

RESUMEN

El mundo empresarial moderno, exige que las instituciones públicas, privadas, populares y solidarias, con o sin fines de lucro, independientemente de su tamaño, desarrollen sus actividades de manera eficiente y eficaz, como condiciones necesarias para lograr mantenerse en el negocio en el cual participan.

Considerando este preámbulo, y en vista que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle Ltda” se enfrenta a una decreciente en su colocación frente años anteriores, así como una considerable insatisfacción de sus socios en el tiempo de resolución de los créditos, se decidió realizar el presente estudio que consta de siete capítulos.

El primer capítulo narra sobre los inicios del cooperativismo a nivel mundial, subsiguientemente de nuestro país y de la COAC “Alianza del Valle Ltda” motivo de estudio, y luego explica sobre sus productos financieros y no financieros que posteriormente son analizados mediante el diagrama de causa-efecto, para llegar a establecer la problemática de la demora en la concesión del crédito.

En el segundo capítulo se analiza los macro ambientes como económicos y políticos que de una u otra manera afectan o favorecen en desarrollo de las actividades crediticias. Rápidamente además se examina el micro ambiente primordialmente las competencias, tasas de interés activas y pasivas, y su escenario interno, lo cual nos admitirá establecer matrices tanto de vulnerabilidad como de aprovechamiento y en base a ellas constituir estrategias, encaminadas a mejorar la colocación y disminución en el índice de morosidad.

El tercer capítulo básicamente se describen las directrices de cómo llegar a cumplir con los planes y objetivos planteados como la visión, misión, objetivos generales entre ellos mejorar el servicio y específicos como de disminuir los tiempos de concesión y sus costos.

En el capítulo cuatro se ha realizado un levantamiento de actividades que no existía en el área de crédito y cobranzas, a fin de examinarlas paso a paso e ir fusionándolas, eliminándolas o creando una nueva actividad que encamine a optimizar principalmente los tiempos, costos y con ello mejore la imagen institucional y los rendimientos económicos.

El capítulo cinco puntualiza todas y cada uno de las actividades las cuales se pretende mejorar a través de instrumentos como la hoja ISO, la cual especifica los objetivos de cada actividad y su alcance, así como quienes son las personas involucradas en cada una de ellas. A la par se representa gráficamente paso a paso las actividades tanto de crédito y cobranzas, de manera que este instrumento sirva de consulta o instructivo para capacitar a todos quienes quieran involucrarse en estas áreas. Finalmente se detalla una hoja de mejoramiento la cual describe el problema detectado y su solución con su respectivo tiempo y costo.

El capítulo seis propone la cadena de valor basada en procesos la cual consta de entradas, procesos y salidas encaminadas a mejorar los servicios a favor del socio/cliente razón de ser de toda organización, también se propone un diseño de indicadores de gestión por áreas a fin de medir la productividad para premiarla o castigarla a quienes no cumplan con los objetivos planteados.

Posteriormente se plantea las responsabilidades y competencias de las áreas operativas y administrativas a fin de que todos tengan claro su labor en la organización.

Finalmente el capítulo siete detalla las conclusiones y recomendaciones, entre las más relevantes se encuentra que el presente estudio integrará dos vértices que generalmente son tratados por separado como la organización y las actividades y con ello se facilitará la detección de fallos.

SUMMARY

The modern managerial world, demands that the public, private, popular and solidary institutions, with or without ends of lucre, independently of its size, develop its activities in an efficient and effective way, like necessary conditions to be able to stay in the business in which you/they participate.

Considering this preamble, and in view that the Cooperative of Saving and Credit Alliance of the Valley Ltda faces a falling one in its placement front previous years, as well as a considerable dissatisfaction of its partners in the time of resolution of the credits, decided to carry out the present study that consists of seven chapters.

The first chapter narrates on the beginnings from the cooperatives to world level, subsequently of our country and of the COAC Alliance of the Valley Ltda study reason, and then she/he explains on its financial and not financial products that later on are analyzed by means of the cause-effect diagram, to end up establishing the problem of the delay in the concession of the credit.

In the second chapter it is analyzed the macro atmospheres as economic and political that they affect in an or another way or they favor in development of the credit activities. The ambient micro is quickly also examined primarily the competitions, active and passive interest rates, and its internal scenario, that which will admit us to establish wombs so much of vulnerability as of use and based on them to constitute strategies, guided to improve the placement and decrease in the delinquency index.

The third chapter basically the guidelines are described of how to end up fulfilling the plans and objectives outlined as the vision, mission, general objectives among them to improve the service and specific as of diminishing the times of concession and their costs.

In the chapter four she/he has been carried out a rising of activities that didn't exist in the credit area and collections, in order to examine them I pass to step and to go fusing them, eliminating them or creating a new activity that guides to optimize mainly the times, costs and with she/he improves the institutional image and the economic yields.

The chapter five remarks all and each one of the activities which seeks to improve through instruments like the leaf ISO, which specifies the objectives of each activity and its reach, as well as who are people involved in each one of them. At the same time it is represented step graphically to step the so much activities of credit and collections, so that this instrument serves as consultation or instructive to qualify all who want to be involved in these areas. Finally a leaf of improvement the one is detailed which describes the detected problem and their solution with their respective time and cost.

The chapter six proposes the chain of value based on processes which consists of entrances, processes and exits guided to improve the services in favor of the partner/client reason of being of all organization, she/he also intends a design of administration indicators for areas in order to measure the productivity to reward her or to punish her to those who don't fulfill the outlined objectives.

Later on she/he thinks about the responsibilities and competitions of the operative and administrative areas so that all have cleared their work in the organization.

Finally the chapter seven details the conclusions and recommendations, among the most excellent it is found that the present study will integrate two vertexes that are generally treated for separate as the organization and the activities and with it will be facilitated it the detection of shortcomings.

CAPITULO 1
GENERALIDADES

CAPITULO 1 – GENERALIDADES

1.1 La Empresa

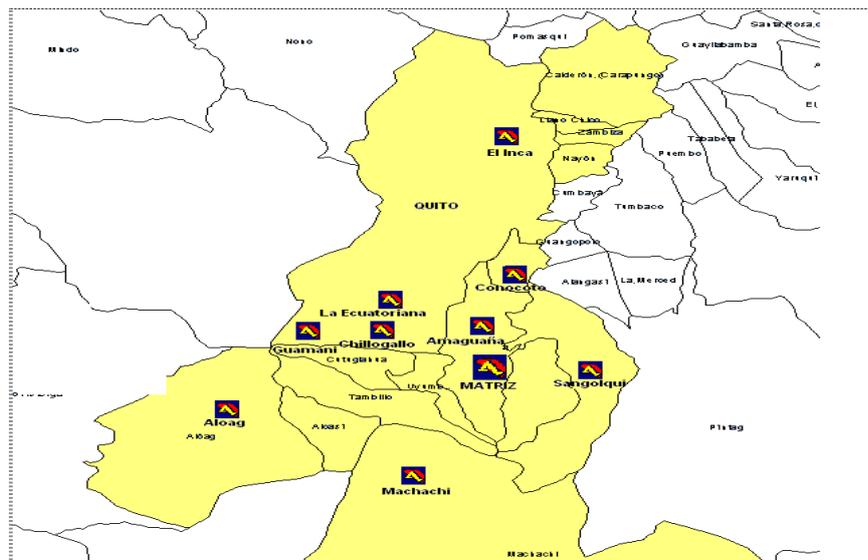
1.1.1 Descripción

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del valle Ltda.”, es una institución creada hace 38 años, orientada a satisfacer necesidades económicas y sociales de los sectores productivos que no tienen acceso al Sistema Financiero tradicional, de igual manera administra sus recursos de acuerdo a normas de prudencia y solvencia financiera, lo que proyecta una imagen de confiabilidad.

La Gestión de la Cooperativa se encuentra orientada a satisfacer las necesidades de ahorro y crédito de los habitantes en la Provincia de Pichincha – Cantón Quito, Mejía y Rumiñahui, donde cuentan con diez agencias ubicadas en lugares estratégicos.

GRAFICO No. 1

ZONA DE COBERTURA COAC “ALIANZA DEL VALLE LTDA”



Fuente: Coac “Alianza del Valle”

Elaborado por: Autor

La Cooperativa Alianza del Valle, es de capital variable e ilimitado número de socios, su responsabilidad ante terceros está limitada al capital social. Desde su conformación ha sido controlada por la Dirección de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social y a partir del año 2003 mediante resolución N. SBS 2003-0271 del 15 de abril del mismo año, se encuentra calificada para sujetarse al control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Como se observa en el Cuadro No. 1, a febrero del 2008 la Cooperativa cuenta con 60.260 socios/clientes, siendo el 77 % socios activos que se concentra en la Oficina Matriz, Inca, Chillogallo, Sangolquí y Machachi.

CUADRO No. 1
NUMERO DE ASOCIADOS A FEBRERO 2008

AGENCIAS	SOCIOS/CLIENTES			
	Dic-06	%	Feb-08	%
SUCURSAL MAYOR	7,910	15	8,455	14
INCA	9,398	18	10,661	18
CHILLOGALLO	10,456	20	12,306	20
SANGOLQUI	8,024	16	9,518	16
AMAGUAÑA	3,014	6	3,478	6
MACHACHI	5,316	10	6,108	10
ALOAG	411	1	485	1
CONOCOTO	2,028	4	3,027	5
ECUATORIANA	1,868	4	2,504	4
GUAMANI	2,689	5	3,718	6
TOTAL	51,114	100	60,260	100

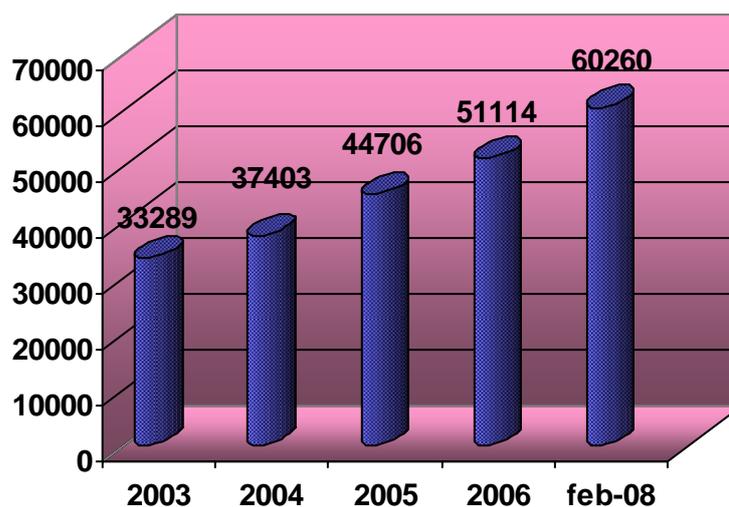
Fuente: Informe Gerencial 29/02/2008

Elaborado por: Autor

El crecimiento durante los últimos años se ve reflejado en el gráfico No. 2, en la buena aplicación y ejecución de ejes estratégicos del Plan Estratégico de

Desarrollo 2004 – 2009, conjugados con Planes Operativos y de Mercadeo anuales.

GRAFICO No. 2
EVOLUCION ASOCIADOS



Fuente: Informe Gerencial 29/02/2008

Elaboración: Autor

La dinámica de la Cooperativa, al igual que todo el sector, en los últimos años, ha experimentado un importante crecimiento, pasando sus activos de US \$ 10.193.888.67 en el año 2003 a US \$ 25.252.09 a febrero del 2008, que significa un incremento de 2.47 veces el tamaño en relación al 2003

1.1.2 Reseña Histórica

El sentido de cooperación entre seres humanos, que es algo así como la raíz misma del árbol del cooperativismo, es tan viejo como el mundo, desde que el hombre primitivo tuvo que hacer frente a fuerzas mayores que las suyas y vio que aliándose a su prójimo podía ofrecer mejor resistencia.

Roberto Owen fue hijo de un modesto trabajador y tendero que supo de la explotación y miseria de los trabajadores que sufrieron atraso por unirse a luchar

por sus intereses, Owen conocedor profundo de todos estos problemas, llegó a superarse y así a los 20 años era ya director de una de las hilaturas más importantes de Manchester. En 1800 adquirió una fábrica de Hilados de algodón en New Lanark, en la que trabajaban 2.500 obreros. Fue esta la oportunidad para aplicar sus postulados de unión y solidaridad, unió a sus trabajadores y les dio escuelas para sus hijos; organizó y fundó las primeras cooperativas de consumo para reunir capitales y luego establecer cooperativas de producción que se bastasen a sí mismas.

Tanto Roberto Owen como William King dejaron para la posteridad sus ideas de renovación social las mismas que fueron acogidas por los pioneros de Rochdale y por otros reformadores de Europa.

Al hablar de la historia del cooperativismo siempre tenemos que asociar el nombre de la pequeña tiendita de Rochdale en Inglaterra.

“Fue en un pequeño pueblito Inglés llamado Rochdale, cuando en el año 1844 veintiocho tejedores de lana, ante los múltiples problemas que afrontaban, ingresos bajos y precios altos, decidieron trabajar juntos, uniendo sus pequeños y limitados ahorros para abrir una tienda en forma cooperativa. Esta tienda fue fundada pese a la burla y escarnio de muchos que no creían y no tenían fe en la UNION Y LA COOPERACION”¹

Más tarde esta tienda sería el símbolo del cooperativismo mundial, porque no fue un almacén cualquiera, ya que sus fundadores acordaron desde el comienzo regirla bajo SIETE PRINCIPIOS que luego fueron incorporados a sus estatutos.

Hoy esta tienda constituye la organización cooperativa más poderosa de Inglaterra y su local inicial se lo conserva como un museo a donde acuden cooperativistas de todo el mundo para visitarlo e inspirarse.

En nuestro país el movimiento cooperativo nace en el año de 1919 en la ciudad de Guayaquil con la Cooperativa “Protectora del Obrero”. Entre los años 1919 y 1937 sufre un periodo de estancamiento, debido a la falta de legislación adecuada, al poco o ningún apoyo prestado por el Estado, la irresponsabilidad de algunos dirigentes que desprestigian el movimiento y a la falta de líderes capaces y sacrificados.

En el Gobierno del General Enríquez Gallo en el año de 1937 se dicta la Primera Ley de Cooperativas, aunque carente de principios técnicos y con muchos vacíos.

Por el año de 1961 el Gobierno del Dr. Velasco Ibarra creó la Dirección Nacional de Cooperativas, es decir que recién desde este año el Estado pasa a tomar parte directa en el cooperativismo, aunque de manera incipiente por la carencia de recursos económicos.

En 1964 se inicia una era de verdadero progreso en el cooperativismo de Ahorro y Crédito, fundándose la FEDERACION NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DEL ECUADOR (FECOAC), que nace al vivir nacional con técnicos especializados y con un liderazgo consciente del papel que le toca desempeñar en el seno de la colectividad.

La pobreza imperante, la falta de oportunidades de trabajo y la ausencia de recursos económicos para poder desarrollar las aptitudes y capacidades, hizo que un grupo de moradores tuvieran la idea de crear una organización cuyo objetivo era el de capitalizar con el propósito de facilitar créditos a los pocos artesanos que existían en el sector para que pudieran emprender en sus acciones.

Una vez que las ideas maduraron, las primeras reuniones para la conformación de la Cooperativa se efectuaron en una carpintería de un señor llamado Calisto Gualotuña, ubicado en Chaupitena. Quienes dieron curso a la formación de esta organización fueron 13 personas: Luis Viracocha, Calisto Gualotuña, Marco Suntaxi, Raúl de la Cruz, José Paucar, Justiniano Criollo, José Gallardo, Luis Gualotuña, Rodolfo Oña, Alfredo Paucar y Fernando Gualotuña, a quienes se los conoce como los “13 de la Fama”

El señor Fernando Gualotuña, en ese entonces con apenas 17 años, tenía algunos conocimientos de cooperativismo, el guió al grupo y gestionó ante la Dirección Nacional de Cooperativas para que se brinde asesoramiento.

El Presidente Constitucional de la República Dr. José María Velasco Ibarra, basándose en el informe de la Sección Técnica y de la Sección Jurídica de la Dirección Nacional de Cooperativas, del 5 de febrero y del 27 de febrero de 1.970 respectivamente, y el memorando N. 48 de la Dirección Nacional de Cooperativas emite 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 1.970, en este mes y año se reconoce en forma oficial al señor Napoleón Ayala como primer Presidente y Rodolfo Oña el primer Gerente.

Varios nombres se propusieron para definir la denominación institucional que llevaría la Cooperativa, sus gestores siempre encaminaron sus ideas a palabras que estén identificadas con la unión, la solidaridad y el progreso. De allí que surgieron propuestas como: Unión y Progreso, idea del profesor José Gallardo; Ayuda y Esfuerzo Mutuo, propuesto por Calisto Gualotuña; Unión del Valle, sugerido por Luis Viracocha; y Alianza del Valle idea del señor Fernando Gualotuña.

Por unanimidad se eligió “Alianza del Valle”, para su proponente el nombre representaba la unión libre y espontánea de todos los habitantes de este sector, ubicado al norte de Amaguaña entre Conocoto y Sangolquí.

Su inscripción en el Registro General de Cooperativas consta con el número de Orden 730 del 3 de junio de 1.970, así nace en este hermoso rincón de los Chillos la Cooperativa “Alianza del Valle” que luego dará lugar a la formación de otras oficinas para buscar nuevos horizontes.

A inicios de los 90 la Cooperativa experimenta un periodo de expansión, los directivos toman la determinación de salir del sector rural (Chaupitena) y se crea las agencias El Inca, Chillogallo, Sangolquí y Amaguaña, posteriormente las agencias Machachi, oficina de recaudación de Aloag, Conocoto, La Ecuatoriana y finalmente la agencia Guamaní.

Su crecimiento ha sido tan grande, debido a la confianza de los socios, directivos como en sus empleados, pues la Cooperativa no persigue otro fin que servir con responsabilidad, honestidad y buena voluntad a todos sus asociados y al sector donde se encuentra ubicado.

1.1.3 Productos y Servicios

a) Productos Financieros

➤ Libretas de ahorro

Cuenta Efectiva

Requisitos: Ser mayor de edad, Copia de cédula, planilla de agua, luz o teléfono, y una cantidad mínima de \$ 50 dólares

Beneficios: Acceso inmediato a créditos, atractiva tasa de interés, cero costos por mantenimiento, y a través de Megared existe cobertura con más de 25 agencias a nivel nacional.

Adicionalmente con esta cuenta se accede a pagos de nómina empleados públicos, privados, transferencia entre cuentas, acreditación de pensiones, préstamos del IESS, transferencias de dinero a través de Western Union, y recepción de Remesas por el Sistema Nacional de Pagos del Banco Central de Ecuador y la Caixa de España.

Cuenta Productiva

Requisitos: Tener entre 13 y 18 años, Copia de cédula, planilla de agua, luz o teléfono y una cantidad mínima de \$ 30 dólares.

Beneficios: Atractiva tasa de interés, cero costo por mantenimiento, y accede a pagos de nómina empleados públicos, privados, transferencia entre cuentas, acreditación de pensiones, préstamos del IESS, transferencias de dinero a través de Western Union, y recepción de Remesas por el Sistema Nacional de Pagos del Banco Central de Ecuador y la Caixa de España.

Cuenta Sueña

Requisitos: Ser menor de 13 años, Copia de cédula o partida de nacimiento del beneficiario, dos fotografías del niño, copia de cédula del representante, planilla de agua, luz o teléfono y una cantidad mínima de \$ 10 dólares.

Beneficios: Atractiva tasa de interés, cero costos por mantenimiento, promociones, concursos, y campamentos vacacionales.

TABLA N. 01
TASAS DE INTERES PASIVAS

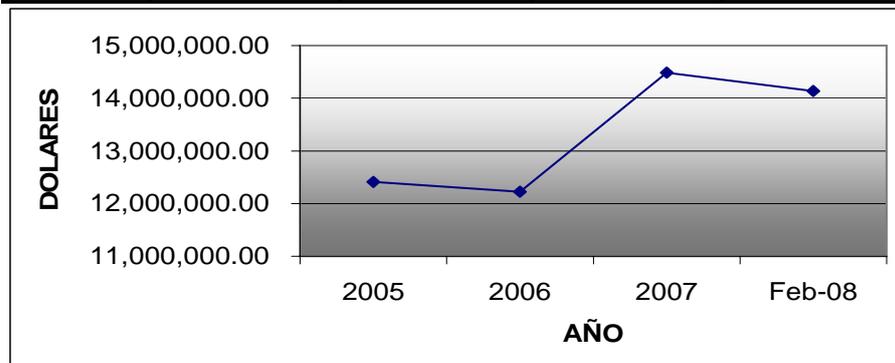
Cuentas de Ahorro		
Rango		Tasa de Interés
Desde	Hasta	
0	30	0.50%
31	1500	1.50%
1501	5000	2.50%
5001	15000	3.00%
15001	3000	3.50%
3001	más	4.00%
Encajes		1.50%
Cuenta Sueña		4.25%

Fuente: Díptico informativo

Elaborado: Autor

GRAFICO N.03
EVOLUCION DE LOS AHORROS A LA VISTA

Cuenta	AÑO			
	2005	2006	2007	Feb-08
AHORROS	12,410,171.75	12,222,662.93	14,484,344.78	14,136,250.81



Fuente: Informes financieros al 29/02/2008

Elaborado por: Autor

➤ **Inversiones a plazo fijo**

Requisitos: Copia de cédula y una cantidad mínima de \$ 300 dólares

Beneficios: Tasas de interés superiores a la Banca y la posibilidad de pre cancelar en casos de calamidad doméstica previamente justificado.

**TABLA N. 02
TASAS PASIVAS PLAZO FIJO**

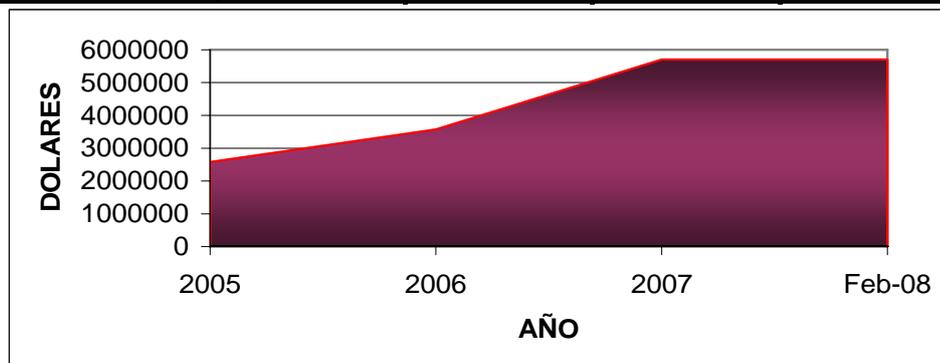
Plazo Días		TASA	300	501	1001	3001	10001	TASA
Desde	Hasta	PULL	500	1000	3000	10000	VIGENTE
1	30	0	0	0	0	0	0	0
31	90	5,00%	4,60%	4,70%	4,80%	4,90%	5,00%	5,00%
91	180	5,75%	5,35%	5,45%	5,55%	5,65%	5,75%	5,75%
181	360	6,00%	5,60%	5,70%	5,80%	5,90%	6,00%	6,00%
más de 360		4,50%	4,10%	4,20%	4,30%	4,40%	4,50%	4,50%
PORCENTAJE DE NEGOCIACION FUERA DE TASA AGD 0.50 % Atención al Cliente 1.50 % Jefe de Agencia								

Fuente: Díptico Informativo

Elaborado por: Autor

**GRAFICO N.04
EVOLUCION PLAZO FIJO**

CUENTA	AÑO			
	2005	2006	2007	Feb-08
DEP.PLAZO FIJO	2,579,029.29	3,572,966.83	5,701,095.01	5,703,367.06



Fuente: Informes financieros 29/02/2008

Elaborado por: Autor

➤ **Créditos**

Quirografarios

Montos: De \$ 500 hasta \$ 12.000 dólares

Plazos: De 6 a 36 meses

Tasa de Interés: Vivienda 12%, consumo 18%, micro crédito 23%

Encaje: 10 X 1

Requisitos: Una garantía personal

- a) Copia de cédula
- b) Papeletas de votación
- c) Rol de pagos
- d) Pago del impuesto predial 2007 o 2008 solicitante o garante
- e) Planilla de agua, luz o teléfono
- f) En el caso de personas que posean negocio copia del RUC adjunto pagos SRI de tres meses anteriores
- g) Montos menores o iguales a \$ 2000 dólares no es necesario el pago del impuesto predial.

Hipotecarios

Montos: De \$ 12.000 hasta \$ 25.000 dólares

Plazo: De 6 a 72 meses

Tasa de Interés: Vivienda 12%, consumo 18%, micro crédito 23%

Encaje: 10 X 1

Micro créditos

Montos: De \$ 500 a \$ 4.000 dólares

Plazo: De 8 a 15 meses

Tasa de Interés: 23%

Encaje: No requieren de encaje

TABLA N. 03
PLAZOS DE CREDITOS

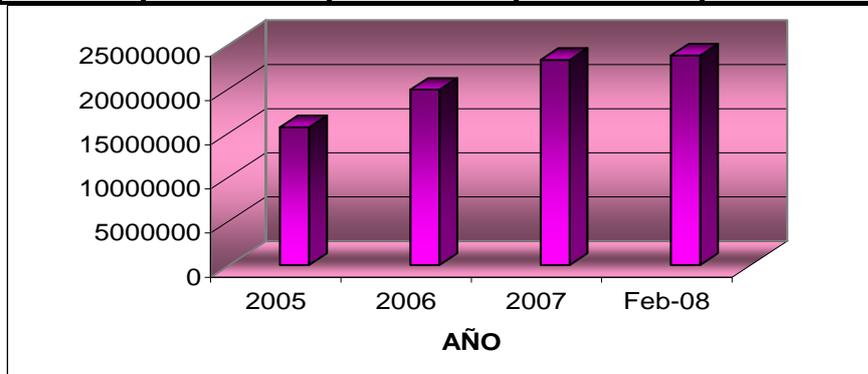
MONTOS	PLAZO
QUIROGRAFARIOS E HIPOTECARIOS	
500	6 MESES
600	7 MESES
700	8 MESES
800	9 MESES
900-1800	15 MESES
1801-3000	24 MESES
3001-5000	28 MESES
5001-6000	30 MESES
6001-8000	32 MESES
8001-25000	36 MESES
MICRO CREDITOS	
500-800	HASTA 8 MESES
801-1500	HASTA 12 MESES
1501-4000	HASTA 15 MESES

Fuente: Dípticos informativos

Elaborado por: Autor

GRAFICO N.05
EVOLUCION CARTERA DE CREDITO

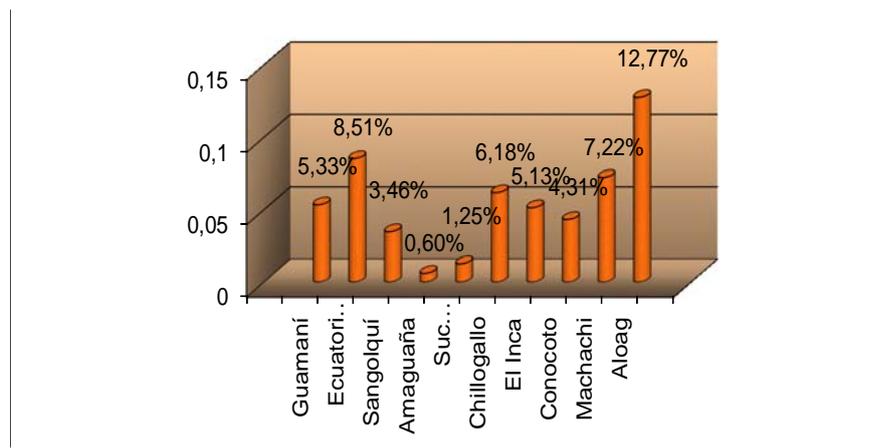
CUENTA	AÑO			
	2005	2006	2007	Feb-08
CREDITOS	15,593,885.57	19,864,779.32	23,240,488.87	23,733,007.32



Fuente: Informes financieros 29/02/2008

Elaborado por: Autor

**GRAFICO N.06
COMPORTAMIENTO MOROSIDAD**



Fuente: Informe Financiero 29/02/2008

Elaborado por: Autor

b) Productos no financieros

- **Cobro del Bono de Desarrollo Humano.-** Mas de 10.635 transacciones se realizaron durante el mes de enero 2008, la amabilidad y buen trato de nuestro personal conjugados con oficinas operativas estratégicamente ubicadas han permitido aumentar considerablemente el número de transacciones versus años anteriores.
- **Pago de Agua potable.-** Facilitar el pago de este servicio básico ha permitido que muchas personas de la comunidad paguen su planilla de agua potable en la sucursal mayor Chaupitena y la agencia Amaguaña, es así que se generó 966 transacciones, lo que se pretende a futuro es realizar gestiones mediante Banred para implementar el cobro de este y otros servicios básicos en todas las agencias.

- **Ventanilla extendida.-** A través de la Alianza Estratégica MEGARED, se permite realizar depósitos, retiros y pagos en tiempo real en la red de cooperativas asociadas, el servicio se encuentra implementado pero las estrategias promocionales deben ser analizadas entre el grupo para darle mejor realce.

- **Tarjetas de débito.-** A febrero la cooperativa ha emitido 10.017 tarjetas de débito, este producto permite al asociado realizar sus transacciones a través de cajeros automáticos a nivel nacional las 24 horas del día los 365 días del año. Al ser este producto una fuente de incremento de servicios no financieros por emisión de tarjetas (\$5 C/U) y transacciones en cajeros, se establece en el plan operativo del 2008 el relanzamiento el producto alineándole a convenios con casas comerciales y enlace a nuevos sistemas a través de cajeros automáticos.

- **Pago IESS, acreditaciones jubilaciones, préstamos quirografarios.-** Este servicio a permitido llegar a socios/clientes asociados que tienen una cuenta de ahorros en la Cooperativa y mediante el convenio realizado con el Banco Central y el IESS se puede acreditar los sueldos a cientos de jubilados quienes reciben un trato amable y un servicio ágil, el depósito de su pensión se lo acredita directamente en la cuenta de ahorros.
En febrero se recibieron 481 transacciones en \$ 99.242 dólares, el volumen de acreditaciones es constante mes a mes, para incrementar su demanda se pretende trabajar con el Banco Central estableciendo el cronograma de implementación del Sistema Nacional de Pagos mediante el cual las transacciones serán más rápidas a un costo de 0.25 centavos.

- **Acreditación pago de nómina empleados privados y públicos.-** La cooperativa realiza convenios con empresas públicas y privadas, los empleados reciben su sueldo acreditado en su cuenta de ahorros, ganan

una atractiva tasa de interés y pueden acceder a un crédito en el momento que lo necesiten.

- **Cobro de pensiones de Instituciones educativas.-** A través de los convenios realizados con escuelas y colegios, pueden realizar el cobro de pensiones, matrículas y otros ingresos en línea en todas las agencias de la Cooperativa a un costo de 0.10 centavos por operación.
- **Transferencia de dinero Western Unión.-** Ofrecen este servicio a socios y clientes en todas las agencias, se pagan o envían remesas, se optimizó este servicio mediante la implementación del software en línea de Western Unión, el mismo que agilitó el servicio de 15 minutos a 3 minutos.
- **Sistema de Envíos Creer Ecuador.-** Cumpliendo con la estrategia de diversificación de productos y servicios a partir 2006 se lanzó este producto en alianza estratégica con el Banco Central de Ecuador y la principal Caja de Ahorro de España La Caixa, donde los socios o familiares pueden enviar sus remesas y tener la acreditación directa en la cuenta de ahorros sin costos, al ser un producto en introducción, poco a poco se recibe remesas por el sistema que es muy ágil y dinámico, se espera en los próximos años potencializar el producto como mecanismo de captación de ahorros y enlace entre los emigrantes de la Cooperativa y sus familiares.
A febrero se ha recibido \$ 31.000 dólares, al ser un producto que depende directamente del emigrante y la difusión en España, se espera que con el esquema de Cooperativa virtual, el número de transacciones se incremente considerablemente gracias a las facilidades e información que se va ha optimizar a través de una página Web en el primer semestre de este año.
- **Seguro amigo.-** Para diversificar los productos y servicios se lanzó en todas las oficinas operativas, en convenio con COLVIDA, el fin tener una

alternativa de seguro de vida y accidente a un bajo costo anual de \$ 11.88 dólares, 0.99 centavos mensual, su cobertura es de \$ 1.000 dólares por muerte natural y \$ 2.000 por muerte accidental.

- **Cobro SOAT.-** En convenio con COLNEXOS y COOPSEGUROS se realiza el cobro de este seguro obligatorio en todas las oficinas operativas, obteniendo una ganancia del 7% de las ventas.

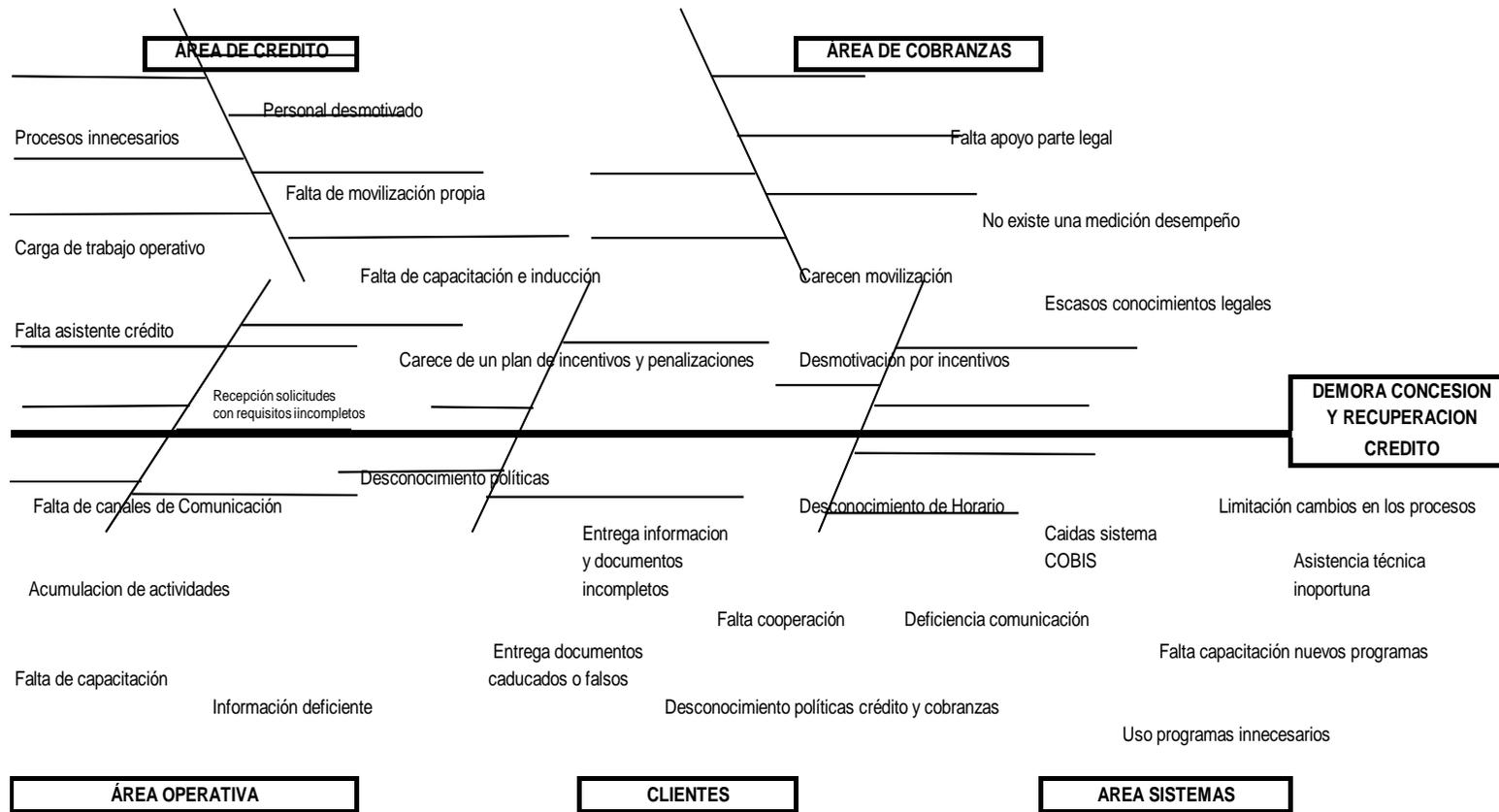
1.2 Problemática de la Empresa

1.2.1 Diagrama causa-efecto

Una forma útil de representar las actividades que afectan la calidad de un servicio es el diagrama de causa y efecto, conocido también como el diagrama **ISHIKAWA** o el diagrama de **espinas de pescado** por su apariencia.

Mediante este diagrama podremos identificar y graficar las causas y efectos que generan cada área o departamento para con la demora en concesión y recuperación de un crédito en la cooperativa de ahorro y crédito “Alianza del Valle Ltda”

**GRAFICO N.09
CAUSA - EFECTO DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS
COAC "ALIANZA DEL VALLE LTDA"**



**Fuente: Cooperativa Alianza del Valle
Elaborado por: Autor**

Área Operativa:

Como se puede observar claramente en el diagrama uno de los problemas para que exista una demora en la concesión y recuperación del crédito es la falta de capacitación en el área operativa, quienes en un principio proporcionan información al socio/cliente interesado en un crédito, pero ello no sería suficiente debido a la acumulación de trabajo por la diferentes actividades que realizan como por ejemplo, aperturar cuentas, inversiones, giros de cheques, reclamos, débitos entre otros.

