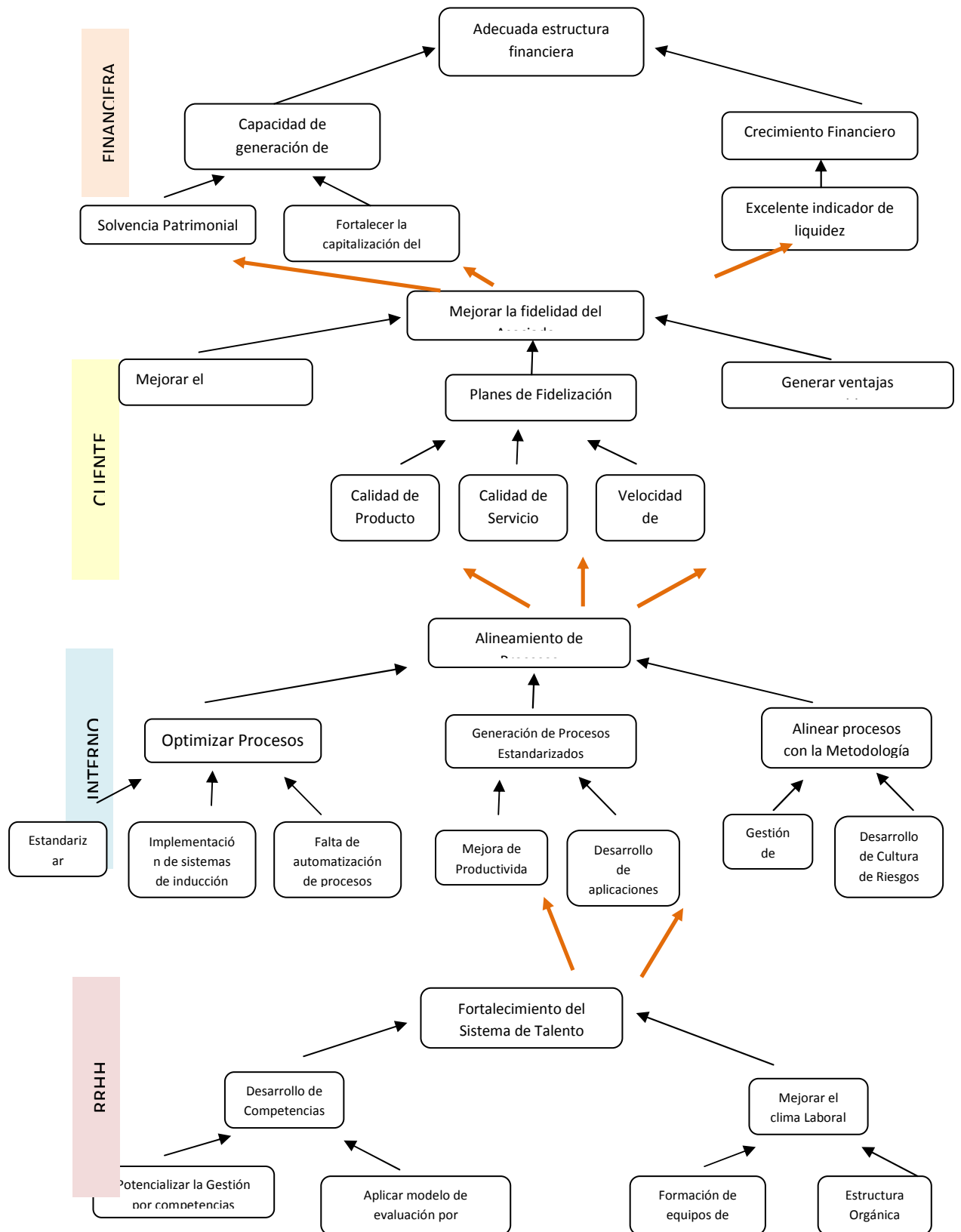
POLÍTICAS

- Desarrollo integral del asociado.
- Fomento de la economía solidaria.
- Identificación y apoyo constante a nuevos sectores empresariales
- Transparencia en la información

VALORES

- **Equidad**
- **Honestidad**
- **Responsabilidad**
- **Disciplina**
- **Solidaridad**

A continuación se presenta el mapa estratégico por perspectivas para lograr los objetivos propuestos:



FUENTE: Cooperativa Alianza del Valle (Dep. Procesos)
ELABORADO POR: Gabriela Titusunta

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Cooperativa Alianza del Valle es una institución que en sus 44 años viene prestando servicios crediticios eficientes y eficaces a sus socios, al cooperativa cuenta con un nicho de mercado muy marcado mismo que está situado únicamente en la ciudad de Quito y sus alrededores el mercado al que presta sus servicios crediticios específicamente se trata de una estrato medio y bajo el enfoque que tiene la cooperativa es el apoyo a los pequeños emprendimientos de sus asociados.

Para dar a conocer sus múltiples servicios, entre los que son los créditos que ofrecemos la cooperativa cuenta con un departamento de Marketing y Publicidad que hacen propuestas muy atractivas a través de radio, flyers, televisión esto ha hecho que la Cooperativa se dé a conocer en todo el país no solo por sus excelentes plazos y tasas si no por la calidad de los servicios que brinda.

Una vez que el cliente potencial recibe la información por cualquiera de los medios mencionados anteriormente la respuesta es inmediata el posible cliente se contacta con la institución ya sea por teléfono, a través

de la página web o personalmente con los oficiales de crédito que ese encuentran en todas las agencias de nuestra institución.

Esto hace que el cliente reciba la información crediticia en lo que respecta a plazos, tasas, montos, requisitos personales, garantías entre otros; una vez que el cliente presenta la solicitud de crédito con todos los requisitos mencionados el oficial de crédito procede a realizar la primera revisión, misma que consiste en revisar que la documentación entregada por el socio este acorde a los requerimientos establecidos en primera instancia, una vez que la documentación se encuentra en orden el oficial procede a realizar la segunda verificación misma que consiste en realizar llamadas telefónicas para confirmar referencias personales y laborales. La tercera verificación es la que se realiza en campo donde el oficial debe desplazarse al domicilio del socio en el caso de créditos de consumo para verificar su residencia así como también su situación patrimonial en el caso de los microcréditos la verificación es doble ya que se visita el domicilio así como también se hace el levantamiento del negocio del cliente.

Una vez obtenida la información en campo el oficial de crédito procede a llenar los respectivos formularios, realiza el análisis de capacidad de pago respectivo en el caso de que el cliente cuente con respaldo patrimonial y buena capacidad de pago el crédito pasa para la cuarta revisión; es decir pasa donde el jefe de agencia o el oficial más antiguo para que vuelva a verificar la información proporcionada y se suba digitalmente la información para que esta sea revisada por los

analistas de cartera; esta primera revisión genera cuellos de botella ya que los entes que revisan dan prioridad a sus solicitudes de crédito o en su defecto no se encuentran en la institución generando demora en el otorgamiento final del crédito.

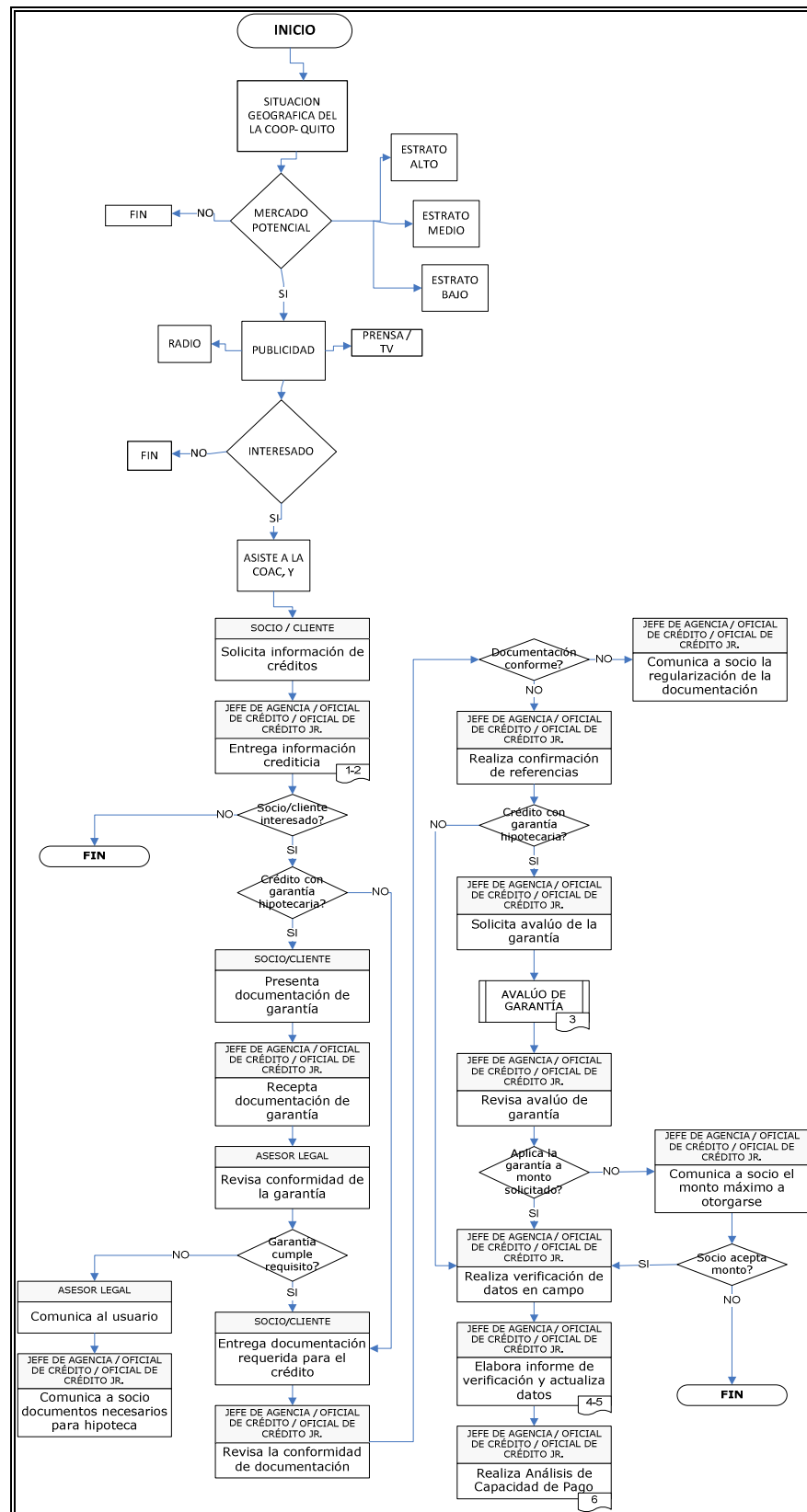
Una vez revisada esta documentación se procede a subir a la mesa de crédito para que los analistas vuelvan a realizar todo el proceso anterior (verificación 1,2,3); en el caso de tener algún error en la solicitud o el sistema COBIS por mínimo que este sea la solicitud de crédito es devuelta generando otro cuello de botella por cuanto la solicitud corregida ingresa con un nuevo número.

Si la solicitud esta correcta se aprueba, se procede al desembolso, este es otro cuello de botella por cuanto si no está una de las personas que pasa los trámites el desembolso del crédito se vuelve caótico por cuanto se mantiene al socio por horas en la institución.

En lo que refiere al área de cobranzas la institución cuenta con una persona en cargada del Call Center, misma que realiza llamadas de recordatorio a los clientes que se encuentran en mora, adicionalmente la institución cuenta con tres notificadores mismos que están encargados de visitar a los clientes con más de treinta días de mora llevando los avisos prejudiciales.

Es así como el proceso de crédito se resume en el siguiente flujograma:

4.1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS



Fuente: Departamentos – Crédito y Marketing
Elaborado Por: Gabriela Titusunta

**4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PARA EL OTORGAMIENTO DE
CRÉDITOS DE CONSUMO Y MICROCRÉDITO.**

4.2.1 Asesoría de cliente

	NORMAS	
	Manual de Políticas y Procedimientos Crédito y Cobranzas	
INSUMO	PROCESO	SALIDA
Necesidad de Crédito	1) Socio/ cliente solicita información y requisitos referentes a los productos de crédito que ofrece la Cooperativa. 2) Se orienta al socio/cliente sobre el tipo de crédito de acuerdo a la necesidad y la fuente de ingresos. 3) Se comunica requisitos para aperturar la cuenta (de ser el caso), el tipo de garantías, depósito mínimo requerido, monto, plazo, tasa de interés, etc. 4) Se consulta al socio si presenta historial de crédito dentro y fuera de la institución. 5) Ingresa datos en Simulador de Crédito, detalla los datos presentados y los requisitos en la hoja Datos de Crédito, adjunta la solicitud de crédito correspondiente y entrega documentación a socio/cliente.	Cliente potencial listo para entrega de documentos
TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Informáticos (Software) 	\$ 0.57

	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario Datos del Crédito • Solicitud de crédito 	
RESPONSABLE : Jefe de Agencia/Oficial de Crédito		

4.2.2 Entrega y revisión de la documentación solicitada al socio/cliente

	NORMAS	
	Manual de Políticas y Procedimientos Crédito y Cobranzas. Matriz de Productos Crediticios	
INSUMO	PROCESO	SALIDA
Documentación de crédito receptada para análisis	<ol style="list-style-type: none"> 1) Se receipta documentación solicitada al socio/ cliente de acuerdo al Informativo de Crédito 2) Se revisa que todos los campos de la solicitud de crédito estén llenados correctamente. 3) Se revisa la confiabilidad de la documentación presentada. 4) Se verifica las garantías correspondientes de acuerdo a producto crediticio. 5) Se registra fecha de recepción, sello y firma en los campos correspondientes de la solicitud de crédito. 6) Se revisa si la cuenta de ahorros se encuentra aperturada. 7) Documentación no conforme, al no cumplir con todos los requisitos comunica a Socio que regularice la documentación y la presente 	Documentación de crédito depurada lista para realizar confirmaciones básicas.

	nuevamente.	
TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
11 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Informáticos Software (Sistema COBIS) • Suministros de Oficina 	\$ 0.62
RESPONSABLE : Jefe de Agencia/Oficial de Crédito		

4.2.3 Realización de confirmaciones de referencias

	NORMAS	
	Manual de Políticas y Procedimientos Crédito y Cobranzas	
INSUMO	PROCESO	SALIDA
Documentación de crédito depurada	<ol style="list-style-type: none"> 1) Documentación conforme, Ingresar al sistema Cobis módulo MISS e ingresar o actualizar la información proporcionada por el socio. 2) Realiza la confirmación de referencias: laborales, personales y familiares. 3) Las confirmaciones que se hagan en páginas web deberán ser guardadas en formato PDF y enviadas digitalmente por el Work Flow de Crédito al Analista de Riesgo Crediticio. Las confirmaciones mínimas en los casos que aplique, son: <ul style="list-style-type: none"> • Función Judicial • Registro Civil • CNT 	Documentación lista para realizar visita de campo.

	<ul style="list-style-type: none"> • SRI • Municipios –Impuesto Predial 	
TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Informáticos Software (Sistema COBIS) • Páginas WEB 	\$ 1.15
RESPONSABLE : Jefe de Agencia/Oficial de Crédito		

4.2.4 Realización de verificación de campo

	NORMAS	
	Manual de Políticas y Procedimientos Crédito y Cobranzas	
INSUMO	PROCESO	SALIDA
Documentación lista para verificación de campo	<p>1) Si la garantía aplica al monto solicitado, realiza la verificación en campo de datos del domicilio y/o negocio dependiendo del producto y caracterización del crédito;</p> <p>En campo se toma los siguientes datos para llenar el formulario de inspección como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de residencia • Tipo de vivienda (propia, arrendada, familiar) • Número de cargas familiares. 	Documentación lista para realizar informe de verificación y actualización de datos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Cuota estimada de pago en otras IFIS <p>2) En el caso de Microcréditos los datos a receptor serán los anteriores más los que se mencionan seguidamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de días que atiende el negocio • Valor de ventas diarias aproximadas • Valor de compras mensuales • Número de empleados • Valor del arriendo (si fuere el caso) <p>Para los dos productos crediticios que maneja la Cooperativa se deberá registrar la firma de la persona quien recibe al oficial en la parte posterior de la solicitud como verificación de que se realizó la visita.</p>	
TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
60 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Formularios de levantamiento de información en campo. • Equipo de computación 	\$ 3.45
RESPONSABLE : Jefe de Agencia/Oficial de Crédito		

4.2.5 Realización de informe de verificación

	NORMAS	
	Manual de Políticas y Procedimientos Crédito y Cobranzas	
INSUMO	PROCESO	SALIDA
Documentación lista para realizar informe de verificación y actualización de datos	<ol style="list-style-type: none"> 1) Elabora informe de verificación de datos del solicitante y garante de ser el caso. 2) Ingresar al sistema COBIS modulo MISS y actualiza o ingresa la información socio-económica del socio. 3) Imprime y digitaliza en formato PDF el formulario socio-cliente. 	Documentación lista para realizar análisis de capacidad de pago
TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Informáticos Software (Sistema COBIS) • Equipo de computación • Suministros de Oficina • Intranet 	\$ 1.72
RESPONSABLE : Jefe de Agencia/Oficial de Crédito		

4.2.6 Realización de análisis de capacidad de pago y notificación al socio del monto pre - aprobado.

	NORMAS	
	Manual de Políticas y Procedimientos Crédito y Cobranzas	
INSUMO	PROCESO	SALIDA
Documentación lista para realizar análisis de capacidad de pago	1) Analiza la información obtenida en la verificación y levantamiento de información en el simulador de Análisis de Capacidad de Pago. 2) Si la capacidad de pago es inferior a la cuota estimada para el crédito negocia con el socio nuevas condiciones. 3) Si el socio no acepta las nuevas condiciones finaliza el proceso.	Documentación analizada para aplicar el Scoring crediticio.
TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
8 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Informáticos Software (Sistema COBIS) • Equipo de computación • Suministros de Oficina • Hoja de análisis de capacidad de pago (EXCEL) 	\$ 0.46
RESPONSABLE : Jefe de Agencia/Oficial de Crédito		

4.2.7 Revisión del Scoring Crediticio

	NORMAS	
	Manual de Políticas y Procedimientos Crédito y Cobranzas	
INSUMO	PROCESO	SALIDA
Documentación analizada para aplicar el Scoring crediticio	1) Ingresa al sistema Scoring Crediticio y verifica el riesgo asociado del solicitante y garante de ser el caso ingresando producto crediticio; plazo, monto se guarda el archivo en formato PDF. 2) Si el scoring crediticio es rechazado.- Finaliza el procedimiento y comunica al socio el resultado de la evaluación	Documentación lista para elaboración del file de crédito.
TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
8 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet – Scoring Crediticio • Equipo de computación 	\$ 0.46
RESPONSABLE : Jefe de Agencia/Oficial de Crédito		

4.2.8 Elaboración del File de Crédito.

	NORMAS	
	Manual de Políticas y Procedimientos Crédito y Cobranzas	
INSUMO	PROCESO	SALIDA
Documentación lista para elaboración del file de crédito	<ol style="list-style-type: none"> 1) Informe favorable, elabora file de crédito de acuerdo al Reporte de Digitalización a Mesa de Crédito. 2) Registra sello del oficial y firmas en documentación correspondiente. 3) Solicita al Jefe de Agencia revisar la instrumentación del crédito. 	File de crédito listo para revisión de Jefe de Agencia.
TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
12 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Suministros de oficina • Reporte de digitalización de mesa de crédito. 	\$ 0.69
RESPONSABLE : Jefe de Agencia/Oficial de Crédito		

4.2.9 Revisión de file de crédito y emisión de recomendaciones

	NORMAS	
	Manual de Políticas y Procedimientos Crédito y Cobranzas	
INSUMO	PROCESO	SALIDA
File de crédito listo para revisión de Jefe de Agencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Revisa el file de crédito entregado por el Oficial realiza confirmaciones laborales y personales emite recomendaciones y propuesta, de estar de acuerdo con lo presentado por el Oficial de Crédito, firma los documentos correspondientes, caso contrario pide regularización. 2) Verifica el depósito mínimo requerido para el crédito (encaje), en caso de no tener en la cuenta de ahorros el saldo mínimo requerido, solicita al oficial de crédito notificar al socio para su regulación. 3) De acuerdo al producto crediticio verifica que se haya presentado la garantía correspondiente 	File de crédito listo para ingreso de información al sistema
TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
300 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Informáticos (Sistema COBIS, INTRANET) • Suministros de Oficina 	\$ 17.28
RESPONSABLE : Jefe de Agencia		

4.2.10 Ingreso de operación al sistema

	NORMAS	
	Manual de Políticas y Procedimientos Crédito y Cobranzas	
INSUMO	PROCESO	SALIDA
File de crédito listo para ingreso de información al sistema	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ingresa en el Módulo de Trámites y crea el número de operación. 2) Asigna el número de oficial. 3) Ingresa la información del crédito y garantías respectivas. 	File de crédito aprobado y listo para escaneo
TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
4 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Informáticos (Sistema COBIS, modulo MISS) 	\$ 0.23
RESPONSABLE : Jefe de Agencia/Oficial de Crédito		

4.2.11 Escaneo de la información e ingreso a mesa de crédito.

	NORMAS	
	Manual de Políticas y Procedimientos Crédito y Cobranzas	
INSUMO	PROCESO	SALIDA
File de crédito aprobado y listo para escaneo	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realiza el escaneo de la documentación que se encuentra en el file. 2) Se crea una carpeta virtual en el módulo LUGARES con la cedula, apellidos y nombres completos del socio/ cliente. 3) Ingresa al Work Flow de Crédito. 4) Ingresa el trámite a la mesa de crédito adjuntando los links de toda la documentación del socio escaneada anteriormente conjuntamente con el scoring crediticio y confirmaciones en páginas web. 5) Abre el formulario, para lo cual selecciona el tipo de crédito y registra observaciones de ser el caso. 6) Envía el trámite por la mesa de crédito. 	Documentación digitalizada enviada a revisión
TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
32 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Informáticos (Módulo LUGARES, Work Flow) 	\$ 1.84
RESPONSABLE : Jefe de Agencia/Oficial de Crédito		

4.2.12 Análisis y Resolución de la Documentación Digitalizada

	NORMAS	
	Manual de Políticas y Procedimientos Crédito y Cobranzas	
INSUMO	PROCESO	SALIDA
Documentación digitalizada enviada a revisión	<ol style="list-style-type: none"> 1) En base al análisis, evaluación, calificación del scoring crediticio y documentación presentada valida y analiza la información. 2) En el caso de existir inconsistencias en la información o en la actualización de datos realizada en el módulo MISS por mínimas que estas sean se devuelve el trámite para su regularización al usuario; la corrección de estas no conformidades se las realiza inmediatamente por parte del usuario (Oficial de Crédito/ Jefe de Agencia); sin embargo la solicitud devuelta ingresa a la mesa de crédito con un nuevo número de posición para su respectiva revisión haciendo que esto genere innumerables días de espera por la gran cantidad de créditos que deben 	Resolución de la documentación digitalizada

	<p>realizar los analistas</p> <p>3) Si la documentación y la información ingresada al módulo MISS es correcta la resolución determinada es comunicada a través de la mesa de crédito al Oficial de Crédito para que proceda según corresponda; esta información llegara al oficial de crédito a través de un mensaje al correo electrónico del usuario</p>	
TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
2880 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Informáticos (Módulo MISS, CARTERA) • Correo Electrónico LOTUS 	\$ 240.00
RESPONSABLE : Analista de Riesgo Crediticio/ Comité de Crédito		

4.2.13 Comunicación de Resolución

	NORMAS	
	Manual de Políticas y Procedimientos Crédito y Cobranzas	
INSUMO	PROCESO	SALIDA
Resolución de la documentación digitalizada	<p>1) El crédito no fue aceptado, se contacta con el socio/cliente y comunica que su crédito no procede, en el caso que el socio/cliente se acerque a la Cooperativa, se entrega el Anexo Notificación de resolución de crédito y termina el proceso.</p> <p>2) El crédito fue aceptado, Guarda la resolución emitida por el Analista de Riesgo Crediticio/ Comité de Crédito en formato PDF y adjunta a la carpeta digitalizada del socio.</p>	Tramite de crédito listo para desembolso
TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
6 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Informáticos (Modulo COBIS) 	\$ 0.34
RESPONSABLE : Jefe de Agencia/Oficial de Crédito		

4.2.14 Actualización en el Sistema

	NORMAS	
	Manual de Políticas y Procedimientos Crédito y Cobranzas	
INSUMO	PROCESO	SALIDA
Tramite de crédito listo para desembolso	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ingresa al módulo Trámites sistema COBIS e ingresa el trámite de crédito. 2) Ingresa al módulo Cartera sistema COBIS y actualiza el plazo, monto y fecha de pago de acuerdo a la resolución del Nivel de Revisión 3) Pasa el trámite donde el Jefe de agencia, este lo mueve donde la analista de cartera misma que: Verifica los créditos aceptados a través del Work Flow de Crédito y compara con el trámite ingresado en el módulo Trámite de Cobis. 4) Mueve el trámite a la estación del usuario inicial para el desembolso 5) En caso de que el monto del trámite es diferente al aceptado en el Work Flow, regresa el mismo al usuario inicial para su corrección y reingreso 	Comunica al Socio para el desembolso
TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Informáticos (Modulo COBIS) 	\$ 0.86
RESPONSABLE : Jefe de Agencia/Oficial de Crédito/ Analista de Cartera		

4.2.15 Desembolso e Impresión de documentos.

INSUMO	NORMAS	SALIDA
	Manual de Políticas y Procedimientos Crédito y Cobranzas	
INSUMO	PROCESO	SALIDA
Comunica al Socio para el desembolso	<ol style="list-style-type: none"> 1) Comunica a socio se acerque a la Cooperativa para instrumentar el crédito una vez aprobado. 2) Imprime pagaré. 3) Solicita documentos de identificación a todos los involucrados (solicitante, garante y cónyuges si corresponde) y hace firmar el pagaré. 4) Ingresa al módulo de Cartera del sistema COBIS y realiza la operación de desembolso y obtiene por duplicado el Desembolso y la Tabla de Amortización, las mismas que hace firmar al socio y garante(s) de ser el caso 5) Entrega a socio Tabla de amortización. 6) Digitaliza el pagaré, tabla de amortización y desembolso y adjunta a la carpeta digitalizada del socio. 	Archivo de Documentos
TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
8 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Informáticos (Modulo COBIS) • Suministros de Oficina 	\$ 0.46
RESPONSABLE : Jefe de Agencia/Oficial de Crédito		

4.2.16 Archivo de Documentos

	NORMAS	
	Manual de Políticas y Procedimientos Crédito y Cobranzas	
INSUMO	PROCESO	SALIDA
Archivo de Documentos	1) El Jefe de Agencia, archiva pagaré de acuerdo al orden establecido y guarda en archivo de seguridad. 2) Los Oficiales de Crédito, archivan file de crédito físico en archivo general según el orden establecido.	Fin del proceso

(VER ANEXO 2, 3,4)

4.3 HOJA DE COSTOS

Por medio de esta herramienta se determinara los costos por minuto tanto de los analistas de riesgo crediticio como de los oficiales de crédito; mismo que son de suma importancia para mejorar los procesos en el otorgamiento de créditos.

Se realizara una hoja de costos del personal involucrado en la aprobación/rechazo de una solicitud de crédito

✓ **Fórmulas a Aplicar**

4.3.1 Costo por minuto del personal

$$\text{Costo por minuto} = \frac{\text{Total Mensual}}{160 \text{ horas}}$$

4.3.2 Hoja de costos consolidada

N°	NOMBRE	CARGO	MENSUAL	COSTO POR MINUTO
	Baquero Peñafiel Luis Alberto	Analista de Riesgo crediticio	800.00	0.083
2	Calero García Mónica Elizabeth	Oficial de Crédito	553.00	0.058
3	García Peñaloza Carlos Esteban	Oficial de Crédito	553.00	0.058
4	Granizo Moreta Johana Elizabeth	Analista de Riesgo crediticio	800.00	0.083
5	Ñacata Suintaxi Segundo Cipriano	Oficial de Crédito/ Jefe de Agencia encargado	553.00	0.058
6	Titusunta López Mónica Gabriela	Oficial de Crédito	553.00	0.058

4.4 CALIFICACIÓN CREDITICIA (SCORING CREDITICIO)

La metodología de evaluación que utilizará la cooperativa para la selección y otorgamiento de créditos, se basará en los modelos internos de scoring desarrollados por Equifax fundamentados en la naturaleza, tamaño y complejidad de las operaciones de la cooperativa, así como en las características financieras, conductuales y socioeconómicas de nuestros asociados.

Los modelos con los cuales cuenta la cooperativa y que deberán ser evaluados anualmente por la Unidad de Riesgos, son los siguientes:

4.4.1 Modelo de Otorgamiento:

Consumo/			
1	Score	946 - 999	AAA
		900 - 945	AA
		621 - 899	A (Comité Especial)
		140 - 620	Análisis - Evaluación
		1 - 139	Rechazar
	Sin Score	No hay información crediticia (Comité)	
2	Score Cónyuge	621 - 999	Aprobar
		140 - 620	Analista
		1 - 139	Rechazar
		Sin Score	Aprobar
Microcrédito			
1	Score Microfinanzas	776 - 999	AAA
		639 - 775	AA
		579 - 638	A (Comité Especial)
		450 - 578	Análisis - Evaluación
		1 - 449	Rechazar
	Sin Score	No hay información crediticia (Comité)	
2	Score Cónyuge	621 - 999	Aprobar
		140 - 620	Analista
		1 - 139	Rechazar
		Sin Score	Aprobar

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

(Mejía, Braulio., 2009) menciona: “El mejoramiento es un propósito asumido por todos los funcionarios de la institución, acompañado por una actitud orientada al mantenimiento y perfeccionamiento de los procesos”

El mejoramiento de los procesos tiene algunas connotaciones a saber:

- Está orientado a las personas y al proceso más que a resultado.
- Exige poca inversión pero gran esfuerzo y disciplina.
- El efecto es a largo plazo.
- Involucra a todos los funcionarios de la institución.
- Metodologías y técnicas de fácil aplicación.
- Mejoría de estándares a pequeños pasos.

Así mismo el mejoramiento es una teoría sencilla que permite administrar en forma estructurada, los proyectos de mejoramiento orientados a satisfacer las necesidades de los clientes y a obtener productividad en los procesos.

Las cinco fases del MPE (Mejoramiento de Procesos de la Empresa) son las siguientes:

- Organización para el mejoramiento (establecer el liderazgo, compromiso y comprensión).
- Comprensión del proceso (estudiar el actual proceso y sus finalidades).
- Modernización (Mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso)
- Mediciones y Controles (Establecer la retroalimentación).
- Mejoramiento continuo (Revisar, evaluar, calificar y hacer "bench-marking")

Entre las mejoras más significativas tenemos:

- 1) **Mejora:** Reducir el tiempo y costo realizando cambios en cada una de las actividades.
- 2) **Eliminación:** Eliminar actividades innecesarias que no agreguen valor.
- 3) **Fusión:** Agrupar o combinar dos o más actividades similares o que cumplan un mismo propósito.
- 4) **Creación:** Diseño de nuevas actividades estrictamente necesarias y agregadoras de valor.