Frente a ello se debe considerar la posibilidad de incorporar al staff asistentes de crédito para ayudar primero a dar una mejor información y receptor solicitudes, esto ayudaría al oficial realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz.

Cliente:

Razón de ser de toda institución, por ello se merece de un mejor trato y servicio, que no se evidencia debido a una mala comunicación que no es efectiva, desconocen procedimientos, políticas, deberes y derechos como socio.

La solución dar mayor tiempo a la información sobre requisitos, condiciones del crédito, o a su vez proporcionar informativos que expliquen de manera clara y sencilla requisitos y procedimientos.

Área de Sistemas

Los avances tecnológicos sin duda ayudan a mejorar el servicio comercial y financiero, por ello la COAC “Alianza del Valle Ltda” sin escatimar recursos económicos adquirió hace unos años en conjunto con otras cooperativas hermanas el Sistema COBIS, si bien es cierto es un sistema informático avanzado, pero presenta una serie de inconvenientes o limitantes pues al querer realizar cambios o mejoras en un determinado proceso se debe estar de acuerdo entre el grupo de

cooperativas adquirientes y solicitar a la empresa MACOSA, empresa que realiza cambios al sistema, a más de ello resulta costoso dichos cambios por lo que en la mayoría de casos es mejor seguir operando de manera estándar.

Independientemente del sistema, para estar entrelazados en línea es necesario de comunicaciones, para ello la cooperativa realizó un contrato con la empresa FULL DATA propietarios de frecuencias radiales, mismas que continuamente causan caídas del sistema debido al mal estado del clima, afectando el normal desenvolvimiento de las actividades de los diferentes departamentos de la Institución y con ello la insatisfacción continua del socio/cliente.

Ante estos problemas lo recomendable es trabajar en programas propios acorde a las necesidades y expectativas de la cooperativa, y además contratar otro tipo de comunicación que sirva de contingencia en caso de caídas del sistema.

Área de Crédito:

Es la principal área que genera los recursos económicos de la cooperativa, por ello se debe dar un mayor y mejor enfoque a los diferentes procesos de inducción y capacitación continúa a nuevos y antiguos empleados, para evitar pérdidas por una mala colocación y recuperación del crédito.

Por otra parte implementar un plan de incentivo para funcionarios y empleados, el cual motive a la productividad y mejora económica individual y colectiva, o por el contrario penalice su ineficiencia en el cumplimiento de metas.

Otro de los problemas evidenciados en esta área es la carga operativa a los oficiales de crédito quienes tienen funciones como de receptor, verificar, confirmar, analizar, ingresar el trámite al sistema, desembolsar y recuperar el crédito en mora, sobretodo por contar con pocos oficiales en cada oficina. Ante ello la posible solución como ya se dijo anteriormente es la contratación de asistentes de crédito quienes deberán tener la función de realizar toda la carga operativa y el oficial la parte técnica.

Área de Cobranzas:

Esta área motivo de estudio, carece de capacitación y ayuda legal, lo que limita a que la recuperación sea efectiva, ante ello se podría analizar la contratación de profesionales (abogados) que tengan como función recuperar la cartera que no se pudo cobrar vía extrajudicial, y a más de ello capacitar a los oficiales de cobranzas, para que tengan mayores fundamentos y apliquen al momento de realizar su trabajo de campo.

1.3 Marco Teórico y Conceptual

1.3.1 Marco Teórico

1.3.1.1 Cooperativismo

La palabra cooperativismo proviene de la raíz latina **cooperativo**; que a su vez, deriva de **cooperaría** que significa ayuda o auxilio, que por alcance, se prestan mutuamente las personas para el logro de una meta o trabajo.

El cooperativismo surgió como una necesidad del hombre de pocos recursos, de defensa contra el alcance exagerado del liberalismo económico, que había puesto en situación muy difícil a los trabajadores y a la pequeña burguesía.

Fueron condiciones necesarias para su creación, la propiedad privada y la libertad de asociación. Tiene como lema “Sustituir a la libre competencia, por la solidaridad y la ayuda mutua”, consecuentemente con esta tesis se levantó un nuevo principio del cooperativismo.

“Cada uno para todos y todos para cada uno”. El desarrollo aplastante del capitalismo a las capas sociales pobres demostró lo útil que significa el esfuerzo

mancomunado del hombre hacia una meta económica con un sentido de protección y justicia.

Es de reconocer, que siempre existió el sentido de cooperación en el hombre, pero su estatura más bien obedeció a un hecho social que estuvo destinado a convertirse en institución tiempo después.

El cooperativismo como sistema económico con sentido social constituye una fuerza de progreso independiente del gobierno, aunque no contraria sino coadyuvante.

El cooperativismo es importante para los países desarrollados y lo es más para los que están en vías de desarrollo.

Aspectos de vivienda, educación, alimentación, producción agrícola e industrial y crédito pueden recibir un magnífico impulso con la acción de un cooperativismo bien orientado.

En los tiempos actuales el sistema cooperativista está difundido por todo el planeta y diversas tendencias políticas la han adoptado en razón de la importancia que ofrece para desarrollar el trabajo social.

a) Ventajas

- Eleva el aspecto social entre sus asociados.
- Evita los estragos de la usura.
- Permite que los trabajadores puedan aplicar la esfera de su crédito y trabajo.
- El cooperativismo fomenta el ahorro de sus cooperados en provecho de todos.
- Convierte a los obreros en patronos.
- Coloca y mueve las categorías económicas existentes.
- Proporciona una mejora real para aquellos que lo forman.

- Los socios de una cooperativa tienen capacidad de elegir a los administradores y dirigentes de la organización correlativamente tienen también la capacidad de ser elegidos.
- No toma partido en asuntos políticos ya que propone evitar distanciamiento entre los socios por los asuntos mencionados que por lo general se presentan para apasionadas discusiones.
- No adopta medidas discriminatorias contra algún socio a causa de sus creencias religiosas, ideologías políticas, situación social o condición racial

b) Desventajas

- El interés es limitado, es más baja que la tasa de interés vigente en los mercados de capital y además es sobre saldos.
- La falta de honestidad de las personas que hacen de las cooperativas un sitio, ya sea para figuración personal, para perjudicar a los demás malversando o dilapidando su ahorros, ya sea para aprovecharse de la institución con el fin de conseguir donaciones y ayudas en provecho personal
- La falta de capacidad y probidad en administradores y dirigentes hacen que la cooperativa fracase, como fracasa y quiebra una empresa que no está bien administrada.
- La apatía de los socios los cuales esperan sólo de los dirigentes.
- La concesión de privilegios a un socio en particular, sea título de fundador ex directivo o director.
- Empezar actividades ajenas al movimiento que pone en riesgo la naturaleza misma de la institución

c) Tipos de Cooperativas

c.1) Clasificación de las Cooperativas

Existen cuatro grandes grupos de cooperativas:

1. Cooperativas de Producción,
2. Cooperativas de Consumo,
3. Cooperativas de Ahorros y Crédito; y,
4. Cooperativas de Servicios

c.1.1) Cooperativas de Producción:

“Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una empresa manejada en común”²

Así, una cooperativa de producción artesanal, será aquella formada por artesanos de una misma rama o afines, que se propone modernizar los sistemas de elaboración de sus productos, adquiriendo y utilizando en común las herramientas, maquinaria y materiales para el trabajo.

Entre las cooperativas de producción, están las siguientes:

a) Producción agrícola

- Frutícola (producción y transformación frutera)
- Viti-vinícola (uva y vino)
- Huertos familiares (parcelaciones entre mil metros cuadrados y tres hectáreas)
- Colonización (cultivo de tierras vírgenes)
- Comunales (para mejoras de producción en comunas)
- Forestales (para reforestación)

² Manual Práctico del Cooperativismo Ecuatoriano, AILLON, Jaime Pag. 127

b) Producción ganadera:

- Pecuarias (ganado leche y carne)
- Lecheras o Cremerías Cooperativas (pasteurización de la leche)
- Avícolas (venta aves corral y huevos)
- Apícola (producción, alquiler o venta de colmenas)
- Pesquera (industrialización y comercialización del pescado)
- Inseminación Natural o Artificial (mejoramiento ganadería)

c) Producción industrial:

- Industriales (establecimiento de industrias explotadas en común)
- Construcción (construcción viviendas, caminos, puentes)
- Producción artística (fomentan y hacen conocer al público en convenciones)
- Importación y Exportación (para uso exclusivo de las cooperativas)

c.1.2) Cooperativas de consumo

“Son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio”³

Así, puede organizarse una cooperativa de consumo para venta de materiales de productos artesanales, la misma que tendrá que proveer a los socios de la materia prima y herramientas necesarias, y a la vez se encargará de la venta de los productos terminados.

Entre las cooperativas de consumo se menciona las siguientes:

- Consumo de artículos de primera necesidad (productos agrícolas e industriales para el hogar)

³Manual Práctico del Cooperativismo Ecuatoriano, AILLON, Jaime Pag. 130

- Abastecimiento de semillas, abonos y herramientas (venden a sus socios para mejorar la producción)
- Venta de materiales y productos de artesanía (proveen a socios de materiales y herramientas)
- Vendedores autónomos (adquieren y elaboran los productos que venden individualmente los socios)
- Vivienda urbana (para dar vivienda a los socios, locales profesionales)
- Vivienda rural (se organizan en el campo para dotar de viviendas a sus socios)

c.1.3) Cooperativas de crédito

“Son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros a cuenta de ellos”⁴

Las cooperativas de ahorro y crédito pueden ser abiertas o cerradas, según las transacciones, si operan internamente con los socios (cerradas) y si se opera con el público (abierta).

Entre las cooperativas de crédito se mencionan las siguientes:

- De crédito agrícola (para adquirir semilla, abonos, herramientas y maquinaria)
- De crédito artesanal (para adquirir materiales, herramientas y maquinaria)
- De crédito industrial (adquirir herramienta para transformación)
- De ahorro y crédito (préstamos para diferentes necesidades y actividades)

Las cooperativas de ahorro y crédito que tienen oficinas abiertas al público, están sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos y Seguros, la cual tiene atribuciones para calificarlas y dar normas para el ejercicio de sus funciones.

⁴ Manual Práctico del Cooperativismo Ecuatoriano, AILLON, Jaime Pag. 131

Los intereses que cobren estas cooperativas están sujetos a las tasas fijadas por la Junta Monetaria, para las instituciones de crédito privada o comercial (reglamento de la ley Art.179 reformado)

c.1.4) Cooperativas de servicio

“Son las que sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes a los socios o de la comunidad”⁵

Dentro de este grupo, se pueden organizar las siguientes cooperativas:

- De seguros (aseguran contra riesgos personales o patrimoniales)
- De transporte (de pasajeros o carga: terrestre, marítima y aérea)
- De electrificación (proporciona servicio eléctrico)
- De irrigación (presas y canales de riego)
- De alquiler de maquinaria agrícola (arriendan maquinaria agrícola, o realizan trabajos agrícolas mecanizados)
- De ensilaje de productos agrícolas (construyen silos para almacenaje técnico)
- De refrigeración y conservación de productos (conservan diversas clases de productos)
- De asistencia médica (dotan a la comunidad de servicios médicos o farmacéuticos)
- De funeraria (tienen por objeto proveer a los socios o familiares de servicios mortuorios)
- De educación (creación y mantenimiento de establecimientos educativos que beneficien a la colectividad)

⁵Manual Práctico del Cooperativismo Ecuatoriano, AILLON, Jaime Pag. 132

“En la mayoría de países aún persiste el paradigma de que el servicio no es susceptible de medirse, se aduce que es filosófico o teórico tratar de hacer del servicio una cultura, ya que se piensa y se concluye que es privativo de cada persona la forma de tratar o dirigirse al cliente, exigiéndose únicamente que sea amable y respetuoso. Existe tal grado de desconocimiento que se cree que basta con dar una instrucción en una o dos páginas y se habrá instituido en la cultura del servicio; preocupa mucho más el hecho de pensar y concebir que las normas y estándares de calidad y autocontrol del servicio deben ser ideados y creados por ciertos niveles jerárquicos y no por quienes son los responsables directos, o dicho de otra manera por quienes conocen las necesidades exactas del cliente.

Debemos aceptar que el cliente no es un código, una cifra, una cuenta un balance, un gráfico, un orgánico... es algo más profundo, no solo es la esencia o razón de ser de la empresa sino ante todo un Ser Humano y como tal, precisa de gran atención y exige calidad “⁶

d) Normas que regulan el funcionamiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Título Primero

Ámbito de Aplicación y Control:

Art. 1.- “El presente reglamento rige para la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, y sobre las facultades de competencia y control que la Superintendencia de Bancos ejerce sobre estas instituciones.

Art. 2.- Para los efectos de este reglamento, se entienden que realizan intermediación financiera con el público las cooperativas de ahorro y crédito que captan recursos en las cuentas de pasivo mediante cualquier instrumento jurídico, sea de sus socios o de terceros o de ambos, o reciban aportaciones en las cuentas patrimoniales con la finalidad de conceder créditos y brindar servicios financieros conexos. Se excluyen de esta normativa aquellas cooperativas que efectúen operaciones en forma exclusiva con sus socios, siempre y cuando el requisito para adquirir esa calidad sea el tener una relación laboral de dependencia con un patrono común.

Las cooperativas excluidas de este decreto se regirán por la Ley de Cooperativas y serán supervisadas por la Dirección Nacional de Cooperativas y en ningún caso podrán captar depósitos en las cuentas del pasivo.

Art. 3.- Las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público y cumplen con los requisitos señalados en el presente reglamento, son instituciones financieras controladas y vigiladas por la Superintendencia de Bancos, autorizadas para efectuar las operaciones establecidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero para este tipo de entidades.

Para el cumplimiento de sus fines, se rigen por las normas de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y las de este reglamento.

En el texto del presente reglamento la Superintendencia de Bancos y las cooperativas de ahorro y crédito se denominarán abreviadamente “la Superintendencia” y “las cooperativas”.

Art. 4.- La Superintendencia podrá suscribir convenios con entidades debidamente calificadas por ella para ejercer tareas auxiliares de supervisión y control de las cooperativas, con sujeción a las normas que para el efecto dictare. Lo anterior, sin perjuicio de las atribuciones que la ley otorga a la Superintendencia y que podrán ser ejercidas directamente en el momento que considere conveniente.

Título Segundo

De la Constitución y Organización de las Cooperativas

Art. 5.- La Superintendencia autorizará la constitución y concederá personería jurídica a las cooperativas a las que se refieren el artículo 2 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y el artículo 2 de este reglamento, las que estarán sometidas a su control y vigilancia, de conformidad con lo dispuesto en el cuerpo legal invocado y este reglamento.

Art. 6.- La Superintendencia autorizará a las cooperativas sujetas a su control a adoptar a cualquier denominación que considere conveniente, siempre y cuando no pertenezca a otra institución y no dé lugar a confusión. En su denominación, dichas instituciones, harán constar su calidad de cooperativas controladas por la Superintendencia.

Art. 7.- Para constituir una cooperativa se requiere la participación de por lo menos cincuenta personas naturales mayores de edad o jurídicas privadas de cualquier clase.

Art. 8.- Para otorgar la autorización para la constitución de una cooperativa, la Superintendencia exigirá que, junto con la solicitud respectiva, se anexasen los siguientes documentos:

⁶ La cultura del servicio, VILLACIS, Juan Pág. 2

- a) Lista de los socios fundadores con los siguientes datos: nombre, domicilio, ocupación, nacionalidad, copia de la cédula de identidad y copia del certificado de la última votación, para el caso de ecuatorianos, y copia del pasaporte, para el caso de extranjeros. Para el caso de personas jurídicas se remitirá la documentación que acredite su existencia jurídica, copia certificada del nombramiento del representante legal y del número del registro único de contribuyente.
- b) Antecedentes de los fundadores que les permita probar su responsabilidad, probidad y solvencia, la que se acreditará con una declaración juramentada de bienes en la que deberá indicarse que los recursos obtenidos proviene de actividades lícitas, y con una certificación de la Central de Riesgos,
- c) Copia certificada del acta constitutiva de la asamblea firmada por todos los fundadores en la que, además, se haya designado un consejo de administración provisional conformado por no más de cinco miembros,
- d) Estudio de factibilidad económico y financiero de la cooperativa a constituirse el que estará fundamentado con datos actualizados,
- e) Certificado de integración del capital social, extendido por la institución financiera que haya recibido el depósito,
- f) Dos ejemplares del proyecto de estatuto aprobado en la asamblea de fundadores, el que contendrá, por lo menos, las siguientes especificaciones:
 1. El nombre o razón social, responsabilidad y domicilio de la cooperativa,
 2. El objeto social, debidamente concretado a las actividades previstas en el artículo 2 de este reglamento,
 3. El importe del capital social inicial, con la determinación del valor de los certificados de aportación,
 4. Los derechos y obligaciones de los socios, así como las causales y el procedimiento para sancionarlos,
 5. La forma en que se organizarán la administración y la vigilancia de la cooperativa,
 6. La forma de constituir, pagar e incrementar el capital social,
 7. La forma de constituir reservas y distribuir excedentes,
 8. La forma de tomar decisiones en la asamblea general, su convocatoria e instalación,
 9. Las causas de disolución y liquidación voluntaria de la cooperativa. Las causas de liquidación forzosa serán las determinadas en la ley General de Instituciones del Sistema Financiero,
 10. Los procedimientos para reformar el estatuto social,
 11. Las causales de inhabilidad y remoción de los miembros de los consejos de Administración y de Vigilancia, y,
 12. Las demás disposiciones que considere la cooperativa, en cuanto no se opongan a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, al presente reglamento y a las normas que expida la Superintendencia.

Art. 9.- La Superintendencia procederá al análisis de la documentación presentada, y, en el plazo de 60 días se pronunciará por autorizar o negar la constitución de la cooperativa.

La resolución que otorgue personería jurídica a la cooperativa, tendrá vigencia una vez que se publique en un periódico de circulación nacional y en el Registro Oficial, y se inscriba en el Registro Mercantil del lugar donde tendrá su domicilio principal.

Art. 10.- Inscrita la resolución el Consejo de Administración provisional convocará a la primera asamblea general de socios con el objeto de comprobar las aportaciones de capital, designar vocales de los consejos de Administración y de Vigilancia, y conocer sobre los gastos de constitución de cooperativa.

Copia certificada del acta de la primera asamblea será remitida a la Superintendencia en el término de los ocho días siguientes a la fecha de la reunión, a partir de lo cual se podrá solicitar la expedición del certificado de autorización, único documento habilitante para que la cooperativa realice sus operaciones.

Las cooperativas deberán comunicar a la Superintendencia la fecha en que se iniciarán sus operaciones, en caso de éstas no se inicien en el transcurso de 6 meses, contados a partir de la fecha de otorgamiento de certificado de la autorización, este quedará sin efecto y será casual de liquidación, salvo que por causas debidamente justificadas el Superintendente, antes del vencimiento de dicho plazo, lo amplíe por una sola vez hasta seis meses.

Art. 11.- Dentro de los quince días siguientes a la inscripción de la resolución aprobatoria en el Registro Mercantil, los consejos de Administración y de Vigilancia, procederán a designar de entre sus miembros a sus respectivos presidentes. El Consejo de Administración designará, además, al Gerente General de la cooperativa.

Art. 12.- Designados el Presidente y el Gerente General, previo al ejercicio de sus cargos, deberán cumplir con los requisitos exigidos por la Superintendencia para su calificación.

Art. 13.- Calificado los directores y los administradores por la Superintendencia e inscrita la resolución de aprobación de la constitución, la institución financiera depositaria de la cuenta de integración de capital de la cooperativa pondrá a disposición del representante legal de ésta, los valores depositados más los intereses generados, previa la presentación del documento que le acredite estar calificado por la Superintendencia.”⁷

1.3.2 Marco Conceptual

Ahorro: Es la cantidad monetaria de las personas e instituciones sobre sus gastos. También se denomina así a la parte de la renta que después de impuestos no se consume, en el caso de las personas físicas; ni se distribuye en el caso de la sociedad. También se define como el porcentaje del ingreso que no se destina al gasto y que se reserva para necesidades futuras a través de una cuenta de ahorros en una institución financiera.

Aval: Persona natural o jurídica que asume la responsabilidad de cumplir con la obligación de un tercero en el caso de que éste no lo haga.

Asesor de Negocios: Es la persona que en virtud sus habilidades y conocimientos personales, su actitud de vendedor positivo, su experiencia, es responsable de la evaluación, recomendación aprobación y recuperación del crédito.

Acreditar: Registrar en la libreta de socio el valor del crédito concedido, luego de las deducciones de ley y otras que rigen en la Institución.

Asistente de Crédito: Es la persona responsable del ingreso de información a sistema.

Actividad: Es una parte del proceso

Archivar: Guardar toda la documentación en un lugar determinado.

⁷ Registro Oficial No. 467, Superintendencia de Bancos y Seguros, ley general de Instituciones del Sistema financiero

Balance General: Es el estado básico demostrativo de la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, preparado de acuerdo con los principios básicos de contabilidad gubernamental que incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

Bienes de consumo: Son todas aquellas mercancías producidas por la sociedad en el territorio del país o importadas para satisfacer directamente una necesidad como: alimentos, bebidas, habitación, servicios personales, mobiliario, vestido, ornato, etc.

Bienes inmuebles: Son los que no se pueden trasladar de un lugar a otro sin alterar, en algún modo, su forma o sustancia, siéndolo unos por su naturaleza, otros por disposición legal expresa en atención a su destino. El concepto de bienes inmuebles ha sufrido una honda transformación en nuestro tiempo, merced a los adelantos técnicos que permiten trasladar, de un lugar a otro, sin alteración, por ejemplo monumentos históricos arquitectónicos.

Bienes muebles: Son mercancías cuya vida útil es mayor a un año y son susceptibles de ser trasladadas de un lugar a otro sin alterar ni su forma ni su esencia, tal es el caso de mobiliario y equipo de oficina, maquinaria, automóviles, etc.

Captación: Obtención de recursos de terceros en forma de préstamo o crédito. Las instituciones financieras mantienen permanentemente distintas formas de captación de fondos de personas naturales o jurídicas: pagarés, fondos mutuos, debentures, bonos, certificados de depósito, etc.

Calidad: Es simplemente cumplir con los requisitos del cliente. Adecuación para el propósito o uso. La calidad debe ser orientada hacia las necesidades del consumidor, presentes y futuras. Cumplir con los requisitos.

Colocación: Negociación destinada a la venta de una nueva emisión de valores, o a la concesión de un préstamo a largo plazo.

Crédito: Cambio de una prestación presente por una contraprestación futura; es decir, se trata de un cambio en el que una de las partes entrega de inmediato un bien o servicio y el pago correspondiente más intereses devengados los recibe más tarde.

Cartera: Cuenta constituida por los préstamos otorgados por la cooperativa bajo las distintas modalidades autorizadas.

Crédito Vencido: Préstamos otorgados por las instituciones financieras que no han sido cancelados en su vencimiento parcial o totalmente por parte de los clientes.

Cobranza: Acción y efecto de cobrar, recaudación periódica de una entidad. Cobro de documentos en general.

Central de Riesgos: Información suministrada por el organismo de control sobre el endeudamiento y calificación de entes y de clientes.

Calificación A: El riesgo que presenta el socio es normal.

Calificación B: El socio presenta morosidad hasta por 60 días.

Calificación C: Representa morosidad desde 90 hasta 120 días. (Riesgo deficiente).

Calificación D: Quiere decir que un socio ha pasado por varios procesos de cobranza y actualmente está en trámite judicial, por lo tanto el riesgo del crédito es de dudoso recaudo.

Calificación E: Cuando sobrepasando 3 años de morosidad y la Institución que reporta ha asumido este crédito como pérdida y lo castiga.

CONSEP: Consejo Nacional de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.

Cartera Comercial: Son aquellos créditos destinados para actividades relacionados con la producción y comercialización de bienes en gran escala.

Comisión de Crédito: Dependencia interna de una institución financiera conformada por funcionarios autorizados, que analizan la situación del cliente frente a las disposiciones legales vigentes para las operaciones de crédito y verifica la suficiencia y correcta implantación de las garantías a favor de la entidad financiera.

Certificado de Ingresos: Documento que respalda la información económica.

Cuota: Cada uno de los pagos periódicos que se realizan para saldar una deuda. Su monto normalmente incluye parte del capital, los intereses del período y las comisiones que corresponden por la operación.

Deudor: Persona o entidad que toma dinero en préstamo.

Documentación: Conjunto de papeles que respaldan y abaliza el crédito

Destino de Fondos: Documento que garantiza que el dinero solicitado por el cliente será destinado a operaciones lícitas.

Deuda vencida: Son consideradas todos los créditos que han completado 90 o más días impagos, por disposición todos los Bancos deben pasar a cartera vencida las cuotas o montos globales de créditos morosos por el plazo estipulado; sin embargo, el ejecutivo comercial puede decidir el traspaso a cobranza judicial o contar del primer día de atraso en el pago, según la situación del cliente.

Encaje: Sistema de depósito obligatorio para los fondos de inversión; es un requisito de reserva limitado a las entradas de inversiones de cartera y destinado a reducir al mínimo las corrientes de carácter especulativo; ese régimen beneficia directamente a los inversores al reducir el riesgo de fluctuaciones financieras. Reserva especial constituida para responder por la rentabilidad mínima.

Ficha Técnica: Documento en el cual el asesor de negocios obtiene la información real de la fuente de ingresos.

Gestión: Evaluación periódica del grado de eficiencia y eficacia con que se han desarrollado las metas propuestas.

Garantía Personal: Es la persona responsable de las obligaciones contraídas por el deudor principal.

Garantía Abierta: Son hipotecas que respaldan todas las operaciones de crédito que tenga el sujeto de crédito con la Cooperativa.

Garantía Cerrada: Son aquellas que respaldan operaciones específicas.

Historial Crediticio: Es la constancia que deja el socio a través del tiempo en la concesión del crédito.

Informe: Reporte de actividades.

Instructivo: Es un documento que determina los pasos a seguir para efectuar una actividad.

Jefe de Crédito: Es el funcionario responsable del Departamento de Crédito.

Legalizar: Receptar firmas en el pagaré.

Notificación: Comunicación verbal y escrita dirigida en el incumplimiento del socio

Préstamo Sobre Firmas: Concedidos con garantías personales y documentos como letras, pagarés, etc.

Préstamo Hipotecario: Préstamo concedido respaldado con garantías hipotecarias a través de bienes de larga duración como terrenos, casas.

Pagaré: Promesa escrita hecha por una persona, el deudor, de cancelar cierta suma en efectivo a otra persona neutral o jurídica.

Proceso: Es el conjunto de recursos y actividades que relacionadas entre sí, transforman elementos de entrada en elementos de salida.

Ratios: Es un parámetro de medición que nos permite evaluar al socio para determinar si es o no sujeto de crédito.

Reglamento: Es el conjunto de políticas, directrices y normas internas que regulan la operatividad en una Institución.

Reporte: Resumen de operaciones efectuadas en un determinado período.

Rol de Pagos: Es un documento que detalla los haberes recibidos por concepto de trabajos realizados.

SQL: Lenguaje de consulta estructurada.

Sistema Bancario: Está constituido por el conjunto de entidades bancarias que se rigen por las mismas disposiciones legales, se encuentran autorizadas para realizar

las mismas operaciones y están sujetas a la supervisión de una misma autoridad fiscalizadora.

Sistema financiero: Es un conjunto de instituciones, medios y mercados, cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con superávit hacia los prestatarios o unidades de gasto con déficit. Es un medio de canalización de recursos desde los ahorradores a los prestatarios. Ahorradores: ofrecen su dinero con la esperanza de recuperarlo con intereses más adelante. Prestatario demandan dinero sabiendo que tendrán que devolverlo con intereses más adelante.

Superintendencia de Bancos: Es un organismo técnico y autónomo que tiene a su cargo la vigilancia y el control de las instituciones financieras, públicas y privadas.

Tabla de Condiciones: Resumen de políticas para la aplicación del reglamento de crédito.

Tabla de Amortización: Registra el valor por concepto de capital e interés, el deudor debe pagar.

Visita de Campo: Verificación personal que efectúa el asesor de negocios.

CAPITULO 2
ANÁLISIS SITUACIONAL

CAPITULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL

El presente capítulo comprende el análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle Ltda.”, para recabar esta información se utilizó entrevistas a profundidad realizadas a jefes departamentales de las áreas de crédito, cobranzas y negocios, así como de informes, boletines y revistas relacionadas con la cooperativa.

El análisis situacional se divide en el análisis externo que comprende al macro ambiente con los factores político, social y económico y el micro ambiente refiriéndose a los clientes y competencia.

2.1 Análisis Externo

2.1.1 Macro ambiente

- **Factor Económico**

La globalización de la economía mundial provoca transformaciones profundas en las relaciones capital-trabajo; capital-recursos_naturales. Estas transformaciones han permitido un aumento de la dominación del capital sobre la sociedad, sobre la naturaleza y de los niveles de injerencia en los estados nacionales.

La dinámica económica en la globalización basada en las exportaciones profundiza la competencia a nivel mundial y en cada economía nacional. En ellas se disminuyen los costos, particularmente los costos salariales y se promueve un gran incremento de la productividad y de la producción. La globalización de la economía mundial está fundamentada teóricamente en el neoliberalismo, este promueve la libertad de los mercados, la libre circulación internacional de las mercancías y del capital, el dominio creciente del capital que se ha expresado con fuerza en la flexibilidad laboral y en el fraccionamiento de los procesos productivos ha profundizado la debilidad de las organizaciones de los trabajadores.

La competencia internacional promueve también los costos de acceso a los recursos naturales, la tendencia extrema es la apropiación de los recursos naturales que se ha manifestado con mucha fuerza en América Latina. La legislación de promoción de las inversiones extranjeras ha promovido la entrega en propiedad privada de los diversos recursos naturales incluyendo valiosos recursos mineros e hídricos. La propiedad privada de estos recursos les permite obtener además de las ganancias del capital, la renta de los recursos naturales. Caso emblemático ha sido la desnacionalización del cobre en Chile que nacionalizó en cerca del 100% Salvador Allende las empresas extranjeras controlan desde hace algunos años, cerca del 70 % de la producción de cobre en Chile. Otra situación emblemática es el tratado minero chileno argentino, que entrega los recursos naturales de la Cordillera de los Andes y parte de los llanos de ambos países a las grandes mineras mundiales.

La desnacionalización de las empresas, el fraccionamiento de los procesos productivos, las diferentes asociaciones empresariales, expresan las nuevas relaciones entre diversos capitales. La privatización y desnacionalización de empresas y de recursos naturales expresan las nuevas relaciones entre las grandes empresas mundiales y los estados nacionales.

El neoliberalismo, el mercado, la libertad individual, la propiedad privada se presentan como los grandes triunfadores frente al fracaso histórico del deformado "socialismo", de la planificación, de la propiedad social y de la organización social. En el campo de las ideas ha logrado el control de la mente humana de una gran parte de la sociedad. La competencia, y no la solidaridad, predominan en el sentido común y en la vida cotidiana.

Los cambios en las relaciones sociales de producción, que el capitalismo ha logrado con la globalización se expresan en todas las categorías económicas y en forma de síntesis en la masa, tasa de ganancias y en la reproducción del capital.

La globalización está asociada al funcionamiento más libre de los mercados. El neoliberalismo plantea que si los mercados funcionan libremente, no se producirán crisis, incluso, los llamados `shocks externos' que podrían provocar

crisis en las economías nacionales son neutralizados si se deja que los mercados funcionan libremente. Sin embargo, en oposición a las formulaciones teóricas, a partir de los 70, con la globalización y el predominio del neoliberalismo, se han presentado seis crisis cíclicas. Desde la posguerra hasta fines de los 60, no se dieron marcadas crisis en la economía mundial. Desde 1991 al 2001, se han presentado cuatro de las seis crisis cíclicas. Esto refleja claramente la acentuación del movimiento cíclico y la presentación mucho más periódica de dichas crisis.

También se produce un cambio importante en el origen de las crisis, la crisis de 1994 se originó en México y la de 1997 en el sudeste asiático. Primera vez en la historia que las crisis se originan en la periferia del capitalismo mundial y en lugares de gran dinamismo y ejemplos de la globalización.

Las crisis cíclicas aparecen separadas en el tiempo, pero no es así. Ellas hacen parte de un movimiento único en el tiempo, que a través de las crisis y de las otras fases del ciclo se van relacionando unas a otras reproduciendo algunas condiciones y generando nuevas situaciones.

El encadenamiento de las crisis y de los ciclos, permiten visualizar en el tiempo la economía mundial. Por ejemplo, la crisis del 74-75 fue una crisis de sobreproducción de productos industriales y de subproducción o falta de materias primas, alimentos y energéticos; los precios de estos productos no fueron muy afectados. Las perspectivas de ganancias llevaron a un incremento muy grande de las inversiones, lo que provocó la transformación de la subproducción en sobreproducción. A partir de la crisis del 80-82 se presentó como crisis general de sobreproducción de todo tipo de mercancías. Los ciclos y de las crisis cíclicas mundiales también están encadenadas abarcando cada vez más países y regiones.

Los ciclos y las crisis están encadenados en el tiempo y en el espacio geográfico. La sobreproducción proviene de muchos países y regiones, responde a una estructura productiva mundial por sobre los países que venden sus mercancías en

el mundo. En la recuperación actual, de nuevo se presenta una subproducción o escasez de materias primas y de productos energéticos.

La globalización de la economía mundial exige la ampliación permanente del capitalismo a regiones donde no había llegado o había abandonado. Por otra parte, las crisis cíclicas son momentos de profundización de las tendencias, destrucción de condiciones y creación de nuevas situaciones.

No se debe descartar la posibilidad de una crisis cíclica profunda en el capitalismo como la de los años 30 que conduzca a una ruptura de la globalización y a la estructuración de la economía mundial en base a bloques regionales

“El desarrollo desigual de países y regiones se profundiza, se manifiesta con más velocidad y se presenta en todos los niveles en la etapa actual de globalización. En los países centrales se redefinen los grados de hegemonía, algunas regiones tienen un gran desarrollo, en otros estancamientos e involuciones. Estados Unidos superó la decadencia y reconquistó la hegemonía.

El desarrollo desigual se ha presentado con mucha fuerza en los países asiáticos. En las últimas décadas destaca el gran desarrollo de China. El capitalismo mundial por su lógica interna produce el desarrollo y el subdesarrollo. Las estrategias nacionales de inserción creadora en la economía mundial pueden superar esta lógica interna. El desarrollo desigual se ha presentado en forma muy acentuada en América latina en relación a los países desarrollados y particularmente en relación a los Estados Unidos por la falta de una estrategia nacional y regional de inserción creadora de la economía mundial.

La reestructuración en América Latina impulsada por la globalización y el neoliberalismo ha profundizado el subdesarrollo, el incremento de la pobreza y la mala distribución del ingreso se deben en gran medida a una reproducción simple del capitalismo con niveles muy bajos de inversión en la creación y ampliación de empresas. Esto a pesar de las elevadas ganancias. Las ganancias en América Latina crecen como en Estados Unidos y posiblemente más, la diferencia es que en Estados Unidos hay un fuerte proceso de inversión y en América Latina un estancamiento de la inversión en las últimas décadas. Dicho estancamiento combina una disminución de las inversiones en maquinaria y equipo y un aumento de la inversión en nuevas zonas residenciales y turísticas

En 1980, la inversión global de América Latina equivalía al 53% de la de Estados Unidos. En los últimos años sólo equivale a cerca de un 20 %. Esto contrasta con el gran crecimiento de la inversión extranjera, pero en realidad la inversión extranjera ha venido fundamentalmente a comprar empresas ya existentes.

La desnacionalización ha sido muy acentuada. En el año 2006, de las 200 mayores empresas exportadoras, 98 son extranjeras. En el período de 1998-2006 de las 100 principales empresas manufactureras 59 eran extranjeras y controlaban el 62 % de las ventas”⁸

“Por otra parte EE UU uno de los países más poderosos del mundo está enfrentando una crisis económica sin precedentes, las razones, según Véronique Riches Flores, del banco francés Société Générale, son la **agudización de la crisis bancaria** e inmobiliaria, la degradación del empleo y la inversión y, finalmente, las amenazas de recesión.

Por su parte la bolsa de Nueva York acogió con escepticismo el plan de Bush, pues no frena la caída de los índices de los sectores económicos, el Down Jones de industriales cayó ayer en la bolsa 0,49 %. El tecnológico Nasdaq, en cambio, cayó un 0,29%.

El 57% de estadounidenses asegura que habrá recesión. El 19%, en cambio, cree que ya hay recesión, según la revista Fortune, la crisis en EE.UU. también la sentirán los países que venden productos baratos a EE.UU., ya que las importaciones bajarán.

⁸ La inversión Extranjera en América Latina y el Caribe, Informe 2007, CEPAL

Bush anunció su plan tras volver de un viaje a Oriente Medio, pidió a los gobernantes árabes estabilidad en el precio del petróleo.

La crisis de préstamos inmobiliarios estadounidenses de alto riesgo ha contaminado el sistema bancario internacional con repercusiones en el acceso al crédito de las empresas. Además de un derrumbe de las bolsas mundiales a sus niveles más bajos desde hace un año

Para Stéphane Déo, economista del banco UBS, las finanzas mundiales se enfrentan a la crisis sistémica más grave desde la protagonizada por las cajas de ahorros estadounidenses (Savings and Loan) en 1988. “No hay nada equivalente desde la hecatombe en la Segunda Guerra Mundial”, añade Riches-Flores.