QUE PROCESOS MEJORAR

Definamos en primera instancia que entendemos por un proceso:
 “una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para

transformar un insumo en un producto (mercadería o servicio)”
(Chang, 1995, p. 8).

La empresa tiene que definir que procesos le interesa mejorar. Es importante seleccionarlos atendiendo a los problemas reales o potenciales evidenciados.

Por ejemplo:

- Problemas y/o quejas de clientes externos.
- Problemas y/o quejas de clientes internos.
- Proceso con alto costo.
- Proceso con tiempos de ciclo prolongado.
- Existencia de una mejor forma conocida de realizar el proceso que se quiere adoptar.
- Incorporación de nuevas tecnologías.
- Pérdidas de mercados.
- Existencia de peleas o malas comunicaciones interfuncionales.
- Visualización de mejoras al realizar la representación del proceso.
- No se está cumpliendo con las especificaciones establecidas.

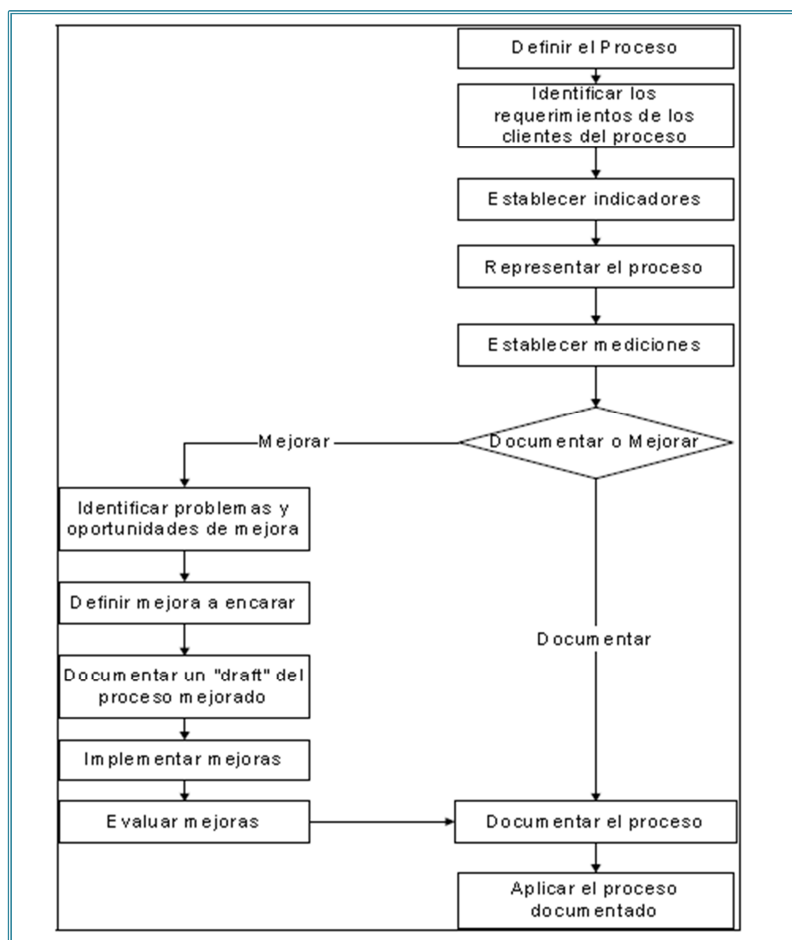
CUÁL METODOLOGÍA UTILIZAR

Para la selección de las técnicas a utilizar se deben considerar los siguientes atributos:

- Que faciliten la comunicación a través de un lenguaje fácil de entender y sobre todo utilizando sistemas gráficos.
- Que incentiven al grupo a pensar en términos del problema y no de la solución. La solución debe ser un resultado.
- Que permitan alternativas contrapuestas, alertando al grupo sobre su existencia.
- Que promuevan que los participantes puedan modificar sus paradigmas, sus modos de pensar y ampliar sus conocimientos.

El tener los procesos documentados, facilita el trabajo. También puede realizarse el análisis y la mejora de procesos que aún no se han documentado, aprovechando esta instancia para recién luego, documentarlos con la mejora. Como detallamos a continuación, a través de un diagrama de flujo se deben seguir una serie de pasos:

GRÁFICO 5.1



Elaborado por: El Autor

5.1. HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Para la implementación de mejoras en los procesos, se utilizara las siguientes herramientas mismas que permitirán la identificación, análisis, reorganización, diseño e implementación de los procesos que se ejecutan dentro del área de crédito y cobranzas.

5.1.1 Caracterización de procesos.

5.1.2 Hojas ISO

5.1.3 Flujo diagramación mejorada.

5.1.4 Hoja de mejoramiento.

5.1.1 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

“Caracterización de Procesos consiste en identificar las características de los procesos en una organización, y está orientada a ser el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos.”

La norma **ISO 9001:2008** no establece de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados, los procesos pueden ser de toda índole

- Procesos de planificación
- Procesos de gestión de recursos
- Procesos de realización de los productos

Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, **adquieren una visión integral**, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto **fortalece el trabajo en equipo y la comunicación**. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios

La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto es la base misma para gerenciarlo.

Estos elementos son: **Misión, líder, límites, clientes, productos, subprocesos, insumos, proveedores, base documental, indicadores, cargos involucrados y los recursos físicos y/o tecnológicos**

A continuación se presenta un breve significado de cada uno de los anteriores factores mencionados:

- **Misión:** Es describir el objetivo o para qué existe ese proceso dentro de la organización. Deben evitarse descripciones altruistas o soñadoras. Simplemente es explicar la razón del proceso dentro de la organización. De aquí también puede surgir la necesidad de definirle el nombre en caso de que no se ajuste a las nuevas condiciones de la empresa.
- **Líder:** Es la persona que le ha sido asignada la responsabilidad y autoridad de gerenciar el proceso. Recordemos que esta persona puede ser el jefe de alguna de las áreas o departamentos que intervienen en el proceso.
- **Límites:** Es acordar con qué actividad se inicia el proceso y con cuál termina.
- **Clientes:** Son tantos los internos como los externos que reciben directamente los productos y/o servicios que genera el proceso. Normalmente aquí se indican nombres de empresas, clientes

individuales si es del caso y nombres de las áreas o procesos internos.

- **Productos:** Son los entregables del proceso y que no serán objeto de ninguna otra transformación por parte del proceso que lo genera y que son entregados a los clientes. Evitar describir productos o semi - elaborados que son para el mismo proceso, pues quiere decir que todavía requieren que se les agregue valor para que otro cliente externo o interno esté dispuesto a pagar por ellos.
- **Subprocesos:** Son las grandes etapas que el proceso requiere realizar para transformar los insumos o materias primas en los productos.
- **Insumos:** Son las materias primas y materiales directos que el proceso necesita para obtener sus productos.
- **Proveedores:** Son las entidades internas y externas que entregan los insumos.
- **Base documental:** Son todos aquellos manuales, reglamentación legal, especificaciones de los clientes, procedimientos documentados que se requieren para un adecuado control y garantizar que los productos obtenidos cumplen los requisitos del cliente, de la misma empresa, del sector y de los entes gubernamentales.
- **Indicadores:** Son medidores que deben establecerse en determinadas etapas del proceso. También se les conoce como puntos de control. Estos indicadores deben diseñarse para

asegurar los resultados (indicadores de producto), para controlar el proceso en sí (indicadores de proceso) e indicadores a la entrada o inicio (indicadores de insumos). Los indicadores de producto y de insumos miden normalmente la EFICACIA (calidad, oportunidad, seguridad, costo) y los de proceso miden EFICIENCIA (cantidad producida por horas hombre u horas máquina, aprovechamiento de materiales, desperdicios, rendimientos, defectos por unidad de producción, etc).

- **Cargos involucrados:** Es la identificación o relación de los cargos que intervienen en las diferentes etapas del proceso.
- **Recursos:** Para identificar los equipos, maquinaria, software, hardware que el proceso requiere para obtener los productos y servicios.

5.1.2 HOJAS ISO

Las hojas ISO son una herramienta de mejoramiento que permite visualizar de mejor manera los cambios que se realizan en los procesos. En esta se detallan el objetivo; alcance del proceso y responsable de las actividades que se deben cumplir dentro de los procesos, permitiendo una reducción significativa de tiempos y costos.

Así mismo se podrá determinar si existe eliminación, creación, fusión y/o mejora de las actividades del proceso.

A continuación se presenta el modelo de la Hoja ISO así como también las características de la misma.

GRÁFICO 5.2

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD ISO 9001:2008 CARACTERIZACION DE PROCESOS				
Fecha:		Código:		Versión:
Nombre del proceso:		Líder del proceso:		
Inicia:		Termina:		
Objetivo:				
Proveedor / Procesos proveedores	Entradas	Actividades del proceso	Salidas	Cientes / Procesos clientes
➤	➤		➤	➤
Documentos asociados			Requisitos legales y reglamentarios	

Elaborado Por: Bureau Veritas
Fuente: Bureau Veritas

Características del documento mostrado anteriormente:

- **Nombre del Proceso:** Nombre del Proceso a desarrollar.
- **Objetivo del Proceso:** razón de ser del proceso (Qué?) y propósitos del proceso en términos de eficacia y eficiencia (Para qué?)
- **Responsable del Proceso:** Cargo responsable por el buen desempeño del proceso.

- **Entradas:** Corresponde a los insumos del proceso, tales como información, documentos, solicitudes, materiales, entre otros.
- **Fuente:** Son los procesos internos o entes externos que generan entradas para el proceso que se está caracterizando.
- **Actividades:** Son las gestiones u operaciones que se ejecutan y que en conjunto forman el proceso.
- **Salidas:** Productos del proceso.
- **Clientes:** Son los procesos internos o usuarios a los cuales este proceso les entrega la salida del proceso o puede ser el usuario o cliente externos.
- **Recursos:** elementos que brindan el soporte necesario para ejecutar el proceso tales como equipos, maquinaria, sistemas de información, entre otros.
- **Requisitos** (de norma y legales): requisitos de la norma ISO 9001 y leyes, decretos, resoluciones, circulares o normas internas que rigen la ejecución del proceso y que debe cumplir el proceso.
- **Controles:** mediciones y controles que requiere el proceso para garantizar su óptimo resultado.
- **Indicadores:** miden el desempeño del proceso (eficacia).
- **Elaborado por:** Se detalla el nombre de la persona que realiza la Hoja ISO
- **Revisor por:** Se detalla el nombre de la persona que revisa la Hoja ISO

- Aprobado por: Se detalla el nombre de la persona que aprueba la Hoja ISO con sus respectivas mejoras.

5.4.3 FLUJO DIAGRAMACIÓN MEJORADA

James R. Evans menciona “Un diagrama de flujo o mapa de proceso identifica la secuencia de actividades o flujo de materiales e información de un proceso. Los diagramas de flujo ayudan a la gente que participa en el proceso a entenderlo mucho mejor y con mayor objetividad al ofrecer un panorama de los procesos necesarios para realizar la tarea”

Es la representación gráfica de flujo de un algoritmo o de secuencia rutinaria. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación.

SÍMBOLOS UTILIZADOS

Los símbolos que se utilizan para diseño se someten a una normalización, es decir, se hicieron símbolos casi universales, ya que, en un principio cada usuario podría tener sus propios símbolos para representar sus procesos en forma de Diagrama de flujo.

Esto trajo como consecuencia que sólo aquel que conocía sus símbolos, los podía interpretar. La simbología utilizada para la




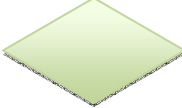






elaboración de diagramas de flujo es variable y debe ajustarse a las normas preestablecidas universalmente para dichos símbolos o datos.

VENTAJAS DE LOS DIAGRAMA DE FLUJO

- Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los re - procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

Para el desarrollo de los flujogramas se utilizara la simbología ASME y ANSI (American Society of Mechanical); (American National Standard Institute).

TABLA 5.1

	<u>Terminal:</u> Indica el principio y el fin del proceso, dentro del símbolo se escribe la palabra inicio o fin
	<u>Operación:</u> Representa la realización de un proceso
	<u>Conector:</u> Representa una conexión o enlace.
	<u>Decisión:</u> Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.
	<u>Almacenamiento Permanente:</u> Indica depósito de un documento o información dentro de un archivador u objeto cualquiera en un almacén.
	<u>Documentación:</u> Se requiere documentación para desarrollar el proceso
	<u>Desplazamiento o Transporte:</u> Movimiento de empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	<u>Deposito Provisional o Espera:</u> Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	<u>Corrector:</u> Se utiliza para indicar enlace de una página a otra donde se continúa el flujograma
	<u>Inspección:</u> Verificación de calidad y/o cantidad

A continuación se presenta algunas de las siglas que serán utilizadas el formato de Diagramación Mejorada para cada uno de los procesos:

- **VA** (Valor Agregado en Porcentaje).- Representa en porcentaje el valor agregado que se genera en el proceso analizado.

- **TA** (Total de Actividades).- Es la sumatoria de las actividades que tienen o no valor agregado, adicionando aquellas en donde se ejecutan transporte, demora o inspección.


- **NVA** (Nuevo Valor Agregado en Porcentaje).- Representa el valor agregado que se da a la actividad para que esta mejore.

5.4.4 HOJA DE MEJORAMIENTO

Las hojas de mejoramiento permiten establecer las diferencias existentes entre la situación actual y una situación propuesta, buscando el beneficio tanto en tiempo como el económico.

En el grafico que se presenta seguidamente se muestra la hoja de mejoramiento a utilizar en la propuesta de mejoramiento de los procesos.

GRÁFICO 5.3

	HOJA DE MEJORAMIENTO			Código:	
				Fecha:	
Proceso:					
Objetivo:					
Alcance:					
A. Situación Actual					
B. Situación Propuesta:					
Observaciones:					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Tiempo Total					
Costo Total					
Eficiencia Tiempo					
Eficiencia Costo					

Fuente: El Autor

Características del documento mostrado anteriormente:

- ✓ **Nombre de Proceso:** Nombre del proceso a desarrollarse.
- ✓ **Código:** Representa el código que identifica a cada proceso.
- ✓ **Fecha:** En la que se elaboró el mejoramiento.
- ✓ **Situación Actual:** Hace referencia a los problemas detectados en el desarrollo de los procesos de análisis del capítulo anterior.
- ✓ **Situación propuesta:** Se refiere a las alternativas para solucionar los problemas detectados con correcciones y mejoras al proceso.

- ✓ **Diferencia:** Es la diferencia ente la situación actual y la propuesta en lo que refiere a tiempos y costos, determinando si está a favor o en contra de la organización.
- ✓ **Beneficio esperado:** Es la multiplicación de la diferencia por la frecuencia establecida y la frecuencia anual del proceso. Con este resultado se deducirá el ahorro neto, que es el beneficio menos las inversiones que se proyecte realizar en función de una mejora del proceso. Puede darse el caso que en lugar de tener un ahorro, se incremente la inversión para la mejora del proceso

5.5 SELECCIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

De los procesos que anteceden se han seleccionado los siguientes procesos críticos; es decir procesos que deben ser mejorados para que la entrega de los productos crediticios de la Institución sean más eficientes y eficaces; para la selección de estos procesos se han tomado en consideración los siguientes factores:

- Tiempo de demora.
- Costo.