Hasta ahora, esta crisis se limitaba al sector inmobiliario y a las finanzas, pero amenaza con extenderse a toda la economía estadounidense y europea.

En EE.UU., el desempleo está en su nivel más alto de los últimos dos años, la actividad industrial se contrae, la inmobiliaria se sumerge en la depresión, el consumo disminuye y el precio del petróleo está por las nubes. Se suman, además, los resultados trimestrales de las empresas que son menos satisfactorios de lo esperado y que las perspectivas de inversión se degradan”, dice Riches-Flores.

El banco UBS vaticina este año un 1,4% de crecimiento en Estados Unidos, pero también estima que hay un 40% de posibilidades de recesión, tal como lo han reconocido también el ex presidente de la Reserva Federal estadounidense, Alan Greenspan, y el banco de negocios Goldman Sachs.

El presidente del Banco Federal (FED), Ben Bernanke, pregonizó el jueves un plan de reactivación inmediato y temporal para encarar el peligro de recesión. Advirtió los riesgos de derrape presupuestario en caso de que las medidas no sean las adecuadas y no cerró la puerta a nuevos descensos de los índices del FED para relanzar la economía.

Pero la alternativa más probable es la que presentó ayer el Presidente Bush. Él pidió al Congreso que apruebe ‘lo antes posible’ un plan temporal por un valor de unos USD 145.000 millones para reactivar la economía del país.

La oposición demócrata, que controla el Congreso, recibió con optimismo el anuncio del Presidente y prometió trabajar para tener listas las medidas de inmediato. Por su parte, los mercados se mostraron cautos ante la falta de detalles del plan y las pérdidas en la bolsa de valores de Nueva York se mantuvieron. Esta ha sido la tónica desde que inició el 2008.

Bush solicitó que este plan incluya reducciones de impuestos para los ciudadanos. “Los estadounidenses podrán usar este dinero como les parezca: para ayudar a pagar sus facturas mensuales, cubrir los costos de las gasolineras o pagar otras necesidades básicas”

Según explicó el secretario del Tesoro, Henry Paulson, la intención de la Casa Blanca es que las reducciones de impuestos para los contribuyentes se lleven ‘la mayor porción’ del paquete de medidas. Paulson no precisó si se hará especial hincapié en las familias con bajos ingresos.

Además, el plan debe incluir incentivos a la inversión para las empresas, ‘incluidas las pequeñas’. “(Las medidas) animarán a los empresarios a expandir sus operaciones, crear nuevos trabajos e inyectar nueva energía en nuestra economía”, agregó Bush.

El Presidente insistió en que el plan debe ser temporal y rápido. Y dijo que significará el 1% del Producto Interior Bruto (PIB) del país, aproximadamente USD 145 000 millones.

Los demócratas dieron la bienvenida a las medidas “para proporcionar un alivio urgente a los millones de estadounidenses que afrontan dificultades económicas”, afirmó la líder de la Cámara de Representantes, Nancy Pelosi.

Mientras que el líder demócrata en el Senado, Harry Reid, declaró: “Ansío trabajar con el presidente Bush para implementar soluciones responsables”⁹

Por su parte nuestro país requiere canalizar ahorro interno al aparato productivo del país para mejorar la economía. La poca inversión extranjera en el país, la ausencia de reglas claras, y la falta de decisión para canalizar recursos del ahorro interno a inversiones en el propio aparato productivo del Ecuador, aparecen como dos retos en materia económica para el gobierno del presidente Rafael Correa.

El año pasado no se tuvo inversión, ni los años anteriores, si se ven las estadísticas de la CEPAL, por ejemplo, durante los 30 últimos años, siempre se tuvo un flujo negativo de capitales, \$550 millones de dólares anuales, en promedio, que más se van afuera de lo que ingresan. La inversión extranjera en el país no ha existido a lo largo de la historia, ya que la inversión extranjera que aparece es la reinversión de utilidades del petróleo, de empresas que han seguido invirtiendo en el país. El crecimiento para el año 2007 fue de alrededor de 1,9, menor en relación al 2006, cuando se tuvo un crecimiento de cerca del 3,6, respecto a la inflación en el 2007 estaba bastante controlada y ahora con muchos factores, como las inundaciones y el encarecimiento de los productos a nivel mundial y la especulación, más la falta de direcciones claras del Gobierno, podría ser que pase o llegue al 10%

Si nos comparamos a otros países como Colombia, Perú, Brasil, realmente estamos mal, los otros países están fomentando mucho más la inversión extranjera directa, tienen mercados de crédito y mercados bursátiles mucho más avanzados.

Antes de las inundaciones, que es un factor que tendrá unos costos adicionales de \$200 o \$300 millones de dólares, realmente ha desperdiciado oportunidades, no por catástrofes naturales, sino por falta de claridad. Se ha suspendido la inversión extranjera directa, la inversión privada ecuatoriana, entonces realmente estamos perdiendo oportunidades muy grandes, especialmente cuando el petróleo ha estado sobre los \$110 por barril.

CRECIMIENTO ECONOMICO.- En términos generales el crecimiento económico se mide en el porcentaje de aumento de Producto Interno Bruto Real, este debería teóricamente llevar a una cierta mejora del nivel de vida de las personas, la economía del Ecuador a finales del 2007 culmina con un bajo crecimiento, obteniendo el 1,9% frente a 3,6% del año 2006.

PRODUCTO INTERNO BRUTO.- Mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país. El incremento del PIB ha sido bastante mesurado, no se puede hablar de un crecimiento importante en la producción, sin embargo se debe considerar que el país se ha beneficiado por una bonanza petrolera terminado el 2007 con \$ 96 dólares por barril; las remesas de los emigrantes llegaron aproximadamente a los 3.200 millones de dólares; la depreciación del dólar en Europa abarata las exportaciones ecuatorianas, es decir liquidez internacional y fuentes de financiamiento no han faltado, con estas acotaciones se puede evidenciar que el país no ha sentido el bajo crecimiento de la economía porque existe el suficiente circulante.

⁹ El Comercio 01/20/2008 sección Economía

RIESGO PAÍS.- Mide la seguridad que ofrece un país a las inversiones extranjeras, en diciembre del 2006 se situó en 920 puntos, al terminar el 2007 el riesgo país se ubicó en los 614 puntos; Tanto la mejor disposición de pago de la deuda pública como la mayor liquidez disponible ha hecho que la calificación internacional de riesgo, Fitch revise su calificación para el Ecuador, cambiándole de CCC- a CCC, moviendo la perspectiva de negativa a neutral.

BALANZA COMERCIAL.- Cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país, saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un período determinado, si las exportaciones son mayores que las importaciones se habla de superávit, de lo contrario de un déficit comercial. Esta variable nos indica que la balanza se torna deficitaria, debido a que los costos de producción al ser en dólares hacen que los bienes exportables se encarezcan, así solo las empresas eficientes sobreviven, siempre y cuando el Estado Ecuatoriano les proporcione servicios públicos también eficientes y a bajo costo, caso contrario la actividad comercial seguirá incrementándose debido a que los productos importados son más baratos que los productos nacionales.

INFLACION.- Aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Al analizar las variables que esta variable ha sufrido vemos que en el año 2000, cuando se anunció la decisión de dolarizar la economía ecuatoriana, después de anclar el precio de la divisa en un nivel de 25.000 sucres, la inflación anual a diciembre de ese año llegó al 91% de ahí en adelante la inflación ha ido disminuyendo drásticamente hasta llegar en el 2004 al 1,9%; en el 2005 llegó al 4,36%; en el 2006 bajo 2.87% y para el 2007 el Ecuador registró una inflación 3.32%, las causas; mucho dinero en el mercado (créditos y remesas del extranjero) y por inflación importada; es de esperarse que el Estado, controlando el gasto público, impida que la inflación se dispare.

SISTEMA FINANCIERO DEL ECUADOR.- Al primer trimestre del 2007, el sistema financiero ecuatoriano, se vio afectado por una importante salida de

depósitos, alcanzando el valor total de \$ 660 millones de dólares, esto producto de la inestabilidad económica y financiera por el cambio al nuevo gobierno.

La mayor participación en el sistema financiero está dado por los bancos privados con el 75,90% seguida de la banca pública con 9.23% y en tercer lugar se ubica el sistema cooperativo con el 7,31% entre los más importantes. En cuanto a la participación en el giro del negocio, cartera y depósitos, por la misma razón que los bancos mantienen su mayor concentración, esta tendencia se mantiene en cartera bruta y obligaciones con el público.

SISTEMA COOPERATIVO.- En cuanto al Sistema Cooperativo Controlado éste alcanzó un incremento en el total de activos del 34,20% dentro de este crecimiento está contemplada la inclusión al control de la SBS, de la cooperativa Jardín Azuayo, sin embargo al analizar el crecimiento en iguales condiciones que el año 2007, se alcanzaría solamente un 25,01% de incremento inferior a un punto porcentual en relación a diciembre del 2006 que obtuvo el 26, 02%.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle Ltda” se clasifica como una de las cooperativas pequeñas, pues su participación de activos y pasivos es del 2,26% que le ubican en el puesto décimo octavo

- **Factor Político**

El gobierno socialista de Ecuador, criticado por banqueros y empresarios por una reforma tributaria, ahora propone a la Constituyente de mayoría oficialista leyes para combatir los monopolios y regular el sistema financiero.

Los proyectos serán presentados luego de la aprobación de impuestos graduales para las herencias, las tierras improductivas y la salida de capitales, y la ampliación de la base impositiva a la renta.

De igual manera el mandatario piensa en una ley de empresas públicas, una ley antimonopolios que estimule la competencia y que combata las prácticas monopólicas, una ley de justicia financiera, así también considera que es legítimo impulsar desde la legislación un modelo económico, y descarta que las

leyes deban ser sometidas a referendo junto con la nueva Carta Política, como sostienen los adversarios al gobierno.

Las propuestas para reformar el sistema financiero local se debate y discute, para llegar a formas de cómo fijar las nuevas tasas de interés, crear un fondo de liquidez, seguros de depósitos y hasta que se incluya en la Constitución que el servicio que prestan las entidades financieras sea calificada como servicio público.

Este debate fue convocado por la Mesa Constituyente 7 y Jubileo 2000, donde expusieron sus propuestas Gloria Sabando, Superintendente de Bancos; Pedro Páez, ministro Coordinador de la Política Económica; Juan Urgilés, gerente de la Cooperativa Jardín Azuayo, y León Roldós, ex rector de la Universidad de Guayaquil y asambleísta. A la cita accedieron más de 50 personas entre comerciantes, representantes de barrios, funcionarios, entre otros.

La mesa Constituyente propone que los costos bancarios sean regulados y que la banca extranjera que quiera entrar al mercado cumpla con un solo requisito, que no saquen los recursos fuera del país sino que los utilicen para actividades dentro del mercado.

La Superintendente de Bancos por su parte fue más contundente, presentó el proyecto de Ley Orgánica de Creación de la Red de Seguridad Financiera, que contiene cuatro pilares: la creación de un fondo de liquidez, supervisión bancaria correctiva, seguro de depósitos y las resoluciones bancarias que permitirán solucionar a tiempo los problemas que enfrenten las entidades, igualmente explicó que la propuesta de los seguros de depósitos será hasta USD 20 000, que representarán el 98% de los clientes y el 35% de los recursos depositados. Hasta el momento la garantía bordea los USD 12 000.

También se ampliará el fondo de liquidez a por lo menos USD 1 200 millones, habrá un aporte del Estado que ayudará a preservar el ahorro nacional, y servirá como prestamista de última instancia, que desde su creación no ha funcionado.

- **Factores político-legales**

Uno de los aspectos con mayor afluencia dentro del sistema financiero Cooperativo, ha sido el aspecto político-legal, que sin duda ha influido directamente en las decisiones que se han tomado para direccionar las estrategias de negocios y posicionamiento en el mercado de la institución, entre los puntos de mayor incidencia se destacan:

Comisiones y Tasas Bancarias, Controlar los costos de servicios y productos crediticios del sistema financiero fue una de las prioridades del Gobierno durante el año 2007, para ello dispuso la segmentación de tasas de interés por tipo de crédito, estableciendo una tasa de interés máxima, con cero comisiones, en tal virtud la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle Ltda”, con el fin de cumplir la normativa vigente se ha adaptado al requerimiento, realizando una reestructuración de tasas de interés efectivas por tipo de crédito, en base a un análisis de costos y competitividad. Con el fin de transparentar la información para el socio y cumplir con la normativa vigente, la institución mantiene actualizadas las pizarras informativas, los folletos informativos y la pagina Web de la Institución, de esta forma los socios y público en general pueden conocer costos y tasas de interés vigente de una manera rápida y transparente.

Decreto 354, tiene como objetivo regir; la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), el Consejo de Administración tiene una activa participación en reuniones de trabajo enfocadas a respaldar la labor de la Asociación Nacional de Cooperativas, dicho ente presentó una demanda de inconstitucionalidad parcial a este decreto, después de haber sido calificada la demanda por la Defensoría del Pueblo, el Tribunal Constitucional a resuelto en términos favorables para las Cooperativas.

Regulación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en el sistema Cooperativo existe incertidumbre en cuanto a la Nueva Legislación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a ser aprobada por la Asamblea Constituyente; actualmente existen dos leyes que norman el Sistema; La Ley de Cooperativas que rige a todas aquellas que están reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas , y la Ley de Instituciones Financieras que rige para las Cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El Ministro de Inclusión Económica y Social, la Dirección Nacional de Cooperativas, y el Consejo Cooperativo Nacional, estarían trabajando en un nuevo esquema a la Ley de Cooperativas, en el cual se propondría la creación de la Superintendencia de Cooperativas como ente regulador de todo el Sistema Cooperativo, incorporando como sujetos de la ley a todas las formas organizativas que integran dicho sistema, así “por la Actividad Económica” las cooperativas se clasificarían en los siguientes grupos: De Producción de Bienes , de Servicios, de Ahorro y Crédito, y de Vivienda; las Cooperativas de Ahorro y Crédito sujetas al control de la SBS, se mantendrían bajo dicho control, pero transformándose en otra forma empresarial, al no encontrarse sujetas a la nueva ley. La Cooperativa Alianza del Valle Ltda, y por ende el Consejo de Administración, a corto plazo deberá tomar decisiones importantes, haciendo respetar el concepto de cooperativa que dio inicio a la entidad y que se mantiene hasta la fecha y que es de empresa solidaria, de derecho privado, sin fin de lucro, formada por personas naturales y jurídicas, auto gestionada democráticamente por sus socios que, simultáneamente, tienen la calidad de usuarios de los servicios o trabajadores de la misma cooperativa y que unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicio, para el beneficio inmediato de los socios y el servicio mediato de la comunidad, en la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales.

- **Factor social**

Durante el informe del primer año de su gestión, el Presidente de la República Rafael Correa, hizo un llamado a recuperar la confianza entre los ecuatorianos, al igual señaló que en el año 2007 el gasto social superó al pago del servicio de la deuda externa, por lo que destacó que el pago social es primero que el pago de la deuda., gracias indudablemente al incremento del 44% en el sector petrolero.

Además indicó la entrega de pre-asignaciones tanto para las Universidades como para los Organismos seccionales a través de un Sistema de cuenta única para simplificar el proceso de entrega mediante transferencias electrónicas trimestrales. Informó además otro de los proyectos que realizará el Gobierno es el relacionado con la creación de un Sistema de Compras Públicas, para dar transparencia en las adquisiciones que hace el Estado y de esa manera lograr un impulso en la industria nacional.

Los sectores analizados fueron siete: Desarrollo Social, Patrimonio Cultural, Sectores Estratégicos, Coordinación Política, Política Económica, Seguridad Interna y Externa y Sector de Producción.

Respecto a la energía renovable, destacó la creación de la tarifa de la dignidad y la formalización del pago, agregó que para el 2008 se entregaran nada menos que cerca de 6 millones de focos ahorradores, lo que significaría un ahorro de una central hidroeléctrica como Sopladora cuyo costo será de \$300 millones de dólares más cuatro años de construcción.

Para mayo se iniciará el proyecto Baba y para agosto Mazar, mientras que en abril cuatro serán los proyectos que solucionarán el problema eléctrico, así también en el 2008 se dará la obra de ferrocarril que busca ser un atractivo turístico.

Sin duda que falta mucho para solucionar los problemas sociales, pero se ha dado importantes pasos en la línea correcta, uno de los pasos es que en el 2007 el presupuesto social se incremento.

“Por su parte la Ministra de Inclusión Económica y Social, Jeannette Sánchez, aseveró que los jóvenes son los actores fundamentales del cambio de la sociedad ecuatoriana y que el Gobierno Nacional está comprometido en acompañarlos en ese proceso. Durante el conversatorio con el tema: Identidades, Juventud y Acciones del Estado que se desarrolló en el auditorio del MIES, con motivo de la visita del Secretario General de la Organización Iberoamericana de Juventud, OIJ,

Eugenio Ravinet, la Ministra Sánchez manifestó que este año ha sido fundamental para dar forma a la institucionalidad estatal.

Agregó que este año se han creado las bases, las condiciones institucionales jurídicas para que los temas de los jóvenes sean visibilizados adecuadamente y luego resueltos en los canales pertinentes para que pueda operar como política pública. La Secretaria de Estado se refirió a los temas de educación y salud, que son prioritarios para el Gobierno Nacional, “la señal está dada y el primer paso es importante” dijo. También mencionó el reconocimiento de los jóvenes como sujetos de derechos, sector que representa el 60 de la población y solo el 8,3 completa los estudios universitarios

Garantizar el trabajo.- La Ministra Sánchez dijo que el MIES ha trabajado en proyectos de capacitación para consolidar un sistema nacional de trabajo, de manera, que los jóvenes una vez que reciban su instrucción puedan acceder al mundo laboral ya sea como empleado o como microempresario, mediante el reconocimiento de sus capacidades.

La funcionaria agregó que es de interés del régimen el tema de empleo y con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo se desarrolla el programa Mi primer empleo, en el que los jóvenes se involucran en proyectos específicos de desarrollo “como una experiencia de trabajo constructiva y de aprendizaje para su inserción en el mundo laboral”

Sistema nacional.- También anotó como importante el sistema nacional de capacitación a través del SECAP con acciones y programas positivos de micro finanzas para lo cual se cuenta con 3 millones y medio. También se cuenta con un fondo del MIES para la colocación de los fondos, con los agentes económicos en los territorios específicos, como son los municipios. La protección y la seguridad social están pendientes y tienen que ser discutidos. Hemos empezado con el tema de protección especial y la prevención de la violencia, manifestó la Ministra.

La Titular del MIES manifestó que todo el país trabaja en las acciones de prevención contra la violencia y de dar oportunidades de inclusión, mediante la apertura de nuevas oportunidades, de abrir los espacios públicos, puentes de comunicación con los jóvenes, tener diferencias es normal pero vamos apuntando hacia lo que nos une, hacia los puntos fundamentales de interés para mejorar las condiciones de cada grupo.

Diversidad.- Agregó que no solo hay un grupo de jóvenes sino de varios que tienen diferentes características, propuestas y diferentes formas de expresión y con todos nos vamos a entender porque tenemos la suerte de tener una sociedad que ha aprendido a vivir en la diversidad.

Puntualizó que un tema fundamental es la construcción de la ciudadanía de los jóvenes, su participación activa y sobre todo, fortalecer el tejido social de las organizaciones juveniles en sus múltiples expresiones.

Mandato juvenil.- La Ministra Sánchez expresó queremos que la Dirección de la Juventud esté a la altura de las actuales circunstancias, permitir que tenga el suficiente recurso humano capacitado y fortalecido para poder acompañar el proceso de cambio de los jóvenes y las gestiones para que puedan presentar los jóvenes por sus propios medios el mandato juvenil.”

Actividad del Gobierno Nacional.- Cabe resaltar algunas importantes actividades que ha llevado a cabo el gobierno nacional como fueron: El aumento en el gasto social de \$ 2,184 (millones) en el 2006 a \$ 2,689 (millones) al 2007; aumento el Bono de Desarrollo Humano de \$ 15 a \$ 30 dólares, y el de vivienda de \$ 1,800 a \$ 3,600 dólares; además del plan de reactivación productiva con financiamiento crediticio a través de la Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional de Fomento.

Educación.- El crecimiento poblacional, el acelerado proceso de urbanización y el poseer una población joven en alta proporción, hacen que se eleve también la demanda de servicios sociales básicos. El importante papel que juega la educación en la estructura social radica en su tarea enfocada a mejorar la calidad de los recursos humanos, que constituye uno de los ejes imprescindibles para enfrentar adecuadamente los retos que imponen en la actualidad la competitividad y la necesidad de mejorar el ejercicio de los derechos ciudadanos.

¹⁰ PD/ Prensa Presidencial 2008-03-25

Salud.- Ecuador es uno de los países de la región con mayores problemas en materia de salud y con menor impacto de los recursos invertidos en este campo, solo superado por Nicaragua, Honduras, Bolivia y Haití.

El Sistema de Salud del Ecuador se caracteriza por su segmentación. Como otros países andinos de la zona, un sistema de seguridad social financiero por cotizaciones de los trabajadores del sector formal, coexiste con sistemas privados para la población con mayor poder adquisitivo y con intervenciones de salud pública y redes asistenciales para los más pobres.

La estructura del sector Salud, como se ha indicado, está claramente segmentada, existen múltiples financiadores y proveedores: Ministerio de Salud, Seguro Social IESS, ICS, ONG, etc. que actúan independientemente solapándose en ocasiones sus actuaciones.

La cobertura de la seguridad social es relativamente baja (IESS 10% y Seguro Campesino 10%) y la red asistencial pública muy limitada quedando aproximadamente sin cobertura un 30% de la población. Otros prestadores que cubren pequeñas cuotas de aseguramiento son; la Sociedad Ecuatoriana de lucha contra el cáncer (SOLCA), la Junta de Beneficencia de Guayaquil (JBG) y los servidores de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional.

- **Factor Tecnológico**

Desde hace algunos años la industria financiera viene haciendo uso de las nuevas tecnologías para mejorar sus procesos y servicios, sería imposible pensar hoy en día con todo el volumen de información que se maneja, y los desarrollos tecnológicos alcanzados, que las entidades financieras no realicen innovaciones o diseñen nuevos productos, por más conservadores que pudiera considerárseles y aunque los procesos de innovación e incorporación de tecnología no han sido uniformes, grandes cantidades de dinero se siguen invirtiendo para hacer los sistemas más rápidos, ágiles y eficientes a la vez que ganar cuotas de mercado.

Algunos rasgos de estas innovaciones sin embargo, son comunes a todos los procesos; en un principio las tecnologías han sido utilizadas con fines de automatización, reducción de costos e incremento del control y la seguridad. Posteriormente ellas vienen siendo utilizadas para hacer innovaciones que generen ventajas competitivas entre las diversas entidades. Las innovaciones recientes en el área de las tecnologías aplicadas a la actividad financiera, las innovaciones experimentadas en la tecnología de los cajeros automáticos que introdujo facilidad, comodidad y seguridad para beneficio de los clientes la evolución reciente observada en los servicios bancarios por Internet, son elementos tecnológicos de especial significación para el desarrollo de las finanzas en las operaciones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

La extensión de las operaciones de tantas corporaciones, empresarios y profesionales por todo en mundo se debe en gran medida a la existencia de Internet. Para poder acompañar este proceso y participar con posibilidades de éxito en el mercado internacional, muchos países debieron reestructurar sus telecomunicaciones y modernizar sus empresas operadoras para hacerlas realmente competitivas. Existen una relación muy directa entre globalización, modernización, nuevas tecnologías y nuevos servicios.

En el campo de la prestación de servicios, se han desarrollados servicios de voz, datos, sonidos e imágenes orientadas a muchos sectores del mercado. Hay servicios de video conferencia, de transmisión de datos, correo y comercio electrónico, etc., que están revolucionando nuestra vida en el hogar y en el trabajo. El Comercio Electrónico constituye un elemento muy importante en los grandes flujos comerciales y en los profundos cambios que se operan en el mundo de los negocios, las investigaciones y el comercio a partir de la masiva introducción de las nuevas tecnologías de la información.

Las comunicaciones rigen a las organizaciones por su versatilidad y flexibilidad, mientras más preparados se encuentren las empresas para analizar e implantar las nuevas tecnologías, mejor será su posibilidad de apoyarse al futuro.

Por todo lo antes mencionado la Cooperativa “Alianza del Valle Ltda.” no ha escatimado esfuerzos ni recursos económicos, adquiriendo hace unos años atrás del sistema COBIS, dentro del cual existe un módulo de crédito y cobranzas, este sistema desarrollado con tecnología de punta y arquitectura cooperativa Cliente-Servidor, cuyo objetivo principal es brindar soporte a todas las actividades orientadas al manejo y control de las Activas de Crédito y Cobranza.

COBIS está diseñado con un esquema moderno, orientado a que la tecnología asuma el esfuerzo mecánico y contribuya con todos los elementos de información requeridos para dar soporte a los ejecutivos de la Institución Financiera, quienes a su vez, pueden realizar una administración eficiente del riesgo y gestiones relacionadas con el servicio al cliente. COBIS incorpora facilidades para manejar el flujo de la información, desde su inicio hasta su aprobación e instrumentación final como es la cobranza. Por supuesto como todo sistema de última tecnología orientada a la banca actual, las etapas y las rutas son personalizables, de modo que se puedan acoplar a los requerimientos de la institución o a una metodología más ágil y flexible, que vaya acorde a las necesidades de usuarios y cliente.

2.1.2 Micro Ambiente

- **Proveedores**

Entendiéndose a las personas naturales o jurídicas que proveen o abastecen de bienes o servicios para un determinado fin a grandes grupos, asociaciones, empresas públicas o privadas, entre los principales se puede citar:

MACOSA.- Una empresa que diseña, desarrolla e implementa productos y servicios de software de misión crítica, para instituciones financieras de varios tamaños y especialidades. Su misión es, apoyar el crecimiento rentable y el uso de tecnologías en las instituciones financieras, con el fin de alcanzar: la satisfacción integral de sus clientes finales, la optimización de los recursos y otros relacionados, y, un manejo adecuado del riesgo. A la cooperativa “Alianza del Valle” MACOSA provee de su producto COBIS, un sistema probado, con procesamiento transaccional, modular, y de última tecnología, diseñado para operar en ambientes cooperativos de computación cliente-servidor de tres niveles, permitiendo que las instituciones financieras afronten con decisión y seguridad los desafíos del nuevo milenio.

TELECOM.- Provee a la COAC Alianza del Valle de Internet el cual a su vez permite estar entrelazados en Red, y así poder dar un mejor servicio a todos sus asociados de toda la Provincia de Pichincha.

Telecom es una empresa pionera en el servicio inalámbrico de Internet, cuenta con modernas tecnologías de transmisión de datos y de acceso a Internet. Por el desarrollo tecnológico experimentado en el mundo, se ha llegado a la conclusión que los sistemas cableados de acceso a la red, resultan riesgosos y limitados a sectores cercanos a los nodos centrales de acopio.

BANRED.- Es una empresa que provee soluciones e integra servicios con calidad y seguridad para su servicio, tanto al sector público como privado, especializada en el procesamiento de transacciones financieras, compensación de cobros y pagos, e intercambio de información soportados por una red de teleproceso de tecnología moderna especializada, dirigida a otorgar beneficios mediante la aplicación de economías de escala.

La compañía cuenta con una capacidad tecnológica de punta, con dos centros de cómputo ubicados en Quito y Guayaquil, cada uno con un equipo tolerante a fallas Stratus modelo Continuum

Adicionalmente, posee una infraestructura de telecomunicaciones que permite la conexión con múltiples instituciones, usando para el efecto, medios diversos tales como enlace microonda, digital, radio, fibra óptica, etc., asegurando de esta forma la transmisión confiable y permanente de la información con cada una de las entidades afiliadas a cada servicio que Banred ofrece.

CREDIT REPORT.- Provee de información que mantiene activa a las cooperativas y que ha hecho más simple el trabajo de análisis crediticio, cotidiano en la institución.

Credit Report es una empresa que está preparada para apoyar, a las personas y empresas con la información vital que necesitan para sobrevivir y prosperar en la era de la información. Sus clientes confían en Credit Report para encontrar sentido a la información, información que se necesita para tomar decisiones correctas.

MULTIBURO.- Al igual que Credit Report, Multiburó provee reportes de crédito personales o empresariales y productos relacionados a reducir el riesgo crediticio, como localización de deudores, monitoreo de cuentas, historiales de pagos, etc.

Multiburó cuenta con el respaldo de sus socios estratégicos **Multisoft** **Multiservice**, compañías que se ocupan del desarrollo y mantenimiento de la aplicación, y de la operación técnica del buró respectivamente.

FULLDATA.- Es un equipo de profesionales multidisciplinarios orientados a empresas que requieren soluciones para potenciar sus procesos de gestión. Su misión es ofrecer soluciones eficientes y rentables para construir relaciones de largo plazo con sus clientes.

Asumen el desafío y compromiso de descubrir las mejores oportunidades para su negocio e implementar soluciones tecnológicas exitosas para aprovecharlas, todo esto con un único objetivo de potenciar e integrar los recursos que participan en la creación de un sitio, Full data e-Builder ofrece el diseño perfecto, la mejor

tecnología y calidad, junto a un servicio personalizado, para hacer de su sitio una herramienta rentable.

- **Clientes**

La Cooperativa Alianza del Valle en sus 38 años de funcionamiento se ha concentrado en consolidar sus servicios financieros en la Provincia de Pichincha, en especial en los Cantones: Quito, Mejía y Rumiñahui, en donde las agencias tienen una cobertura en 16 parroquias de las 44 existentes, que se caracterizan por ser geográficamente periféricos urbano marginales.

Las zonas de incidencia de la Cooperativa Alianza del Valle tiene una población de más de 2.683.272 habitantes, que comprende el 70% de la población total de la Provincia de Pichincha y el 83% de la Población de los Cantones de Quito, Mejía y Rumiñahui.

Segmento Objetivo

Geográfico Provincia de Pichincha –Cantón Quito, Mejía y Rumiñahui

Tamaño Población 2.720.764 habitante
Quito 2.093.458
Mejía 71.557
Rumiñahui 74.963
70% Urbano, 30% Rural

Demográficos

Género Femenino 49.6 %
Masculino 50.4%

Edad Niños menores de 13 años
Adolescentes de 14 a 18 años
Jóvenes de 19 a 44 años

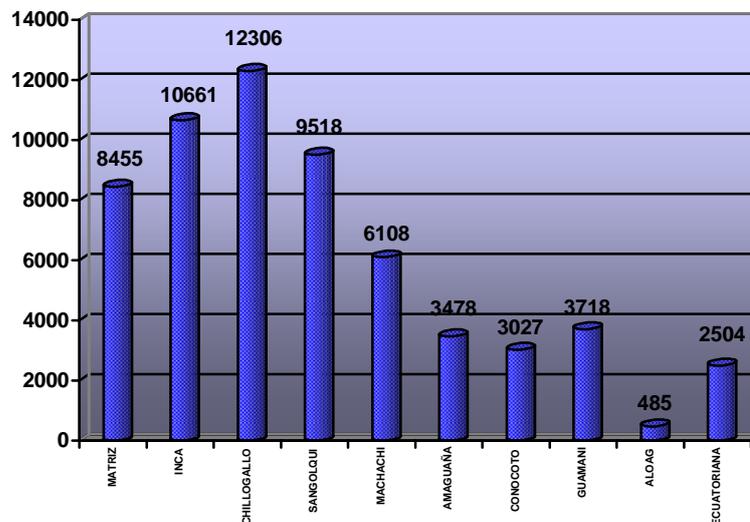
Personas de edad madura de 45 a 64 años
Personas de la tercera edad más de 65 años

Clase Social Clase media-media baja

Ciclo de vida familiar Se abarca todo el ciclo de la vida

Conductuales Personas con necesidad de ahorro, inversión y acceso a créditos

GRAFICO N.07
SOCIOS/CLIENTES COAC ALIANZA DEL VALLE



Fuente: Informe gerencial febrero 2008

Elaborado por: Autor

- **Competencia**

Al 31 de Diciembre del 2007, el sistema financiero controlado está integrado por 82 instituciones, el cual cuenta con 24 bancos privados, 38 cooperativas, 5

mutualistas, 11 sociedades financieras, y 4 bancos públicos, la Competencia directa de la Cooperativa, según investigaciones realizadas por el Departamento de Mercadeo, está conformada en un 70% por Bancos como del Pichincha, Unibanco, Solidario y Pacífico, mientras que el 30% está distribuido entre Cooperativas Reguladas por la Superintendencia de Bancos y Cooperativas no reguladas registradas en el Ministerio de Bienestar Social.

La presente información recopila información de productos de Ahorro y Crédito de la principal competencia para la COAC Alianza del Valle Ltda.

La investigación se realizó en base a datos primarios, información de las páginas Web y visitas in situ. Se realizó una visita como presunto cliente a ciertas Cooperativas aledañas al sector, con el fin de realizar un análisis de nuestros servicios con los prestados por dichas instituciones. Para tener una mejor base de análisis se tomaron datos de referencia constantes, se pidió información sobre un crédito de \$1.600, fue entonces que se generó la siguiente base de datos:

TABLA N.04
COMPETENCIA COOPERATIVAS AHORRO Y

Cooperativa	Organismo Control	Monto prestamo	Encaje	Cuota	Tiempo acceso
San Pedro de Taboada	No pertenece	1,600.00	270.00	Fija	Con apertura cuenta
Luz del Valle	No pertenece	1,600.00	320.00	Variable	Con apertura cuenta
Textil 14 de Marzo	No pertenece	1,600.00	320.00	Variable	15 días apertura cuenta
Ilalo	No pertenece	1,600.00	320.00	Fija	Con apertura cuenta
Cooprogreso	Si pertenece	1,600.00	135.00	Fija	Con apertura cuenta
Alianza del Valle	Si pertenece	1,600.00	160.00	Fija	Con apertura cuenta

Fuente: Visitas in situ

Elaborado por: Autor

Tasas de Interés: Activas y Pasivas

Durante el 2007, la cooperativa ha sorteado de manera oportuna y con eficiencia los cambios políticos que se han dado respecto a las tasas de interés, evidenciando de esta manera la solvencia patrimonial con la que cuenta la institución para enfrentar el riesgo de mercado.

TABLA N.05**TASAS ACTIVAS EFECTIVAS COAC ALIANZA DEL VALLE**

TASAS EFECTIVAS	Nov-07	Dic-07	Ene-08
Tasa efectiva maxima Comercial Cooperativa	12.28	12.28	11.51
Tasa efectiva maxima Comercial PYMES	17.32	16.6	15.01
Tasa efectiva maxima de Consumo	22.58	22.45	21.05
Tasa efectiva maxima de Consumo Minorista	30.67	30.67	26.5
Tasa efectiva maxima Vivienda	14.04	14.04	13.5
Tasa efectiva maxima microcrédito ampliado	31.8	30.85	27.5
Tasa efectiva maxima microcrédito simple	50.57	49.81	38.98
Tasa efectiva maxima microcrédito subsistencia	48.21	48.21	39.98

Fuente: Informe gerencia enero 2008**Elaborado por: Autor****TABLA N.06****TASAS PASIVAS EFECTIVAS COAC ALIANZA DEL VALLE**

FECHA	Plazos					
	30-60	61-90	91-120	121-180	181-360	Más de 360
Nov-07	5.00	5.24	5.60	6.50	6.40	5.50
Dic-07	4.95	5.04	5.59	6.65	6.55	5.40
Ene-08	5.20	5.22	5.65	6.10	6.00	7.10

Fuente: Informe gerencia enero 2008**Elaborado por: Autor**

TABLA N.07**TASAS ACTIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES**

TASAS EFECTIVAS	Nov-07	Dic-07	Ene-08	Feb-08	Mar-08
Tasa efectiva maxima Comercial Cooperativ	12.28	12.28	11.81	11.55	11.26
Tasa efectiva maxima Comercial PYMES	17.32	16.6	15.9	15.64	14.92
Tasa efectiva maxima de Consumo	22.58	22.45	21.19	20.41	19.96
Tasa efectiva maxima de Consumo Minorista	30.67	30.67	26.85	25.56	25.56
Tasa efectiva maxima Vivienda	14.04	14.04	13.55	13.5	13.08
Tasa efectiva maxima microcrédito ampliado	31.8	30.85	27.98	27.98	27.98
Tasa efectiva maxima microcrédito simple	50.57	49.81	38.98	38.98	38.98
Tasa efectiva maxima microcrédito subsisten	48.21	48.21	39.98	39.98	39.98

Fuente: Pag Web BCE

Elaborado por: Autor

TABLA N.08**TASAS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES**

FECHA	Plazos					
	30-60	61-90	91-120	121-180	181-360	Más de 360
Nov-07	5.27	5.54	6.12	6.84	6.56	5.68
Dic-07	5.22	5.74	6.11	6.98	6.65	5.01
Ene-08	5.44	5.52	6.18	6.42	5.92	7.20
Feb-08	5.30	5.81	6.21	6.72	6.35	7.84
Mar-08	5.29	5.66	6.02	6.67	6.87	7.77

Fuente: Pag Web BCE

Elaborado por: Autor

TABLA N.09
TASAS ACTIVAS COOPERATIVAS CONTROLADAS SBS

ENTIDAD	COMERCIAL	CONSUMO	MICROCREDITO	VIVIENDA
23 de Julio	12.76	17.00	21.00	10.50
29 de Octubre	-	15.81	16.64	12.45
Andalucia	-	17.77	21.93	11.44
Cámara de Comercio Quito	13.97	18.97	24.63	12.72
COOPAD	-	19.36	33.37	-
Cotacollao	-	19.00	26.75	12.75
Nacional	-	17.04	21.00	-
Pablo Muñoz Vega	-	18.87	21.38	12.79
Progreso	14.76	17.08	21.04	12.71
San Francisco de Asis	-	18.19	25.98	12.25
Alianza del Valle	-	19.00	23.00	12.50

Fuente: Pag Web SBS

Elaborado por: Autor

TABLA N.10
TASAS ACTIVAS COOPERATIVAS NO CONTROLADAS

ENTIDAD	CONSUMO	MICROCREDITO	VIVIENDA
Coac Cotogchoa	23%	23%	23%
Coac 14 de Marzo	15.50%	15.50%	15.50%
Coac San Pedro de Taboada	19%	27%	19%
Coac Ilalo	29%	29%	29%

Fuente: Visitas In situ

Elaborado por: Autor

- **Mercado (oferta y demanda)**

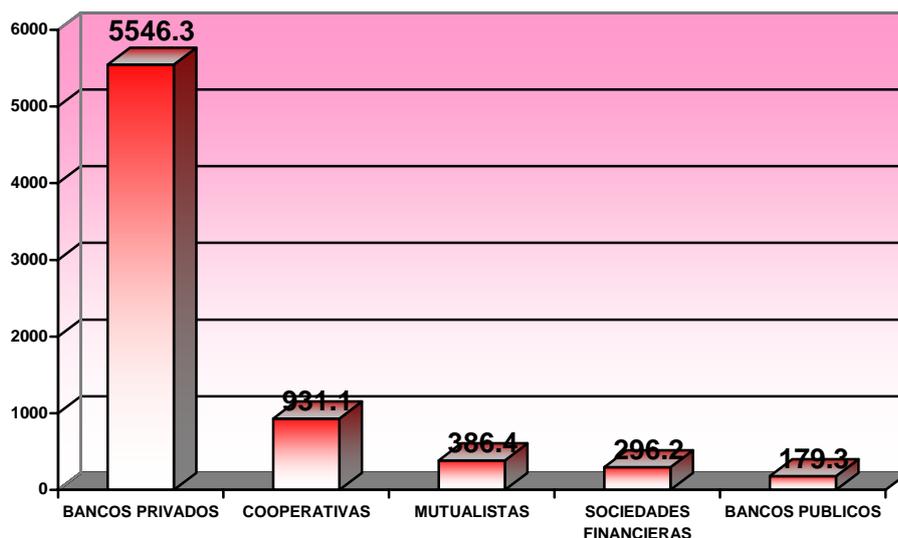
Según el libro de Economía de Cristián Larroult y Francisco Mochon Morcillo primera edición define un mercado “es toda institución social en la que los bienes y servicios, así como los factores productivos, se intercambian libremente”

Cuando se habla de mercado, necesariamente se piensa en el juego simultáneo de la oferta y de la demanda, la interacción de ambas determina los precios, siendo éstos las señales que guían la asignación de recursos.

Oferta

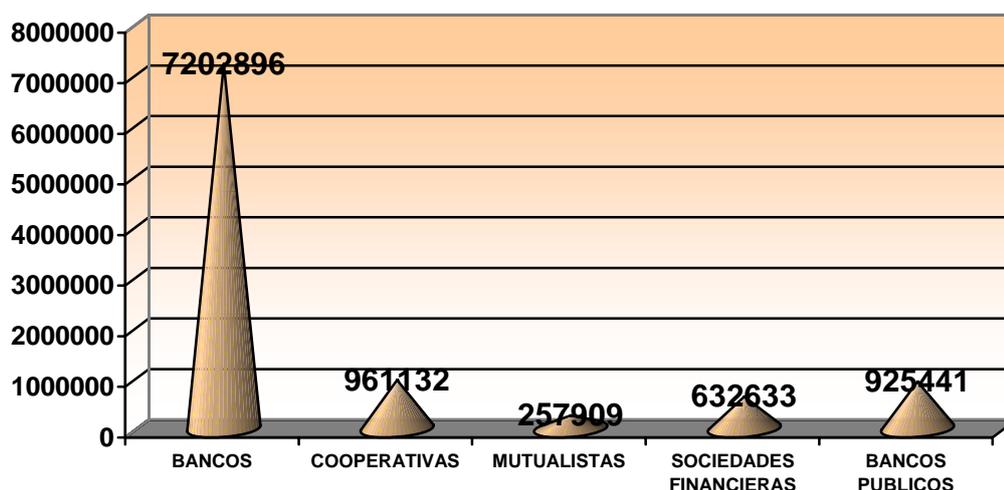
Como se expreso anteriormente en el Sistema Financiero Ecuatoriano existen 24 Bancos Privados, 38 Cooperativas de Ahorro y Crédito, 5 Mutualistas, 11 Sociedades Financieras y 4 Bancos Públicos, todos ellos ofertan productos y servicios similares, distribuido de la siguiente manera:

GRAFICO N.08
CAPTACIONES DEL SISTEMA FINANCIERO A ENERO 2008
EN MILLONES DE DOLARES



Fuente: Reporte Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaborado por: Autor

GRAFICO N.09
CARTERA DEL SISTEMA FINANCIERO A ENERO 2008
EN MILES DE DOLARES



Fuente: Reporte Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaborado por: Autor

Es evidente que los bancos privados son los mayores ofertantes de dinero, pues abarcan un 72,17% del sistema financiero, mientras las cooperativas un 9,64%, de este total la cooperativa “Alianza del Valle” tiene una participación del 2.47% con \$ 23’733,007 dólares, distribuidos en sus diez agencias que se encuentran en la Provincia de Pichincha, cantones Quito, Rumiñahui y Mejía.

Demanda

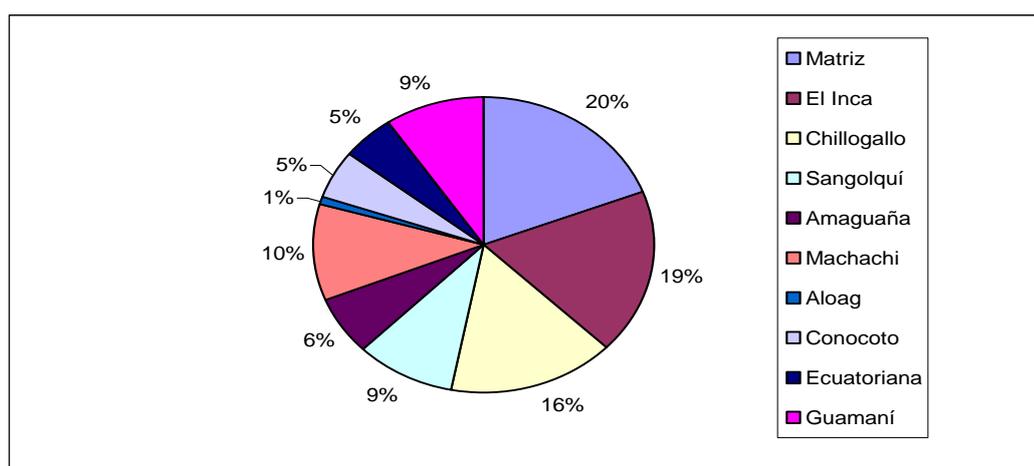
La COAC “Alianza del Valle” funciona sus agencia en la Provincia de Pichincha que según una estimación de la población del Ecuador para el año 2008 basados en datos reales del VI censo de población publicados por el INEC contaría con 2.720.764 habitantes, de los cuales el 41,7% corresponde a la población económicamente activa. Los cantones Quito para el año 2008 contaría con

2.093.458, 42,8% PEA, Mejía 71.557 habitantes, 40,9% PEA y Rumiñahui con 74.963 habitantes, 42,9% PEA.

Dentro de este entorno la Cooperativa “Alianza del Valle” posee a febrero del presente año 60.260 socios/clientes, 44.149 dentro del Distrito Metropolitano de Quito, una participación del **4.93%** considerando la PEA, 9.518 socios/clientes en el Cantón Rumiñahui, una participación del **29.60%** considerando la PEA y 6.593 socios/clientes en el Cantón Mejía, una participación del **22.53%** de acuerdo a la PEA.

GRAFICO N.10
DISTRIBUCION DE LA CARTERA COAC ALIANZA DEL VALLE
A FEBRERO DEL 2008

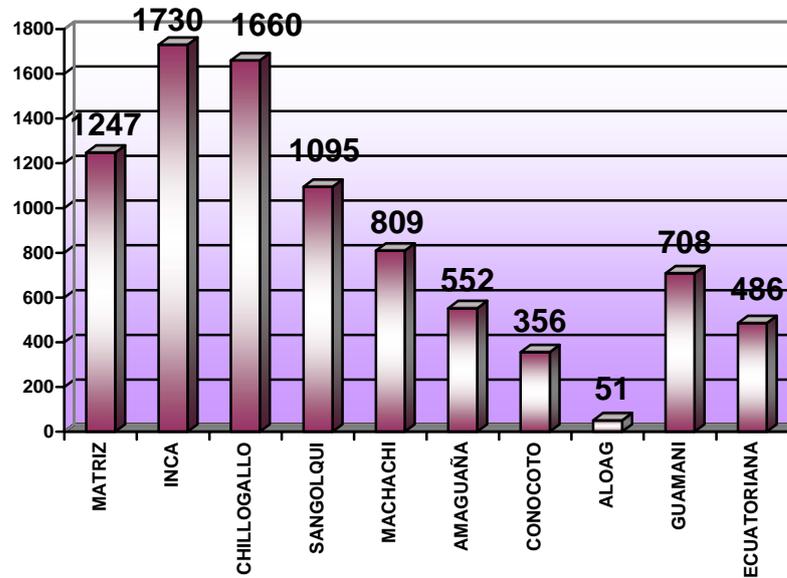
Agencia	Total cartera	% PARTICIPACION	PICHINCHA	RUMINAHUI	MEJIA
Matriz	4,540,124.30	19.13	19.13		
El Inca	4,271,941.32	18.00	18.00		
Chillogallo	3,806,774.37	16.04	16.04		
Sangolquí	2,242,769.19	9.45		9.45	
Amaguaña	1,518,912.47	6.40	6.40		
Machachi	2,482,472.57	10.46			10.46
Aloag	168,504.35	0.71			0.71
Conocoto	1,248,356.19	5.26	5.26		
Ecuatoriana	1,238,862.98	5.22	5.22		
Guamaní	2,214,289.58	9.33	9.33		
Total	23,733,007.32	100.00	79.38	9.45	11.17



Fuente: Informe Gerencial a febrero 2008

Elaborado por: Autor

GRAFICO N.11
SOCIOS PRESTAMISTAS COAC ALIANZA DEL VALLE
FEBRERO 2008



Fuete: Área de Negocios & Marketing

Elaborado por: Autor

El total de socios prestamistas de la COAC “Alianza del Valle” asciende a 8.694 socios, 6.739 (77,51%) abarca el Distrito Metropolitano de Quito, 1.095 (12,59%) el Cantón Rumiñahui y 860 (9,9%) el Cantón Mejía.

- **Organismos de Control**

Sus principales organismos de control son la Superintendencia de Bancos y Seguros, y el Bancos Central de Ecuador.

Superintendencia de Bancos y Seguros.- Regula y Supervisa el cumplimiento de los principios básicos emitidos por el Comité de Basilea, a través de la

expedición de nuevas normas o el ajuste de ya existentes en línea con recomendaciones internacionales.

De igual manera fortalece los procesos de supervisión in situ, extra situ, consolidada y transfronteriza mediante el diseño y aplicación de métodos y prácticas de supervisión prudencial tendientes a: mejorar la calidad de la información financiera, la razonabilidad de reservas y provisiones, y el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y contables.

Otra de sus funciones es promover la disciplina de mercado a través de una mayor divulgación de la información, coadyuvar que los usuarios de los sistemas supervisados tengan mayor acceso a la información para que adopten las decisiones económicas más convenientes.

Banco Central de Ecuador.- La constitución Política de la República del Ecuador, en su artículo 261 define al BCE como una persona jurídica de derecho público con autonomía técnica y administrativa, le otorga funciones para establecer, controlar y aplicar las políticas monetarias, financieras, crediticias y cambiarias del Estado y establece como su objetivo, velar por la estabilidad de la moneda.

El Banco Central del Ecuador cumple funciones vitales, claramente definidas por la ley, que ninguna otra institución puede cumplir en el país para garantizar que la vida de los ecuatorianos funcione con normalidad, aunque a veces no lo sentimos, la participación del Banco Central del Ecuador en la vida de las personas y las empresas es totalmente palpable, permitiendo que sus actividades económicas puedan realizarse con normalidad.

Dentro de sus funciones se pueden citar las siguientes:

- Posibilita que las personas dispongan de billetes y monedas en la cantidad, calidad y en las denominaciones necesarias.
- Facilita los pagos y cobros que todas las personas realizan en efectivo, o a través del sistema financiero privado.

- Evalúa, monitorea y controla permanentemente la cantidad de dinero de la economía, para lo que utiliza distintas herramientas de política monetaria como el encaje bancario y las operaciones de mercado abierto.
- Garantiza la integridad, transparencia y seguridad de los recursos del Estado.
- Recomienda los niveles adecuados de endeudamiento público.
- Ofrece a las personas, empresas y autoridades públicas información para la toma de decisiones financieras y económicas.

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Área Administrativa

- **Planificación**

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

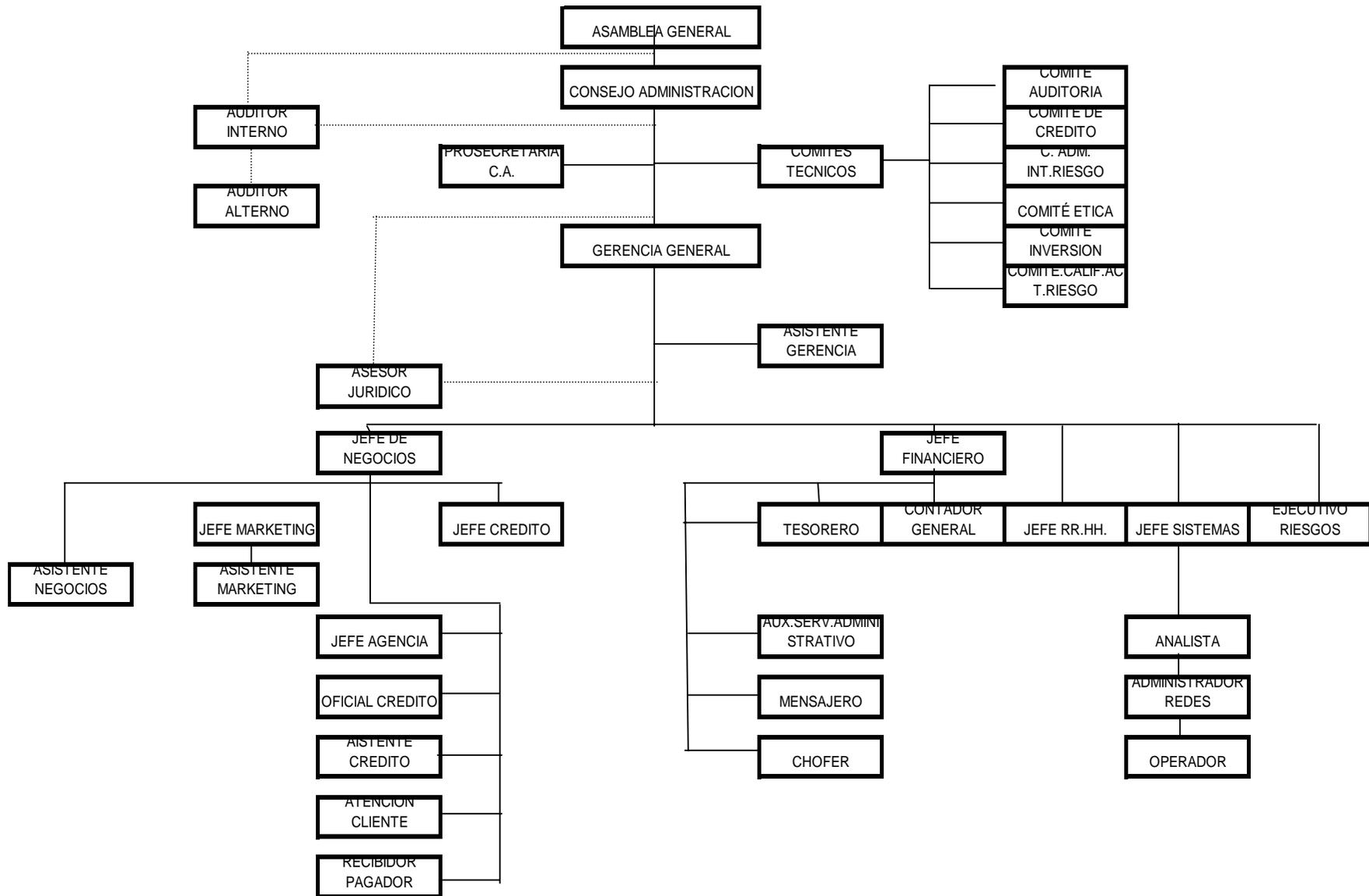
Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

La Cooperativa Alianza del Valle primeramente cuenta con un Plan Estratégico 2004-2009 el cual constituye un instrumento que tiene como propósito el orientar las acciones y estrategias necesarias que la cooperativa debe asumir para alcanzar su fortalecimiento y sostenibilidad financiera y social.

Además cuenta con un plan de acción por áreas, el cual establece objetivos a corto, mediano y largo plazo que permitirán cumplir con la visión de la cooperativa. Dichos planes de acción a su vez son conocidos por sus empleados, quienes tienen la obligación de cumplir a través de metas sean estas de captación, colocación, recuperación o ventas de otros servicios no financieros.

- **Organización**

La estructura organizacional de la Cooperativa se viene consolidando en función de la dinámica de trabajo y estrategia organizacional, se considera también los requerimientos del Ente de Control.



El reto de la Cooperativa radicar  en consolidar su estructura organizativa – administrativa y el sistema de Gobernabilidad para enfrentar el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa como entidad financiera y social, adecuando su estructura de funcional a esbelta y más plana donde el empowerment y liderazgo proactivo generen el desarrollo del potencial del talento humano y crecimiento institucional.

Los ejes de trabajo est n enfocados en el cumplimiento de la misión y visión organizacional donde la orientación hacia el asociado permita direccionar el giro del negocio hacia la cadena de valor.

- **Control**

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

En la Cooperativa Alianza del Valle sus principales organismos de control son:

Consejo de Administración, consta de cinco vocales, fue electo por la Asamblea General en junio del 2006, una de las primeras actividades del consejo fueron actualización de manuales, generación de políticas sobre temas tales como: Liquidez, tasa activa, relación de encaje, gastos operativos, nuevos productos, proyecto de reforma al estatuto, actualización del plan estratégico, ambos con la participación de los principales actores mediante talleres de trabajo, aumento

dentro del presupuesto en relación al crédito externo, cabe indicar que adicionalmente el Consejo de Administración ha dado cumplimiento a la normativa vigente y a solventado los requerimientos de entidades como la SBS, Calificadora de Riesgos y Firma Auditora Externa.

- Como ente de control el consejo de administración, tiene atribuciones a más de las previstas en el artículo 30 de la ley General de Instituciones Financieras y en decreto Ejecutivo 354, Aprobar las solicitudes de créditos de los vocales del Consejo de Administración, de los Miembros de los Comités, del Gerente General, funcionarios y de las personas vinculadas.
- Autorizar la adquisición de bienes y servicios, enajenación de los mismos y celebración de contratos de conformidad con la normativa;
- Determinar la caución que debe presentar el Gerente General, sea en Póliza de Fidelidad o Garantía;
- Recomendar a la Asamblea General sobre la distribución de excedentes;
- Nombrar el Comité de crédito y establecer las políticas crediticias en concordancia con las disposiciones legales que rijan para el efecto;
- Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas, previo informe del Gerente y con conocimiento de la Asamblea General sujetándose para el efecto a las disposiciones impartidas por la SBS; y ,
- Las demás disposiciones contenidas en la Ley General de Instituciones Financieras.

Comité de Auditoría, constituye una unidad de asesoría y consulta del Consejo de Administración, para asegurar un apoyo eficaz a la función de auditoría por parte de todos los integrantes de la institución; asegurar el cumplimiento de los objetivos en los controles internos y vigilar el cumplimiento de la misión y objetivos de la propia institución.

La evaluación y calificación de los activos de riesgo han sido realizadas de acuerdo a resoluciones emitidas por la SBS, las provisiones fueron constituidas

razonablemente, considerando los porcentajes mínimos requeridos para cada categoría.

Adicionalmente al 31 de diciembre el 2007, la Cooperativa a cumplido con las normas emitidas por la SBS, relativas a Patrimonio Técnico, Operaciones con personas vinculadas, límites de crédito y garantías adecuadas, y ha remitido a los organismos de control, toda la información requerida por los mismos en sus diferentes regulaciones, resoluciones, oficios y circulares.

Con respecto al cumplimiento de los controles para evitar el lavado de dinero, la actividad de la Cooperativa Alianza del Valle, se fundamenta en el estricto apego a las normas éticas, legales, administrativas para el manejo de todas sus operaciones y transacciones.

2.2.2 Área de servicios

Esta área se divide principalmente en servicios financieros y no financieros, dentro de los financieros se destaca los créditos, cuya colocación por líneas de productos y segmentos objetivos han permitido aumentar el crecimiento de la cartera con un desembolso total a febrero de \$ 23.733.007, de las cuales la cartera micro empresarial representa el 53% de la estructura, miles de microempresarios se beneficiaron de créditos para fortalecer su negocio.

La gestión de cobranza y recuperación de cartera con una nueva perspectiva de administración, logró mitigar el índice de morosidad, terminando a febrero con un índice de morosidad de 4.60%, porcentaje inferior al año 2007 que se ubicó en un 5.10%.

Otra de las áreas de servicios financieros es las captaciones, la cual promueve el ahorro fundamental para el fondeo de la cooperativa, producto de la atención personalizada en las oficinas y direccionadas campañas promocionales.

En el área de servicios no financieros se destacan el Bono de Desarrollo Humano que en año 2007 realizó más de 126.000 transacciones, un incremento del 40% frente al 2006.

Sistema de Remesas Crecer Ecuador, un convenio con el Banco Central y La Caixa de España, permite establecer un mecanismo de transferencia de remesa ágil, con acreditación directa en la cuenta de ahorros de miles de asociados.

Acreditaciones y convenios, miles de socios jubilados, asalariados, accedieron a la acreditación de sus pensiones, sueldos, fondos de reserva, a través de la Cooperativa de manera gratuita.

Cobro de pensiones en línea, las instituciones educativas que tienen cuenta de ahorros en la cooperativa pueden acceder a un sistema de pagos de pensiones educativas y otros conceptos, a través de las diez oficinas.

Seguro Amigo, con el objeto de diversificar productos y servicios orientados en agregar valor y fidelidad, se ha trabajado en el desarrollo de un esquema de seguro de vida en convenio con Colvida, la tranquilidad y bienestar de asociados se verán respaldados en este producto.

Tarjetas de débito y Cajeros automáticos, facilitan el acceso a retiros de cuentas de ahorros a través de tarjetas de débito en más de 1200 cajeros automáticos Banred, es una de las prioridades para este año.

2.2.3 Área financiera.

Activos la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” a diciembre del 2007 obtuvo un crecimiento del 21.65% en el total de sus activos, alcanzando un saldo de \$ 30.146.006.43 comparado con diciembre del 2006, lo que constituye el reflejo de la estrategia sostenible de crecimiento durante estos años. Cabe destacar que de este rubro el 96.84% se ubican en activos productivos, uno de los mejores indicadores del sector.

En este marco, la cuenta más importante el balance general por su contribución directa a la productividad, por el volumen que representa en términos del total de

activo y por su contribución a la generación de ingresos de la institución, es la Cartera de Crédito cuyo saldo subió un 17% en relación al año 2006.

Como parte de la buena administración de los activos y al evidenciar inestabilidades políticas, económicas y financieras, producto del cambio de Gobierno Nacional, se consideró que el mejor plan de contingencia para mantener niveles adecuados de liquidez es un esquema preventivo, conforme el análisis y escenarios de estrés, es así que los fondos disponibles y las inversiones representaron el 5.56% y 13.30% respectivamente del total de los activos.

Pasivos y Patrimonio, por el lado de los Pasivos y en lo que corresponde a las obligaciones con el público, su tasa de crecimiento fue del 20.52% al registrar un total de \$ 23.842.471.06, este crecimiento está directamente relacionado con el importante incremento que han tenido los depósitos, lo que ha permitido cumplir satisfactoriamente con los requerimientos de liquidez y con la demanda de crédito de parte de nuestros socios.

Con relación a las obligaciones financieras, producto de la inestabilidad e incertidumbre económica financiera y al no haber tenido excesos de demanda de cartera no se tuvo exigencias por solicitar líneas de crédito en mayores montos de la CFN.

Patrimonio, se evidencia un crecimiento del 27.20%, producto de la transferencia de los excedentes del año 2006 por un valor de \$ 731.272.42 y el ingreso de \$ 307.058.10 a la cuenta de superávit por valuación, producto de la culminación de proceso de revalorización de activos.

En cuanto a la estructura de sus pasivos y patrimonio, las obligaciones con el público representan el 79.09% fondos que producto del buen posicionamiento de marca y estrategias de fidelización de los socios no representan volatilidad. En relación al patrimonio las cuentas más representativas son las de reservas y capital social con el 8.87% y 4,70% de participación respectivamente.

En resumen el balance general se encuentra dentro de los estándares de prudencia financiera y se han mejorado indicadores como morosidad y provisiones de cartera, dando como resultado un crecimiento sostenido puesto que se evidencia porcentajes de crecimiento semejantes entre los activos y pasivos de la institución.

Estado de Resultados, en el año 2007 continuó en el país la tendencia de reducción del margen de intermediación financiera, producto de la aplicación de normatividad en cuanto a la eliminación de comisiones y definición de tasas de interés por tipo y segmento de cartera de crédito. Es por ello que con el fin de mantener niveles adecuados de rentabilidad, la estrategia institucional se amparó en su enfoque de mantener la dinámica en los crecimientos sostenibles de captación y colocación y crecimiento de gasto en niveles inferiores a la tasa de crecimiento del activo.

Bajo estos términos la utilidad neta generada en el ejercicio económico 2007 fue de \$ 774.822.21, el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) fue del 17.60% uno de los más altos dentro del sistema cooperativo, a pesar de la reducción del margen financiero.

2.2.4 Talento Humano

Es una de las áreas que experimentado más cambios y transformaciones en el último año, durante el 2007 se desarrollaron varias actividades entre las principales:

- Capacitación a los empleados alrededor de 50 hora por persona.
- Análisis a nivel mercado de las escalas salariales con el fin de que los ingresos de los colaboradores estén alineados con los salarios de las Cooperativas amigas.

Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el intenso movimiento en la búsqueda de la calidad y la productividad, se comprueba de manera elocuente que la principal ventaja competitiva se deriva

de las personas que laboran para el crecimiento y buen funcionamiento de la institución, por ello el departamento de Recursos Humanos proyecta para el año 2008 trabajar en varias actividades entre ellas:

- Proyecto de evaluación del desempeño participativa por objetivos.
- Sistema de pago remuneración variable que se implementará en el primer semestre con el fin de incluir a nuestros colaboradores en el mejoramiento continuo.

Saber administrar con los colaboradores, permite conducir a la organización, junto con los socios y directivos, a un mejoramiento continuo, siendo siempre innovadores y los mejores en el cumplimiento de los valores corporativos: Equidad, Solidaridad, Armonía, Transparencia y Respeto.

Personal operativo y administrativo con el que cuenta la cooperativa en cada una de sus agencias y áreas:

Oficina Matriz:	P.O Y A.	INCA	CHILLOG	SANGOL.	MACHACHI	AMAGUAÑA	ALOAG	GUAMANI	ECUATOR.	CONOCOTO
Jefe Agencia	1 persona	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Atención al cliente	1 persona	2	2	2	1	1	1	1	1	1
Cajas	1 persona	2	2	2	1	1	1	1	1	1
Área de Crédito	3 personas	3	3	2	2	1	1	2	2	2
Área de Cobranzas	2 personas	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Área de sistemas	4 personas									
Área contable	4 personas									
Jefatura de Crédito	1 persona									
Jefatura de Cobranzas	1 persona									
Jefatura de Sistemas	1 persona									
Contador	1 persona									
Tesorera	1 persona									
Financiera	1 persona									
Riesgos	1 persona									
Auditoria	2 personas									
Mensajero	1 persona									
Chofer	1 persona									
Gerente General	1 persona									
Secretaria de Gerencia	1 persona									
Marketing & Negocios	2 personas									
TOTAL	31	9	9	8	6	5	5	6	6	6

2.2.5 Capacidad tecnológica

La tecnología y los sistemas de información para las instituciones financieras ocupan un nivel de importancia muy elevado puesto que es el centro de procesamiento de la información.

La revolución tecnológica y cultural, transforma los esquemas de la organización y la visión del negocio, llegando a ser más competitivos de acuerdo a las tendencias actuales. El acelerado crecimiento de la Cooperativa ha permitido al área de sistemas ir innovando y asimilar de manera adecuada el desarrollo institucional.

Tecnología de información, SISMMA sistema para monitoreo y control de la morosidad, brindando información justo a tiempo para la toma de decisiones oportunas.

Hoja de información, apoyando al área de negocios se ha creado la hoja de datos de operaciones pasivas, ayudando al monitoreo diario de las transacciones.

Intranet, es una página informativa donde reposa información de los diferentes departamentos, permitiendo un mejor flujo de información y administración de la misma.

Mesa de ayuda, se implemento como parte de la intranet para soporte técnico, logrando un mejor control de los requerimientos solicitados.

Infraestructura de equipos, con la adquisición de la data storage, unidad de almacenamiento externo para datos, se ha logrado optimizar los tiempos, mejorando la agilidad de las transacciones ejecutadas por los diferentes sistemas que posee la cooperativa.

Así mismo se ha trabajado en el mejoramiento del control automático del generador eléctrico en la oficina matriz, permitiendo cubrir las eventualidades energéticas, sin afectar al servicio brindado a los socios y clientes.

Infraestructura de redes y comunicaciones, Alianza del Valle cuenta con redes locales en cada una de sus oficinas, las cuales están interconectadas a través de

radio enlaces, con tecnología Rapid wave, proporciona un sistema de acceso inalámbrico fijo de alto rendimiento.

En su oficina matriz cuenta con redes inalámbricas, permitiendo ir de la mano con la tecnología, dando fácil movilidad a cualquier área de la oficina.

Con la actualización del firewall y mejorando la administración del mismo, se ha logrado restringir el acceso, con un adecuado control a nivel de dirección.

Con el apoyo de la administración trabajan para implementar seguridades físicas y lógicas de la red LAN y WAN de la Cooperativa.

Es de conocimiento que la esencia del negocio se encuentra en la calidad de la atención a nuestros socios y clientes, es prioridad dar continuidad a los proyectos informáticos, los cuales permiten asegurar la calidad de los servicios, creando una cultura de prevención y visión hacia el futuro.

2.2.6 Capacidad Competitiva.

Según un estudio realizado a 146 encuestados en los sectores Centro Histórico de Quito, Machachi y Sangolquí por el departamento de Marketing y Negocios en el mes de noviembre del 2007 se ha obtenido como resultado que sus principales competidores regulados por la SBS con la Cooperativa 29 de Octubre, Progreso, Andalucía y 23 de Julio.

Las encuestas dirigidas a qué tipo de institución financiera prefiere confiar su dinero, dio como resultado que el 50% prefiere confiar su dinero en los Bancos, 21,2% en las Cooperativas y el 21,9% no confía en ninguna institución, en este caso la Cooperativa y todo el sector Cooperativo en su totalidad deben fortalecer su imagen, para disminuir la brecha en la preferencia de Bancos y Cooperativas.

Otro ítem del estudio realizado por Marketing y Negocios revela que el 20% relacionan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito con préstamos, por lo tanto es necesario ofrecer préstamos ágiles competitivos, y adecuados para poder captar este segmento. De igual manera existe un 9% de encuestados que asocian la

palabra Cooperativa con inestabilidad, por lo que se debe trabajar en fortalecer y difundir la seguridad y solvencia del sector Cooperativo.

Al preguntar qué mencionen cuatro Cooperativas de Ahorro y Crédito que usted conozca o haya escuchado, el 24% menciona a la Cooperativa Alianza del Valle, el 14% Cooperativa Ilaló, 11% Cooperativa 29 de Octubre y un 10% a la Andalucía.

Al preguntar que si tiene una cuenta de ahorro o crédito, el 43% tiene cuentas de ahorro en Bancos, 18% en Cooperativas, por lo que es necesario definir estrategias para aumentar el nivel de preferencia del potencial cliente, el servicio personalizado es un factor que agrega valor y diferencia a la institución.

Al referirse que si conocen a la Cooperativa Alianza del Valle, el 82% de los encuestados conocen a la Cooperativa, de este porcentaje el 34% la conoce a través de la radio y el 31,7% por un familiar o amigo.

Respecto a cómo calificaría a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle en cuanto a Productos y servicios, considerando que 10 es excelente, los encuestados dieron una calificación de 7,4 puntos en promedio, por lo que identificar la necesidad de los clientes es importante para desarrollar productos y servicios competitivos.

Cómo calificaría a la Cooperativa en cuanto a Solidez y Seguridad, tomando en cuenta que 10 es excelente, los encuestados calificaron en 8 puntos en promedio, promocionar la calificación de riesgo obtenida por Ecuability y la certificación de Regulación de la SBS constituye un clima de confianza en el público en general.

Cómo calificaría a la Cooperativa en cuanto a Agilidad en el Servicio, los encuestados calificaron con 7,5 puntos en promedio, analizar los tiempos de espera y gestión del personal para tomar medidas correctivas como una capacitación al personal para aumentar su eficiencia.

Cómo calificaría a la Cooperativa en cuanto a Horarios de Atención, los encuestados calificaron con 8 puntos en promedio, analizar la necesidad de los clientes en cuanto a horarios de utilización de los productos y servicios es importante para tomar decisiones para esta variable.

Cómo calificaría a la Cooperativa en cuanto al número de Oficinas, los encuestados calificaron con 7 puntos en promedio, realizar estudios de mercado para identificar zonas de importante aceptación para la apertura de nuevas agencias tanto a nivel de provincia de Pichincha como fuera de la misma es recomendable.

Cómo calificaría a la Cooperativa en cuanto a Imagen de Oficinas, los encuestados calificaron con 8,6 puntos, trabajar continuamente en la estandarización y creación de una imagen corporativa óptima, es importante para formar una percepción de calidad en los socios y clientes.

Cómo calificaría a la Cooperativa en cuanto a Atención del Personal, los encuestados calificaron con 8,2 puntos en promedio, seguir acciones de mejoramiento continuo con el personal a través de jornadas de capacitación para lograr tener un personal altamente capacitado y por tanto socios/clientes totalmente satisfechos.

Cómo calificaría a la Cooperativa en cuanto a Tasas de Interés, los encuestados calificaron con 6.7 puntos, analizar las tasas de interés que ofrece la competencia es necesario para tomar medidas de acción que permita fijar tasas competitivas en el mercado para obtener la preferencia del mismo.

Cómo calificaría a la Cooperativa en cuanto a créditos, los encuestados calificaron con 7.4 puntos, analizar los procedimientos, manuales y políticas es importante para tomar decisiones que puedan satisfacer las necesidades de los socios y aumentar el promedio de satisfacción de los productos crediticios.

Finalmente que recomendaría a la Cooperativa, el 54% de los encuestados recomiendan tomar acciones para hacer que los créditos sean más ágiles, un 14% recomienda realizar mayor publicidad y un 11% mejorar la atención. Conjugando estas tres recomendaciones facilitaría el conocimiento de la institución como una entidad de calidad orientada a la satisfacción de sus socios/clientes y por tanto merecedora de su fidelidad.