5.2.1 PROCESO CRÍTICO: Revisión de file de crédito y emisión de recomendaciones

	NORMAS	
	Manual de Políticas y Procedimientos Crédito y Cobranzas	
INSUMO	PROCESO	SALIDA
File de crédito armado para revisión de Jefe de Agencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Revisa el file de crédito entregado por el Oficial realiza confirmaciones laborales y personales emite recomendaciones y propuesta, de estar de acuerdo con lo presentado por el Oficial de Crédito, firma los documentos correspondientes, caso contrario pide regularización. 2) Verifica el depósito mínimo requerido para el crédito (encaje), en caso de no tener en la cuenta de ahorros el saldo mínimo requerido, solicita al oficial de crédito notificar al socio para su regulación. 3) De acuerdo al producto crediticio verifica que se haya presentado la garantía correspondiente 	File de crédito listo para ingreso de información al sistema
TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
300 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Informáticos (Sistema COBIS, INTRANET) • Suministros de Oficina 	\$ 17.28
RESPONSABLE : Jefe de Agencia		

CONCLUSIÓN AL PROCESO:

El manual de crédito y cobranzas exige que la documentación subida a mesa de crédito sea revisada por el Oficial de crédito más antiguo o por el Jefe

de Agencia; de las actividades presentadas en este proceso se considera que esta revisión genera inconvenientes para el adecuado desarrollo de las actividades del resto de los oficiales de crédito así como también de la entrega a tiempo del crédito solicitado por el socio/ cliente por cuanto los encargados de la revisión dan prioridad a sus solicitudes de crédito; haciendo que el trabajo del resto de Oficiales se retrase.

5.2.2 PROCESO CRÍTICO: Análisis y Resolución de la Documentación

Digitalizada.

	NORMAS	
	Manual de Políticas y Procedimientos Crédito y Cobranzas	
INSUMO	PROCESO	SALIDA
Documentación digitalizada enviada a revisión	1) En base al análisis, evaluación, calificación del scoring crediticio y documentación presentada valida y analiza la información. 2) En el caso de existir inconsistencias en la información o en la actualización de datos realizada en el módulo MISS por mínimas que estas sean se devuelve el trámite para su regularización al usuario; la corrección de estas no conformidades se las realiza	Resolución de la documentación digitalizada

	<p>inmediatamente por parte del usuario (Oficial de Crédito/ Jefe de Agencia); sin embargo la solicitud devuelta ingresa a la mesa de crédito con un nuevo número de posición para su respectiva revisión haciendo que esto genere innumerables días de espera por la gran cantidad de créditos que deben realizar los analistas</p> <p>3) Si la documentación y la información ingresada al módulo MISS es correcta la resolución determinada es comunicada a través de la mesa de crédito al Oficial de Crédito para que proceda según corresponda; esta información llegara al oficial de crédito a través de un mensaje al correo electrónico del usuario</p>	
TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
2880 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Informáticos (Módulo MISS, CARTERA) • Correo Electrónico LOTUS 	\$ 240.00
RESPONSABLE : Analista de Riesgo Crediticio/ Comité de Crédito		

CONCLUSIÓN AL PROCESO:

Cooperativa Alianza del Valle cuenta con dos Analistas de Riesgo Crediticio mismo que no alcanzan a cubrir la demanda de créditos que tiene la

Institución; los analistas citados anteriormente no cuenta con el criterio adecuado para aprobar o rechazar créditos; ya que estos no poseen la experticia necesaria para esta actividad. Las aprobaciones que realizan estos entes no las hacen con criterio formado como se menciona anteriormente muchas de las dudas sobre ciertos análisis de crédito son consultadas a los oficiales de crédito más antiguos o a los supuestos concedores de ciertos mercados. La principal actividad de este proceso es únicamente revisar la razonabilidad de la documentación; las devoluciones realizadas a las solicitudes de crédito no se deben al análisis crediticio; se las hace por la información general del socio realizada en el módulo MISS. En otras palabras las devoluciones son únicamente por forma más no por el fondo.

5.2.3 PROCESO CRÍTICO: CALIFICACIÓN CREDITICIA (SCORING CREDITICIO)

La calificación crediticia (Scoring Crediticio) que maneja la Cooperativa de Ahorro y crédito Alianza del Valle cuenta con parámetros muy rígidos mismos que ha limitado el acceso a créditos de socios que cuentan con un historial en la institución excelente.

El modelo econométrico que adopto Equifax para la creación de este modelo crediticio cuenta con algunas variables las cuales se mencionan seguidamente:

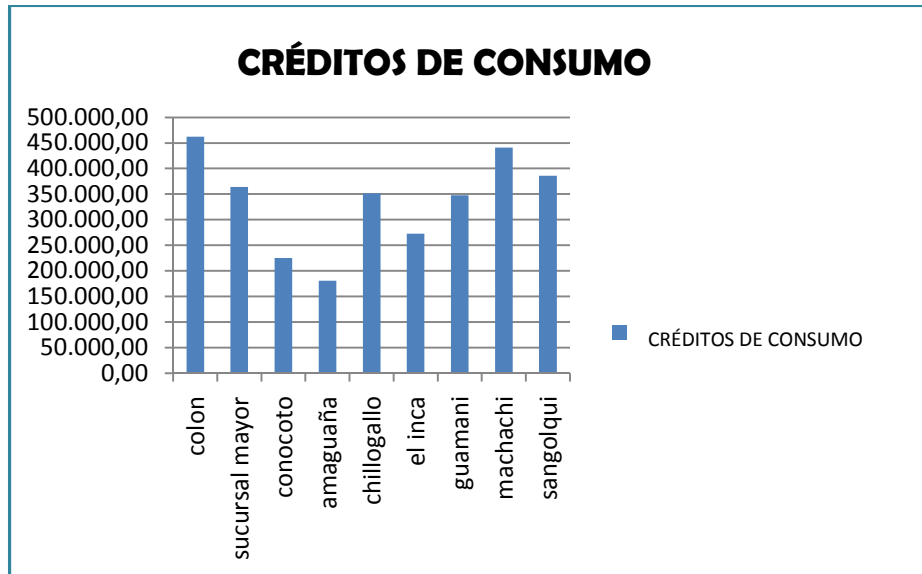
TABLA 5.2.

VARIABLES PARA SCORING CREDITICIO	
CONSUMO	MICROCRÉDITO
Género	Género (mujeres)
Estado Civil	Estado Civil
$\frac{\text{Ratio de deuda por vencer}}{\text{Deuda Total en los ultimos 12 meses}}$	Número de operaciones en demanda judicial en los últimos 6 meses
$\frac{\text{Mora } \geq \text{ a 2 meses en los ultimos 24 m}}{\text{Total deuda}}$	Valor acumulado de cartera castigada durante los últimos 6 meses
Número de operaciones en demanda judicial en los últimos 3 meses	Mayor valor vencido hasta 36 meses en los últimos 6 meses
	Numero de meses desde la apertura de la primera operación

Fuente: Departamento de Riesgos
Elaborado por: Gabriela Titusunta

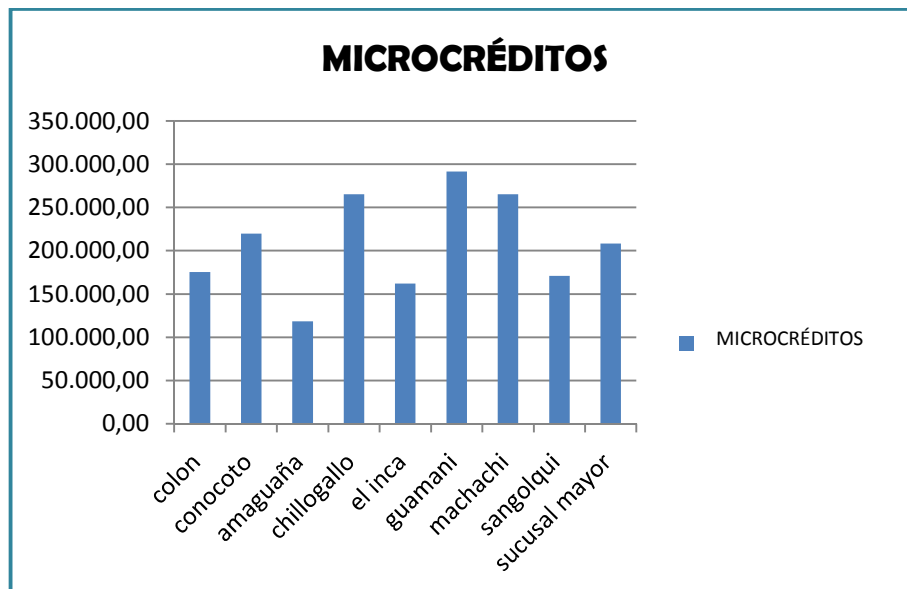
Con las variables que se citan anteriormente los saldos de cartera en créditos de consumo y microcrédito son las siguientes:

GRÁFICO 5.4



Fuente: Departamento de Crédito y Cobranzas
Elaborado por: Gabriela Titusunta

GRÁFICO 5.5



Fuente: Departamento de Crédito y Cobranzas
Elaborado por: Gabriela Titusunta

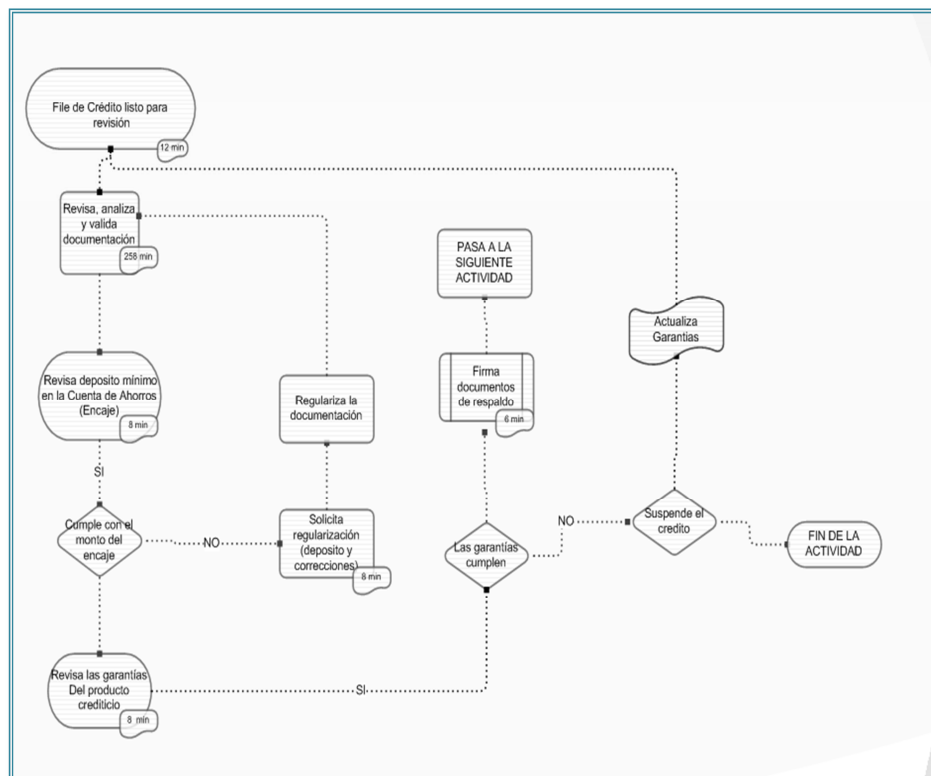
**5.1 MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS CRÍTICOS APLICANDO
HERRAMIENTAS DE MEJORA**

TABLA. Hoja ISO del proceso de Revisión del File de crédito y Emisión de Recomendaciones

HOJA ISO								
Proceso N° 1								
Revisión del File de crédito y Emisión de Recomendaciones								
OBJETIVO:	Verificar que las solicitudes de crédito físicas ingresadas por los Oficiales cumplan con los requerimientos establecidos por el M.C.C							
ALCANCE:	Solicitudes de crédito ingresadas desde \$500 hasta \$80.000							
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES						
1	Jefe de Agencia	Revisa el file de crédito; emite recomendaciones y propuesta, de estar de acuerdo con lo presentado por el Oficial de Crédito, firma los documentos correspondientes, caso contrario pide regularización.						
2	Jefe de Agencia	Verifica el depósito mínimo requerido para el crédito (encaje), en caso de no tener en la cuenta de ahorros el saldo mínimo requerido, solicita al oficial de crédito notificar al socio para su regulación.						
3	Jefe de Agencia	De acuerdo al producto crediticio verifica que se haya presentado la garantía correspondiente						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">ELABORADO POR:</td> <td style="width: 33%;">REVISADO POR:</td> <td style="width: 33%;">APROBADO POR:</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Gabriela Titusunta</td> <td style="text-align: center;">Eduardo Rodríguez</td> <td style="text-align: center;">Mayra Navas</td> </tr> </table>			ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	Gabriela Titusunta	Eduardo Rodríguez	Mayra Navas
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:						
Gabriela Titusunta	Eduardo Rodríguez	Mayra Navas						


Elaborado por: Gabriela Titusunta

FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE REVISIÓN DEL FILE DE CRÉDITO Y EMISIÓN DE RECOMENDACIONES



Elaborado Por: Gabriela Titusunta

TABLA. Hoja De Mejoramiento Del Proceso De Revisión Del File De Crédito
Y Emisión De Recomendaciones

	HOJA DE MEJORAMIENTO	CODIGO: P –CC - 001
		FECHA: MARZO 2013
PROCESO: PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS DE CONSUMO Y MICROCRÉDITO		
SUBPROCESO: Revisión del File de crédito y Emisión de Recomendaciones		
OBJETIVO: Analizar la importancia de la re – validación de la información por un tercero		
ALCANCE: Excesivos tiempos de demora en la revisión de los files de crédito físicos		
A. SITUACIÓN ACTUAL		
1	Revisa el file de crédito entregado por el Oficial; realiza nuevamente confirmaciones laborales y personales; emite recomendaciones y propuesta.	
2	De estar de acuerdo con el análisis presentado por el Oficial de Crédito, firma los documentos correspondientes, caso contrario pide regularización.	
3	Verifica el depósito mínimo requerido para el crédito (encaje) caso contrario solicita al Oficial de Crédito regularización.	
4	De acuerdo al producto crediticio verifica que se haya presentado la garantía correspondiente.	
B. SITUACIÓN PROPUESTA		
1	En base al análisis y a la experiencia realizada in situ la solución para disminuir los excesivos tiempos de demora se las menciona seguidamente: <ol style="list-style-type: none"> 1) Eliminar la actividad de revisión del File de Crédito por parte del Jefe de Agencia o del Oficial más antiguo del proceso de otorgamiento de créditos por cuanto esta actividad repetitiva genera inconvenientes para el Oficial de Crédito pero sobre todo solicitante ya que la revisión del análisis crediticio por parte de un tercero genera inconvenientes ya que este no conoce la situación patrimonial del mismo; haciendo que la “pre - aprobación” sea basada en prejuicios. 2) Re - definir las funciones del Jefe de Agencia por cuanto este debería encargarse únicamente de la parte comercial (captaciones) de la agencia asignada y del monitoreo de la colocación de los Oficiales de Crédito. 	