2.3 Análisis FODA

2.3.1 Matrices de Impacto

MACROAMBIENTE

	Detallados	Calificación a ocurrencia de 1 poca probabilidad a 5 alta probabilidad	Probabilidad de Ocurrencia	Nivel de afectación Calificación de 1 a 5	Impacto
1	Bajas Tasas de Interés	5	9%	5	44
2	Recaudación de recursos por parte de las instituciones financieras para el Estado gobernante. Ley de tributación	3	5%	2	11
3	Implementación de impuestos disfrazados y confiscatorios que relacionan al Sistema Financiero	3	5%	4	21
4	Implementación o cambios en las Leyes Financieras que permitan al Gobierno controlar el Sistema.	5	9%	5	44
5	Posible crisis financiera por falta de liquidez en el medio	3	5%	5	26
6	Limitación en el acceso de la información crediticia (Central de riesgos) por nuevas políticas regulatorias gubernamentales.	5	9%	5	44
7	Ingreso de divisas por concepto de la emigración.	4	7%	2	14
8	Existencia de nichos de mercado pendientes de explotación o insatisfechos	3	5%	3	16
9	Estrategias de mercado que permitan fidelización de los clientes.	4	7%	4	28
10	La existencia de políticas gubernamentales que apoyan el desarrollo de la microempresa y a la vivienda.	4	7%	4	28
11	Inestabilidad política y económica en el Ecuador y Latinoamérica.	4	7%	3	21
12	Ingreso al mercado de nuevos capitalistas internos o externos en mejores condiciones .	3	5%	3	16
13	El aumento de alianzas estratégicas para cobertura y expansión en prod. Y servicios	3	5%	2	11
14	Aplicación de nuevas normas, reglamentos y leyes transitorias.	4	7%	3	21
15	Desarrollo tecnológico	4	7%	3	21
	SUMATORIA	57	100%	53	

MICROAMBIENTE

	Detallados	Calificación a ocurrencia de 1 poca probabilidad a	Probabilidd de Ocurrencia	Nivel de afectación Calificación de 1 a 5	Impacto
1	Deficiencia en el Sistema de Comunicación organizacional	3	6%	2	12
2	Estructura organizacional jerárquica basada en personas	1	2%	3	6
3	Gobierno corporativo inestable	2	4%	2	8
4	Adecuada estructura de tasas de interés pasivas y precios	5	10%	4	40
5	Solidez que permite obtener financiamiento externo	5	10%	3	30
6	Altos costos fijos y gasto operativo	5	10%	1	10
7	Falta de supervisión y seguimiento en el control interno	4	8%	1	8
8	Falta de compromiso continuo para satisfaccion del socio/cliente	3	6%	2	12
9	Contar con Alianzas estratégicas con instituciones publicas y privadas para la entrega de servicios.	3	6%	3	18
10	Gran porcentaje de la base de información de clientes se encuentra incompleta o desactualizada.	2	4%	1	4
11	Falta de mejoramiento de procesos	2	4%	2	8
12	Falta de estructura técnica en Recursos Humanos	2	4%	1	4
13	Adecuado sistema de administración integral de riesgos	3	6%	3	18
14	Sistema transaccional en linea	5	10%	3	30
15	Saludable estructura financiera	5	10%	5	50
	SUMATORIA	50	100%	36	

MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional jerárquica basada en personas. • Adecuada estructura de tasas de interés pasivas y precios. • Solidez que permite obtener financiamiento externo. • Contar con Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para la entrega de servicios. • Sistema transaccional en línea. • Saludable estructura financiera. • Adecuado sistema de administración integral de riesgo. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de divisas por parte de los emigrantes. • Existencia de nichos de mercado pendientes de explotación o insatisfechos. • Existencia de políticas gubernamentales que apoyan a la microempresa y vivienda. • Aumento de alianzas estratégicas para cobertura y expansión de productos y servicios. • Desarrollo tecnológico.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en el sistema de comunicación organizacional. • Gobierno Corporativo inestable. • Altos costos fijos y gasto operativo. • Falta de supervisión y seguimiento en el control interno. • Falta de compromiso continuo para satisfacción del socio/cliente. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajas tasas de interés • Implementación o cambio en las leyes financieras que permiten al Gobierno controlar el Sistema. • Limitación en el acceso de la información crediticia (central de riesgo) por nuevas políticas regulatorias. • Implementación de impuestos disfrazados y confiscatorios que relacionan al Sistema

<ul style="list-style-type: none"> • Gran porcentaje de la base de socios se encuentra desactualizada. • Falta de implementación y mejoramiento de procesos. • Falta de estructura técnica en el área de RR.HH. 	<p>Financiero.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posible crisis financiera por falta de liquidez en el medio. <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política y económica
--	---

2.3.2 Matrices de vulnerabilidad. (Debilidades Vs. Amenazas)

Esta matriz está conformada por los elementos claves de resultados obtenidos luego del análisis de las debilidades y amenazas las cuales producen un impacto considerable.

**AFECTACION
CALIFICACIÓN**

5	Alto
3	Medio
1	Bajo

	Bajas tasas de interés	Implementación o cambio en las leyes financieras que permitan al Gobierno controlar el Sistema	Limitación en el acceso de la información crediticia (central de riesgo) por nuevas políticas regulatorias.	Implementación de impuestos disfrazados y confiscatorios que relacionan al Sistema Financiero	Posible crisis financiera por falta de liquidez en el medio	Inestabilidad política y económica	TOTAL
Deficiencia en el sistema de comunicación organizacional.	1	3	3	1	1	1	10
Gobierno Corporativo inestable.	5	5	1	1	3	3	18
Altos costos fijos y gasto operativo.	5	5	3	5	5	3	26
Falta de supervisión y seguimiento en el control interno.	1	1	3	1	3	3	12
Falta de compromiso continuo para satisfacción del socio/cliente.	3	1	1	1	3	3	12
Gran porcentaje de la base de socios se encuentra desactualizada.	1	1	1	1	1	1	6
Falta de implementación y mejoramiento de procesos.	3	1	3	1	3	3	14
Falta de estructura técnica en el área de RR.HH.	3	1	1	1	3	3	12
TOTAL	22	18	16	12	22	20	110

$$\text{Indice de Vulnerabilidad} = \frac{\text{Valor de Matriz}}{\text{Valor afectación total x filas x columnas}} \times 100$$

$$\text{Indice de Vulnerabilidad} = \frac{110}{5 \times 8 \times 6} \times 100$$

$$\text{Indice de Vulnerabilidad} = 45.83\%$$

La principal debilidad de la COAC Alianza del Valle constituye los altos costos fijos y gasto operativo (26), seguidos por un Gobierno Corporativo inestable (18), falta de implementación y mejoramiento de procesos (14)

El índice de vulnerabilidad es del 45.83%, la COAC Alianza del Valle mantiene un considerable porcentaje de riesgos (debilidades y amenazas) que afectan directamente al desarrollo normal de sus actividades, por lo que hay que tomar en cuenta las principales debilidades que asechan a la organización, para desarrollar en base a éstas estrategias defensivas que ayuden a fortalecer la posición de la cooperativa.

Las principales amenazas son las bajas tasas de interés (22), y en igual porcentaje la posible crisis financiera por falta de liquidez en el medio (22), seguida por la inestabilidad política y económica (20), y finalmente la implementación o cambio en las leyes financieras que permiten al Gobierno controlar el Sistema (18).

2.3.3 Matrices de aprovechamiento (Fortalezas Vs. Oportunidades)

POTENCIALIDAD CALIFICACIÓN	
5	Alto
3	Medio
1	Bajo

Está conformada, por los elementos claves de los resultados obtenidos luego del análisis de las fortalezas y oportunidades las que producen un impacto considerable a la cooperativa.

	Ingreso de divisas por parte de los emigrantes.	Existencia de nichos de mercado pendientes de explotación o insatisfechos.	Existencia de políticas gubernamentales que apoyan a la microempresa y vivienda	Aumento de alianzas estratégicas para cobertura y expansión de productos y servicios.	Desarrollo tecnológico.	TOTAL
Estructura organizacional jerárquica basada en personas	3	3	3	3	1	13
Adecuada estructura de tasas de interés pasivas y precios.	5	3	5	3	1	17
Solidez que permite obtener financiamiento externo	5	5	5	3	1	19
Contar con Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para la entrega de servicios.	1	1	5	5	1	13
Sistema transaccional en línea	3	3	1	3	3	13
Solida Estructura financiera	3	3	3	3	1	13
Adecuado sistema de administración integral de riesgo.	3	3	3	3	1	13
TOTAL	23	21	25	23	9	101

Indice de Aprovechamiento	$\frac{\text{Valor de Matriz}}{\text{Valor afectación total x filas x columnas}} \times 100$
Indice de Aprovechamiento	$\frac{101}{5 \times 7 \times 5} \times 100$
Indice de Aprovechamiento	57.71%

La principal fortaleza de la COAC Alianza del Valle es la solidez que permite obtener financiamiento externo (19), seguida de una adecuada estructura de tasas de interés pasivas y precios (17)

El índice de aprovechamiento es del 57.71%, un nivel aceptable de estabilidad, por lo que hay que aprovechar las fortalezas con las que cuenta para desarrollar en base a estas, estrategias ofensivas que permitan aprovechar eficientemente las oportunidades de tal forma que se pueda proyectar un desarrollo sostenible de la cooperativa.

Las principales oportunidades lo conforman la existencia de políticas gubernamentales que apoyan a la microempresa y vivienda (25), ingreso de divisas por parte de los emigrantes (23) y en igual puntaje el aumento de alianzas estratégicas para la cobertura y expansión de productos y servicios.

2.3.4 Matriz de estrategia FODA

En esta matriz se resume el conjunto de estrategias a tomar sobre la base de datos recopilados y tabulados en las matrices anteriores:

<p>EXTERNAS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de divisas por parte de los emigrantes. - Existencia de nichos de mercado pendientes de explotación o insatisfechos. - Existencia de políticas gubernamentales que apoyan a la microempresa y vivienda. - Aumento de alianzas estratégicas para cobertura y expansión de productos y servicios. - Desarrollo tecnológico. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajas tasas de interés - Implementación o cambio en las leyes financieras que permiten al Gobierno controlar el Sistema. - Limitación en el acceso de la información crediticia (central de riesgo) por nuevas políticas regulatorias. - Implementación de impuestos disfrazados y confiscatorios que relacionan al Sistema Financiero. - Posible crisis financiera por falta de liquidez en el medio. - Inestabilidad política y económica
<p>INTERNAS</p> <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional jerárquica basada en personas. - Adecuada estructura de tasas de interés pasivas y precios. - Solidez que permite obtener financiamiento externo. - Contar con Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para la entrega de servicios. - Sistema transaccional en línea. - Saludable estructura financiera. 	<p>F.O.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Crear planes de vivienda y ahorros dirigidos a los emigrantes 2.- Aprovechando de las atractivas tasas pasivas, incentivar el ahorro a la vista y plazo fijo a través de rifas o promociones. 3.- Realizar convenios crediticios con instituciones públicas y privadas, cuyos descuentos se realicen vía rol de pagos. 	<p>F.A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Flexibilizar las políticas crediticias a fin de atraer potenciales consumidores crediticios. 2.- Mejorar las herramientas crediticias entre ellas Scoring para minimizar el riesgo frente a la desinformación.

<p>- Adecuado sistema de administración integral de riesgo.</p>		
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deficiencia en el sistema de comunicación organizacional. - Altos costos fijos y gasto operativo. - Falta de supervisión y seguimiento en el control interno. - Falta de compromiso continuo para satisfacción del socio/cliente. - Gran porcentaje de la base de socios se encuentra desactualizada. - Falta de implementación y mejoramiento de procesos. - Falta de estructura técnica en el área de RR.HH. 	<p>D.O.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Aprovechando la tecnología de punta desarrollar una intranet que permita al funcionario contar con información de primera mano, actualizada y de manera inmediata. 2.- Revisar y mejorar los procesos y políticas de crédito a fin de disminuir costos y gastos administrativos 3.- Crear el puesto de oficial de cumplimiento a fin de controlar los procesos, normas y políticas que rigen la cooperativa. 4.- Contar con remuneraciones variables acorde al cumplimiento de metas y objetivos. 5.- Elaborar un manual de crédito y cobranzas actualizado, mejorado a fin de ser más eficientes en la colocación y recuperación crediticia. 	<p>D.A.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Abrir líneas de crédito para la vivienda a largo plazo con financiamiento externo. 2.- Capacitación continua al personal administrativo y operativo a fin de ser más competitivos 3.- Establecer indicadores de gestión por procesos. 4.- Diseñar procesos para mejorar tiempos y costos.

CAPITULO 3
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se establece metas y objetivos que faciliten el desarrollo de las actividades, a través de planes, programas, proyectos y actividades en el corto, mediano y largo plazo; para ello se establecerá la misión actual, visión a futuro, objetivos, políticas, estratégicas, plasmadas en un plan operativo y en un mapa estratégico.

3.1 Principios y Valores

Principio de Gestión Gerencial

- El cliente es lo primero
- Instruir el liderazgo
- Trabajo en equipo
- Disciplina
- Mejora continua

Valores institucionales

Respeto

Al cliente, a la organización, mantener una buena imagen personal y de la institución, actuar con cordialidad y gentileza.

Honestidad

En toda situación actuar con honestidad, ética y profesionalismo, ofrecer al cliente los productos y servicios que se ofertan, trabajando día a día construyendo acciones en base a la verdad e integridad.

Considerar que todas las acciones realizadas afectan directamente a la imagen de la Cooperativa, se debe actuar con inteligencia salvaguardando la imagen e integridad de la institución.

Igualdad

Todos los clientes son importantes para nosotros y lo atendemos de la misma manera a todos dejando de lado prejuicios o ideas discriminatorias.

Lealtad

Con la institución y con nosotros mismo, actuar con ética profesional. Todas las acciones que se realicen deben contribuir al desarrollo de la institución, el personal debe identificarse con la misión y objetivos institucionales.

Transparencia

Hace relación a la ética, entendido como la lógica de lo racional, la actuación con la verdad, en cuyo fortalecimiento es importante la socialización de la información y la capacitación.

Solidaridad

Marcar el principio del cooperativismo y de actitud de Alianza del Valle como entidad de desarrollo, que promueve la asociatividad y la generación de economías de trabajo bajo el enfoque de las economías solidarias.

Armonía

El trabajo en equipo, con adecuadas condiciones de trabajo, poder expresar y participar, sentirse parte de la entidad.

Equidad

Encierra el hecho de democratizar los servicios financieros, que esto sean accesibles a las pequeñas economías como las microempresas.

3.2 Misión actual

“Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros socios, ofreciéndoles productos y servicios financieros innovadores, de calidad y con valor agregado, contando con una estructura administrativa/financiera sólida y con personal y directivos con visión social”.

3.3 Visión de futuro

Mantenemos como una Institución Financiera sólida, con mayor participación en el mercado, que brinda productos y servicios financieros competitivos con cobertura nacional.

3.4 Objetivos

3.4.1 Objetivo General

- Consolidar, fortalecer la sostenibilidad, solidez de la Cooperativa, como entidad financiera y de desarrollo hacia los socios y la comunidad, con un servicio de calidad.
- Fortalecer el posicionamiento de la Cooperativa, mediante el mejoramiento de su capacidad de poder movilizar los ahorros suficientes para colocarlos, básicamente en activos productivos.

3.4.2 Objetivos específicos

3.4.2.1 Objetivos crecimiento

- Aumentar las captaciones de recursos a plazo fijo en un 5% en relación al año 2007, es decir llegar a un aproximado de \$ 5.987.000 dólares.
- Incrementar aperturas de cuentas en un 15% en relación al año 2007, es decir llegar a finales del 2008 a 67.860 socios/clientes aproximadamente.
- Tener un crecimiento en la colocación de un 17% más en relación al saldo del 2007, con el fin de culminar el 2008 con un saldo aproximado de \$ 27.191.370 dólares.

3.4.2.2 Objetivos de Mantenimiento

- Mantener el conjunto de índices financieros dentro de los parámetros de seguridad, rentabilidad y solvencia financiera.
- Mantener el fortalecimiento de la imagen institucional e información de los productos financieros de la Cooperativa.
- Mantener el posicionamiento de cobertura social y financiera a nivel provincial.
- Mantenerse los primeros sitios de Rentabilidad a nivel de las cooperativas pequeñas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Mantener el buen trato a los clientes y socios que requieren los servicios y productos de la Cooperativa en forma permanente.

3.4.2.3 Objetivos de Disminución

- Desarrollar un programa de reducción de gastos referente a suministros de oficina, compra de activos fijos como vehículos y gastos de movilizaciones a funcionarios y empleados.
- Bajar el índice de morosidad consolidado a fines del 2008 a 3,5%

- Disminuir los encajes hasta un 20 X 1 créditos financiados por la CFN que se destinan a la vivienda.
- Otorgar créditos quirografarios hasta \$ 3.000 dólares sin garante, especialmente a socios con un buen historial crediticio.
- Reducir los tiempos de entrega de los créditos quirografarios e hipotecarios, mejorando los procesos y estandarizándolos.
- Reducir los costos y tiempos por recuperación de cartera en resolución, vencida y judicial.

3.5 Políticas

3.5.1 Políticas Generales

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle Ltda” en el marco de su Visión, Misión y Objetivos, define las siguientes políticas para los créditos:

- A través de la Gerencia General procurará diversificar su cartera de créditos tratando de no concentrar sus créditos ni en socios, ni en sectores de socios que pertenezcan a una misma rama productiva, porque ello aumentaría el riesgo, en caso que de dichos sectores se vean afectados por situaciones negativas del mercado entonces la recuperabilidad del crédito entregado por la cooperativa también se vería afectada.
- Atender la demanda crediticia en forma ágil, eficiente y segura, a través de productos rápidos y sencillos, que serán brindados a los segmentos específicos del mercado objetivo compuesto de familias con ingresos estables.
- Optimizar permanentemente la calidad de servicios que preste a sus socios, a través del crédito, para lo cual no escatimará esfuerzos en

establecer procesos y sistemas adecuados a las nuevas tendencias y resultados tecnológicos.

- En las decisiones de crédito, Alianza del Valle Ltda. a más de la conveniencia institucional, medida a través de la rentabilidad y seguridad de los recursos colocados, considerará los aspectos relativos al desarrollo socio económico de la comunidad a la que presta sus servicios.
- Cumplir rigurosamente las disposiciones que sobre materia crediticia se hallan en los cuerpos legales pertinentes especialmente en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos, la Codificación de Regulaciones del Directorio del Banco Central.

3.5.2 Sujetos de Crédito

Se consideran sujetos de crédito a las personas naturales socios de la Cooperativa cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales, con destino abierto, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y que, además cumplan con los siguientes requisitos:

- a) Que sean mayores de edad (18 años).
- b) Que cuente con capacidad de pago debidamente comprobada.
- c) Calificación requerida en la central de riesgos del sistema financiero.
- d) Que ofrezca garantías satisfactorias.
- e) Estar al día en el pago de las aportaciones y otros compromisos

derivados de su calidad de asociado.

- f) Contar con historial crediticio adecuado si lo tuviere.
- g) Poseer solvencia económica y moral y estar en pleno goce de sus derechos civiles y de los que le corresponden como afiliado.
- h) Para las personas naturales que su residencia es en el exterior, los apoderados deberán residir dentro de las zonas de influencia en donde la Cooperativa mantiene sus oficinas.

3.5.3 No podrán ser Calificados como Sujetos de Crédito

- a) Personas que tengan créditos castigados o que mantengan créditos en ejecución con alguna institución del sistema.
 - b) Personas que tengan iniciada una acción judicial en su contra en las instituciones del sistema financiero público y privado, bien sea como deudor principal o garante.
 - c) No serán sujetos de créditos las personas mayores a los 72 años de edad,
 - d) Los deudores y cónyuges que consten con operaciones vencidas clasificadas como riesgo C, D o E en la Central de riesgos.
- Analizar, evaluar y calificar el riesgo crediticio con base en las CINCO “C” DEL CREDITO

3.5.4 Políticas de Cobranzas

- Pasado la fecha de vencimiento de la cuota, call center realizará una llamada preventiva, exhortando de su obligación con la cooperativa, así como el respectivo valor a cancelar.

- Pasado tres días de la fecha de vencimiento de la cuota, el oficial de crédito tiene la obligación de realizar una llamada de atención a solicitante y su garante de ser el caso.
- Si el socio no cumpliera su obligación hasta el quinto día se enviará una notificación por escrito la cual reposará en el archivo del socio, mismo que repercutirá para futuras operaciones.
- Las notificaciones por escrito se gestionan hasta antes de 90 días, pero si al cabo de ese tiempo tampoco pagase la obligación, se procede a enviar la documentación como pagaré al departamento de crédito, quien debe proceder a su cobro vía judicial, con los respectivos recargos por honorarios profesionales.

3.6 Estrategias

- Innovar, desarrollar y diversificar los servicios financieros en función de la demanda y nichos de mercado.
- Fortalecer las alianzas estratégicas institucionales.
- Fortalecer el área de sistemas con el propósito que libere dependencia.
- Establecer un adecuado sistema de información y comunicación interno y externo.
- Desarrollar un programa de capacitación permanente para funcionarios y directivos.
- Implementar un sistema de evaluación de desempeño institucional por área y un monitoreo del cumplimiento y alcance del plan operativo.
- Fortalecer el comité de gestión de crédito, apoyados por el desarrollo de un Credit Scoring y la central de riesgo para micro finanzas.

3.6.1 Plan Operativo Anual 2008

En un plan operativo se establece las actividades que se realizarán en el presente año, tales como: Programas, Proyectos, Actividades en base a los objetivos específicos de crecimiento, mantenimiento y disminución.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	
Crecimiento	Plan Operativo 2008
Aumentar las captaciones de recursos a plazo fijo en un 5% en relación al año 2007, es decir llegar a un aproximado de \$ 5.987.000 dólares.	Para cumplir con este objetivo, se planifica realizar una rifa de dos terrenos, a iniciarse en el mes de febrero y se rifará en el mes de junio luego del aniversario de la cooperativa. Para participar los ahorristas recibirán por cada \$ 30 dólares un boleto. De igual manera cada persona de atención al cliente tiene una meta por cumplir de 30.000 dólares.
Incrementar aperturas de cuentas en un 15% en relación al año 2007, es decir llegar a finales del 2008 a 67.860 socios/clientes aproximadamente	A inicios de cada trimestre, el departamento de marketing planificará publicidad puerta a puerta y perifoneos en los sitios de mayor afluencia de cada agencia como plazas o mercados.
Tener un crecimiento en la colocación de un 17% más en relación al saldo del 2007, con el fin de culminar el 2008 con un saldo aproximado de \$ 27.191.370 dólares	Desde el primer trimestre se tendrá que estudiar la posibilidad de aumentar los montos de créditos quirografarios a unos \$ 15.000 dólares y los hipotecarios a \$ 45.000, así como de flexibilizar los plazos. Lo que respecta a los préstamos con fondos de la CFN estudiar la alternativa de conceder hasta un plazo de 10 años y con ello realizar convenios con constructoras del sector, o la alternativa de financiar vehículos nuevos con garantía prendaria. Internamente a los oficiales de créditos se los debe exigir realizar llamadas telefónicas a socios prestamistas con buen historial crediticio y negociar su renovación. Para el segundo semestre del año se organizará con el área de atención al cliente realizar llamadas a cuentas inactivas, con el propósito de reactivarlas y si es mejor ofertando las líneas

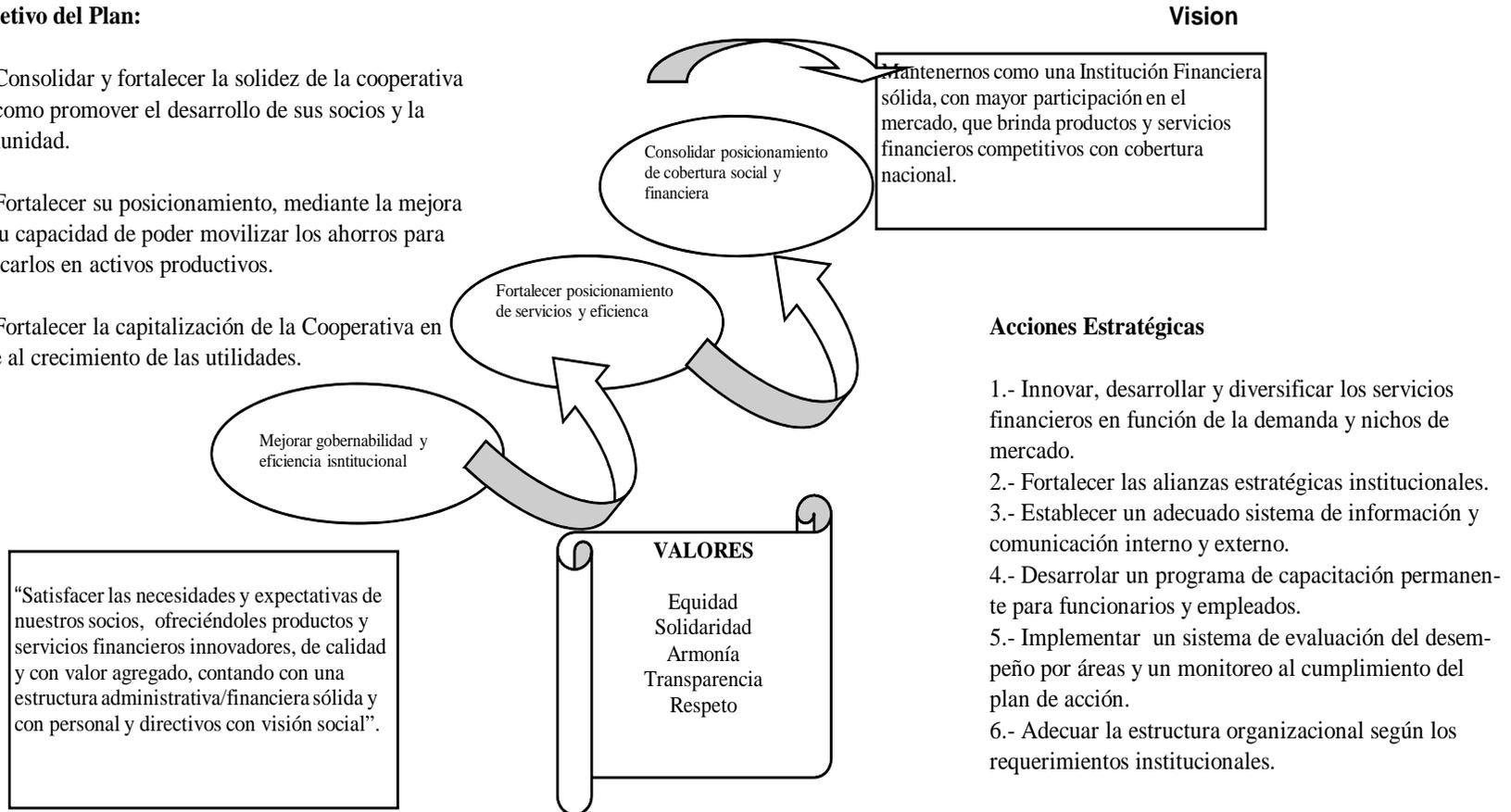
OBJETIVOS ESPECIFICOS	
Mantenimiento	Plan Operativo 2008
Mantener el conjunto de índices financieros dentro de los parámetros de seguridad, rentabilidad y solvencia financiera.	<p>Monitorear mensualmente el cumplimiento de metas y objetivos de captación, colocación y recuperación de los recursos financieros</p> <p>En el primer trimestre y sexto financiar líneas de crédito externo con la CFN e instituciones financieras privadas.</p>
Mantener el fortalecimiento de la imagen institucional e información de los productos financieros de la Cooperativa	<p>Para el segundo trimestre la Cooperativa utilizará la publicidad como un sistema de comunicación impersonal y masivo que permitirá dar a conocer los productos, servicios, agencias y características de seguridad y confianza, a través de la difusión de cuñas radiales personificadas y vivenciales.</p> <p>En el mes de mayo aniversario de la cooperativa se difundirá un video institucional , en el que se relata la razón de ser de la cooperativa , su orientación hacia la satisfacción de sus socios/clientes y su proyección a futuro como una institución financiera líder en el mercado.</p>
Mantener el buen trato a los clientes y socios que requieren los servicios y productos de la Cooperativa en forma permanente.	<p>A partir del segundo trimestre se experimentará el proyecto de evaluación del desempeño participativa por objetivos, por lo que se tendrá una remuneración variable acorde a sus metas cumplidas y medición de la satisfacción en el servicio.</p>

OBJETIVOS ESPECIFICOS	
Disminución	Plan Operativo 2008
Desarrollar un programa de reducción de gastos referente a suministros de oficina, compra de activos fijos y gastos de movilizaciones a funcionarios y empleados	A partir del tercer trimestre se realizará un estudio principalmente de los procesos de análisis del crédito por cuanto es en esa área donde se utiliza la mayor parte de suministros como papel, y tinta de impresora. Para el presente año no se autoriza la compra de un nuevo vehículo, por lo que se maximizará el uso de la unidad existente.
Bajar el índice de morosidad consolidado a fines del 2008 a 3,5%	Realizar llamadas preventivas por parte del oficial antes de su fecha de vencimiento. Al inicio de cada mes conjuntamente con el departamento de cobranzas y jefe de agencia se visitará a los socios que se encuentren en mora más de 30 días.
Otorgar créditos quirografarios hasta \$ 3.000 dólares sin garante, especialmente a socios con un buen historial crediticio.	Revisar mensualmente los socios que cancelen sus créditos cuyos pagos se hayan realizado en las fechas previstas, y notificar vía telefónica de la posibilidad de otorgarle un crédito de hasta \$ 3.000 dólares sin garante. Socios cuyo historial crediticio dentro o fuera de la institución posean una calificación de "A", tiene la posibilidad de conceder el crédito sin garante.
Reducir los tiempos de entrega de los créditos quirografarios e hipotecarios, mejorando los procesos y estandarizándolos.	En el segundo trimestre se realizará un levantamiento de los procesos de crédito y cobranzas con el propósito de recortar procesos innecesarios, documentarlos y plasmarlos en un manual de procesos para crédito y cobranzas, esto ayudará sin duda a mejorar los tiempos de entrega, como también reducir costos operativos.

3.6.2 Mapa Estratégico

Objetivo del Plan:

- 1.- Consolidar y fortalecer la solidez de la cooperativa así como promover el desarrollo de sus socios y la comunidad.
- 2.- Fortalecer su posicionamiento, mediante la mejora de su capacidad de poder movilizar los ahorros para colocarlos en activos productivos.
- 3.- Fortalecer la capitalización de la Cooperativa en base al crecimiento de las utilidades.



Acciones Estratégicas

- 1.- Innovar, desarrollar y diversificar los servicios financieros en función de la demanda y nichos de mercado.
- 2.- Fortalecer las alianzas estratégicas institucionales.
- 3.- Establecer un adecuado sistema de información y comunicación interno y externo.
- 4.- Desarrollar un programa de capacitación permanente para funcionarios y empleados.
- 5.- Implementar un sistema de evaluación del desempeño por áreas y un monitoreo al cumplimiento del plan de acción.
- 6.- Adecuar la estructura organizacional según los requerimientos institucionales.

CAPITULO 4
ANALISIS DE PROCESOS

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE PROCESOS

En toda organización existen, literalmente centenares de procesos que se realizan diariamente, más del 80% de éstos son repetitivos, por lo que estos procesos repetitivos pueden y deben ser controlados, tal como se vigilan los de manufactura.

En este capítulo levantaremos estos procesos a fin de determinar el tiempo, personas responsables, los productos o servicios que se entregan al cliente interno y externo, los costos, así como también los problemas del personal, tecnología y maquinaria, comunicación, espacio físico, repetición de pasos innecesarios y otros aspectos que ameriten cambios o mejoras.

4.1 Cadena de Valor Empresarial



Cualquier proceso de trabajo, independientemente sea pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes importantes:

- **Entradas:** Recursos del ambiente externo, incluyendo salidas de otros subsistemas

- **Procesos de transformación:** Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.
- **Salidas:** Los productos y servicios generados por el subsistema, que pueden ser usados por otro sistema en el ambiente externo.

4.2 Inventarios de Procesos por áreas.

4.2.1 CONCESION DEL CREDITO

4.2.1.1 Información general al socio.

Socio

- a) Requiere información

Oficial de crédito

- a) Informa al socio o cliente sobre los productos de crédito.
- b) Asesora sobre el tipo de crédito más conveniente a sus intereses y necesidades informándole sobre la documentación que deberá presentar adjunta a la solicitud de crédito.
- c) Informará los costos y gastos que se incurran en la operación, luego de lo cual entregará al socio la simulación del crédito mediante la hoja de información crediticia.
- d) La entrevista concluirá con la entrega del formulario de la solicitud y la lista de requisitos previos a la concesión de un crédito.

4.2.1.2 Recepción de la solicitud.

Socio

- El socio presenta la información con los documentos de respaldo.

Oficial de crédito

- a) El oficial de crédito receptorá la solicitud de crédito completamente llena sus casilleros y firmada, con los documentos facilitados por el socio o cliente de acuerdo al anexo de las condiciones para los créditos de consumo. No se receptorán solicitudes cuando el socio o cliente no hubiere presentado la información básica requerida que permita el análisis y evaluación de la solicitud.
- b) Seguidamente solicita al cliente la información necesaria y suficiente que le permita medir el riesgo a aceptar.
- c) Consultará en la central de riesgos, la información del socio, cónyuge y sus garantes, y si uno de ellos consta con otras calificaciones diferentes a A se procede a informar al socio que debe hacer.
- d) Imprimirá la información que arroja la central de riesgos e incluye en la solicitud de crédito el monto que adeuda.
- e) Consultará en el módulo de garantías si el socio o los garantes tienen saldos pendientes atrasados con la Cooperativa.
- f) Verificará si los saldos de las libretas cumplen con el encaje requerido con la Cooperativa.
- g) Verifica el historial crediticio en caso de tenerlo.
- h) Verificará además si cumplen con los requisitos determinados en este manual.

En el caso de solicitar el crédito mediante un mandatario o se encuentre disuelto la sociedad conyugal, se enviará el poder y acta de matrimonio debidamente marginada para revisión de asesoría jurídica.

4.2.1.3 Verificación.

Verificador

- a) Recibe la información a verificar
- b) El verificador contacta al socio en su domicilio y/o negocio.

Dicha

Verificación será realizada en forma independiente, y recopilará mayor información a través de referencias que pueden ser de vecinos, compañeros de trabajo, etc.

- c) Inicia la recolección de la información y constata la información verificable.
- d) Realiza el informe de la verificación.

Oficial de crédito

- a) Revisa el informe del verificador.
- b) Identifica inconvenientes en la verificación y problemas de la información.
- c) Verifica referencias telefónicamente.

4.2.1.4 Ingreso de la operación al sistema.

Oficial de crédito

- a) Actualizará toda la información del socio, a través del módulo del MISS.
- b) Crea un número de operación y asigna el número de oficial.
- c) El oficial de crédito procede a ingresar los datos generales al sistema de computación Cobis.
- d) Ingresa las garantías correspondientes.

4.2.1.5 Análisis, evaluación y calificación del riesgo crediticio.

El oficial de crédito procede a calificar el crédito a través de las cinco C's de crédito mediante el sistema de análisis ratios:

4.2.1.5.1 Carácter

Integridad/ Deseo de pagar/ Características morales y éticos de los solicitantes.

La estabilidad familiar es un aspecto cualitativo muy importante que se debe considerar en el análisis de un solicitante. Los puntos que se deben observar son:

- a) Número de años en el lugar de residencia.
- b) Número de cargas familiares (analizando las edades y el estado de salud)
- c) Referencias de otras fuentes de ingresos alternativas para poder pagar la cuota en el caso de que se presenten problemas.
- d) Referencias personales principalmente de los vecinos y proveedores.

Al analizar la moral de pago se debe observar lo siguiente

- a) Historial crediticio con el sistema financiero y en la Institución.
- b) Historial de pago de cuentas de servicios básicos y otras deudas.
- c) Que no presente antecedentes de mala conducta o cartera castigada o Judicial.

4.2.1.5.2 Capacidad

Capacidad de pago como primera fuente de repago y experiencia en la administración de su actividad económica.

- a) Constituye la relación que dispone el socio entre sus ingresos y egresos, es decir la diferencia es el valor disponible del socio

para afrontar obligaciones por deudas.

- b) Del resultado líquido entre ingresos y egresos se disminuirá el 30% por factor de riesgo, el mismo que permitirá determinar la capacidad de pago y el plazo.

4.2.1.5.3 Capital

Constituye todos los bienes que son de propiedad del socio y que se encuentran libres de gravámenes, además es una forma de analizar la solvencia del socio.

4.2.1.5.4 Condiciones

- a) Situación económica macro y micro/ Situación de mercado / situación política.
- b) Se deben definir los tipos de actividad económica y los sectores que se atenderán.

4.2.1.5.5 Colateral

Garantías adecuadas y suficientes que respalden el crédito

Constituye las garantías que ofrece el prestatario como respaldo complementario a su operación de crédito.

Es la fuente secundaria de pago que el solicitante pone a consideración de Cooperativa. El oficial de crédito deberá determinar, según la naturaleza del riesgo del crédito, la clase de garantía que deberá solicitar a fin de dar la suficiente cobertura al monto requerido.

4.2.1.6 Resolución de la solicitud.

Comité de Crédito, Jefe de Agencia, jefe de crédito, Oficial de crédito

El oficial de crédito procederá a recomendar la aprobación o negación de las solicitudes analizadas, y de los casos que correspondan a su nivel de aprobación procederá a aprobar en la hoja de resolución de crédito.

Si el puntaje es menor del 70% se niega; y si el puntaje es mayor o igual a 70% se aprueba y continúa con el siguiente proceso.

Cuando el crédito solicitado necesite asesoría legal se remitirá al Departamento Legal para que se remita el comentario o criterio respectivo.

Todos los créditos que sean aprobados por el Comité de Crédito, deberán ser asentadas en las actas respectivas que serán enumeradas cronológicamente, dicha acta deberá contener lo siguiente: Fecha, número de acta, oficina, nombre del socio, número de socio, número de trámite, Monto, plazo, valor de la capacidad de pago, destino del crédito, garantía que respalda el crédito y observaciones (conforme al modelo en vigencia). Para fines de auditoría y control, ésta debe llevar la firma de los responsables de la resolución.

Los créditos que se aprueban a nivel de las oficinas deberán avalizar haciendo constar dos firmas en la hoja de resolución de crédito (jefe de oficina y del oficial de crédito quien tramitó el crédito, las oficinas que no cuenten con oficiales de crédito, las operaciones serán aprobadas por el jefe de agencia y atención al cliente), mientras que para las operaciones que se aprueben a nivel del comité de crédito en sesión ordinaria deberá constar tres firmas de los que participarán en la sesión (Gerente general o su delegado, jefe de crédito o su delegado, y el jefe de agencia de turno o su delegado).

Los créditos que se aprueben en sesión extraordinaria estarán integrados por el Gerente general o su delegado, jefe de crédito o su delegado, y el jefe de negocios o su delegado.

Cuando las solicitudes sean negadas, el expediente deberá ser archivado en la respectiva Agencia. Asimismo, el oficial de crédito informará al socio los términos de la resolución y devolverá la documentación proporcionada por el solicitante.