CONCLUSIÓN AL PROCESO	
	<p>→ Si bien es cierto que el costo de revisión no es significativo es importante citar que el tiempo que demora la revisión de los files de crédito genera retraso en la fluidez del proceso de crédito por tal motivo se realizan las propuestas de mejorar que anteceden.</p> <p>→ <u>El ahorro de 300 minutos</u> que es el tiempo promedio de la revisión por parte del Jefe de agencia permitiría ingresar de manera más rápida y eficiente la información a mesa de crédito.</p> <p>→ Es importante mencionar que con la eliminación de esta actividad se estaría generando una ventaja al Área de Crédito y Cobranzas ya que agilizaría el proceso de crédito, por otra parte es necesario citar que muy a pesar de las re confirmaciones que se realicen para mitigar el riesgo crediticio la cartera vencida de la institución no ha disminuido por lo contrario se incrementa; es así que el mes de Febrero cerro con un porcentaje del 3.88% y para Marzo del mismo año cerro con del 4.08%.</p>

TABLA. Hoja ISO del proceso de Análisis y Resolución de la Documentación Digitalizada








HOJA ISO		
 Análisis y Resolución de la Documentación Digitalizada		
OBJETIVO:	Verificar que la documentación digitalizada y las actualizaciones en el módulo MISS estén realizadas acorde al Manual de Crédito y Cobranzas	
ALCANCE:	Comprende la revisión, análisis y validación de la información digitalizada	
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité de Crédito	En base al análisis, evaluación, calificación del scoring crediticio y documentación presentada valida y analiza la información digitalizada.
2	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité de Crédito	Se realizan re confirmaciones: laborales y personales
3	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité de Crédito	En el caso de existir inconsistencias en la información o en la actualización de datos realizada en el módulo MISS se devuelve la solicitud para su regularización al usuario
4	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité de Crédito	La documentación y actualizaciones están correctas se procede a la aprobación o re – asignación
5	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité de Crédito	Los montos de aprobación y/o reasignación oscilan entre \$500 y \$80.000
6	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité de Crédito	La solicitud de crédito corregida se re ingresa a la mesa de crédito con un nuevo número de posición para su respectiva revisión haciendo que esto genere innumerables días de espera por la gran cantidad de créditos que deben revisar los analistas.
7	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité de Crédito	Si la documentación y la información ingresada al módulo MISS es correcta la resolución determinada es comunicada a través de la mesa de crédito al Oficial de Crédito para que proceda según corresponda; esta información llegara al oficial de crédito a través de un mensaje al correo electrónico del usuario
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Gabriela Titusunta	Eduardo Rodríguez	Mayra Navas

TABLA. Diagramación Mejorada del proceso de Análisis y Resolución de la Documentación Digitalizada


		NOMBRE DEL PROCESO: ANALISIS Y RESOLUCION DE LA DOCUMENTACION DIGITALIZADA RESPONSABLE: ANALISTAS DE RIESGO CREDITICIO					SUBPROCESO: ANALISIS, VALIDACION Y EVALUACION DE LA DOCUMENTACION DIGITALIZADA E INGRESA A MESA DE CREDITO				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	INGRESA: Documentación Digitalizada					TIEMPO TOTAL:		3628 MIN	
			RESULTADO: Resolución de la documentación					COSTO TOTAL:		\$ 318.68	
								TIEMPO: (MIN)		COSTOS \$	
								AV	NAV	AV	NAV
1	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité de Crédito	En base al análisis, evaluación, calificación del scoring crediticio y documentación presentada valida y analiza la información digitalizada	x					600	200	49.80	16.6
2	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité	Se realizan re confirmaciones: laborales y personales			x			524		43.49	Proceso repetitivo realizado por Oficial y Jefe de Agencia
3	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité	La documentación y actualizaciones están correctas se procede a la aprobación o re – asignación				x		14		1.16	
4	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité	En el caso de existir inconsistencias en la información o en la actualización de datos realizada en el módulo MISS se devuelve la solicitud para su regularización al usuario.			x			100	40	8.3	3.32
5	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité	Los montos de aprobación y/o reasignación oscilan entre \$ 500 y \$80.000									

6	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité	En el caso de existir alguna excepción en la solicitud de crédito es re – asignada al comité aprobador					x	100	20	8.3	1.66	La solicitud reasignada es aprobada por cuanto la revisión ya fue efectuada por el analista
7	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité	La solicitud de crédito corregida se re ingresa a la mesa de crédito con un nuevo número de posición para su respectiva revisión.					x	1539		127.74		La solicitud devuelta ingresa como nueva a mesa de crédito
8	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité	Si la documentación y la información ingresada al módulo MISS es correcta la resolución determinada es comunicada a través de la mesa de crédito al Oficial de Crédito	x					3		0.25		
9	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité	Conformación de comité de agencia mismo que apruebe montos desde \$500 hasta \$8.500	x									Cuerpo colegiado con experticia
10	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité	Eliminar de las actividades de los analistas de cartera las re confirmaciones laborales y personales por cuanto es un proceso que lo realizan anteriormente por dos ocasiones.										
11	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité	Montos de aprobación para mesa de crédito desde \$ 8.500 hasta \$ 80.000										
12	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité	La documentación y actualizaciones están correctas se procede a la aprobación o re – asignación					x					
13	Analista de Riesgo Crediticio/ Comité	Adicionar al puesto de Analista de Riesgo Crediticio una persona que se encargue únicamente de la revisión de solicitudes devueltas.	x						100		8.30	

	FIN DE LA ACTIVIDAD – PASA A LA SIGUIENTE										
						TOTAL	2880	360	240	29.88	
						TOTAL AV+NAV	3160		269.88		
						EFICIENCIA	91%		89%		

Elaborado por: Gabriela Titusunta

TABLA. Hoja de mejoramiento del proceso de Análisis y Resolución de la
Documentación Digitalizada

		HOJA DE MEJORAMIENTO		CODIGO: P –CC - 002	
				FECHA: MARZO 2013	
PROCESO: PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS DE CONSUMO Y MICROCRÉDITO					
SUBPROCESO: ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DIGITALIZADA					
OBJETIVO: Identificar cuáles son las actividades que generan cuellos de botella, mismos que impiden la entrega eficiente del crédito.					
ALCANCE: Excesivos tiempos de demora en el otorgamiento de los créditos de consumo y microcrédito					
A. SITUACIÓN ACTUAL					
1	En base al análisis, evaluación, calificación del scoring crediticio y documentación presentada valida y analiza la información digitalizada				
2	Se realizan re confirmaciones: laborales y personales				
3	En el caso de existir inconsistencias en la información o en la actualización de datos realizada en el módulo MISS se devuelve la solicitud para su regularización al usuario.				
4	Los montos de aprobación y/o reasignación oscilan entre \$ 500 y \$80.000				
5	En el caso de existir alguna excepción en la solicitud de crédito es re – asignada al comité aprobador				
6	La solicitud de crédito corregida se re ingresa a la mesa de crédito con un nuevo número de posición para su respectiva revisión.				
7	Si la documentación y la información ingresada al módulo MISS es correcta la resolución determinada es comunicada a través de la mesa de crédito al Oficial de Crédito a través de correo electrónico				
B. SITUACIÓN PROPUESTA					
1	Conformación de comité de agencia mismo que apruebe montos desde \$500 hasta \$8.500				
2	Montos de aprobación para mesa de crédito desde \$ 8.500 hasta \$ 80.000				
3	Adicionar al puesto de Analista de Riesgo Crediticio una persona que se encargue únicamente de la revisión de solicitudes devueltas.				
4	Eliminar de las actividades de los analistas de cartera las re confirmaciones laborales y personales por cuanto es un proceso que lo realizan anteriormente por dos ocasiones.				
INDICADORES	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO	
				MENSUAL	ANUAL
TIEMPO TOTAL	2880	360	2520	2520	22680
COSTO TOTAL	240	29.88	210.12	210.12	1891.08
EFICIENCIA EN TIEMPO	46%	91%			
EFICIENCIA EN COSTO	47%	89%			

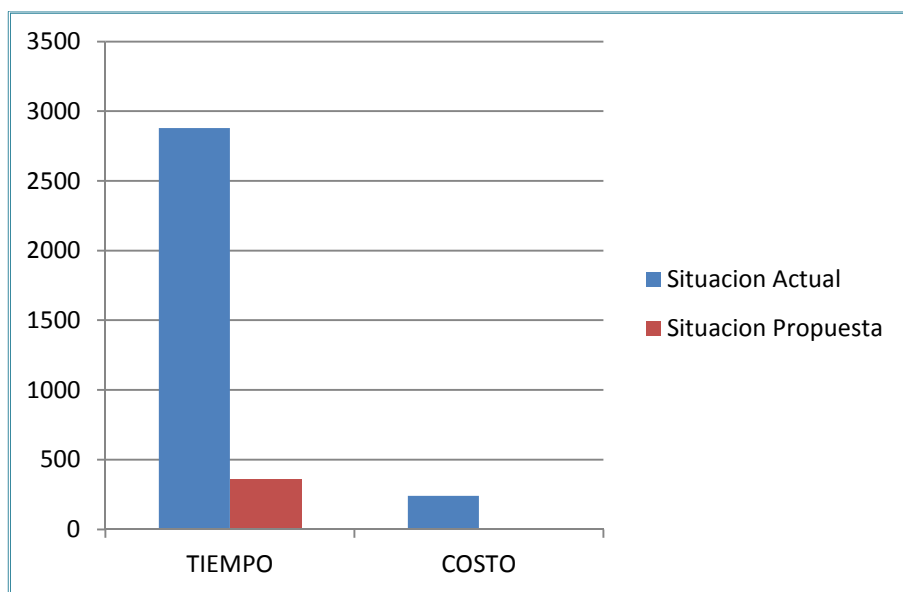
Elaborado Por: Gabriela Titusunta

TABLA. Cuadro Comparativo del proceso de Análisis y Resolución de la Documentación Digitalizada

CUADRO COMPARATIVO				
	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	2880	46%	240	47%
Situación Propuesta	360	91%	29.88	89%

GRÁFICO 5.6

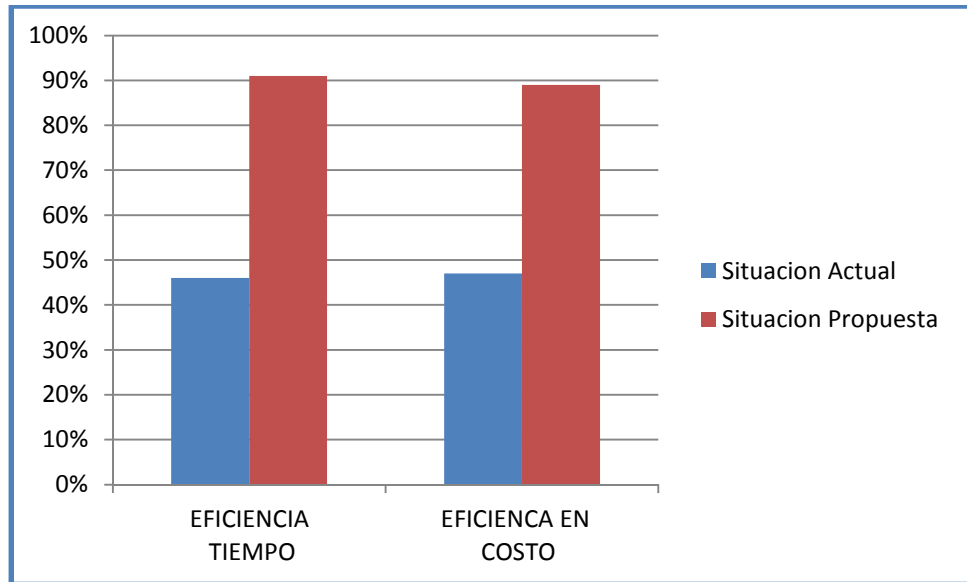
Tiempo y Costo del proceso Análisis y Resolución de la Documentación Digitalizada



Elaborado Por: Gabriela Titusunta

GRÁFICO 5.7

Eficiencia en tiempo y costo del proceso Análisis y Resolución de la Documentación Digitalizada