4.2.1.7 Formalización de garantías y desembolso del crédito.

Una vez que las solicitudes de crédito han sido aprobadas o preaprobadas, se deberá entregar al oficial de crédito y éste a su vez a la Asesoría Jurídica (de ser el caso), los documentos necesarios de acuerdo al producto de crédito y tipo de garantía.

El oficial de crédito deberá imprimir el pagaré a la orden de la Institución que respalde el crédito y receptor las firmas correspondientes, antes de la acreditación del préstamo.

La atención de los aspectos de forma y de fondo de los pagarés a la orden de la Institución, la constitución de las garantías a favor de la Cooperativa y su legalización, serán de responsabilidad de todos los empleados y funcionarios que participaron en el proceso de crédito, con el asesoramiento Jurídico, si el caso lo amerita.

Con la documentación completa el oficial procede al desembolso del crédito.

Acredita a la cuenta de ahorros del socio.

Imprime las tablas de amortización y los comprobantes de liquidación de crédito.

Entrega al socio la tabla de amortización y el comprobante de liquidación.

La instrumentación de un crédito significa que toda la documentación está en regla, que ha sido entregado al socio el valor que le corresponde.

4.2.1.8 Custodia de los archivos individuales de crédito.

Los files de crédito, luego del desembolso, permanecerán en la custodia del Departamento de Crédito, excepto los títulos valores o ejecutivos, que se entregan al custodio y al archivo de mayor seguridad (caja fuerte), manteniendo en el file del crédito la evidencia por quien haya recibido y entregado la documentación. Los títulos valores o ejecutivos se registrarán en cuentas de orden.

4.2.1.9 Seguimiento del crédito.

Una vez concedido el crédito se instituye el seguimiento del crédito, como parte del proceso de la administración de la cartera.

4.2.2 PROCESO DE COBRANZAS

En este punto describiremos las actividades que se realizan para recuperar la cartera colocada cuando el socio no ha cumplido con sus pagos en los plazos pactados.

4.2.2.1 Cobranza automática.

- Consiste en el débito automático, en la fecha de vencimiento de la amortización mensual. Para este efecto, el socio debe mantener los fondos en efectivo y haber firmado previamente una autorización de cobro a través de la cuenta de ahorros.
- El Jefe de Cobranzas en el caso de que el vencimiento del crédito no se haya resuelto con el deudor puede solicitar a los Jefes de Agencia/Asistente Operativo se realice débitos de los valores pendientes de la(s) cuenta(s) del (los) garante(s), en caso de que estos tengan cuentas en la Cooperativa.

4.2.2.2 Notificación in situ

- El notificador saca un reporte de los créditos vencidos a partir del tercer día de la fecha de vencimiento, luego imprime las notificaciones a repartir a los socios y entrega al Jefe de Agencia. En el caso de encontrar entre las notificaciones, deudores que sean reincidentes o que su pago se encuentre pendiente mucho tiempo sin encontrar respuesta, el Notificador realiza el documento para comunicar adicionalmente al garante.
- El Jefe de Agencia revisa en el sistema que el socio no tenga valores en la cuenta para que puedan ser debitados, firma y sella las notificaciones y proporciona al notificador para que este proceda con la entrega.
- El Notificador organiza su ruta de trabajo en base a las notificaciones por entregar, se dirige a las direcciones estipuladas, realiza la entrega procurando que la reciba directamente el deudor y receipta la firma de recepción, en el caso de no encontrar una persona que reciba el documento regresa en otro horario. Si después de haber hecho este intento no encuentra una persona que reciba la notificación, coloca la notificación en un lugar visible para el socio.
- Una copia de las notificaciones realizadas debe ser archivada en el correspondiente file del socio
- En el caso de que al realizar la visita el deudor o garante realicen un abono del crédito, el Notificador tiene la obligación de entregar un recibo de pago el cual debe ser sellado para que tenga validez, entrega el original y se retiene la copia como constancia de la transacción. El depósito de los valores recaudados se lo realiza el mismo día en la Agencia. El Notificador guarda las copias de los recibos de pago junto con el depósito como respaldo y adjunta una copia del recibo de pago al file del socio
- Los notificadores deben realizar el seguimiento puntual en las fechas ofrecidas por el cliente; también es su responsabilidad el actualizar los

datos del cliente para su ubicación. En el caso de que el deudor de manera reincidente haya incumplido los compromisos de pago establecidos anota los datos del mismo para realizar una recuperación asistida con el Jefe de Cobranzas.

- El notificador de campo debe gestionar la cartera asignada, dando importancia al grado de madurez de la cartera.

Pesos por gestión de recuperación para Notificadores de Campo	
Ponderación por grado de madurez de la cartera	Mínimo de productividad esperado sobre monto entregado
Cartera menor a 30 días	40%
Cartera mayor a 31 días hasta 90 días	50%
Cartera mayor de 91 días	10%
<i>Total</i>	<i>100%</i>

4.2.2.3 Cobranza con el apoyo del Jefe de Cobranzas

- El Notificador de Campo debe informar sobre el progreso de la gestión de cobranzas indicando las dificultades de su recuperación.
- El Jefe de Cobranzas analiza esta información para programar las visitas de apoyo a la cobranza, para lo cual coordina con los notificadores las visitas a los deudores en los que se haya identificado dificultades para realizar la recuperación de la cartera. Para aprovechar de manera óptima la gestión, el notificador legaliza las notificaciones haciéndolas firmar por el Jefe de Agencia y prepara una hoja de ruta de los lugares a visitar.
- Conjuntamente el Jefe de Cobranzas con los notificadores acuden a realizar las visitas procurando presionar para lograr el pago, con los argumentos jurídicos pertinentes e informándole al socio sobre los costos adicionales en los que este incurriría de continuar con su negativa al pago.

- Se anota los compromisos de pago que el socio se obliga ha cancelar para realizar el respectivo seguimiento en las fechas establecidas.

4.2.2.4 Bienes en dación de pago, dados de manera voluntaria.

- En el caso de que al momento de realizar la gestión de cobranza el deudor manifieste que no tiene el efectivo para cancelar su deuda pero quiera entregar un bien como pago. El Jefe de Cobranzas o Notificador realiza la recepción del bien en dación de pago y se dirige a la Agencia junto con el deudor con la finalidad de hacer un acta de entrega/ recepción del bien en donde se especifique las características del mismo y se entregue un recibo firmado y sellado por el Jefe de Agencia avalizando la transacción.
- El Jefe de Agencia realiza una valoración del bien entregado, informa al Jefe de Cobranzas para su aprobación y lo exhibe para su venta en las instalaciones de la Agencia. En cuanto obtiene una oferta similar al valor avaluado procede a informar al Jefe de Cobranzas el monto ofertado y solicita autorización para realizar la venta.
- En cuanto el Jefe de Cobranzas autoriza la venta, el Jefe de la Agencia realiza la transacción, deposita los valores recaudados como pago del crédito y archiva en orden cronológico, como respaldo el depósito, un recibo de compra venta del bien y el mail de aprobación para la venta, en una carpeta Bene titulada venta de bienes recaudados.

4.2.2.5 Cobranza Judicial

- La gestión de recuperación de cartera castigada y en estado judicial está a cargo del Jefe de Cobranzas.
- Para soporte el Jefe de Cobranzas puede entregar formalmente cartera judicial o castigada a los notificadores de campo, se reconoce el 7% sobre

el capital total recuperado, siempre y cuando justifique la gestión con documentos y acciones realizadas emitidas en un informe de gestión a ser validadas por el Jefe de Crédito y el Jefe de Negocios.

- Mensualmente el Jefe de Cobranzas realiza un seguimiento de los créditos entregados a los notificadores, de no comprobar acciones en pro de recuperar la cartera procede a retirar los casos en un período máximo de 3 meses que corren desde la fecha de entregados los casos.

4.2.2.6 Retiro de bienes por Orden Judicial.

- En el caso de retiro de bienes por falta de pago, esta gestión no constituye la terminación de la acción legal, sino una medida cautelar hasta realizar la venta y aplicar al crédito el producto de la venta; en caso de cubrir el monto, se podrá suspender la acción legal, caso contrario se seguirá con la causa hasta obtener sentencia satisfactoria para la Cooperativa.
- Los pasos a seguir, en caso de gestión judicial son:
 - Demanda
 - Sorteo
 - Asignación Juzgado y número de juicio
 - Calificación de la demanda
 - Citación.
 - Se inicia un juicio que culmina con la adjudicación del juez.
 - Venta del bien.

4.2.2.7 Seguimiento y control de la Cobranza

- El Notificador entrega al Jefe de Agencia las notificaciones realizadas en la semana el primer día laborable de la siguiente semana.
- El Jefe de Agencia verifica que las notificaciones hayan sido firmadas por el deudor, familiares cercanos, personas que mantengan una relación

laboral o portero del edificio donde vive, y en el caso de encontrar excepciones se hayan puesto las observaciones de soporte; revisa que se haya realizado las recuperaciones correspondientes, emite un informe de recuperación de la cartera asignada y envía vía mail al Jefe de Cobranzas.

- De igual manera revisa los recibos asignados con la finalidad de verificar que la numeración se encuentre completa, que los valores recibidos hayan sido depositados en los créditos correspondientes y que en el caso de existir anulaciones se encuentren tanto el original como la copia escritas con la palabra anulado. En el caso de encontrar irregularidades se reporta al Jefe de Recursos Humanos el faltante y se retira provisionalmente el resto de recibos.
- El Jefe de Recursos Humanos junto con el Jefe de Cobranzas analizan el faltante y conforme al comportamiento y versiones obtenidas deciden sobre las sanciones a ser aplicadas.

4.2.2.8 Reporte de indicadores de Morosidad.

- El Jefe de Cobranzas monitorea de manera constante el índice de morosidad global de la Institución con la finalidad de prevenir incrementos en la morosidad que puedan suscitarse, de esta forma coordina la realización de visitas a Agencias, decide sobre los créditos que entran a cobranza judicial y alerta sobre deficiencias en la colocación.
- La Jefatura de Negocios de manera mensual saca un reporte de la morosidad al detalle por Agencia y Oficial de Crédito el cual es remitido a la Gerencia dentro de la primera semana del mes siguiente.

El Jefe de Cobranzas en base al análisis de morosidad emite un reporte a la Jefatura de Negocios y Jefe de Crédito, en el cual se reporta deficiencias en

la colocación que repercuten en la recuperación de la cartera para que se tomen acciones correctivas.

4.3 Selección de Procesos

La selección de un proceso para trabajar en él es un paso muy importante en todo el ciclo de mejoramiento, puede desperdiciarse gran cantidad de esfuerzo y puede fracasar por falta de interés y retribución si se seleccionan los procesos equivocados. Los procesos seleccionados son los cuales la gerencia y/o los clientes no están satisfechos.

4.3.1 Preguntas claves

Existen muchas técnicas de selección de procesos, para esta investigación se va a utilizar la técnica de las preguntas selectivas; que son:

- 1.- ¿Si se mejora este proceso, mejora la calidad del servicio y la imagen Institucional?
- 2.- ¿Si se mejora este proceso, reduce los tiempos de concesión y recuperación de los créditos?
- 3.- ¿Si se mejora este proceso, se logrará reducir los costos de las colocaciones?
- 4.- ¿Si se mejora este proceso, incrementará los índices de liquidez, solvencia y rentabilidad?
- 5.- ¿Si se mejora este proceso, se disminuirán las colas de espera?

Las preguntas aplicadas a los procesos tienen un puntaje de 1 a la menor incidencia y 5 a la mayor incidencia.

AREA	PREGUNTA					TOTAL
	1	2	3	4	5	
CREDITO						
Información general al socio	5	3	1	1	3	13
Recepción Solicitud	1	5	1	1	4	12
Verificación	4	5	4	1	3	17
Ingreso de la operación al Sistema.	2	3	1	1	2	9
Análisis, evaluación e identificación del riesgo crediticio	5	5	5	4	5	24
Resolución de la solicitud	4	5	1	1	5	16
Formalización de garantías y desembolso del crédito	3	1	1	1	2	8
Custodia de los archivos individuales del crédito	1	1	1	1	1	5
Seguimiento del crédito	3	1	1	3	1	9
TOTAL	28	29	16	14	26	113
COBRANZA						
Cobranza automática	5	3	1	5	3	17
Notificación In Situ	2	3	1	4	1	11
Cobranza con el apoyo del Jefe de Cobranza	3	3	1	5	1	13
Bienes en dación de Pago dados de manera voluntaria	1	4	1	3	1	10
Cobranza Judicial	2	3	1	3	1	10
Retiro de bienes por orden Judicial	2	2	2	4	1	11
Seguimiento y control de la cobranza	4	3	1	3	1	12
Reporte de indicadores de Morosidad	1	1	1	2	1	6
TOTAL	20	22	9	29	10	90

4.3.2 Hoja de Costos

Personal	Sueldo Básico	Por Día	Por Hora	Por Minuto
Analista Sistemas 1	750.90	34.13	4.27	0.07
Analista Sistemas 2	550.00	25.00	3.13	0.05
Asesor Legal	800.00	36.36	4.55	0.08
Asistente Contable	434.00	19.73	2.47	0.04
Asistente Crédito	250.00	11.36	1.42	0.02
Asistente Negocios	450.00	20.45	2.56	0.04
Atención al cliente	350.00	15.91	1.99	0.03
Auditor Interno	1,500.00	68.18	8.52	0.14
Auditora alterna	800.00	36.36	4.55	0.08
Cajera	320.00	14.55	1.82	0.03
Chofer	350.00	15.91	1.99	0.03
Contadora	958.00	43.55	5.44	0.09
Encargado adquisiciones	350.00	15.91	1.99	0.03
Gerente General	3,000.00	136.36	17.05	0.28
Jefe de Agencia	753.00	34.23	4.28	0.07
Jefe de Cobranzas	800.00	36.36	4.55	0.08
Jefe de Crédito	857.00	38.95	4.87	0.08
Jefe de Marketing	750.00	34.09	4.26	0.07
Jefe de Riesgos	1,200.00	54.55	6.82	0.11
Jefe de Sistemas	1,279.00	58.14	7.27	0.12
Jefe Financiero	1,200.00	54.55	6.82	0.11
Jefe Negocios	1,200.00	54.55	6.82	0.11
Jefe RR HH	900.00	40.91	5.11	0.09
Mensajero	350.00	15.91	1.99	0.03
Notificador	990.00	45.00	5.63	0.09
Oficial de Crédito	530.00	24.09	3.01	0.05
Oficial de Cumplimiento	900.00	40.91	5.11	0.09
Secretaria	400.00	18.18	2.27	0.04
Tesorera	700.00	31.82	3.98	0.07
Movilizaciones	360.00	16.36	2.05	0.03

Costos operativos Crédito.

DETALLE DEL GASTO	COSTO MENSUAL	PROPORCION AREA CREDITO Y COBRANZAS	NUMERO OPERACIONES CREDITICIAS	COSTO POR OPERACIÓN
Agua Potable	160,00	53,33	857,00	0,06
Arriendos	4.830,00	1.610,00	857,00	1,88
Comunicaciones Cobis	4.300,00	1.433,33	857,00	1,67
Comunicaciones teléfono	3.450,00	1.150,00	857,00	1,34
Consultas Central Riesgo	870,00	870,00	857,00	1,02
Depreciaciones muebles, enser	1.350,00	450,00	857,00	0,53
Energía Electrica	1.608,00	536,00	857,00	0,63
Equipos computación	4.200,00	1.400,00	857,00	1,63
Gastos operacionales Banred	2.390,00	796,67	857,00	0,93
Poliza cobertura cartera	5.569,17	5.569,17	857,00	6,50
Programas computación	1.700,00	566,67	857,00	0,66
Promociones	7.400,00	2.466,67	857,00	2,88
Publicidad y propaganda	3.370,00	1.123,33	857,00	1,31
Suministros	6.400,00	2.133,33	857,00	2,49
TOTAL	47.597,17			23,52

Nota.- Del costo total mensual se ha divide para tres, considerando que las principales áreas existentes en una oficina operativa son: el área de caja, atención cliente y crédito, cuyo horario de atención es igual en estas tres áreas.

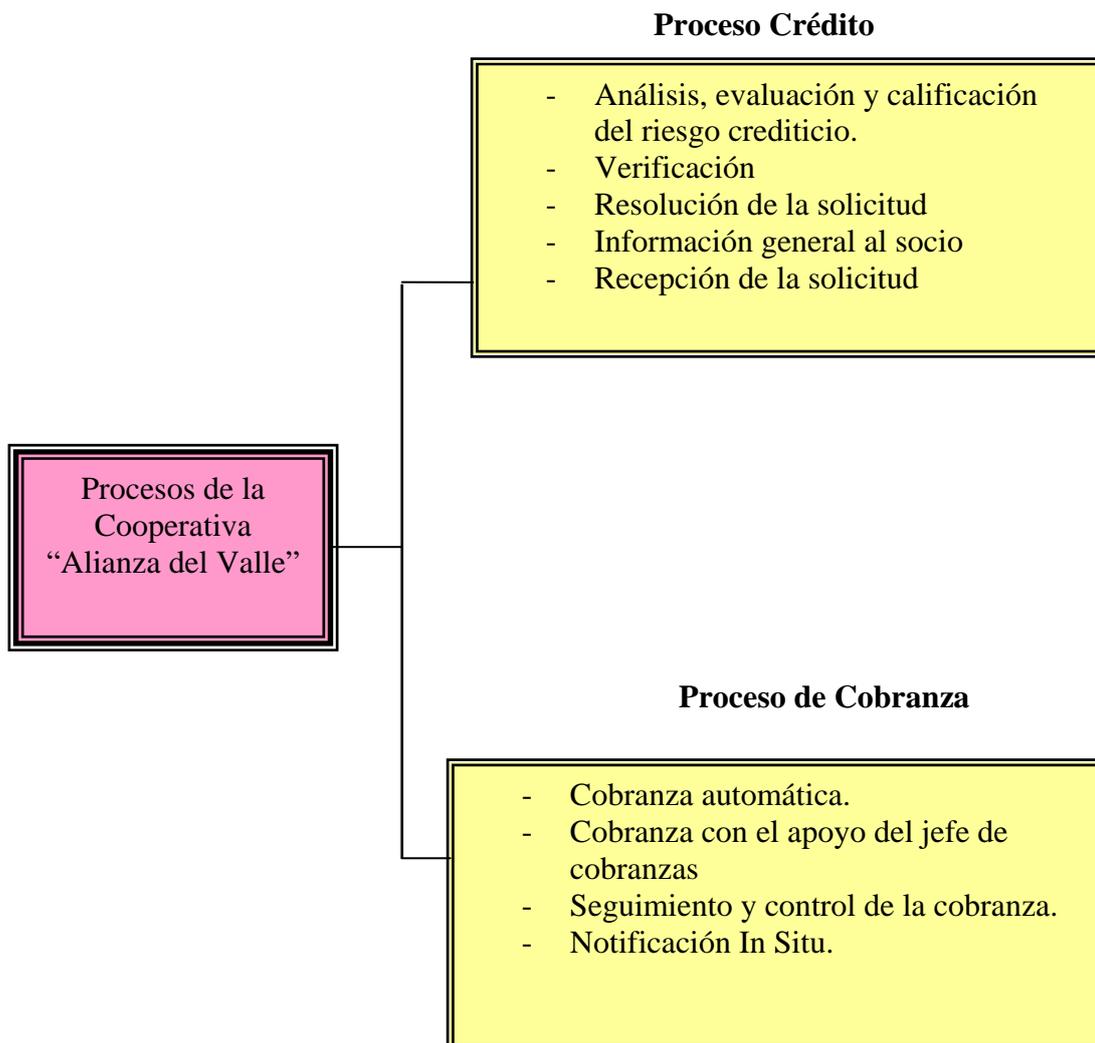
Ahora bien el proceso de crédito cuenta con 9 procesos y 8 de cobranzas, lo que distribuyendo nos daría un costo de 1.384 por proceso, considerando que todos y cada uno de ellos son de vital importancia para la concesión del crédito.

4.4 Mapa de Procesos Seleccionados

La selección de un proceso es un paso muy importante en todo ciclo de mejoramiento, puede desperdiciarse gran cantidad de esfuerzo y el programa puede fracasar por falta de interés y retribución si se seleccionan los procesos equivocados. Los procesos seleccionados que a continuación detallaremos tienen

síntomas de quejas por parte de los socios prestamistas, es un proceso de alto costo, o el proceso cuenta con tiempos prolongados.

Además los procesos seleccionados tienen un impacto en el cliente, dan indicios de cambio y existirá un impacto sobre el trabajo.

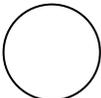
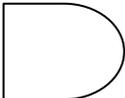
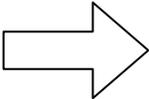
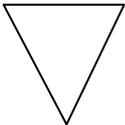


4.5 Análisis de Procesos Seleccionados

Para el análisis de procesos se utilizara una matriz, que incluye: actividades, simbología, tiempos y costos de cada actividad, y las novedades encontradas para cada proceso examinado.

Adicionalmente se calculará la eficiencia de procesos en tiempo y costo.

La simbología a utilizarse es la siguiente:

		Operación (Agrega valor)
agrega valor)		Revisión, inspección o Control (No
		Demora en el Trámite (No agrega valor)
valor)		Transporte de Documentos (No agrega
		Archivo o Almacenaje (No agrega valor)
		Re trabajó, paso innecesario y repetido

PROCESO DE CREDITO

Matriz de Análisis
Análisis, evaluación e identificación del riesgo crediticio

Frecuencia: Por operación
Costo: 3,6 dólares
Tiempo: 43 minutos

No	ACTIVIDAD	○	□	D	⇒	▽	⊙ R	TIEMPOS		COSTOS	
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
	Analista de crédito										
1	Recibe solicitud del verificador				x				2		0,06
2	Revisa central de riesgo e imprime	x						4		0,2	
3	Confirmación de certificados	x						10		0,6	
4	Confirmación de referencias personales y familiares	x						5		0,25	
5	Realización de análisis complementario	x						4		0,2	
6	Ingreso información Ratios	x						8		0,4	
7	Evaluación del crédito		x						2		0,1
8	Comentario sobre la evaluación	x						4		0,2	
9	Archivo de documentos en el file					x			3		0,15
10	Envío de carpeta para revisión jefe inmediato				x				1		0,05
	Costo Tecnológico									1,38	
	TOTALES							35	8	3,23	0,36

EFICIENCIA: $35 / 35+8 = 81.40\%$

$3,23 / 3,23+0.36 = 89,98\%$

Matriz de Análisis
Verificación

Frecuencia: Por operación
Costo: 8,0 dólares
Tiempo: 221 minutos

No	ACTIVIDAD	○	□	D	⇒	▽	⊙ R	TIEMPOS		COSTOS	
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
	Verificador										
1	Recibe solicitud del oficial de crédito				x				2		0,06
2	Revisa que tenga croquis direcciones domiciliarias	x						2		0,06	
3	Prepara ruta	x						10		0,3	
4	Espera una hora para recibir mas inspecciones			x					60		1,8
5	Sale a realizar la inspección In situ	x						120		3,6	
6	Llega a la agencia a realizar informe	x						20		0,6	
7	Realiza lista de visitas					x			5		0,15
8	Presenta informe a oficial de crédito				x				2		0,06
	Costo tecnológico									1,38	
	TOTALES							152	69	5,94	2,07

EFICIENCIA: $152 / 152+69 = 68.78\%$

$5,94 / 5,94+2.07 = 74,16\%$

Matriz de Análisis
Resolución de la solicitud oficina operativa
Monto hasta 5.000 dólares

Frecuencia: Por operación
Costo: 2,7 dólares
Tiempo: 21 minutos

No	ACTIVIDAD	○	□	D	➔	▽	Ⓡ	TIEMPOS		COSTOS	
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
	Jefe Agencia, encargado										
1	Recibe solicitud de oficial				x				2		0,14
2	Recomienda su aprobación o negación	x						10		0,7	
3	Monto es hasta 5000 mil dólares, entrega solicitud oficial para dar a conocer al socio					x			2		0,14
	Oficial de crédito										
4	Si crédito fue aprobado o negado, llama a socio para dar resultados	x						3		0,15	
5	Ingresa resolución a las actas de crédito	x						2		0,1	
6	Archiva file para su futuro desembolso o entrega de solicitud a socio en caso de ser negado					x			2		0,1
	Costo tecnológico									1,38	
	TOTALES							15	6	2,33	0,38

EFICIENCIA: $15 / 15+6 = 71.43\%$

$2,33 / 2,33+0.38 = 85,98\%$

Matriz de Análisis
Resolución solicitud mayor a 5.000 dólares

Frecuencia: Por operación
Costo: 5,9 dólares
Tiempo: 62 minutos

No	ACTIVIDAD	○	□	D	➔	▽	Ⓡ	TIEMPOS		COSTOS	
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
	Jefe Agencia, encargado										
1	Recibe solicitud de oficial				x				2		0,14
2	Recomienda su aprobación o negación	x						10		0,7	
3	Monto es mayor a 5000 mil dólares, se envía al comité de crédito					x			30		2,1
	Comité de Crédito										
4	Recibe solicitud Jefe de Crédito					x			2		0,16
5	Analiza solicitud receptada	x						10		0,8	
6	Comunica resolución a la oficina operativa	x						2		0,16	
7	Realiza acta de aprobación o negación del crédito						x		3		0,24
9	Archiva file para su futura entrega a la oficina operativa						x		3		0,24
	Costo tecnológico									1,38	
	TOTALES							22	40	3,04	2,88

EFICIENCIA: $22 / 22+40 = 35.48\%$

$3,04 / 3,04+2.88 = 51,35\%$

Matriz de Análisis
Información general al socio

Frecuencia: Por operación
Costo: 2,4 dólares
Tiempo: 20 minutos

No	ACTIVIDAD	○	□	D	⇒	∇	⊙	TIEMPOS		COSTOS	
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
	Oficial de crédito										
1	Informa al socio o cliente sobre los productos crediticios	x						3		0,15	
2	Oficial asesora el tipo de crédito más conveniente acorde a la necesidad	x						3		0,15	
3	Informa sobre gastos y costos que incurre el crédito.	x						2		0,1	
4	Entrega un simulación de las cuotas a pagar						x		4		0,2
5	Finalmente da a conocer sobre los requisitos.	x						5		0,25	
6	Preguntas varias del socio y entrega de la solicitud para rellenar.	x						3		0,15	
	Costo tecnológico									1,38	
	TOTALES							16	4	2,18	0,2

EFICIENCIA: $16/16+4= 80\%$ $2,18/2,18+0,2= 91,60\%$

Matriz de Análisis
Recepción de la solicitud

Frecuencia: Por operación
Costo: 2,7 dólares
Tiempo: 27 minutos

No	ACTIVIDAD	○	□	D	⇒	∇	⊙	TIEMPOS		COSTOS	
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
	Oficial de crédito										
1	Revisa solicitud que se encuentre bien llena con los documentos de soporte para tramitarlo.						x		5		0,25
2	Solicita al cliente información que le permita medir el riesgo a aceptar	x						4		0,2	
3	Consulta e imprime información de la central de riesgo de solicitantes y garantes	x						3		0,15	
4	Consulta el módulo de garantías y créditos	x						2		0,1	
5	Verifica saldo de las cuentas, para ver si cuenta con encaje	x						2		0,1	
6	Verifica historial crediticio de solicitante y conyugue de tenerlo	x						3		0,15	
7	Busca file del socio de tenerlo o se arma un file nuevo			x					5		0,25
8	Confirma de que cumpla con los requisitos establecidos en el manual.						x		3		0,15
	Costo tecnológico									1,38	
	TOTALES							14	13	2,08	0,65

EFICIENCIA: $14/14+13= 51,85\%$ $2,1/2,1+0,65=76,36\%$

PROCESO DE COBRANZA

Matriz de Análisis
Cobranza automática

Frecuencia: Por operación
Costo: 1,9 dólares
Tiempo: 11 minutos

No	ACTIVIDAD	○	□	D	⇒	▽	R	TIEMPOS		COSTOS			
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
Oficial de crédito													
1	Socio firma autorización de débito de su cuenta y se archiva en su file						x		3		0,15		
2	Se ingresa al módulo de créditos y se procede a ingresar número de cuenta para realizar el débito en las fechas previstas en el desembolso.	x							2		0,1		
3	Si socio deposita valor de su cuota despues de la fecha pactada, oficial deberá revisar cuenta del socio y cancelar de manera manual	x							3		0,15		
4	Si el socio no ha cumplido con su obligación crediticia,el oficial de crédito debe revisar las cuentas de conyugue de solicitante y garantes a fin de ver si existe disponible y cancelar la obligación vencida.						x		3		0,15		
Costo tecnológico											1,38		
TOTALES										8	3	1,78	0,15

EFICIENCIA: $8/8+3 = 72,72\%$ $1,78/1,78+0.15=92,23\%$

Matriz de Análisis
Cobranza con el apoyo del jefe de cobranza

Frecuencia: Diaria
Costo: 23,7 dólares
Tiempo: 143 minutos

No	ACTIVIDAD	○	□	D	⇒	▽	R	TIEMPOS		COSTOS			
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
Notificador													
1	Informa sobre las dificultades de su recuperación	x							3		0,27		
Jefe de cobranzas													
2	Analiza la información para programar visitas	x							5		0,4		
Notificador													
3	Notificador legaliza notificaciones, haciéndolas firmar al jefe de agencia o encargado.		x							5	0,35		
4	Notificador conjuntamente con el jefe cobranzas realizan las visitas a los socios morosos.				x				120		20,4		
5	Notificador realiza informe de compromisos de pago e informa a jefe de agencia						x		10		0,9		
Costo tecnológico											1,38		
TOTALES										128	15	22,5	1,25

EFICIENCIA: $128/128+15= 89,51\%$ $22,5/22,5+1,25=94,73\%$

**Matriz de Análisis
Notificación In Situ**

Frecuencia: Diaria
Costo: 26,8 dólares
Tiempo: 285 minutos

No	ACTIVIDAD	○	□	D	→	V	Ⓡ	TIEMPOS		COSTOS	
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
	Notificador										
1	Notificador saca reporte créditos en mora a partir del tercer día	x						5		0,45	
2	Imprime notificaciones y presenta al jefe de agencia para que autorice la salida	x							20		1,8
	Jefe de Agencia										
3	Revisa cuentas de los socios, para debitar la cuota, de no tener autoriza para su notificación.	x						10		0,7	
	Notificador										
4	Organiza su ruta de trabajo	x						5		0,45	
5	Realiza la entrega procurando entregar al socio deudor.	x						240		21,6	
6	Realiza informe para entregar jefe de agencia						x		5		0,45
	Costo tecnológico									1,38	
	TOTALES							260	25	24,6	2,25

EFICIENCIA: $260/260+25 = 91.23\%$

$24,6/ 24,6+2,25 = 91,63\%$

4.6 Matriz de Análisis Resumido.

CREDITOS HASTA 5.000 DOLARES

Actividad	Tiempos			Costos			Eficiencias	
	A.V.	N.A.V	Total	A.V.	N.A.V	Total	Tiempos	Costos
CREDITO								
Análisis, evaluación y calificación del riesgo crediticio	35	8	43	3,23	0,36	3,59	81,4	89,98
Verificación	152	69	221	5,94	2,07	8,01	68,78	74,16
Resolución de la solicitud	15	6	21	2,33	0,38	2,71	71,43	85,98
Información general del socio	16	4	20	2,18	0,2	2,38	80	91,6
Recepción de la solicitud	14	13	27	2,08	0,65	2,73	51,85	73,36
TOTAL	232	100	332	15,8	3,66	19,42		
COBRANZAS								
Cobranza Automatizada	8	3	11	1,78	0,15	1,93	72,72	92,23
Cobranza con el apoyo del jefe de cobranzas	128	15	143	22,5	1,25	23,75	85,91	94,73
Seguimiento y control de la cobranza	25	40	65	3,13	4,4	7,53	38,47	41,56
Notificación In Situ	260	25	285	24,6	2,25	26,85	91,23	91,63
TOTAL	421	83	504	52	8,05	60,06		

CREDITOS MAYORES A 5.000 DOLARES

Actividad	Tiempos			Costos			Eficiencias	
	A.V.	N.A.V	Total	A.V.	N.A.V	Total	Tiempos	Costos
CREDITO								
Análisis, evaluación y calificación del riesgo crediticio	35	8	43	3,23	0,36	3,59	81,4	89,98
Verificación	152	69	221	5,94	2,07	8,01	68,78	74,16
Resolución de la solicitud	22	40	62	3,04	2,88	5,92	35,48	51,35
Información general del socio	16	4	20	2,18	0,2	2,38	80	91,6
Recepción de la solicitud	14	13	27	2,08	0,65	2,73	51,85	73,36
TOTAL	239	134	373	16,5	6,16	22,63		
COBRANZAS								
Cobranza Automatizada	8	3	11	1,78	0,15	1,93	72,72	92,23
Cobranza con el apoyo del jefe de cobranzas	128	15	143	22,5	1,25	23,75	85,91	94,73
Seguimiento y control de la cobranza	25	40	65	3,13	4,4	7,53	38,47	41,56
Notificación In Situ	260	25	285	24,6	2,25	26,85	91,23	91,63
TOTAL	421	83	504	52	8,05	60,06		

CAPITULO 5
DOCUMENTACION Y NORMATIVIZACION

CAPITULO V: DOCUMENTACION Y NORMATIZACION

5.1 Procesos Mejorados

Tomando en cuenta los problemas detectados en el Capítulo anterior, se propone un cambio, que pueden significar las siguientes acciones:

- 1.- Mejorar un proceso que reduzca tiempo y dinero.
- 2.- Unificar o eliminar actividades o procesos, con el fin de mejorar el servicio.
- 3.- Implantar actividades o procesos necesarios, para la consecución de los objetivos institucionales.

Para poder cumplir con estos objetivos se considera necesario utilizar herramientas tales como:

- 1.- La Hoja ISO,
- 2.- Flujo diagramación; y,
- 3.- La Hoja de Mejoramiento.

A continuación se detalla algunos procesos que se pretende mejorar:

5.1.1 CONCESION DEL CREDITO

5.1.1.1 La información general al socio, que en un inicio la proporciona el oficial de crédito, se ha estimado que la debe realizar los oficiales de atención al cliente, por cuanto el tiempo utilizado que es de 20 minutos el oficial puede aprovechar para realizar actividades que requieren de conocimiento y experiencia en el área como el propio análisis crediticio y de esta manera reducir el tiempo de concesión.

También se piensa que es necesario este cambio por el ahorro económico que este representaría, pues los 20 minutos simboliza \$ 2.38 dólares si los realiza el oficial

de crédito, mientras que si lo realiza atención al cliente es de \$ 1.98 dólares, ahorrándose \$ 0.60 centavos de dólares por persona que se atiende.

5.1.1.2 La recepción de la solicitud, de manera similar al caso anterior la recepta el oficial de crédito quien utiliza 27 minutos a un costo de \$ 2.70 dólares. Esta actividad se la puede realizar la unidad de atención al cliente a un costo de \$ 2.19 dólares, existiendo un ahorro por socio atendido de \$ 0.81centavos de dólares por persona a la cual se recepta la solicitud de crédito.

Ahora es importante indicar que esta actividad puede realizarse por atención al cliente siempre y cuando tengan una plena capacitación en relación a políticas, normas y procedimientos del crédito, porque caso contrario, puede tornarse en un problema de insatisfacción, perdiendo tiempo, dinero y en algunas ocasiones la deserción de potenciales socios y el debilitamiento de la buena imagen institucional.

5.1.1.3 Verificación, como es de conocimiento la verificación in situ lo realiza un inspector quien en mejor de los casos lo realiza en 3 horas 68 minutos a un costo de \$ 8 dólares si lo ejecuta en el mismo día. Sin embargo la media indica que se demoran hasta 3 días, dando lugar al desmejoramiento de la atención e incrementando el tiempo de su aprobación.

La propuesta es que este proceso lo realice el mismo oficial de crédito con la intención de mejorar el tiempo, de ser el caso realizarlo en el instante de que el socio deje la solicitud completa. Por otra parte se puede proponer el aumento de un oficial de crédito, cuyo presupuesto contrarrestaría del ya no existente puesto de inspector.

5.1.1.4 Análisis, evaluación y resolución del crédito, la propuesta en este proceso fundamentalmente radica en incrementar los montos de aprobación tanto a nivel de oficial de crédito y jefe de agencia, pues al momento, los crédito mayores de 1.500 dólares deben ser aprobados por el Jefe de Agencia

conjuntamente con el oficial de crédito, y a partir de los \$ 5.000 dólares se debe enviar al comité de crédito ubicado en la oficina matriz, lo que demora tiempo y encarece los costos.

Esta propuesta se la puede realizar basándose en la productividad e índices de morosidad de cada oficial, a menor índice mayor cantidad de aprobación. De esta manera se mejorará el tiempo de concesión y satisfacción del socio.

Lo que concierne al jefe de agencia creo que se lo debe dar mayor empoderamiento y aprobar hasta un monto significativo que puede ser hasta \$ 15.000 dólares siempre y cuando la mora global de su agencia sea menor del 2 por ciento.

5.1.1.5 Desembolso, este es realizado por el oficial de crédito, la propuesta es que la realice el jefe de agencia para desconcentrar el trabajo del oficial y por otro lado que el cierre de la concesión se cumpla de una mejor forma, como proporcionándole más información y concientizándoles tanto al que solicita como a los que garantizan de la responsabilidad de cumplir en las fechas pactadas su obligación crediticia.