Elaborado Por: Gabriela Titusunta

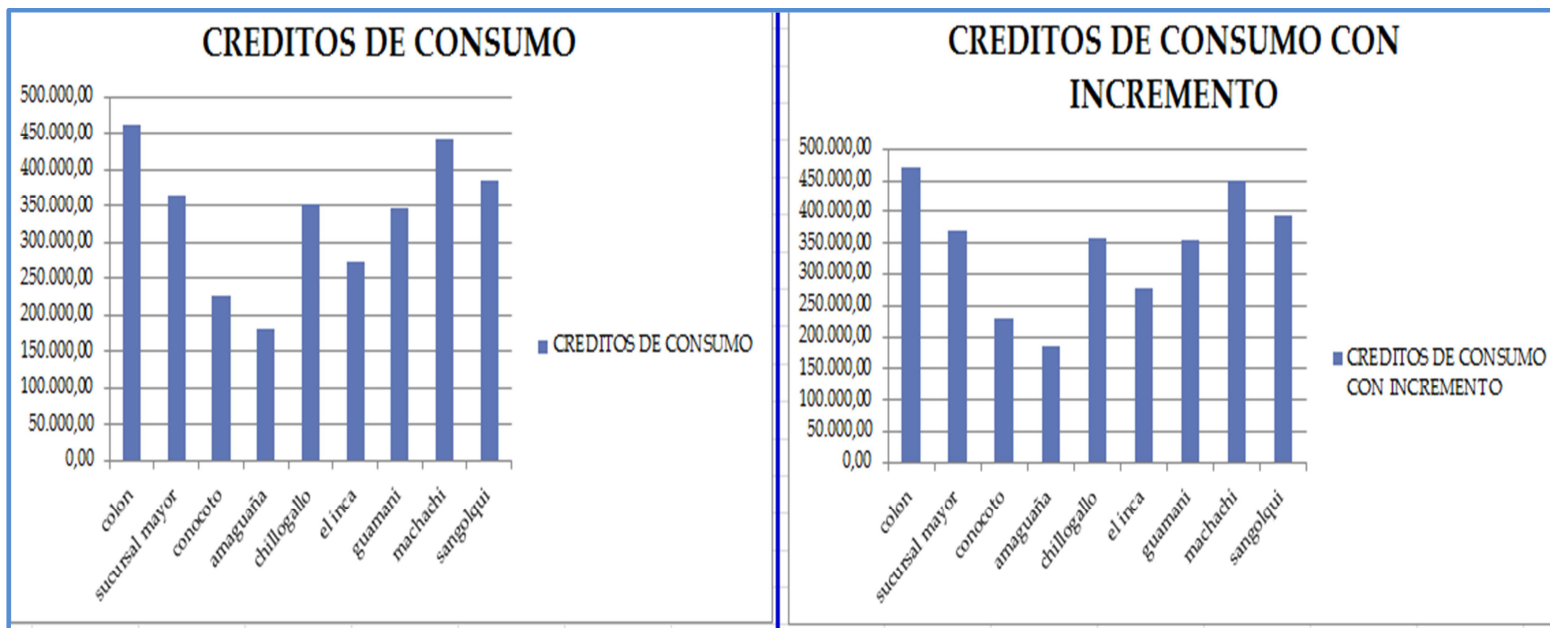
TABLA. SCORING CREDITICIO

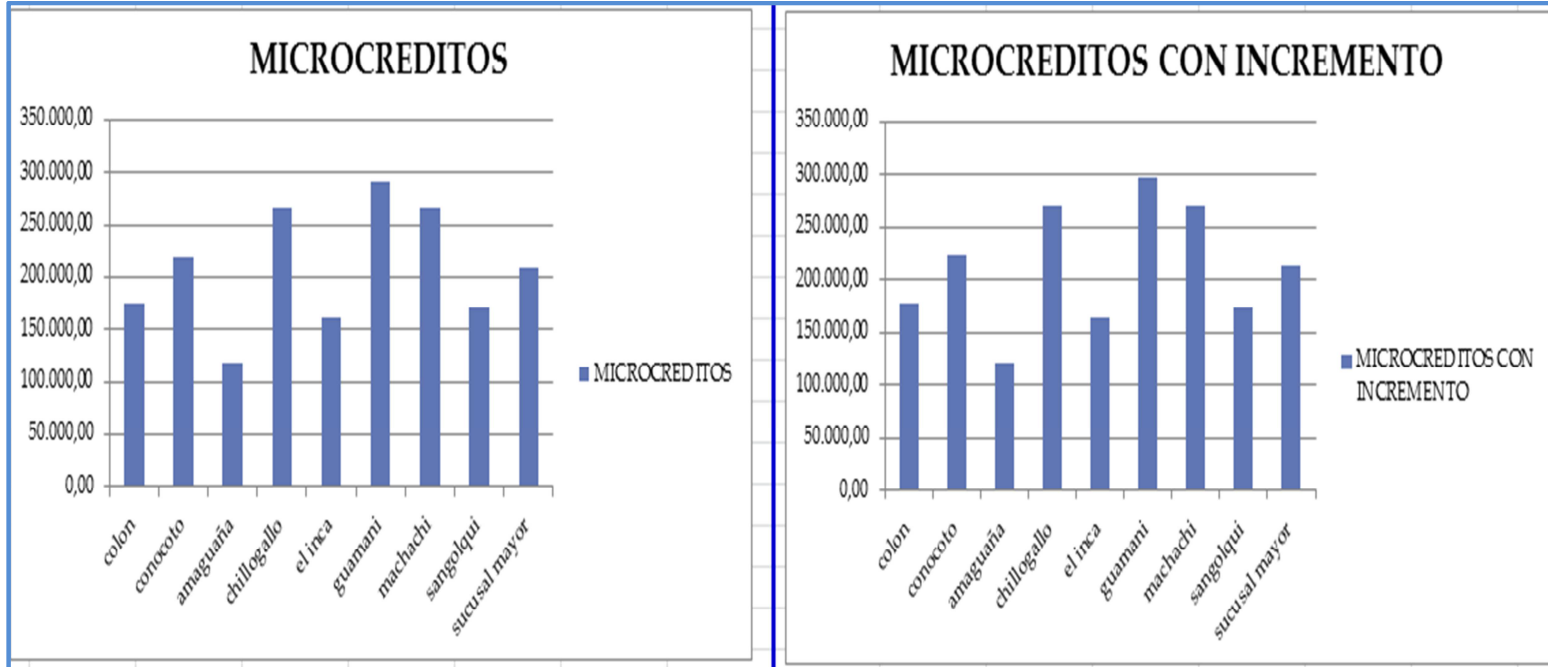
VARIABLES PARA SCORING CREDITICIO	
SITUACIÓN ACTUAL	
CONSUMO	MICROCREDITO
Genero	Género (mujeres)
Estado Civil	Estado Civil
$\frac{\text{Ratio de deuda por vencer}}{\text{Deuda Total en los últimos 12 meses}}$	Número de operaciones en demanda judicial en los últimos 6 meses
$\frac{\text{Mora} \geq \text{a 2 meses en los últimos}}{\text{Total deuda}}$	Valor acumulado de cartera castigada durante los últimos 6 meses
Número de operaciones en demanda judicial en los últimos 3 meses	Mayor valor vencido hasta 36 meses en los últimos 6 meses
	Numero de meses desde la apertura de la primera operación

VARIABLES PARA SCORING CREDITICIO	
SITUACIÓN PROPUESTA	
CONSUMO	MICROCREDITO
Experiencia de Pago <ul style="list-style-type: none"> • Morosidad Actual (SF y en la Institución) • Morosidad Histórica SF y en la Institución) 	Experiencia de Pago <ul style="list-style-type: none"> • Morosidad Actual (SF y en la Institución) • Morosidad Histórica SF y en la Institución)
Nivel de tolerancia en atrasos en la Cooperativa, hasta 7 días de mora en el último año.	Nivel de tolerancia en atrasos en la Cooperativa, hasta 7 días de mora en el último año.
Capacidad de pago y situación financiera del deudor <ul style="list-style-type: none"> • Liquidez • Endeudamiento a corto plazo 	Capacidad de pago y situación financiera del deudor <ul style="list-style-type: none"> • Liquidez • Endeudamiento a corto plazo
Políticas Gubernamentales y/o macroeconómicas	Políticas Gubernamentales y/o macroeconómicas
Restablecer políticas patrimoniales para socios recurrentes	Restablecer políticas patrimoniales para socios recurrentes

Fuente: Departamento de Riesgos
Elaborado Por: Gabriela Titusunta

Se presenta el crecimiento propuesto que tendría la Institución con la aplicación de las variables citadas en el scoring crediticio de la institución.





5.1 INFORME DE BENEFICIO ESPERADO

Luego de haber realizado la propuesta de mejora para las actividades del Proceso de Crédito y Cobranzas que generan inconvenientes para la entrega eficiente y eficaz de los productos crediticios, se presenta el informe de beneficios esperados; este informe incorpora la diferencia entre la situación actual y la situación que se propone.

A través de las propuestas de mejora que se han realizado anteriormente se puede observar claramente el incremento de la eficiencia con que se realizarían las actividades de aplicarse dichas propuestas.

Seguidamente se presenta el informe a detalle:

INFORME DE BENEFICIO ESPERADO

TEMA:	Informe de beneficio esperado para la aplicación de mejoras en actividades del Proceso de Crédito y Cobranzas
DE:	Mónica Gabriela Titusunta López
PARA:	Ing. Rolando Cadena / Gerente General
FECHA:	Sangolquí, 3 de Abril de 2009

La propuesta de mejoramiento se la ha realizado en base a las cuatro herramientas de mejoras citadas anteriormente; son evidentes los resultados que arrojan estas propuestas de ser aplicadas a dicho departamento.

Entre las principales actividades que se realizó para mejorar la eficiencia y eficacia en el proceso de otorgamiento de crédito ha sido indispensable fusionar, eliminar, crear, mejorar actividades mismas que permitan que la eficiencia y eficacia se vea reflejada en la disminución de costos y sobre todo en las satisfacción del cliente por recibir el servicio requerido justo a tiempo.

La Matriz de Diagramación Mejorada de la actividad de Análisis y Resolución de la Documentación Digitalizada donde se evidencio el problema más fuerte del proceso de otorgamiento de créditos; con la propuesta realiza arroja claramente un incremento de la eficiencia en tiempo del 47% al 91% así también los costos que genera esta actividad presenta una eficiencia del 47% al 89%. Con este aumento significativo sobre todo en la entrega de los productos crediticios la institución crea una ventaja competitiva ya que a través de la mejora de procesos se logra fidelizar al cliente. Es importante citar también la disminución significativa de los costos mismos que en los gráficos se hacen casi imperceptibles esto se debe a que las actividades que se realizan con dos personas actualmente se las podrá realizar eficientemente con una persona más, sin que no genera mayor impacto en los costos; por lo contrario el ahorro que se tendría para los ocho meses que faltan del año en curso es impactante; de aplicarse esta

propuesta el ahorro que se genera en costos de producción por este servicio se podría invertir en tecnología de punta para el área en estudio.

Otro de los factores muy importantes es la segmentación de montos para revisión por parte de los analistas de riesgo crediticio, con esta actividad se disminuye tiempo pero sobre todo se agiliza el proceso de crédito permitiendo a los oficiales cumplir con lo pactado en la visita preliminar con el cliente.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.3 CONCLUSIONES.

- Los problemas encontrados en el proceso de otorgamiento de créditos de consumo y microcréditos en gran parte se debe a la centralización de actividades en la Oficina Matriz a donde llegan todas las solicitudes de crédito digitalizadas para su revisión y posterior aprobación.
- El mejoramiento de procesos involucra a todos los entes de la Institución; en la Cooperativa Alianza del Valle no se cuenta con el compromiso necesario para el mejoramiento de los procesos ya que los empleados más antiguos generan una resistencia excesiva al cambio.
- La falta de personal con conocimientos y experiencia en el área de mesa de crédito forma parte también de las dificultades que atraviesa la Institución.

- La Institución no cuenta con el suficiente personal en el área de mesa de crédito razón por la cual la evacuación de las mil solicitudes de crédito que ingresan mensualmente no tienen la fluidez adecuada.
- La amenaza de mayor impacto para este proceso es la deserción de muchas de las solicitudes de crédito ingresadas ya que el cliente al sentir la poca eficiencia con que se otorga el servicio decide formar parte de la competencia.
- El presente análisis efectuado al Área de Crédito y Cobranzas pretende aportar a la Institución soluciones viables, considerando como herramienta principal el mejoramiento de procesos, tomando en cuenta que el otorgamiento de créditos es la principal fuente de ingresos y por ende se debe pretender alcanzar la máxima eficiencia y eficacia; haciendo con esto que mejore la imagen departamental, de la Institución pero sobre se lograra la fidelidad del asociado.

6.4 RECOMENDACIONES

- La Institución debería conformar un comité de Agencia mismo que apruebe solicitudes de crédito in situ desde \$500 hasta \$8.500; esta modificación permitirá que los analistas de cartera puedan evacuar con mayor agilidad las solicitudes de montos superiores ingresadas.

- La filosofía de la Familia Alianza del Valle debe ir encaminada al “ganar – ganar”; esto se lograra únicamente con el involucramiento y la activa participación de cada uno de los funcionarios ya que si se apuesta por brindar mejores productos y servicios la Institución creara satisfacción en el cliente haciendo que este se fidelice y desista de optar por la competencia haciendo con esto que la Institución siga generando beneficios para sus empleados así como también para sus asociados.

- La Institución debería formar un Cuerpo Colegiado con experiencia en Riesgos para la aprobación de las solicitudes de crédito, así mismo debería exigir experiencia en el área.

- Se debería incorporar una persona más en el área de mesa de crédito puesto que los dos analistas de cartera que actualmente existen no alcanzan a cubrir la demandan crediticia existente de las nueve agencias que mantienen la Institución.

- Aplicar el plan de mejoramiento sobre todo para la actividad de Revisión de la Documentación digitaliza por cuanto con la aplicación del mismo la entrega de los servicios tendrá un incremento en la eficiencia del 91% haciendo con esto que el asociado se fidelice con la Institución.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

Dávila Zambrano, Sandra (2007). *Cinco momentos para hacer reingeniería*. Quito: Cámara Ecuatoriana del Libro Núcleo de Pichincha

Harrington, J (1994). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá: McGraw-Hill

Mariño, H (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Díaz de Santos.

Mejía García, Braulio (2000). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Eco ediciones.

Trischler, William (1998). *Mejorar el valor añadido en los procesos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

Evans, James (2008). *Administración y Control de la Calidad*. México: Cengage Learning

DOCUMENTOS (ley)

Ley de Economía Popular y Solidaria (2011)

Consultas en Internet:

Alianza del Valle (2012). "Historia de la Institución". Disponible en

<http://alianzadelvalle.fin.ec>

Blogspot (2009). “Planeación Estratégica”. Disponible en

<http://planeacionestrategica.blogspot.es>

Accion democrática (2006). “Principios y Valores”. Disponible en

<http://americo.usal.es/oir/opal/Documentos/Venezuela/AD/PrincipiosAD.pdf>

Trabajo.com (2013). “Principios de una empresa”. Disponible en

http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm

Slideshare.net (2013). “Simbología ANSI Y ASME”. Disponible en

<http://www.slideshare.net/racamachop/simbologa-ansi-y-asme>

Universidad Nacional de Colombia (2013). “Caracterizacion de Procesos”.

Disponible en

http://ftp.camara.gov.co/MECI_CALIDAD/CAMARA%20DE%20REPRESE

NTAN

[TES/4.%20DOCUMENTOS%20ENTREGADOS/guia%20basica%20para%20](http://ftp.camara.gov.co/MECI_CALIDAD/CAMARA%20DE%20REPRESENTAR%20DOCUMENTOS%20ENTREGADOS/guia%20basica%20para%20documentar%20caracterizacion%20de%20procesos.pdf)

[documentar%20caracterizacion%20de%20procesos.pdf](http://ftp.camara.gov.co/MECI_CALIDAD/CAMARA%20DE%20REPRESENTAR%20DOCUMENTOS%20ENTREGADOS/guia%20basica%20para%20documentar%20caracterizacion%20de%20procesos.pdf)

Ministerio de Inclusión Económica y Social (2013). “Ley De Cooperativas”

Disponible en [http://www.inclusion.gob.ec/wp-](http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf)

[content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf](http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf)

Corpoica (2006). “Caracterización procesos Corpoica”. Disponible en

http://www.corpoica.org.co/sitioweb/intranet/Download/Documentos/taller_c

[aracterizacion_procesos_Mayo_24_1_1_.pdf](http://www.corpoica.org.co/sitioweb/intranet/Download/Documentos/taller_caracterizacion_procesos_Mayo_24_1_1_.pdf)

Corporación nacional de finanzas populares y solidarias (2013). “Ecuador: Economía y Finanzas Populares y Solidarias”. Disponible en <http://www.finanzaspopulares.gob.ec/>

Gerencia de procesos (2008). “Caracterización de procesos”. Disponible en <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion>

ANEXO 1

1. COOPERATIVAS REGULADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

N ^o	COOPERATIVA
1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE ABRIL LTDA.
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 23 DE JULIO LTDA.
3	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE LTDA.
4	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.
5	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA.
6	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCIA LTDA.
7	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATUNTAQUI LTDA.
8	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE BIBLIAN LTDA.
9	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE LOJA LTDA.
10	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE PASTAZA LTDA.
11	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPECO LTDA.
12	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO
13	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONSTRUCCIÓN COMERCIO Y PRODUCCIÓN LTDA.
14	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.
15	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CODESARROLLO LTDA.
16	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMERCIO LTDA.
17	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PREVISION, AHORRO Y DESARROLLO LTDA.

18	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROGRESO LTDA.
19	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COTOCOLLAO LTDA.
20	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO LTDA.
21	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO GUARANDA LTDA.
22	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA DOLOROSA LTDA.
23	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MANUEL ESTEBAN GODOY O. LTDA.
24	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NACIONAL LTDA.
25	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ONCE DE JUNIO LTDA.
26	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.
27	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.
28	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIAN LORENTE LTDA.
29	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.
30	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA.
31	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN PEDRO DE TABOADA LTDA.
32	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.
33	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ROSA LTDA.
34	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSE LTDA.
35	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TULCAN LTDA.

2. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO NO REGULAS.

N°	COOPERATIVA
1	LA MERCED LTDA.
2	PRIMERO DE ENERO DEL AUSTRO
3	PROVIDA
4	ALFONSO JARAMILLO LEON CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA
5	SEÑOR DEL GIRON
6	SAN JOSE S.J.
7	COOPERA LTDA.
8	ERCO
9	CREA
10	INTEGRAL
11	HUINARA
12	BAÑOS LTDA.
13	JADAN LTDA.
14	COLEGIO DE INGENIEROS CIVILES DEL AZUAY CAC CICA
15	COOPAC AUSTRO
16	MACODES LTDA
17	SERVIDORES MUNICIPALES DE CUENCA
18	PROFUTURO
19	JUAN PIO DE MORA
20	SIMIATUG LTDA.
21	EDUCADORES DE BOLIVAR
22	SAN PEDRO LTDA.
23	SALINAS LTDA
24	FAMILIA AUSTRAL
25	SAN MARCOS
26	CAÑAR LTDA.
27	SAN GABRIEL LTDA.

28	PADRE VICENTE PONCE RUBIO
29	EDUCADORES TULCAN - CACET
30	ACCION Y DESARROLLO LTDA.
31	ACCION RURAL LTDA
32	EDUCADORES DE CHIMBORAZO
33	CAMARA DE COMERCIO INDIGENA DE GUAMOTE LTDA.
34	GUAMOTE LTDA.
35	SAN JORGE
36	MINGA LTDA.
37	4 DE OCTUBRE
38	FERNANDO DAQUILEMA
39	NUEVA ESPERANZA
40	SUMAC LLACTA LTDA.
41	LUCHA CAMPESINA LTDA
42	SAN MIGUEL DE PALLATANGA
43	ALLI TARPUC
44	SAN BARTOLO
45	SOL DE LOS ANDES
46	PRODUCCION AHORRO INVERSION SERVICIO PAIS LTDA.
47	FRANDESC
48	ANDINA
49	PILAHUIN
50	PUCARÁ
51	15 DE AGOSTO Ltda.
52	SIERRA CENTRO
53	SINCHI RUNA
54	LOS CHASQUIS PASTOCALLE LTDA.
55	SANTA ROSA DE PATUTAN
56	SAN MIGUEL DE SIGCHOS LTDA.
57	COOPINDIGENA LTDA.

58	VIRGEN DEL CISNE
59	UNION MERCEDARIA
60	CREDIL
61	RUNA SHUNGO LTDA.
62	COOPTOPAXI
63	PUJILI
64	ILINIZA
65	MUSHUK PAKARI
66	16 DE JUNIO LTDA.
67	MARCABELI LTDA.
68	NUEVOS HORIZONTES
69	EDUCADORES DE EL ORO
70	EMPLEADOS BANCARIOS DE EL ORO COEBANC
71	HUAQUILLAS LTDA.
72	SOCIO AMIGO
73	NUESTROS ABUELOS
74	FUTURO Y PROGRESO DE GALAPAGOS
75	LOS ANDES LATINOS LTDA.
76	GUARUMAL DEL CENTRO
77	DEL EMIGRANTE ECUATORIANO Y SU FAMILIA LTDA.
78	COLEGIO FISCAL EXPERIMENTAL VICENTE ROCAFUERTE
79	EL DISCAPACITADO
80	MUJERES UNIDAS
81	SANTA ANITA LTDA.
82	HUAYCO PUNGO
83	SAN ANTONIO
84	ARTESANOS LTDA.
85	PIJAL
86	PILAHUIN TIO LTDA

87	UNIOTAVALO
88	ESCENCIA INDIGENA
89	GÉNESIS
90	UNIÓN EL EJIDO
91	CAMARA DE COMERCIO DE PINDAL
92	SEMILLA DEL PROGRESO LTDA.
93	CRISTO REY LTDA.
94	CACPE MACARA
95	CARIAMANGA
96	CACPE CELICA
97	GONZANAMÁ
98	QUILANGA LTDA.
99	CATAMAYO LTDA.
100	27 DE ABRIL
101	LAS LAGUNAS
102	EL COMERCIANTE
103	CREDIAMIGO
104	PROFESIONALES DEL VOLANTE UNION LTDA.
105	FORTUNA
106	SARAGUROS
107	MUSHUK WASI LTDA.
108	INTI WASI LTDA.-INTICOOP
109	CASA FACIL
110	SOLIDARIA
111	LOS RIOS LTDA.
112	13 DE ABRIL LTDA.
113	SAN ANTONIO LTDA.
114	FUNDAR
115	CAMARA DE COMERCIO DEL CANTON BOLIVAR LTDA.
116	LA BENEFICA
117	AGRICOLA JUNIN

118	PUERTO LOPEZ
119	DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA AGROPECUARIA DE MANABI MANUEL FELIX LOPEZ
120	RIOCHICO LTDA
121	LA UNION LTDA.
122	MICROEMPRESARIAL SUCRE LTDA. -COACMES
123	ABDÓN CALDERÓN LTDA.
124	SAN ISIDRO
125	AGROPRODUCTIVA "MANABI" LTDA.
126	DE LA PEQUEÑA EMPRESA GUALAQUIZA
127	TENA LTDA.
128	AGRARIA MUSHUK KAWSAY LTDA.
129	COCA LTDA.
130	PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA
131	AMAZONAS
132	EDUCADORES DE PASTAZA
133	SAN MIGUEL DE LOS BANCOS LTDA.
134	POLICIA NACIONAL LTDA.
135	MANANTIAL DE ORO
136	PEDRO MONCAYO LTDA.
137	JUAN DE SALINAS
138	PUELLARO LTDA.
139	NUEVA JERUSALEN
140	MALCHINGUI LTDA.
141	ALIANZA MINAS LTDA.
142	FUNDESARROLLO
143	GENERAL RUMIÑAHUI
144	DESARROLLO INTEGRAL-CADI
145	MAQUITA CUSHUNCHIC
146	DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA - CACSPMEC
147	HUAICANA LTDA.
148	23 DE MAYO

149	INDIGENA ALFA Y OMEGA
150	CREDISUR
151	FINANCIERA INDIGENA LTDA.
152	FENIX LTDA.
153	20 DE FEBRERO
154	CONFIANZA, ADMINISTRACION, SERVICIO Y AHORRO GARANTIZADO "CASAG"
155	CHOCO TUNGURAHUA RUNA LTDA.
156	TEXTIL 14 DE MARZO
157	EL TRANSPORTISTA
158	CORDILLERA DE LOS ANDES
159	NUEVA HUANCABILCA
160	LA LIBERTAD
161	CAMARA DE COMERCIO SANTO DOMINGO
162	FOCLA
163	GRAMEEN AMAZONAS Ltda.
164	NUEVA LOJA LTDA.
165	EDUCADORES DE TUNGURAHUA LTDA
166	AMBATO LTDA.
167	LLANGANATES
168	TUNGURAHUA
169	MI TIERRA LTDA.
170	ACCION TUNGURAHUA Ltda.
171	EL CALVARIO LTDA.
172	CARROCEROS DE TUNGURAHUA
173	DORADO LTDA
174	ESFUERZO UNIDO
175	VALLES DEL LIRIO
176	SUMAK SAMY
177	VENCEDORES DE TUNGURAHUA
178	SALASAKA LTDA.
179	INKA KIPU LTDA.


180	MUSHUG CAUSAY LTDA.
181	CREDI FACIL LTDA.
182	INTERCULTURAL TAWANTINSUYU
183	MAQUITA CUSHUN LTDA
184	ECUAFUTURO
185	JUVENTUD UNIDA LTDA.
186	EL TESORO PILLAREÑO LTDA.
187	KISAPINCHA LTDA.
188	CHIBULEO LTDA
189	SAN MARTIN DE TISALEO LTDA
190	TARPUK RUNA LTDA
191	UNION QUISAPINCHA LTDA.
192	INDIGENA SAC - PELILEO
193	OCIPSA LTDA.
194	LA FLORESTA
195	DE LA PEQUEÑA EMPRESA YANTZAZA
196	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE ZAMORA - CACPE ZAMORA
197	EDUCADORES DE ZAMORA

ANEXO 2

1. MATRIZ DE PRODUCTOS DE CRÉDITOS

CONSUMO O MICROCRÉDITO				CONSUMO	VIVIENDA												
CREDIAGL <small>Cooperativa</small>	Crediemergente	CRÉDITO PREFERENCIAL	Crédito OPTIMO <small>SOLUCIONES PARA SUS NECESIDADES FINANCIERAS</small>	CREDIROL EMPRESARIAL	MI VIVIENDA, MI FUTURO												
Dirigido a socios ya sean microempresarios, asalariados o rentistas que requieran de financiamiento para la adquisición de bienes de consumo, pago de servicios, financiamiento de actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios; y cuya garantía está dada por un certificado de inversión a plazo fijo o un depósito en ahorros en la Cooperativa.	Es un crédito paralelo dirigido a socios que tengan una o más operaciones vigentes (original) de consumo, microcrédito o vivienda, siempre y cuando su comportamiento y capacidad de pago se enmarquen en la política vigente. Está destinado a cubrir una necesidad emergente del socio dada por una calamidad doméstica debidamente comprobada.	Dirigido a personas naturales que sean socios de la Cooperativa con un movimiento regular en la cuenta de ahorros de mínimo un año o con buen historial crediticio en el sistema financiero, ya sean asalariados, rentistas o microempresarios y que dado su comportamiento crediticio y/o captaciones pueden acceder a un crédito preferencial en condiciones favorables ya sea en garantías, tiempo de entrega y requisitos y cuyo financiamiento sea con destino abierto. Incluye este producto a las líneas de crédito preferenciales VIP a socios que cumplan con la metodología	Dirigido a socios, ya sean personas naturales asalariadas, rentistas que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios; comprende este producto también a las personas naturales o jurídicas con un nivel de ventas inferior a USD 100.000, un trabajador por cuenta propia que requiera de financiamiento para actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios y cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.	Dirigido a empleados de empresas privadas o públicas con relación de dependencia, que mantengan un convenio de servicio con la Cooperativa, que requieran de un crédito para la adquisición de bienes de consumo, pago de servicios y otros no especificados.	Dirigido a personas naturales, asalariados, rentistas, que busquen financiamiento para la construcción, mejoramiento de vivienda propia, compra de terreno destinado para la construcción de vivienda, amparado a una garantía hipotecaria otorgado al usuario final del inmueble.												
<p>a) Tener entre 18 y 70 años de edad, b) Estar en pleno goce de sus derechos civiles y de los que le corresponden como afiliado, c) Estar al día en el pago de las aportaciones y otros compromisos derivados de su calidad de asociado, d) Contar con capacidad de pago debidamente comprobada, e) Calificación requerida en la central de riesgos del sistema financiero, si la tuviere, f) Contar con historial crediticio adecuado si lo tuviere, g) No constar en las listas del CONSEP, h) Poseer solvencia económica. i) Residir en la zona de influencia de la Cooperativa. j) Para las personas naturales que su residencia es en el exterior, los apoderados deberán residir dentro de las provincias donde la Cooperativa mantiene sus oficinas.</p>																	
Personas naturales Monto Mínimo: USD. 500 Monto máximo: USD. 80.000 Personas Jurídicas Monto máximo: USD. 100.000	<table border="1"> <thead> <tr> <th>MONTO DEL CRÉDITO ORIGINAL</th> <th>MONTO MÁXIMO DEL CRÉDITO EMERGENTE</th> <th>Observaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hasta \$1800</td> <td>no aplica</td> <td>De optar por otro crédito justificando capacidad y comportamiento de pago.</td> </tr> <tr> <td>De \$1800.01 hasta \$5000</td> <td>Hasta \$500</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mayor a \$5000</td> <td>Hasta \$800</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	MONTO DEL CRÉDITO ORIGINAL	MONTO MÁXIMO DEL CRÉDITO EMERGENTE	Observaciones	Hasta \$1800	no aplica	De optar por otro crédito justificando capacidad y comportamiento de pago.	De \$1800.01 hasta \$5000	Hasta \$500		Mayor a \$5000	Hasta \$800		Monto mínimo: USD 500 Monto máximo: USD 10.000	Personas naturales Monto Mínimo: USD. 500 Monto máximo: USD. 80.000 Personas Jurídicas Monto máximo: USD. 100.000	Monto mínimo: USD 500 Monto máximo: USD 15.000	Personas naturales Monto Mínimo: USD. 500 Monto máximo: USD. 80.000 Personas Jurídicas Monto máximo: USD. 100.000
MONTO DEL CRÉDITO ORIGINAL	MONTO MÁXIMO DEL CRÉDITO EMERGENTE	Observaciones															
Hasta \$1800	no aplica	De optar por otro crédito justificando capacidad y comportamiento de pago.															
De \$1800.01 hasta \$5000	Hasta \$500																
Mayor a \$5000	Hasta \$800																
Hasta 72 meses	Hasta 9 meses	Hasta 40 meses	Hasta 72 meses	Hasta 60 meses	Hasta 72 meses												
<p>Se aplicarán hasta las tasas activas efectivas máximas establecidas por el BCE. El Consejo de Administración podrá determinar una tasa inferior a la máxima establecida por el BCE. La tasa de interés será reajustada anualmente.</p>																	


2. SOLICITUD DE CRÉDITO (Consumo / Microcrédito)

 Alianza del Valle Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito <small>COOPERATIVA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS</small>		SOLICITUD DE CREDITO 1	
<p><i>Gracias por su confianza, por favor sírvase llenar con letra impresa el documento y entréguelo en la Cooperativa con los documentos de respaldo solicitados.</i></p>			
Fecha de entrega de su solicitud: _____ Agencia: _____ Recaptado por: _____		Monto solicitado: _____ Destino del crédito: _____ Plazo requerido: _____	
DATOS PERSONALES SOLICITANTE Apellidos y nombres completos: _____ No. de cédula de ciudadanía: _____ Edad: _____ Ocupación/cargo que ocupa: _____ Nombre de la Empresa donde trabaja/negocio: _____ Actividad: _____ Dirección trabajo: _____ Teléfono trabajo: _____ Tiempo de trabajo: _____		GARANTE (En caso de requerir garante) Apellidos y nombres completos: _____ No. de cédula de ciudadanía: _____ Edad: _____ Ocupación/cargo que ocupa: _____ Nombre de la Empresa donde trabaja/negocio: _____ Actividad: _____ Dirección trabajo: _____ Teléfono trabajo: _____ Tiempo de trabajo: _____	
CÓNYUGE DEL SOLICITANTE Apellidos y nombres completos: _____ No. de cédula de ciudadanía: _____ Edad: _____ Ocupación/cargo que ocupa: _____ Nombre de la Empresa donde trabaja/negocio: _____ Actividad: _____ Dirección trabajo: _____ Teléfono trabajo: _____ Tiempo de trabajo: _____		CÓNYUGE GARANTE Apellidos y nombres completos: _____ No. de cédula de ciudadanía: _____ Edad: _____ Ocupación/cargo que ocupa: _____ Nombre de la Empresa donde trabaja/negocio: _____ Actividad: _____ Dirección trabajo: _____ Teléfono trabajo: _____ Tiempo de trabajo: _____	
DIRECCIÓN DOMICILIO SOLICITANTE Barrio: _____ Calle: _____ No. _____ Intersección calle: _____ Punto de referencia: _____ Teléfono 1: _____ Teléfono 2: _____		DIRECCIÓN DOMICILIO GARANTE Barrio: _____ Calle: _____ No. _____ Intersección calle: _____ Punto de referencia: _____ Teléfono 1: _____ Teléfono 2: _____	
Dibuje el croquis de su dirección domiciliar (solicitante) _____ _____ _____		Dibuje el croquis de su dirección domiciliar (garante) _____ _____ _____	
En caso de tener negocio propio dibuje el croquis de su negocio (solicitante) _____ _____ _____		En caso de tener negocio propio dibuje el croquis de su negocio (garante) _____ _____ _____	
Tiene crédito VINCULADO* si () No () No.		Parentesco	

DETALLE DE INGRESOS Y GASTOS (SOLICITANTE) INGRESOS: Sueldo/ingreso _____ Sueldo/ingreso _____ Cónyuge _____ Otros ingresos _____ EGRESOS: Alimentación _____ Arriendo _____ Otros egresos _____		DETALLE DE INGRESOS Y GASTOS (GARANTE) INGRESOS: Sueldo/ingreso _____ Sueldo/ingreso _____ Cónyuge _____ Otros ingresos _____ EGRESOS: Alimentación _____ Arriendo _____ Otros egresos _____	
REFERENCIA FAMILIAR SOLICITANTE Nombres y apellidos _____ Parentesco: _____ teléfono _____		REFERENCIA FAMILIAR GARANTE Nombres y apellidos _____ Parentesco: _____ teléfono _____	
REFERENCIA PERSONAL SOLICITANTE Nombres y apellidos _____ Parentesco: _____ teléfono _____		REFERENCIA PERSONAL GARANTE Nombres y apellidos _____ Parentesco: _____ teléfono _____	