5.1.2 PROCESO DE COBRANZAS

5.1.2.1 Cobranza automática, la propuesta es principalmente automatizar el proceso de cobranza, debido a que actualmente se efectúa partes manualmente y con una pérdida de tiempo de 11 minutos a un costo de \$ 1.9 dólares. La propuesta prevé que al momento del desembolso del crédito se legalice un documento autorizado para el debito automático de la cuotas, todo aquello en un máximo de 1 minuto y a un costo de 0.17 centavos de dólares, siempre y cuando el Departamento de Sistemas pueda enlazar las cuentas de solicitantes para ejecutar el respectivo pago.

La revisión de las cuentas debe realizarse permanente, por cuanto, actualmente si se ha pasado de la fecha estipulada, el sistema no realiza el pago aun existiendo saldo favorable para cumplir con dicho compromiso.

5.1.2.2 Creación de un Call Center, se ha precisado la necesidad de implantar un call center debido a la concentración de trabajo de los notificadores y al exagerado costo de su labor, el cual es superior al de un oficial de crédito, generando así disconformidad entre las partes. Otro de sus beneficios sería dejar mayor cantidad de dinero en arcas de la institución, pues el socio en mora asume un costo adicional al interés normal y de mora, denominado “penalización por no pago”, el cual se aplica a partir del tercer día de no pago y que ha sido usufructuado por parte de los notificadores, existiendo un mínimo esfuerzo, ya que la cobranza se centralizaba en los primeros días, que entendemos se puede recuperar mediante llamadas telefónicas, y para los casos de mayor días en mora utilizar al notificador e inclusive al mismo oficial de crédito quien es el responsable directo de recuperar la cartera colocada por el mencionado.

En conclusión se puede plantear que el call center realice llamadas de 1 a 4 días en el caso de microcréditos y de 1 a 15 días al tratarse de créditos de consumo, notificadores y oficiales en cambio tendrán la responsabilidad de recuperar la cartera a partir de 5 y 15 días respectivamente.

5.2 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

5.2.1 Hoja ISO



Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

HOJA ISO

ATC - 00100

Información general al socio

OBJETIVO: Informar, verificar y guiar, sobre los tipos de crédito, así como sus requisitos para accederlos.

ALCANCE: Inicia con la información general al socio-cliente y finaliza con la entrega de la solicitud con sus respectivos requisitos.

N.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Atención al cliente	Verifica si el socio-cliente cuenta con un historial crediticio aceptable para operar con créditos.
2	Atención al cliente	Informa sobre los tipos de créditos existentes, acorde a la necesidad.
3	Atención al cliente	Verifica central de riesgo, si es positiva prosigue, caso contrario indica que no puede acceder a un crédito.
4	Atención al cliente	Si le favorece su historial, pregunta si cuenta con una cuenta de ahorros, caso contrario lo apertura.
5	Atención al cliente	Informa al socio las condiciones del crédito.
6	Atención al cliente	Entrega solicitud y sus requisitos

GRUPOS: Atención al cliente / socio-cliente

CONCEPTOS:

Historial crediticio.- Socio/cliente es acreedor con un préstamo, de cualquier índole que este fuere, pero dentro de la institución.

Central de riesgo.- Información general sobre créditos directos e indirectos que mantiene una persona en todo el sistema financiero ecuatoriano, incluido de casas comerciales.

FORMATOS:

CAMBIOS: Mejoras General Fusiones Eliminación Creación: 1	LUGAR: Alianza del Valle FECHA: 25/sep/2008	ELABORADO Mario Pérez	REVISADO Jefe Operativa	APROBA Gerente
---	--	---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------



Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

HOJA ISO

ATC - 00110

Recepción de la solicitud

OBJETIVO: Revisar que la solicitud se encuentre correctamente rellena y adjunta con sus pertinentes requisitos

ALCANCE: Inicia con la recepción de la solicitud con sus requisitos y culmina con la entrega del file al oficial de crédito.

N.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Atención al cliente	Revisa solicitud que se encuentre llena completamente con los requisitos solicitados
2	Atención al cliente	Solicita información adicional que ayude a medir el riesgo crediticio.
3	Atención al cliente	Verifica saldo de la cuenta para constatar el valor que requiere como encaje
4	Atención al cliente	Crea file del crédito en caso de no tenerlo
5	Atención al cliente	Entrega file a oficial de crédito para su análisis.

GRUPOS: Atención al cliente.

CONCEPTOS:

Riesgo crediticio.- Consiste en la evaluación de las cinco “c” del crédito, entre ellas capacidad de pago, colateral, carácter, condiciones y capital (respaldo patrimonial).

Encaje.- Valor de dinero que socio debe contar en su cuenta como apalancamiento al dinero solicitado.

FORMATOS:

CAMBIOS:	LUGAR:	ELABORADO	REVISADO	APROBA
Mejoras: General Fusiones Eliminación Creación: 1	Alianza del Valle FECHA: 25/sep/2008	Mario Pérez	Jefe Operativa	Gerente



HOJA ISO Verificación

OFC - 00100

Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

OBJETIVO: Confirmar dirección domiciliaria solicitante, garante y mantener una entrevista para concientizar sobre la obligación a adquirirla.

ALCANCE: Comienza al momento que recibe file de atención al cliente y termina con la elaboración del informe.

N.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Atención al cliente	Entrega file de crédito a oficial de crédito para su verificación y análisis.
2	Oficial de Crédito	De manera inmediata prepara ruta y sale a su verificación In Situ
3	Oficial de Crédito	Mantiene una entrevista con socio y su garante, o a su vez con familiares
4	Oficial de Crédito	Realiza informe de inspección incluyendo análisis de ingresos y gastos

GRUPOS: Oficial de Crédito

CONCEPTOS:

File de crédito.- Carpeta individual del socio y garante, que guarda y clasifica los requisitos del crédito.

In Situ.- Que significa en el lugar, en este caso en la dirección proporcionada por el socio.

FORMATOS:

CAMBIOS:	LUGAR:	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Mejoras: General Fusiones Eliminación Creación: 1	Alianza del Valle FECHA: 25/sep/2008	Mario Pérez	Jefe Operativa	Gerente



HOJA ISO

OFC - 00110

Análisis, evaluación y resolución del crédito.

Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

OBJETIVO: Examinar minuciosamente las condiciones socio-económicas internas y externas del solicitante, a fin de determinar si el riesgo se encuentra dentro de los límites permitidos por la institución.

ALCANCE: Inicia al momento que se cuenta con la solicitud y su verificación, y culminando con el resultado positivo o negativo de la propuesta realizada por el socio, analizado por el Oficial de Crédito, Jefe de Agencia o Comité de Crédito.

N.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Oficial de Crédito	Calcula capacidad de pago de solicitante y garante
2	Oficial de Crédito	De ser su capacidad negativa informa a socio, caso contrario consulta central de riesgo e imprime
3	Oficial de Crédito	Actualiza datos como direcciones y teléfonos de socio y garante, en el módulo MISS
4	Oficial de Crédito	Ingresa información del trámite en el módulo de CARTERA y RATIOS.
5	Oficial de Crédito	Dependiendo del monto entrega file a Jefe de Agencia para su respectiva aprobación, u envío al comité de crédito.
6	Jefe de Agencia	Revisa que el file cuente con todos los requisitos y que su situación socio-económica le permite acceder el monto solicitado, tomando en cuenta las políticas y normas del crédito, si el monto de aprobación está en su rango aprueba o rechaza, de lo contrario envía al comité de crédito.
7	Comité de Crédito	Revisa cumplimiento de requisitos y evalúa condiciones, luego pone en discusión entre los integrantes y dan su veredicto
8	Comité de Crédito	Envían su resolución al Jefe de Agencia.
9	Jefe de Agencia	Informa resolución de manera inmediata al socio para su desembolso o retiro de su documentación.

GRUPOS: Oficial de Crédito/ Jefe de Agencia/ Comité de Crédito.

CONCEPTOS:

Módulo MISS.- Paquete informático que contiene datos personales de socios/clientes, archivado por número de socio.

Módulo de Cartera.- Paquete informático que contiene información referente al tipo de crédito, monto, plazo y su respectiva garantía.

Ratios.- Módulo informático que calcula la capacidad de pago tomando en cuenta las cinco "C" del crédito.

FORMATOS:

CAMBIOS:	LUGAR:	ELABORADO	REVISADO	APROBAD
Mejoras: 1 General	Alianza del Valle	Mario Pérez	Jefe Operativa	Gerente
Fusiones: 1	FECHA:			
Eliminación: 1	25/sep/2008			
Creación: 1				



HOJA ISO
Desembolso

JEA - 00100

Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

OBJETIVO: Formalizar documentadamente la transacción crediticia, y fomentar al pago puntual de su obligación.

ALCANCE: Inicia cuando socio y garante acude a la oficina y culmina al momento de acreditarlo en sus ahorros o entregarle en cheque el dinero aprobado.

N.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefe de Agencia	Informa al socio sobre los resultados de su tramitación, e indica que acuda a la oficina con el garante para formalizar el trámite.
2	Jefe de Agencia	Actualiza datos referente a la fecha y plazo e imprime documentos como pagaré, tabla de amortización y desembolso.
3	Socio y garante	Revisa documentos y firman
4	Jefe de Agencia	Comunica a socio y garante de las condiciones del crédito, entre ellas las fechas de pago con su respectivo valor, así como también de las políticas crediticias en caso de incurrir en mora.
5	Jefe de Agencia	Realiza papeleta de retiro para entrega del efectivo en caso de ser menor de dos mil dólares, por el contrario realiza papeleta para que retire en cheque.

GRUPOS: Jefe de Agencia/ Socio y garante

CONCEPTOS:

Políticas Crediticias.- Documento que abarca normas o procedimientos referentes al crédito.

FORMATOS:

CAMBIOS:	LUGAR:	ELABORADO	REVISADO	APROBAD.
Mejoras: General Fusiones Eliminación Creación: 1	Alianza del Valle FECHA: 25/sep/2008	Mario Pérez	Jefe Operativa	Gerente



HOJA ISO
Cobranza automática.

COBR - 00100

Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

OBJETIVO: Realizar débitos automáticos en las fechas pactadas o posterior a ellas, sin necesidad operativa del Oficial o Jefe de Agencia.

ALCANCE: Su comienzo es al momento del desembolso y finaliza en el mismo instante de firmar su aprobación, la cual se encuentra suscrita en el desembolso del crédito.

N.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefe de Agencia	Antes de formalizar el desembolso, se actualiza fecha de pago, plazo y en ese instante se debe entrelazar las cuentas de solicitante y conyugue a fin de realizar los débitos automáticos sea en la fecha pactada o posterior a ella, mediante procesos bach que realiza el departamento de sistemas.
2	Socio y garante	Verifican documentos que autorizan el débito de sus cuentas, para cubrir obligaciones pendientes de pago.
3	Jefe de Agencia	Archiva documentos en el file, para respaldo de las transacciones.

GRUPOS: Jefe de Agencia / Socio

CONCEPTOS:

Procesos Bach.- Es una actividad realizada por el departamento de sistemas, dando una orden específica como por ejemplo los débitos de las cuentas para el pago del crédito y contabilización de la misma.

FORMATOS:

CAMBIOS:	LUGAR:	ELABORADO	REVISADO	APROBA
Mejoras: General Fusiones Eliminación Creación: 1	Alianza del Valle FECHA: 25/sep/2008	Mario Pérez	Jefe Operativa	Gerente



HOJA ISO
Call Center

COBR - 00110

Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

OBJETIVO: Realizar llamadas telefónicas a socios y garantes de ser el caso, que cuenten con obligaciones de crédito vencidas de 1 a 3 días microcréditos y de 1 a 15 días de los créditos de consumo

ALCANCE: El proceso da su inicio al consultar información de los créditos en mora, y culmina al ingresar los compromisos de pago al sistema para su seguimiento.

N.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Call Center	Saca listados de socios en mora
2	Call Center	Realiza las respectivas llamadas a socio, conyugue o garante de ser el caso.
3	Call Center	Compromete al socio para que realice el pago de lo adeudado.
4	Call Center	Ingresa compromiso de pago al sistema para su seguimiento.

GRUPOS: Call Center

CONCEPTOS:

Call Center.- Unidad de recuperación crediticia mediante llamadas telefónicas.

FORMATOS:

CAMBIOS:	LUGAR:	ELABORADO	REVISADO	APROBA
Mejoras: General Fusiones Eliminación Creación: 1	Alianza del Valle FECHA: 25/sep/2008	Mario Pérez	Jefe Operativa	Gerente



HOJA ISO

COBR - 00120

Cobranza con el apoyo del jefe de cobranza

Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

OBJETIVO: Efectuar la recuperación de cartera mayor de 90 días, que pese a llamadas telefónicas y notificaciones no ha sido posible su recaudación.

ALCANCE: Inicia con el informe proporcionado por el notificador y culmina con un informe de convenios de pago entregado al jefe de agencia para su conocimiento.

N.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Notificador	Informa los socios de difícil recuperación que sobrepasan los noventa días.
2	Jefe de Cobranza	Analiza dificultades y sectoriza las visitas a realizarlas.
3	Notificador y jefe de cobranzas	Realizan visitas in situ o lugares de trabajo
4	Notificador	Realiza informe de convenios de pago.

GRUPOS: Notificador y Jefe de Cobranzas.

CONCEPTOS:

In situ.- Lugar o residencia donde habita o trabaja socio o su garante.

FORMATOS:

CAMBIOS:	LUGAR:	ELABORADO	REVISADO	APROBA
Mejoras: 1 General Fusiones Eliminación Creación:	Alianza del Valle FECHA: 25/sep/2008	Mario Pérez	Jefe Operativa	Gerente



HOJA ISO
Seguimiento y control de la Cobranza

COBR - 00130

Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

OBJETIVO: Controlar que el trabajo de los notificadores se cumpla a tiempo y que los resultados sean eficaces.

ALCANCE: Da inicio con la entrega de las notificaciones debidamente firmadas y con un comentario de una posible solución de pago, y finaliza con un control de que los valores recibidos sean estos en efectivo o cheque sean acreditadas en las respectivas cuentas de los socios en mora.

N.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Notificador	Entrega notificaciones firmadas por el socio u familiar del socio en mora.
2	Jefe de Agencia	Verifica que las firmas sean veraces y que notificaciones contengan comentarios de recuperación.
3	Jefe de Agencia	Revisa que los dineros enviados por los socios, se acrediten en las cuentas.

GRUPOS: Jefe de Agencia y Notificador

CONCEPTOS:

FORMATOS:

CAMBIOS: Mejoras: 1 General Fusiones Eliminación Creación:	LUGAR: Alianza del Valle FECHA: 25/sep/2008	ELABORADO Mario Pérez	REVISADO Jefe Operativa	APROBA Gerente
--	--	---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------



HOJA ISO
Notificación In Situ

COBR - 00140

Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

OBJETIVO: Realizar una llamada de atención por escrito al socio en mora así como a su garante de requerirlo.

ALCANCE: Esta actividad comienza cuando el notificador saca reportes de los créditos en mora acorde al rango asignado y finaliza al entregar informe al jefe de agencia.

N.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Notificador	Saca listados de socios en mora a partir del 5 día créditos asignados como microcréditos y de 15 días los de consumo.
2	Notificador	Imprime notificaciones acorde a los parámetros antes mencionados que deben ser automatizados por el departamento de sistemas.
3	Notificador	Organiza su ruta de entrega, la cual debe estar sectorizada para evitar demora en su entrega.
4	Notificador	Realiza la entrega de la notificación al socio u familiar en su domicilio o sitio de trabajo.
5	Notificador	Realiza informe para la entrega al jefe de agencia.

GRUPOS: Notificador

CONCEPTOS:

Sectorizar.- Parte de una colectividad con caracteres peculiares como direcciones domiciliarias.

FORMATOS:

CAMBIOS: Mejoras: 1 General Fusiones Eliminación Creación:	LUGAR: Alianza del Valle FECHA: 25/sep/2008	ELABORADO Mario Pérez	REVISADO Jefe Operativa	APROBA Gerente
--	--	---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------

5.2.3 HOJA DE MEJORAMIENTO

HOJA DE MEJORAMIENTO

Información General al socio créditos hasta 15.000 dólares

Problemas Detectados: Información es proporcionada por el oficial de crédito.

Soluciones Propuestas: Este tipo de información puede ser proporcionada por atención al cliente a un menor costo por minuto por la diferencia de sueldos.

Tiempo (minutos)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
16	4	10	2	+6	+2

Costo (USD)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
2.18	0.2	1.68	0.06	+0.5	+0.14

Eficiencia Tiempo

Actual	Propuesta	Diferencia
80 %	83.33 %	-3.33%

Eficiencia Costo

Actual	Propuesta	Diferencia
91.60%	96.55%	-4.95%

FRECUENCIA DE PROCESO:

Mensual: $6+2 = 8 \times 686 = 5488$ minutos
 $0.5+0.14 = 0.64 \times 686 = \$ 439.04$

AHORRO ESPERADO POR AÑO

TIEMPOS	COSTOS
Minutos	Dólares
+5488	+439.04

HOJA DE MEJORAMIENTO

Recepción de la Solicitud créditos hasta \$ 15.00 dólares

Problemas Detectados: La recepción lo realiza el oficial de crédito, utilizando tiempo productivo el cual puede ser utilizado para realizar inspecciones o analizar los créditos.

Soluciones Propuestas: La solicitud y sus requisitos deben ser revisados y receptados por atención al cliente, para posteriormente entregar al oficial.

Tiempo (minutos)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
14	13	10	5	+4	+8

Costo (USD)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
2.08	0.65	1.68	0.15	+0.40	+0.50

Eficiencia Tiempo

Actual	Propuesta	Diferencia
51.85%	66.66 %	-14.81%

Eficiencia Costo

Actual	Propuesta	Diferencia
76.36%	91.80 %	-15.44%

FRECUENCIA DE PROCESO:

Mensual: $4+8 = 12 \times 686 = 8232$ minutos
 $0.40+0.50 = 0.90 \times 686 = \$ 617.4$

AHORRO ESPERADO POR AÑO

TIEMPOS	COSTOS
Minutos	Dólares
+8232	+617.4

HOJA DE MEJORAMIENTO

Verificación de créditos hasta \$ 15.000 dólares

Problemas Detectados: Es realizada por un inspector quien se demora en el mejor de los casos de tres horas sesenta y ocho minutos, además como no es persona de planta no cuenta con un horario específico.

Soluciones Propuestas: La inspección la debe realizar el oficial de crédito en el instante que receipte la solicitud entregada por atención al cliente.

Tiempo (minutos)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
152	69	95	15	+57	+54

Costo (USD)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
5.94	2.07	6.13	0.75	-0.19	+1.32

Eficiencia Tiempo

Actual	Propuesta	Diferencia
68.78%	86.36%	-17.58%

Eficiencia Costo

Actual	Propuesta	Diferencia
74.16%	89.09%	-14.94%

FRECUENCIA DE PROCESO:

Mensual: $57+54 = 111 \times 686 = 76146$ minutos
 $-0.19+1.32 = 1.13 \times 686 = \$ 775.18$

AHORRO ESPERADO POR AÑO

TIEMPOS	COSTOS
Mínutos	Dólares
+76146	+ 775.18

HOJA DE MEJORAMIENTO

Análisis, evaluación, identificación del riesgo y resolución del crédito. Créditos hasta 15.000 dólares

Problemas Detectados: El informe de inspección no es presentado en el tiempo oportuno por parte del inspector.

Créditos mayores de mil quinientos hasta los cinco mil dólares deben ser aprobados por el jefe de agencia, lo que centraliza y congestiona su entrega.

Soluciones Propuestas: Las inspecciones sean realizadas por el oficial de crédito.

Incrementar los montos de aprobación a nivel de oficiales, tomando en cuenta el índice de morosidad manejado por cada uno de ellos, e igualmente aumentar los montos de aprobación a nivel de jefes de agencia considerando el índice de morosidad que tiene cada una de las agencias, esta acción que si duda mejorará la fluidez en el tiempo de acreditación de un crédito.

Cabe señalar que del total de créditos concedidos mensualmente el 80% son de montos hasta quince mil dólares.

Tiempo (minutos)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
50	14	31	6	+19	+8

Costo (USD)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
5.56	0.74	4.31	0.30	+1.25	+0.44

Eficiencia Tiempo

Actual	Propuesta	Diferencia
78.13%	83.78%	- 5.65 %

Eficiencia Costo

Actual	Propuesta	Diferencia
88.25%	93.49%	- 5.24 %

FRECUENCIA DE PROCESO:

Mensual: $19+8= 27 \times 686 = 18522$
 $1.25+0.44= 1.69 \times 686 = 1159.34$

AHORRO ESPERADO POR AÑO

TIEMPOS	COSTOS
Minutos	Dólares
+18522	+1159.34

HOJA DE MEJORAMIENTO

Desembolso de créditos hasta \$ 15.000 dólares

Problemas Detectados: Mucha carga operativa para los oficiales de crédito.

No existe un cierre de transacción acorde a las expectativas del socio, debido a la falta de tiempo.

Soluciones Propuestas: El desembolso puede realizarlo el jefe de agencia con el fin de que disponga de más tiempo el oficial y pueda mejorar el tiempo de desembolso de los créditos, además para que exista una mejora en el cierre de la operación crediticia

Tiempo (minutos)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
0	0	10	5	-10	-5

Costo (USD)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
0	0	2.08	0.35	-2.08	-0.35

Eficiencia Tiempo

Actual	Propuesta	Diferencia
0%	66.66%	66.66 %

Eficiencia Costo

Actual	Propuesta	Diferencia
0%	85.60%	85.60 %

FRECUENCIA DE PROCESO:

Mensual $-10-5= -15 \times 686= -10290$ minutos
 $-2.08-0.35= -2.43 \times 686 = - 1666.98$

AHORRO ESPERADO POR AÑO

TIEMPOS	COSTOS
Minutos	Dólares
-10290	-1666.98

Información General al socio créditos mayores de \$ 15.000 dólares

Problemas Detectados: Información es proporcionada por el oficial de crédito.

Soluciones Propuestas: Este tipo de información puede ser proporcionada por atención al cliente a un menor costo por minuto por la diferencia de sueldos.

Tiempo (minutos)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
16	4	10	2	+6	+2

Costo (USD)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
2.18	0.2	1.68	0.06	+0.5	+0.14

Eficiencia Tiempo

Actual	Propuesta	Diferencia
80 %	83.33 %	-3.33%

Eficiencia Costo

Actual	Propuesta	Diferencia
91.60%	96.55%	-4.95%

FRECUENCIA DE PROCESO:

Mensual: $6+2 = 8 \times 171 = 1368$ minutos
 $0.5+0.14 = 0.64 \times 171 = \$ 109.44$

AHORRO ESPERADO POR AÑO

TIEMPOS	COSTOS
Minutos	Dólares
+1368	+109.44

Recepción de la Solicitud créditos mayores a \$ 15.00 dólares

Problemas Detectados: La recepción lo realiza el oficial de crédito, utilizando tiempo productivo el cual puede ser utilizado para realizar inspecciones o analizar los créditos.

Soluciones Propuestas: La solicitud y sus requisitos deben ser revisados y receptados por atención al cliente, para posteriormente entregar al oficial.

Tiempo (minutos)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
14	13	10	5	+4	+8

Costo (USD)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
2.08	0.65	1.68	0.15	+0.40	+0.50

Eficiencia Tiempo

Actual	Propuesta	Diferencia
51.85%	66.66 %	-14.81%

Eficiencia Costo

Actual	Propuesta	Diferencia
76.36%	91.80 %	-15.44%

FRECUENCIA DE PROCESO:

Mensual: $4+8 = 12 \times 171 = 2052$ minutos
 $0.40+0.50 = 0.90 \times 171 = \$ 153.9$

AHORRO ESPERADO POR AÑO

TIEMPOS	COSTOS
Minutos	Dólares
+2052	+153.9

HOJA DE MEJORAMIENTO

Verificación de créditos mayores a \$ 15.000 dólares

Problemas Detectados: Es realizada por un inspector quien se demora en el mejor de los casos de tres horas sesenta y ocho minutos, además como no es persona de planta no cuenta con un horario específico.

Soluciones Propuestas: La inspección la debe realizar el oficial de crédito en el instante que recibe la solicitud entregada por atención al cliente.

Tiempo (minutos)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
152	69	95	15	+57	+54

Costo (USD)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
5.94	2.07	6.13	0.75	-0.19	+1.32

Eficiencia Tiempo

Actual	Propuesta	Diferencia
68.78%	86.36%	-17.58%

Eficiencia Costo

Actual	Propuesta	Diferencia
74.16%	89.09%	-14.94%

FRECUENCIA DE PROCESO:

Mensual: $57+54 = 111 \times 171 = 18981$ minutos
 $-0.19+1.32 = 1.13 \times 171 = \$ 193.23$

AHORRO ESPERADO POR AÑO

TIEMPOS	COSTOS
Minutos	Dólares

HOJA DE MEJORAMIENTO

**Análisis, evaluación, identificación del riesgo y resolución del crédito.
Créditos mayores a 15.000 dólares**

Problemas Detectados: Créditos mayores a cinco mil dólares deben ser enviados a un comité de crédito para su resolución.

Comité de crédito tarda en dar una respuesta inmediata debido a que se reúnen un día por semana.

Soluciones Propuestas: Aumentar montos de aprobación a nivel de jefes de agencia.

El comité de crédito debe reunirse todos los días de la semana y enviar vía email sus resultados.

Tiempo (minutos)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
57	48	35	20	+22	+28

Costo (USD)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
6.27	3.24	4.81	1.4	+1.46	+1.84

Eficiencia Tiempo

Actual	Propuesta	Diferencia
54.28%	63.63%	- 9.35 %

Eficiencia Costo

Actual	Propuesta	Diferencia
65.93%	77.46%	- 11.53 %

FRECUENCIA DE PROCESO:

Mensual: $22+ 28= 50 \times 171 = 8550$
 $1.46+1.84= 3.30 \times 171 = 564.3$

AHORRO ESPERADO POR AÑO

TIEMPOS	COSTOS
Minutos	Dólares
+8550	+564.3

HOJA DE MEJORAMIENTO

Desembolso de créditos mayores a \$ 15.000 dólares

Problemas Detectados: Mucha carga operativa para los oficiales de crédito.
No existe un cierre de transacción acorde a las expectativas del socio, debido a la falta de tiempo.

Soluciones Propuestas: El desembolso puede realizarlo el jefe de agencia con el fin de que disponga de más tiempo el oficial y pueda mejorar el tiempo de desembolso de los créditos, además para que exista una mejora en el cierre de la operación crediticia

Tiempo (minutos)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
0	0	10	5	-10	-5

Costo (USD)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
0	0	2.08	0.35	-2.08	-0.35

Eficiencia Tiempo

Actual	Propuesta	Diferencia
0%	66.66%	66.66 %

Eficiencia Costo

Actual	Propuesta	Diferencia
0%	85.60%	85.60 %

FRECUENCIA DE PROCESO:

Diario $-10-5 = -15 \times 171 = -2565$
 $-2.08-0.35 = -2.43 \times 171 = -415.53$

AHORRO ESPERADO POR AÑO

TIEMPOS	COSTOS
Minutos	Dólares
-2565	-415.53

HOJA DE MEJORAMIENTO

Cobranza automática

Problemas Detectados: Se debe hacer firmar una autorización de débito, a las personas que deseen que se los debite de sus cuentas de ahorro.

Si el socio deposita el valor de su cuota en una fecha posterior a la pactada, el débito se debe realizar de manera manual.

Soluciones Propuestas: Hacer firmar autorización de débito a todos los socios prestamistas, en el momento de su desembolso.

Solicitar al departamento de sistemas automatice los débitos, tomando en cuenta además cuotas vencidas.

Tiempo (minutos)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
8	3	2	0	+6	+3

Costo (USD)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
1.78	0.15	1.52	0	+0.26	+0.15

Eficiencia Tiempo

Actual	Propuesta	Diferencia
72.72%	100 %	- 27.28 %

Eficiencia Costo

Actual	Propuesta	Diferencia
92.23%	100 %	- 7.77 %

FRECUENCIA DE PROCESO:

Mensual: $6+3=9 \times 857 = 7713$
 $0.26+0.15= 0.41 \times 857 = 351.37$

AHORRO ESPERADO POR AÑO

TIEMPOS	COSTOS
Minutos	Dólares
+7713	+351.37

HOJA DE MEJORAMIENTO

Call Center

Problemas Detectados: No son necesarias notificaciones escritas en los primeros días de retraso. Acumulación de trabajo innecesario, mismo que es remunerado al notificador, debido a que su sueldo se basa en el valor recuperado.

Soluciones Propuestas: Conformar un call center, primero para centralizar las llamadas preventivas y las llamadas a socios en mora a partir de su primer día, esta creación descentraliza la cobranza y deja recursos económicos a la institución, debido a que estas personas del call center recibirán un ingreso mensual fijo menor al monto recauda por multas en días atrasados.

Tiempo (minutos)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
0	0	220	25	-220	-25

Costo (USD)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
0	0	8.25	0.78	-8.25	-0.78

Eficiencia Tiempo

Actual	Propuesta	Diferencia
0%	89.79 %	89.79 %

Eficiencia Costo

Actual	Propuesta	Diferencia
0%	91.36%	91.36%

FRECUENCIA DE PROCESO:

Mensual: $-220-25 = -245 \times 26 = -6370$
 $-8.25-0.78 = -9.032 \times 26 = -234.83$

AHORRO ESPERADO POR AÑO

TIEMPOS	COSTOS
Minutos	Dólares
-6370	-234.83

HOJA DE MEJORAMIENTO

Cobranza con el apoyo del Jefe de Cobranzas

Problemas Detectados: Notificaciones deben ser firmadas por jefe de agencia.
 Jefe de Cobranza no se abastece para poder acudir a todas las agencias de la cooperativa.
 No existe responsabilidad directa por parte del oficial de crédito

Soluciones Propuestas: Notificaciones pueden ser abalizadas por el jefe de cobranza.
 Se debe contar con más profesionales en el área legal, por lo menos tres uno para el sector de Quito, otro para el Valle y otro para el sector de Aloag y Machachi.
 Existencia de remuneración variable para los oficiales de crédito, acorde a su colocación y recuperación.

Tiempo (minutos)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
128	15	90	10	+38	+5

Costo (USD)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
22.5	1.25	9.48	0.9	+13.02	+0.35

Eficiencia Tiempo

Actual	Propuesta	Diferencia
89.51%	90 %	- 0.40 %

Eficiencia Costo

Actual	Propuesta	Diferencia
94.73%	91.33%	+3.40 %

FRECUENCIA DE PROCESO:

Mensual $38+5 = 43 \times 26 = 1118$
 $13.02+0.35 = 13.37 \times 26 = 347.62$

AHORRO ESPERADO POR AÑO

TIEMPOS	COSTOS
Minutos	Dólares
+1118	+347.62

HOJA DE MEJORAMIENTO

Seguimiento y control de la cobranza

Problemas Detectados: Se emite informe de recuperación al jefe de cobranza de manera innecesaria, debido a que se sobreentiende que conoce cada uno de los casos, por cuanto sale a notificar a socios deudores conjuntamente con el notificador.

Notificadores recaudan dinero en efectivo o cheque, y socio no cuenta con un documento de respaldo que justifique tal abono o cancelación de su obligación pendiente.

Soluciones Propuestas: Realizar informes quincenales y no cada vez que notificadores salen a realizar la cobranza.

Realizar reciberas numeradas, mismas que serán responsables los notificadores.

Tiempo (minutos)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
25	40	20	20	+5	+20

Costo (USD)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
3.13	4.4	2.98	1.16	+0.15	+3.24

Eficiencia Tiempo

Actual	Propuesta	Diferencia
38.46 %	50 %	- 11.54 %

Eficiencia Costo

Actual	Propuesta	Diferencia
41.56%	71.98%	-30.42 %

FRECUENCIA DE PROCESO:

Mensual: $+5+20= 25 \times 26= 650$

$+0.15+3.24 = 3.39 \times 26 = 88.14$

AHORRO ESPERADO POR AÑO

TIEMPOS	COSTOS
Minutos	Dólares
+650	+88.14

HOJA DE MEJORAMIENTO

Notificación In Situ

Problemas Detectados: Notificaciones tiene que ser autorizadas por el jefe de agencia por cuanto el sistema permite emitir a todos los socios a pesar de que no corresponda al rango de su recuperación.

Jefe de Agencia debe revisar las cuentas de ahorro de los socios en mora a fin de realizar su débito y evitar su notificación.

Los notificadores no cuentan con una sectorización de su trabajo para evitar pérdidas de tiempo.

Soluciones Propuestas: El departamento de sistemas deberá automatizar las salidas de las notificaciones acorde a los rangos ya establecidos para los responsables, de esta manera se mejorará el tiempo tanto de sacar las notificaciones y entrega de las misas.

Al automatizar el débito de la cuota vencida en la fecha pactada y posterior a ella, se evitará las revisiones por parte del jefe de agencia.

Sectorizar el trabajo de los notificadores a fin de evitar demora en la entrega de los comunicados

Tiempo (minutos)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
260	25	190	5	+70	+20

Costo (USD)

Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. Valor	N A. Valor	A. Valor	N, A. Valor	A. Valor	N ,A. Valor
24.6	2.25	18.48	0.45	+6.12	+1.8

Eficiencia Tiempo

Actual	Propuesta	Diferencia
91.23 %	97.44 %	- 6.21 %

Eficiencia Costo

Actual	Propuesta	Diferencia
91.63%	97.62%	-5.99%

FRECUENCIA DE PROCESO:

Mensual: $+70+20= 90 \times 26 = 2340$
 $+6.12+1.8= 7.92 \times 26= 205.92$

AHORRO ESPERADO POR AÑO

TIEMPOS	COSTOS
Minutos	Dólares
+2340	+205.92

5.3 Matriz de análisis comparativo

CUADRO N.02

MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO

No	Procesos Crédito Hasta 15.000	Tiempos			Costos			Eficiencia				Beneficio Esperado (USD)
		Actual	Propuesto	Dif	Actual	Propuesto	Dif	Tiempos		Costos		
								Actual	Propuesto	Actual	Propuesto	
1	Información general al socio	20	12	8	2,38	1,74	0,64	80,0%	83,3%	91,6%	96,6%	439,04
2	Recepción de la solicitud	27	15	12	2,73	1,83	0,9	51,9%	66,7%	76,4%	91,8%	617,4
3	Verificación	221	110	111	8,01	6,88	1,13	68,8%	86,4%	74,2%	89,1%	775,18
4	Análisis, evaluación, identificación y resolución	64	37	27	6,3	4,61	1,69	78,1%	83,8%	88,3%	93,5%	1159,34
5	Desembolso	0	15	-15	0	2,43	-2,43	0,0%	66,7%	0,0%	85,6%	-1666,98
	TOTAL	332	189	143	19,42	17,49	1,93					1323,98
	Procesos Créditos mayores a 15,000											
1	Información general al socio	20	12	8	2,38	1,74	0,64	80,0%	83,3%	91,6%	96,6%	109,44
2	Recepción de la solicitud	27	15	12	2,73	1,83	0,9	51,9%	66,7%	76,4%	91,8%	153,9
3	Verificación	221	110	111	8,01	6,88	1,13	68,8%	86,4%	74,2%	89,1%	193,23
4	Análisis, evaluación, identificación y resolución	105	55	50	9,51	6,21	3,3	54,3%	63,6%	65,9%	77,5%	564,3
5	Desembolso	0	15	-15	0	2,43	-2,43	0,0%	66,7%	0,0%	85,6%	-415,53
	TOTAL	373	207	166	22,63	19,09	3,54					605,34
	Proceso de Cobranza											
1	Cobranza automatizada	11	2	9	1,93	1,52	0,41	72,72%	100,00%	92,23%	100,00%	351,37
2	Call Center	0	245	-245	0	9,03	-9,03	0,00%	89,79%	0,00%	91,36%	-234,83
3	Cobranza con el apoyo jefe de cobranza	143	100	43	23,75	10,38	13,37	89,51%	90,00%	94,73%	91,33%	347,62
4	Seguimiento y control de la cobranza	65	40	25	7,53	4,14	3,39	38,46%	50,00%	41,56%	71,98%	88,14
5	Notificación In Situ	285	195	90	26,86	18,93	7,93	91,23%	97,49%	91,63%	97,62%	205,92
	TOTAL	504	582	-78	60,07	44	16,07					758,22

Elaborado por: Mario Pérez

5.4 Beneficios Esperados

5.4.1 Cualitativo

5.4.1.1 Proceso Crediticio

Las mejoras en los procesos en el área de Crédito y Cobranzas han permitido optimizar el servicio tanto al momento de receptor, tramitar y desembalsar el crédito, así como recuperarlo. Esto es posible fundamentalmente porque se ha disminuido carga operativa a los Oficiales de Crédito quienes tenían como labor informar sobre requisitos de crédito, así como receptor las solicitudes, ahora estas actividades lo realizarán las personas de atención al cliente, por lo que el Oficial contará con mayor tiempo para agilizar el análisis y aprobación del mismo, de esta manera se mejorará los tiempos y por ende la imagen institucional.

Otro de los factores que ha ayudado a mejorar los tiempos y ser más eficientes y eficaces con el servicio crediticio es la exclusión de los verificadores quienes tan daban mucho con esta información para que el oficial pueda procesarla, ahora esta actividad se ha considerado que la debe realizar el Oficial de Crédito, de ser posible en el mismo instante de ser receptada la solicitud.