CONDICIONES DE ACEPTACIÓN DEL CRÉDITO			
Autorizo (amos) a La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., Cooperativa Controlada por la Super Intendencia de Bancos y Seguros, a confirmar los datos proporcionados por nosotros por cualquier medio que considere pertinente y a retener toda la documentación presentada.			
Las condiciones expuestas por La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., Cooperativa Controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la tabla de simulación de crédito adjunta tendrá un plazo de validez de 5 días, excepto cuando el Banco Central del Ecuador modifique la tasa activa máxima referencial por segmento de crédito.			
Se deja expresa constancia que en forma voluntaria, deseo(amos) el servicio de crédito ofrecido por La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., Cooperativa Controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, bajo las condiciones de costos establecidos por la Cooperativa, así como me(nos) comprometo(emos) a cancelar los cargos denominados como NO financieros, en caso de aplicarse.			
Queda expresamente establecido que el deudor puede cancelar anticipadamente la totalidad de lo adeudado o realizar prepagos parciales en cantidades mayores a una cuota sin recargos adicionales, los intereses se pagarán sobre el saldo pendiente.			
En los casos de créditos que se encuentren vencidos y por los que la cooperativa cobra intereses de mora y los correspondientes gastos de cobranza, no se cobrará una comisión por administración de crédito vencido.			
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle., Cooperativa Controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, no cobrará comisión alguna para la cancelación de cauciones, sean prendas o hipotecas; limitándose a entregar el certificado que la obligación se encuentra cancelada, conforme consta en la cláusula respectiva de los contratos antes mencionados.			
Declaramos que todos los bienes e ingresos detallados en la presente solicitud no provienen de actividades ilícitas y que los datos que contiene esta solicitud son verídicos.			
Autorizo (amos), en forma libre, voluntaria y expresa, a La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. Cooperativa Controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, a que el valor depositado en concepto de depósito mínimo requerido, lo mantenga en calidad de colateral hasta la total cancelación de la obligación, de conformidad con el Manual de Crédito.			
Se deja expresa constancia que el devengo de intereses del crédito se lo realiza diariamente de acuerdo al mes calendario, los mismos que son liquidados al momento del pago de la cuota.			
En caso de incumplimiento de pago de una o más cuotas del crédito, autorizo a La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., Cooperativa Controlada por la Super Intendencia de Bancos y Seguros, se debite de mi cuenta de ahorros los valores asignados hasta la cancelación del crédito, así mismo, declaro conocer todas las políticas de crédito y cobranzas para la obtención del crédito.			
Autorizo libre y voluntariamente para que a mi celular me llegue información del crédito / cuenta de ahorros / certificados de inversión o plazo fijo, que tengo en la Cooperativa, así como también información promocional de los productos de la Institución.			
Autorizo(amos) expresa e irrevocablemente a La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. Cooperativa Controlada por la Super Intendencia de Bancos y Seguros, o a quien sea en el futuro el cesionario, beneficiario o acreedor del crédito solicitado o del documento o título cambiario que lo respalde, para que obtenga cuantas veces sean necesarias, de cualquier fuente de información, incluidos los burós de crédito, mi información de riesgos crediticios de igual forma, La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., Cooperativa Controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, queda expresamente autorizado para que pueda transferir o entregar dicha información a los burós de crédito y/o a la Central de Riesgos si fuere pertinente.			
Declaro que los valores que reciba como desembolso del préstamo por parte de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., no serán destinados a ninguna actividad relacionada con la producción, consumo, comercialización de sustancias estupefacientes y psicotrópicas o cualquier otra actividad tipificada en la Ley para Reprimir el Lavado de Activos.			
_____ Firma del solicitante		_____ Firma del Garante	
_____ Firma del cónyuge solicitante		_____ Firma del cónyuge del garante	

3. FORMATO DE INSPECCION (Consumo – Solicitante)



Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito
COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

**INFORME DE INSPECCIÓN
VERIFICACIÓN DE DATOS**

SOLICITANTE

1. DATOS GENERALES									
Fecha entrega solicitud socio:			Monto solicitado:						
Fecha inspección realizada:			Plazo:						
Oficial de crédito:			Tipo de crédito:						
Oficina:			Destino del crédito:						
Fecha de desembolso del crédito:			Garantía:						
Última calificación en central de riesgos:			Crédito: <input type="checkbox"/> Nuevo <input type="checkbox"/> Recurrente No						
Comportamiento de pago del crédito anterior: <input type="checkbox"/> Puntual <input type="checkbox"/> Irregular			Número de cuotas vencidas						
2. DATOS PERSONALES DEL SOLICITANTE DEL CREDITO									
Apellidos y Nombres Completos:					Socio No.:				
No. De cédula de identidad:					Edad:				
Nivel de educación: <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria intermedia <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Post Grado									
Estado civil: <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/> Separado									
Apellidos y nombres del cónyuge:									
No. De cédula de identidad del cónyuge:					Edad:				
No. De cargas familiares:		Total integrantes familia:	Edades: / /	/ /	/ /				
Dirección domicilio:			Barrio:	Ciudad/cita:					
Calle:			No.:	Intersección calle:					
Punto de referencia:									
Teléfonos: / /									
Tipo de vivienda: <input type="checkbox"/> Vivienda propia <input type="checkbox"/> Arrendada <input type="checkbox"/> Con familiares <input type="checkbox"/> Otros:									
Tiempo de residencia:		Nombre propietario vivienda:		Teléfono:					
3. ACTIVIDAD ECONÓMICA ACTUAL DEL SOLICITANTE									
Ocupación:									
Nombre de la empresa/negocio:		Dirección:		Teléfonos:					
Cargos actuales:		Cargos actuales:		Tiempo que trabaja					
4. ACTIVIDAD ECONÓMICA ACTUAL DEL CÓNYUGE DEL SOLICITANTE									
Ocupación:									
Nombre de la empresa/negocio:		Dirección:		Teléfonos:					
Cargos actuales:		Cargos actuales:		Tiempo que trabaja					
5. INFORMACION FINANCIERA			6. ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL						
INGRESOS MENSUALES		GASTOS NETO MENSUALES		ACTIVO		PASIVO			
Subsistencia del solicitante		Alimentación		Caja - Bancos		Prestamo en Bancos			
(*) Pensiones		Eduación		Inversiones		Prestamos en Cooperativas			
Ingresos por Arriendos		Vestuario		Etas. y Dcts. Por cobrar		Cuentas y Dcts. por pagar			
Ingresos netos del Negocio/Actividad		Arriendo mensual		Mercadería		Otras obligaciones			
Ingresos netos del cónyuge del solicitante		Servicios Básicos		Muebles y Enseres					
(**) Otros Ingresos		Cuenta Mensual deudas		Vehículos					
		Combustible		Bienes (Casa, Dots., terrenos)					
		Transporte		Otros activos					
		Otros Gastos		TOTAL ACTIVO USD.		TOTAL PASIVO USD.			
TOTAL INGRESOS NETOS USD.		TOTAL EGRESOS USD.							
INGRESOS NETOS (INGRESOS - GASTOS) USD.:				PATRIMONIO NETO (ACTIVO - PASIVO) USD.:					
(*) Origen de pensiones:				(**) Origen otros ingresos:					
7. DETALLE DE LOS ACTIVOS DEL SOLICITANTE									
PROPIEDADES		UBICACIÓN		MTS 2		HIPOTECADA		VALOR COMERCIAL	
VEHÍCULO		MODELO		MARCA		AÑO		PRENDADA	

8.- VERIFICACION DE REFERENCIAS	
Referencias Personales: <input type="checkbox"/> Conforme <input type="checkbox"/> Inconforme	Verificado por: _____
Referencias Familiares: <input type="checkbox"/> Conforme <input type="checkbox"/> Inconforme	Verificado por: _____
Referencias Laborables: <input type="checkbox"/> Conforme <input type="checkbox"/> Inconforme	Verificado por: _____
Observaciones:	
9.- CROQUIS DE UBICACION Y DEL SOLICITANTE	
<p>Croquis del Domicilio del Solicitante</p>	<p>Croquis del Negocio del Solicitante (En caso de tenerlo)</p>
10.- COMENTARIOS	
Se encuentra registrado en la base del CONSEP	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Declaro que todos los bienes e ingresos detallados en el presente informe de inspección no provienen de actividades ilícitas y que los datos que contiene este informe son verídicos	
F. OFICIAL	F. SOLICITANTE DEL CRÉDITO
Resolución del Crédito	
Nivel 1:	Nivel 2:
<p>Jefe de Agencia / Oficial de crédito</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Monto: _____</p> <p>Plazo: _____</p> <p>Tipo de garantía: _____</p>	<p>COMITÉ DE CRÉDITO</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Monto: _____</p> <p>Plazo: _____</p> <p>Tipo de garantía: _____</p> <p>Acta No: _____</p>
<p style="text-align: center;">RESOLUCIÓN</p> <p>Recomendado <input type="checkbox"/></p> <p>Aprobado <input type="checkbox"/></p> <p>Suspendido <input type="checkbox"/></p> <p>Negado <input type="checkbox"/></p>	<p style="text-align: center;">RESOLUCIÓN</p> <p>Recomendado <input type="checkbox"/></p> <p>Aprobado <input type="checkbox"/></p> <p>Suspendido <input type="checkbox"/></p> <p>Negado <input type="checkbox"/></p>
Firma Jefe de Agencia	Secretario del Comité
Nombre: _____	Nombre: _____
Observaciones: _____	

6. REPORTE DE DIGITALIZACION

REPORTE DE DIGITALIZACIÓN A MESA DE CRÉDITO

OFICIAL:	
CÓDIGO:	
AGENCIA:	
NOMBRESOCIO:	
Nº DE SOCIO:	
FECHA DE ENVÍO DE INFORMACIÓN:	



Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito
COOPERATIVA CONTROLADA POR LA REPRESENTANCIA DE SOCIOS Y SOCIAS

1. Información Básica del Socio	SI	NO	3. Análisis del Riesgo Crediticio	SI	NO
Solicitud de Crédito			Reporte Scoring		
Copia de Cédula de Ciudadanía			Informe de resolución crediticia		
Copia de Cédula de codeudor			Certificado Comercial (de ser el caso)		
Copia de Papeleta de Votación actualizada deudor			Roles de pago		
Copia de Papeleta de Votación actualizada codeudor			Roles de pago del codeudor		
Original o copia legible del pago del servicio básico o estado de cuenta donde conste la dirección del asociado			RUC del negocio del deudor (de ser el caso)		
Copia de matrículas de vehículos (de ser el caso)			Facturas de compras del negocio deudor, codeudor		
Pago de impuesto predial			Declaraciones del IVA (tres últimos meses, de ser el caso)		
			Copia de patente del negocio (de ser el caso)		
2. Información del Garante	SI	NO	Contratos de arriendos (de ser el caso)		
Copia de Cédula de ciudadanía			Copia de libreta de ahorros (de ser el caso)		
Copia de Papeleta de Votación actualizada			Comprobantes de recepción de giros del exterior (de ser el caso)		
Copia de Cédula del cónyuge			Comprobantes de cobros de pensiones jubilares (de ser el caso)		
Copia de Papeleta de Votación del cónyuge actualizada			Otros justificativos de Ingresos		
Disolución conyugal de ser el caso			Impuesto a la renta de los últimos tres ejercicios económicos cuando corresponda		
Certificado Bancario (de ser el caso)					
Certificado Comercial (de ser el caso)			4. Instrumentación de crédito	SI	NO
Copia de matrículas de vehículos (de ser el caso)			Tabla de amortización		
Reporte de central de riesgo			Desembolso de crédito		
Levantamiento de información (complementaria- negocio)			Simulación de Crédito		
Roles de pago			Informe de avaluo		
Facturas de compras del negocio garante, cónyuge			Pagaré		
Declaraciones del IVA (tres últimos meses, de ser el caso)			Copia de certificado de depósito a plazo fijo (de ser el caso)		
Copia de patente del negocio (de ser el caso)			Hoja de revisión de escritura o certificado de gravámenes		
Copia de libreta de ahorros (de ser el caso)			Poderes (deudores y/o garantes de ser el caso)		
Comprobantes de recepción de giros del exterior (de ser el caso)					
Comprobantes de cobros de pensiones jubilares (de ser el caso)			5. Gestión de Cobranzas	SI	NO
Contratos de arriendos (de ser el caso)			Notificaciones de cobranza en campo/acuerdos de pago		
			Gestión de cobranzas judiciales/extrajudiciales		
			6. Información de créditos anteriores - otros documentos	SI	NO
			Informe comité especial		
			Reporte de digitalización a mesa de Crédito		

Yo, _____ funcionario de la Coac. Alianza del Valle Ltda. Garantizo que la información que envío a la Mesa de Crédito, fue revisada de acuerdo a la realidad del socio en base a las políticas organizacionales

Nombre y Firma

ANEXO 4

1. CONSOLIDADO DE DEVOLUCIONES

Rótulos de fila	Agencia	2013			
		Enero	Febrero	Marzo	Promedio
Altamirano Anderson	Machachi	0	5	9	5
Andrade Cira	Colon	0		3	2
Betancourt Verónica	Sangolqui	10	17	9	12
Calero Mónica	Matriz	3	3	7	4
Cedeño Ricardo	Machachi	10	14	15	13
Clavijo Jadira	Amaguaña	6	13	5	8
De la Cruz Margoth	Amaguaña	6	2	2	3
Delgado Paulina	Chillogallo	15	4	3	7
García Carlos	Matriz	2	4	2	3
Gualotuña Geovanna	Conocoto	8	7	5	7
Guamán Fernanda	Sangolqui	10	7	8	8
Landázuri María Antonieta	Machachi	9	13	11	11
Lema Ángel	Machachi	10	7	8	8
Llumiyinga José	Conocoto	5	6	5	5
Luje Jessica	Sangolqui	9	2	9	7
Macheno Luis	Sangolqui	8	7	6	7
Mejía María Fernanda	Chillogallo	7	4	2	4
Monga Alicia	Chillogallo	5	6	9	7
Navas Mireya	Guamani	8	9	3	7
Ñacata Segundo	Matriz	4	6	3	4
Oña Mario	Conocoto	3	12	11	9
Ordoñez Johnny	Chillogallo	7	6	7	7
Pachacama Giovanna	Amaguaña	10	9	5	8
Peña Edwin	Inca	10	8	6	8
Peralta David	Chillogallo	10	5	3	6
Pérez Ana	Colon	3	4	4	4
Pérez Mario	Sangolqui	3	3	4	3
Proaño Marco	Guamani	5	1	4	3

Puebla Karoline	Inca	16	4	8	9
Rivas María Isabel	Guamani	6	4	11	7
Rosas Wilson	Guamani	11	9	9	10
Sanjinés José	Machachi	11	7	10	9
Tapia Luis	Conocoto	11	5	3	6
Titusunta Mónica	Matriz	5	6	7	6
Ullauri María Leonor	Inca	10	13	7	10
Vega Rina	Colon	14	9	7	10
Vera María Eugenia	Colon	3	7	6	5
Vinueza Guillermo	Inca	3	11	5	6
Yépez José Martin	Guamani	19	17	13	16

ANEXO 5

1. CONSOLIDADO DE MOROSIDAD

	28/03/2013					
	Vigente	Resolución	Vencido	Num. Créditos T.	Num. En Mora	Indice de Morosidad
1- SUCURSAL MAYOR	10644452.6	411201.66	297943.78	1584	168	6.25%
2- EL INCA	10376533.46	565587.58	207744.59	1848	250	6.94%
3- CHILLOGALLO	11932999	261646.76	76515.7	1766	124	2.76%
4- SANGOLQUI	10761209.9	269627.95	88800.13	1702	111	3.22%
5- AMAGUAÑA	6760969.56	45139.31	11755.36	1034	42	0.83%
6- MACHACHI	10359596.8	281301.57	54296.88	1653	133	3.14%
9- AGENCIA CONOCOTO	8028905.1	197271.98	76789.72	1319	97	3.30%
11- GUAMANI	10036068.82	371090.34	295338.46	1806	228	6.23%
10- AGENCIA COLON	9089602.39	144166.32	90562.2	1344	97	2.52%
Suma:						4.08%