Respecto al análisis, evaluación y resolución del crédito, se cree conveniente aumentar los montos de aprobación lógicamente en relación al índice de morosidad correspondiente a cada Oficial de Crédito, de esta manera se descentraliza el trabajo operativo al Jefe de Agencia y Comités de Crédito, con el propósito de agilizar los trámites crediticios y satisfacer las necesidades del socio/cliente justo a tiempo, cuando él lo necesita.

Finalmente los desembolsos de los créditos deben ser realizados por el Jefe de Agencia con el propósito de que exista un cierre de la transacción satisfactoria, proporcionándole mayor información al socio de su obligación adquirida y mantener una estrecha relación entre funcionarios y socios.

5.4.1.2 Proceso de Cobranzas

Lo que se ha logrado con la automatización del cobro de las mensualidades es disminuir las molestias a los asociados que por diferentes circunstancias no podían acercarse físicamente a las oficinas a cumplir con su obligación pese que en su cuenta de ahorros poseían dinero disponible, ahora esta autorización que anteriormente se lo realizaba de forma manual, se lo formaliza en el momento mismo de la concesión del crédito y no solo en la fecha de corte de sus pagos, sino posterior a la misma, evitando molestias y pérdida de tiempo a sus asociados. Desde otro punto de vista esta cobranza automatizada favorecerá a la Cooperativa debido a que muchos socios por este servicio realizarán el cambio de sus acreditaciones mensuales en las cuentas de ahorros de la Cooperativa, mejorando de alguna manera la liquidez.

La conformación de un Call Center desconcentrará el trabajo de los notificadores, y el exagerado costo de su labor ahora beneficiará a la institución.

5.4.2 Cuantitativo

CUADRO N.03

BENEFICIO ECONOMICO CREDITOS HASTA 15.000 DOLARES

ACTIVIDAD	TIEMPO			COSTO			BENEFICIO ESPERADO \$
	ACTUAL	PROPUESTA	BENEFICIO	ACTUAL	PROPUESTA	BENEFICIO	
Información general al socio	20	12	8	2,38	1,74	0,64	439,04
Recepción de la solicitud	27	15	12	2,73	1,83	0,9	617,4
Verificación	221	110	111	8,01	6,88	1,13	775,18
Análisis, evaluación, identificación y resolución	64	37	27	6,3	4,61	1,69	1159,34
Desembolso	0	15	-15	0	2,43	-2,43	-1666,98
TOTALES	332	189	143	19,42	17,49	1,93	1323,98

Elaborado por: Mario Pérez

El cuadro refleja claramente el beneficio cuantitativo con relación a tiempos, que es de 143 minutos, los cuales se beneficia la institución gracias a la mejora de los procesos crediticios con montos hasta los quince mil dólares. Este tiempo a su vez representa un ahorro de \$ 1,93 dólares por crédito realizado, el cual multiplicado por los 686 créditos promedio que se otorga mensualmente nos da un valor de **\$ 1.323.98** dólares de ahorro mensual y anual de **\$ 15.887,76** dólares.

CUADRO N.04

BENEFICIO ECONOMICO CREDITOS MAYORES A 15.000 DOLARES

ACTIVIDAD	TIEMPO			COSTO			BENEFICIO ESPERADO \$
	ACTUAL	PROPUESTA	BENEFICIO	ACTUAL	PROPUESTA	BENEFICIO	
Información general al socio	20	12	8	2,38	1,74	0,64	109,44
Recepción de la solicitud	27	15	12	2,73	1,83	0,9	153,9
Verificación	221	110	111	8,01	6,88	1,13	193,23
Análisis, evaluación, identificación y resolución	105	55	50	9,51	6,21	3,3	564,3
Desembolso	0	15	-15	0	2,43	-2,43	-415,53
TOTALES	373	207	166	22,63	19,09	3,54	605,34

Elaborado por: Mario Pérez

En el caso de los créditos mayores a \$ 15.000 dólares que representan un 20% promedio del total de los créditos concedidos al mes que son 857 créditos, al realizar mejoras en los procesos de mayor trascendencia se obtuvo un beneficio cuantificable de 166 minutos por crédito, que representado en costo es \$ 3,54 dólares, los cuales multiplicado por los 171 créditos que se conceden mensualmente nos da un total de \$ 605.34 dólares, y al año la cooperativa se beneficiaría de **\$ 7.264.08** dólares.

CUADRO N.05

BENEFICIO ECONOMICO MEJORA DEL PROCESO DE COBRANZA

ACTIVIDAD	TIEMPO			COSTO			BENEFICIO ESPERADO \$
	ACTUAL	PROPUESTA	BENEFICIO	ACTUAL	PROPUESTA	BENEFICIO	
Cobranza automatizada	11	2	9	1,93	1,52	0,41	351,37
Call Center	0	245	-245	0	9,03	-9,03	-234,83
Cobranza con el apoyo del Jefe de Cobranza	143	100	43	23,75	10,38	13,37	347,62
Seguimiento y control de la cobranza	65	40	25	7,53	4,14	3,39	88,14
Notificación In Situ	285	195	90	26,86	18,93	7,93	205,92
TOTALES	504	582	-78	60,07	44	16,07	758,22

Elaborado por: Mario Pérez

Al mejorar y crear procesos en la cobranza se ha incrementado 78 minutos, pero económicamente favorece \$ 16.07 dólares, lo cual al mes beneficia \$ 758.22 dólares y al año \$ **9.098.64 dólares**.

Unificando los beneficios económicos de los procesos de Crédito y Cobranza anualmente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” Ltda le beneficia económicamente con \$ **32.250,48 dólares**

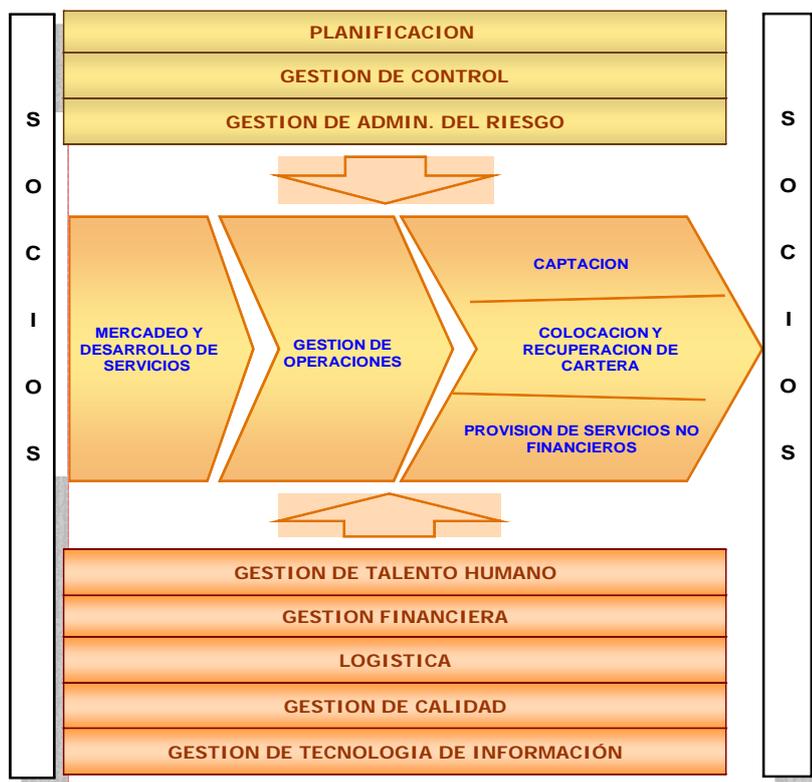
CAPITULO 6
CONTROLES E INDICADORES

CAPITULO VI CONTROLES E INDICADORES

6.1 Cadena de valor empresarial en base al proceso administrativo

Según Michael Porter la “Cadena de Valor” identifica formas de generar más beneficios para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se base en la cooperación

GRAFICO N.12
CADENA DE VALOR COAC. ALIANZA DEL VALLE



Elaborado por: Mario Pérez Enríquez

6.2 Propuesta Organizacional y organización por procesos

1.- Nombre del Proceso:		PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN		2.- Código DI	
3.- Responsable:		Gerencia General			
4.- Objetivo:		Desarrollar, gestionar los recursos para la implementación de la estrategia de la Cooperativa			
5.- Criterios y Métodos					
Documentos externos	Procedimientos	Subprocesos	Instructivos de Trabajo	Formatos-Registros/ Matriz	
Normativa de la Superintendencia de Bancos	Manual Identidad Corporativa Plan de Mercadeo	Elaboración del Plan estratégico Seguimiento y cumplimiento del presupuesto		Presupuesto anual Plan estratégico de la Cooperativa	
PROCESO ANTERIOR		6.- Entradas	7.- Salidas	PROCESO POSTERIOR	
Todos los procesos		Información de la Cooperativa	Plan estratégico institucional Requerimiento de recursos Presupuesto anual Requerimiento de la institución Rendición de cuentas	Todos los procesos de la organización	
8.- Recursos					
Mano de Obra		Materiales e Insumos	Equipos y Software	Otros	
Gerente General Jefe de Negocios Jefe Financiero Consejo de Administración Asistente de Gerencia		Suministros Papelería de la institución	OFFICE Internet PC	Movilización	

1.- Nombre del Proceso:		MERCADEO Y DESARROLLO DE SERVICIOS		2.- Código MK	
3.- Responsable:		Jefe de Negocios			
4.- Objetivo:		Persuadir al mercado objetivo a través de la promoción de servicios, con la finalidad de			
5.- Criterios y Métodos					
Documentos externos	Procedimientos	Subprocesos	Instructivos de Trabajo	Formatos-Registros/ Matriz	
	Manual Identidad Corporativa Plan de Mercadeo	Mercadeo y promoción de servicios Información de servicios Medición de atención al Desarrollo de productos y servicios		Fichas de producto Facturas y justificativos gastos Informe de implementación imagen corporativa Ubicación de nuevas agencias y ATM Informe de Medición de satisfacción	
PROCESO ANTERIOR		6.- Entradas	7.- Salidas	PROCESO POSTERIOR	
Planificación Captación Colocación Provisión de serv. no financ.		Presupuesto Encuestas de satisfacción Información del mercado	Desarrollo de productos y servicios Diseño de material promocional e imagen institucional Publicidad en diferentes medios Requerimiento de recursos Estudio de ubicación de cajeros y agencias Facturas y justificación de gastos Eventos corporativos Medición de satisfacción del servicio Promoción de productos y servicios	Gestión de operaciones Proveduría Gestión Financiera	
8.- Recursos					
Mano de Obra		Materiales e Insumos	Equipos y Software	Otros	
Jefe de Negocios y Mercado Asistente de Marketing Jefes de Agencia Promotoras		Material POP Suministros	Base de datos COBIS PC Impresora Fax INT FOCUS Teléfono Office Internet	Movilización Proveedores de servicios varios	

1.- Descripción	GESTION DE OPERACIONES		2.- Código	OP
3.- Responsable	Jefe de Negocios			
4.- Objetivo	Velar por que las operaciones de la Cooperativa se realicen conforme lo estipulado por la institución y			
5.- Criterios y Métodos				
Documentos externos	Procedimientos	Subprocesos	Instructivos de Trabajo	Formatos-Registros/ Matriz
Manual de Tarjetas de Debito Banred Manual de transferencias Manual de operación Western Union Manual de Megared Manual de entrega		<u>Administración de la Operación</u> <u>Carga de Información</u> <u>Consolidación y Cuadres</u>	Administración de Tarjetas de Debito	Cuadros de información Instrucciones operativas Envío información Procedimientos operativos Informe de implementación
8.- Recursos				
Mano de Obra	Materiales e Insumos		Equipos y Software	Otros
Jefe de Negocios Asistente de Negd Jefes de Agencia	Suministros		CAJERO AUTOMATICO SISTEMA WESTERN UNION SISTEMA DE CONTABILIDAD BASE SICOR TELEFONO OFFICE COBIS INTERNET MAIL PC	Comunicación con Bancos Proveedores de servicios
PROCESO ANTERIOR				
6.- Entradas		7.- Salidas		PROCESO POSTERIOR
Mercadeo y desarrollo de Captación Gestión de Tecnología de la	Fichas de productos Informe de medición de Ubicación de nuevas agencias Presupuesto Información de servicios no	Productos y servicios implementados Carga de información de instituciones Envío de información CONSEP Instrucciones y capacitaciones operativas Requerimiento de recursos Cuadre de tarjetas de debito Información de metas a cumplir Cuadre de servicios no financieros Información al cliente empresarial		Captación Provisión de servicios no financieros Gestión Financiera Planificación Colocación

1.- Nombre del Proceso:	CAPTACION			2.- Código CP
3.- Responsable	Jefe de Negocios			
4.- Objetivo	Entregar y mantener los productos financieros de captación ajustados a las necesidades y			
5.- Criterios y Métodos				
Documentos externos	Procedimientos	Subprocesos	Instructivos de Trabajo	Formatos-Registros/ Matriz
Normativa de la Superintendencia de Bancos	Políticas de Captaciones	<u>Entrega de servicios de captaciones</u> <u>Mantenimiento de servicios</u> <u>Cancelación de Servicios de Captación</u>	Instructivo de captaciones	Archivo de Tarjetas de Debito Certificado de aportación obligatoria Servicios entregados
PROCESO ANTERIOR	6.- Entradas	7.- Salidas		PROCESO POSTERIOR
Gestión de Tecnología de información Gestión de operaciones CLIENTE EXTERNO Gestión Financiera	Documentos del cliente Productos y servicios en Información del cliente Carga de información Instrucciones y capacitaciones Información de cuentas por cobrar Material promocional Parametrización de módulos del Efectivo cheque	Tarjetas de ahorro abiertas Cuentas de ahorro abiertas Polizas de inversión Efectivo cheque Información actualizada Renovación de Polizas Encuestas de satisfacción llenas Información estado de servicios Cancelación de tarjeta de debito Cancelación de polizas de inversión Títulos de valor Información de metas a cumplir Inf. Contabilidad Información de servicios no financieros Cuadre de cajero Cancelación de Cuentas de Ahorro		CLIENTE EXTERNO Gestión de Tecnología de Inf. Mercadeo y Desarrollo de Gestión de Operaciones Gestión Financiera
8.- Recursos				
Mano de Obra	Materiales e Insumos	Equipos y Software	Otros	
Contador general Tesorera Cajero Asistente de Negocios Ejecutivo atención al cliente Jefe de agencia Mensajeros	Libretas de Ahorro Certificados de polizas Formularios Consep Suministros Chequera Efectivo Retenciones Bovedas	CAJERO AUTOMATICO SISTEMA DE CONTABILIDAD SISTEMA DE INVERSIONES SISTEMA DE CHEQUES CENTRAL DE RIEGOS SISTEMA BANRED INTERNET COPIADORA IMPRESORA TELEFONO SOFTWARE CAJERO AUTOMATICO EXCELL COBIS MAIL PC	Servicio de tarjetas BANRED Infraestructura de Agencias Disponibilidad de la red Servicio de Soporte DIEBOLD Servicio de publicación	

1.- Nombre del Proceso	COLOCACION Y RECUPERACION DE CARTERA			2.- Código	CR	
3.- Responsable	Jefes de Agencia					
4.- Objetivo	Entregar creditos de acuerdo a la capacidad de pago de los socios, dentro de los plazos					
5.- Criterios y Métodos						
Documentos externos	Procedimientos	Subprocesos	Intructivos de Trabajo	Formatos-Registros/ Matriz		
Normativa de la Superintendencia de Bancos	Procedimientos de credito	Colocación de Cartera Monitoreo y	Manual de Crédito	File de credito Pagarés Reporte de cumplimiento de colocación Reporte de morosidad		
PROCESO ANTERIOR	6.- Entradas	7.- Salidas		PROCESO POSTERIOR		
Gestion de Operaciones	Presupuesto Documentos del cliente Instrucciones y capacitaciones Productos y servicios en Parametrización de modulos del sistema Información del Cliente	Ingreso de estado de crédito en Información del estado del crédito Información de metas a cumplir Encuestas de satisfacción llenas File de crédito		Gestión de Tecnología de Inf CLIENTE EXTERNO Gestión de operaciones		
8.- Recursos						
Mano de Obra	Materiales e Insumos	Equipos y Software		Otros		
Oficial de Credito Notificador Abogado Jefe de agencia Asistente de Crédito Jefe de Credito	Suministros Solicitud de crédito Informe de Verificación de datos Pagarés	COBIS SISTEMA DE CREDITOS CENTRAL DE RIESGO COPIADORA IMPRESORA		Movilización gastos judiciales		
9.- Indicadores						
Indicador	Formula	Responsible de la Medición	Frecuencia	Valor actual	Valor meta	Fuente de información
% Cumplimiento de colocación	Total colocación real/ total colocación presupuestada	Jefe de Crédito	Mensual		95%	Bases de datos COAC
% morosidad por agencia	(Valor en mora por creditos/ total pagado) por agencia	Jefe de C	Mensual		1%	Listados Cobis

1.- Nombre del Proceso	PROVISION DE SERVICIOS NO FINANCIEROS		2.- Código CR
3.- Responsable	Jefes de Agencia		
4.- Objetivo	Aprovechar la infraestructura instalada para brindar servicios de cobros y pagos a otras entidades,		
5.- Criterios y Métodos			
Documentos externos	Procedimientos	Subprocesos	Instructivos de Trabajo
Contratos de servicio Western Union Contratos de servicio EMAAP Contrato MEGARED Contrato Bono Solidario Manual de operación Western Union		Cobros Pagos	
			Formatos-Registros/ Matriz Documentos de respaldo Western Tickets EMAAP Comprobante de pago BONO
PROCESO ANTERIOR	6.- Entradas	7.- Salidas	PROCESO POSTERIOR
Gestión de Operaciones	Efectivo Instrucciones y capacitaciones Productos y servicios en Documentación de respaldo TRX Cedula de ciudadanía	Ingreso de trx al sistema Información de metas a cumplir Encuestas de satisfacción llenas Comprobante de trx	Gestión de Tecnología Gestión de operaciones
8.- Recursos			
Mano de Obra	Materiales e Insumos	Equipos y Software	Otros
Ejecutivo de Atención al Cliente Cajero Jefe de Agencia	Suministros Formularios Western Union Formularios CONSEP	SISTEMA WESTERN UNION COBIS SISTEMA MEGARED SISTEMA BONO SOLIDARIO MAIL	

1.- Nombre del Proce	GESTION DE TALENTO HUMANO		2.- Código	RH
3.- Responsable	Jefe de Recursos Humanos			
4.- Objetivo	Proporcionar las capacidades humanas requeridas por la institución y desarrollar las habilidades y			
5.- Criterios y Métodos				
Documentos externos	Procedimientos	Subprocesos	Instructivos de Trabajo	Formatos-Registros/ Matriz
Codigo de trabajo	Reglamento interno de trabajo	Incorporación de personal personal Gestión de permanencia del personal Desvinculación del personal	Manual de Competencias Manual de valoración de cargos Manual orgánico funcional	Registro de requerimientos T. I. para el personal Rol de pagos Plan de Capacitación Registro de capacitación File de personal Registro de novedades con el personal.
PROCESO ANTERIOR	6.- Entradas	7.- Salidas		PROCESO POSTERIOR
Todos los procesos de la organización	Perfil del cargo vacante Requerimientos de capacitación Requerimientos de personal	Selección de personal Contratación de personal Valoración de nuevos cargos Inducción a personal nuevo Mntto. Inf. del empleado Pago de haberes al empleado Capacitación al personal Inf. a Contabilidad Requerimiento de recursos para el area Trámites adm de ingreso de personal Control y registro de novedades del personal Finiquito de relaciones laborales con el		Todos los procesos de la organización
8.- Recursos				
Mano de Obra	Materiales e Insumos	Equipos y Software	Otros	
Jefe de Recursos Humanos Jefe de Agencia	Suministros Papelería de la organización	SISTEMA DE NOMINA INTERNET TELEFONO IMPRESORA INT FOCUS OFFICE FAX PC	Oferta programas de capacitación	

1.- Nombre del Proceso:	GESTION DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN		2.- Código	TI
3.- Responsable	Jefe de Sistemas			
4.- Objetivo	Garantizar a través de la tecnología de información , la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de datos de la Cooperativa, de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información sea integra, confidencial y este disponible para una mejor toma de desiciones.			
5.- Criterios y Métodos				
Documentos externos	Procedimientos	Subprocesos	Instructivos de Trabajo	Formatos-Registros/ Matriz
Manual de Cobis	Plan operativo de tecnología	Administración de seguridades Helpdesk Administración de hardware Producción		Mail de respuesta a requerimientos Matriz de mntto de equipos Manuales de usuario de prog. Cronogramas de trabajo en requerimientos
PROCESO ANTERIOR	6.- Entradas	7.- Salidas	PROCESO POSTERIOR	
Todos los procesos	Requerimiento de equipo y Requerimiento de soporte Identificación de necesidades de	Administración de accesos a información Soporte cajero automático Soporte a usuarios Entrega de equipos a usuarios Registro de mantenimiento de equipos. Respaldo de Información de la Cooperativa Administración de disponibilidad del servicio. Actualización COBIS Programas desarrollados Paraetrización de COBIS Requerimiento de recursos para el area Seguridad en la información del negocio Actualización de la pagina Web Actualización de Base de Datos Respuesta a requerimientos tecnológicos	Todos los procesos	
8.- Recursos				
Mano de Obra	Materiales e Insumos	Equipos y Software	Otros	
Jefe de sistemas Personal de sistemas	Suministros Cintas de tape bakup Partes de computadoras Dispositivos externos	Servidores Hubs Cuarto Frio Aire Acondicionado Teléfono Impresoras Fax Sistema de administración de telefono COBIS UPS Cableado estructurado PCs	Proveedores externos	

1.- Nombre del Proceso:	GESTION DE CALIDAD			2.- Código CA
3.- Responsable	Jefe de Gestión de Procesos			
4.- Objetivo	Administración del sistema de gestión de procesos de la Cooperativa, con la finalidad de mejorar su			
5.- Criterios y Métodos				
Documentos externos	Procedimientos	Subprocesos	Instructivos de Trabajo	Formatos-Registros/ Matriz
	Procedimiento de documen Procedimiento de análisis de datos y	Mantenimiento del sistema de indicadores de proceso Mantenimiento del sistema de gestión de calidad Manejo de reclamos internos y externos Mntto de la documentación		Registro de control de documentos Inventario de procesos Informe de reclamos
PROCESO ANTERIOR	6.- Entradas	7.- Salidas	PROCESO POSTERIOR	
Todos los procesos	Reclamos, requerimientos y Registro de indicadores Requerimiento de mejoras en Requerimiento de implementación de procedimientos Documentos existentes	Inventario de procesos actualizado Nuevos procesos y procedimientos Capacitación y difusión de mejores prácticas Indicadores de procesos Resumen de reclamos Solución de reclamos, requerimientos Documentación actualizada	Todos los procesos	
8.- Recursos				
Mano de Obra	Materiales e Insumos	Equipos y Software	Otros	
Jefe de Gestión de procesos Pasante Jefes departamentales	Suministros Cronómetros Movilización Pizarra de tiza líquida	Impresora Internet Mail PC Office Teléfono		

1.- Nombre del Proceso:	ADMINISTRACION DE RIESGOS		2.- Código	RI
3.- Responsable	Jefe de Riesgos			
4.- Objetivo	Monitorear y controlar el riesgo originado en la cooperativa			
5.- Criterios y Métodos				
Documentos externos	Procedimientos	Subprocesos	Instructivos de Trabajo	Formatos-Registros/Matriz
Manual de reporte de estructuras de riesgo SBS Normativa de la SBS		Entrega de información al organismo de control Monitoreo y control de riesgos en el negocio		Estructuras de riesgo SBS Informe mensual a Gerencia
PROCESO ANTERIOR	6.- Entradas	7.- Salidas		PROCESO POSTERIOR
Tesorería Contabilidad	Reporte de portafolio Información contable Información de captaciones y	Estructuras de riesgo SBS Requerimiento de recursos Informe mensual a Gerencia BDD en software de riesgos de crédito		Planificación y Dirección
8.- Recursos				
Mano de Obra	Materiales e Insumos		Equipos y Software	Otros
Encargado de Riesgos Analista de sistemas	Suministros de oficina		Sistema de Riesgos Información Financiera Internet PC Mail Teléfono Office Impresora	

1.- Nombre del Proceso:	GESTION FINANCIERA		2.- Código FI
3.- Responsable	Jefe financiero		
4.- Objetivo	Administrar las finanzas de la organización		
5.- Criterios y Métodos			
Procedimientos	Subprocesos	Intructivos de Trabajo	Formatos-Registros
Procedimientos internos Monitores y control de cuentas y portafolio	Contabilidad Tesorería Análisis Financiero	Manual de contabilidad Manual de Tesorería	
PROCESO ANTERIOR	6.- Entradas	7.- Salidas	PROCESO POSTERIOR
Planificación	Ingreso de activos Registros Agencias Facturas * Balances Generales * Información histórica Registros contables Información de tesorería	Registro sistema contable Balances Información externa Información de disponibilidad de efectivo Colocación del portafolio de inversiones Liquidez óptima Manejo de cuentas bancarias Propuestas de inversión Propuestas de financiamiento Informes de Análisis presupuestario Requerimiento de recursos Indicadores Financieros	Planificación
8.- Recursos			
Mano de Obra	Materiales e Insumos	Equipos y Software	Otros
Contadora General Asistentes de contabilidad Tesorera Jefe financiero	Suministros Chequera Retenciones Facturas	PC Sistema Contable COBIS Impresora Programa de liquidez Programa de flujo de fondos Internet Reportes del sistema Mail Copiadora Fax Office	

1.- Nombre del Proceso:	LOGISTICA			2.- Código	PV
3.- Responsable	Jefe financiero				
4.- Objetivo	Proveer de los materiales necesarios a los procesos de la cooperativa y realizar el mantenimiento de la infraestructura, con la finalidad de que se cuente con los implementos suficientes para la realización				
5.- Criterios y Métodos					
Documentos externos	Procedimientos	Subprocesos	Instructivos de Trabajo	Formatos-Registros/ Matriz	
	Procedimiento de ad	Provisión de materiales y Mntto Inf. Matriz Mntto Inf. Agencias		Registro de entrega de Registro de pedido de Liquidaciones de gastos por departamento. Registro de materiales	
PROCESO ANTERIOR	6.- Entradas	7.- Salidas		PROCESO POSTERIOR	
Todos los procesos	Pedido de materiales(mail, fax) Aprobación de compra Pedido de mntto de infraestructura Requerimiento de adecuación o	Suministros entregados Registro de entrega de materiales Liquidación de gastos Contratación de proveedor Trabajo realizado Facturas y justificativos		Todos los procesos	

1.- Descripción del Proceso:	AUDITORIA INTERNA			2.- Código	AU
3.- Responsable	Jefe de auditoria				
4.- Finalidad	Evaluar el control interno para optimizar los recursos de la institución.				
5.- Criterios y Métodos					
Documentos externos	Procedimientos	Subprocesos	Instructivos de Trabajo	Formatos-Registros/ Matriz	
Ley del sistema financiero Normativa de la SBS Normas de Auditoria PCGA		Revisión de procedimientos operativos Revisión contable		Papeles de trabajo Informes Internos- Plan de auditoria anual	
PROCESO ANTERIOR	6.- Entradas	7.- Salidas		PROCESO POSTERIOR	
Contabilidad Captación Colocación	Balances Registros de procedimientos de Procedimientos internos Registros de procedimientos de colocación	Informes de auditoría Plan de auditoria anual Requerimiento de recursos		Planificación	
8.- Recursos					
Mano de Obra	Materiales e Insumos		Equipos y Software	Otros	
Auditor interno Auditor alterno	Suministros Papeles de trabajo		PC COBIS Internet Office Mail Teléfono Impresora Fax		

6.3 Diseño de Factores de éxito.

<p>PLANIFICACION Y DIRECCION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar áreas claves, donde se debería poner mayor énfasis y hacer mejoras efectivas. • Trabajar en equipo para establecer Credibilidad en el Sistema Cooperativo. • Mejorar el grado de satisfacción al cliente. • Eliminar excesivas regularizaciones. • Recuperación del mercado crediticio • Distribuir responsabilidades de los procesos. • Selección del equipo de planificación. • Establecimiento de compromisos y responsabilidades. • Realización de un seguimiento y evaluación estratégico. 	<p>MERCADEO Y DESARROLLO DE SERVICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reaccionar rápidamente ante los cambios del mercado, conocer nuevos segmentos, tendencias y cambios en la conducta del consumidor. • Optimizar los recursos, no se puede destinar altos recursos sin conocer y analizar antes que es lo que le socio/cliente opina, desea, quiere y necesita. • Desarrollar estrategias adecuadas, una investigación de mercado facilitará información clave.
<p>GESTION DE OPERACIONES</p>	<p>CAPTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer y saber moverse en el mercado financiero. • Reconocimiento de potenciales

	<p>mercados de apoyo, ONG`S, instituciones públicas, entre otras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación constante en los procesos productivos de captación, como por ejemplo en las pólizas de acumulación. • Preocupación central por la calidad. • La cooperativa necesita sacrificar parte de los beneficios de los socios para generar un patrimonio propio y lograr sustentabilidad, acumulación indispensable para innovar, invertir, crecer y captar recursos financieros.
--	--

<p>COLOCACION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignación de recursos financieros. • Disponibilidad de oferta. • Velocidad en la concesión. • Estabilidad de las operaciones crediticias. • Reducir el número de días para la formalización del crédito. 	<p>SERVICIOS NO FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los servicios y ampliar los horarios. • Menos costo por servicio prestado. • Puntualidad, cumplimiento de lo ofertado. • Cuando la competencia iguala los servicios, surge la guerra de
--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de horarios de operaciones, vespertina y en fines de semana. 	<p>precios y servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El servicio respalda la calidad.
<p>TALENTO HUMANO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener como premisa el análisis y descripción de los puestos de trabajo, partiendo de las competencias exigidas por el puesto. • El reclutamiento debe lograr una cantidad y calidad de candidatos que garantice una buena selección, en esto influye la experiencia del reclutador. • La selección del personal debe dotar a la organización de una fuerza de trabajo con las competencias que garantice un buen desempeño. • La remuneración parte de la valoración de los puestos de trabajo y se basa en los resultados obtenidos de forma individual y colectiva, por lo que debería ser un componente variable favoreciendo a la eficiencia. • 	<p>TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con personal que haya estado durante el proceso de la compra del sistema. • Poseer una metodología de la integración del sistema. • Establecer un plan de contingencia para los casos que puedan salir mal.

<p>CALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación de las personas en todos los niveles. • Voluntariedad en la participación. • Interés y espíritu de superación constante. • Capacidad para analizar los problemas e identificar sus causas. • Mantener los resultados obtenidos. • Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en equipo. 	<p>RIESGOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener carácter emprendedor. • Ser luchador. • Contar con socios cuando en realidad puede prescindir de ellos. • Escoger socios sin definir criterios de elección relevante. • Adentrarse en sectores que no gusten o se desconocen. • Escoger sectores de actividad poco atractivos. • Crear modelos de negocios que no den beneficios rápidamente y de modo sostenible.
<p>GESTION FINANCIERA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las finanzas tienen elementos cualitativos y cuantitativos, la clave actual está en la capacidad de adaptación y flexibilidad. • Generar una ventaja sustentable en el tiempo. • Invertir para mejorar el índice de crecimiento y la posición competitiva. 	<p>LOGISTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener perfectamente claro los objetivos de la empresa. • Alcanzar los niveles en la calidad de los stocks. • Crear políticas de recuento esporádico de inventarios. • Cumplir con los plazos de entrega pactados. • Crear un equipo de trabajo que crea y se comprometa con la empresa.

AUDITORIA

- Oportunidad de contar con la información en tiempo y forma, ayudará a la mejor ejecución y gestión del área.
- Agilidad del proceso, tareas con valor agregado, realizadas con responsabilidad delimitada.
- Distintos consultores estudian las recomendaciones y observaciones que surgen de cada auditoría, dictaminan el riesgo asociado y ejecutan un control y seguimiento sobre este.

6.4 Diseño de indicadores de gestión por cada cadena de valor del respectivo proceso.

Planificación y Dirección						
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia	Valor actual	Valor meta	Fuente de información
ROE	Rendimiento operativo/ Activo Total	Gerente General	Mensual	2,96%	3,20%	Indicadores financieros
Liquidez	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	Gerente General	Mensual	5,89%	7%	Indicadores financieros
Gasto operativo	Gasto operativo/ Activo total promedio	Gerente General	Mensual	8,96%	7,50%	Indicadores financieros

Mercadeo y Desarrollo de Servicios						
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia	Valor actual	Valor meta	Fuente de información
% de aperturas de cuentas por publicidad	Numero de aperturas de cuentas por publicidad/ Total de cuentas abiertas	Jefe de Negocios	Mensual	56%	60%	Base de datos COAC
% cumplimiento de presupuesto	Total de gasto real de MK/ total gasto presupuestados de MK	Asistente de Marketing	Semestral		80%	Estados Financieros
Medición del servicio	Investigación de satisfacción	Asistente de Marketing	Mensual		95%	Encuestas de satisfacción

Gestión de Operaciones						
Indicador	Formula	Responsable de la Medición	Frecuencia	Valor actual	Valor meta	Fuente de información
% implementaciones de nuevos productos o cambios exitos	Numero de productos implementados exitosamente (referencia 1 semestre)/Total de implementaciones realizadas en el semestre	Jefe de Negocios	Semestral		100%	Informe semestral de Jefe de Negocios
% de Información entregada a tiempo a Contabilidad	Numero de reportes entregados a Contabilidad a tiempo/ Total de reportes	Contador General	Mensual		100%	Mediciones realizadas por contabilidad

Captación						
Indicador	Formula	Responsable de la Medición	Frecuencia	Valor actual	Valor meta	Fuente de información
Numero de errores en el proceso de captación	Promedio de % de errores en los subprocesos de Captación.	Jefe de Procesos	Mensual		0	Indicadores de gestión de proceso
Disponibilidad del Cajero Automático	Total tiempo de servicio/ Tiempo total	Jefe de Sistemas	Mensual		99%	Registro BANRED
Total de productos cancelados/ productos entregados	Promedio de cancelación de servicios.	Jefe de Negocios	Mensual		5%	Indicadores de cancelación
% de Renovación de Servicios	(Total de renovación de polizas, activación de cuentas y renovación de Tarjetas de Debito) Totales de nuevos ingresos	Jefe de Negocios	Mensual			Base de datos COAC
% Cumplimiento de entrega de servicios por oficial de ATC.	Promedio(cumplimiento apertura de cuentas, cumplimiento apertura de tarjetas de debito, polizas de acumulación)	Jefe de Negocios	Mensual		95%	Bases de datos COAC

Colocación						
Indicador	Formula	Responsable de la Medición	Frecuencia	Valor actual	Valor meta	Fuente de información
% Cumplimiento de colocación	Total colocación real/ total colocación presupuestada	Jefe de Crédito	Mensual		95%	Bases de datos COAC
% morosidad por agencia	(Valor en mora por creditos/ total pagado) por agencia	Jefe de Crédito	Mensual		1%	Listados Cobis

Servicios no Financieros						
Indicador	Formula	Responsable de la Medición	Frecuencia	Valor actual	Valor meta	Fuente de información
Cumplimiento de metas de servicios no financieros entregados	Promedio de (% WU, EMAAP, Bono)	Jefe de Negocio	Mensual		99%	Base de Datos Cooperativa
Problemas en ingreso de información	% de problemas de ingreso de información/ Total de servicios entregados	Asistente de Ne	Mensual		0,10%	Reportes de Asistente de Negocios

Gestión Talento Humano						
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia	Valor actual	Valor meta	Fuente de información
Cumplimiento del programa de capacitación	% de cumplimiento de capacitación	Jefe de RRHH	Semestral			Registro de capacitación
Indice de rotación del personal	num de personas que salen mensual/ total de personal	Jefe de RRHH	Mensual	1,7%	1,0%	Base de RR HH
Tecnología de Información						
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia	Valor actual	Valor meta	Fuente de información
Disponibilidad de sistema en agencias	Tiempo de disponibilidad registrado en agencias/tiempo total de atención*100	Jefe de Procesos	Mensual	95%	100%	Registro de disponibilidad del sistema
Numero de inconsistencias cajero automático	Numero de inconsistencias registradas/ total trx	Asistente de Negocios	Mensual		0	Registro de reclamos porTD
Tiempo de atención de requerimientos usuarios	Tiempo promedio de atención de requerimientos	Jefe de Sistemas	Mensual	3 horas	10 minutos	Registro de disponibilidad del sistema
Calidad						
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia	Valor actual	Valor meta	Fuente de información
Estandarización de la organización	#procesos estandarizados/ total de procesos en la organización	Jefe de Gestión de Procesos	Anual	1	5	Registro de documentación
Gestión de reclamos	# de reclamos resueltos/ total de reclamos aceptados	Jefe de Gestión de Procesos	Anual	50%	100%	Registro de reclamos
Riesgos						
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia	Valor actual	Valor meta	Fuente de información
Cumplimiento del plan de riesgos	% de avance del plan de riesgos	Comité de Riesgos	Semestral	37%	80%	Evaluación semestral del cumplimiento
Gestión Financiera						
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia	Valor actual	Valor meta	Fuente de información
Entrega de información	Tiempo de desfase de entrega balances e información externa	Jefe Financiero	Mensual	6 de cada mes	5 de cada mes	Fecha de entrega
% cumplimiento de presupuesto	Total de gastos reales / total gastos presupuestados	Jefe Financiero	Semestral		90%	Estados Financieros
Observaciones de auditoría externa	Num de observaciones de auditoría externa	Auditor Interno	Semestral			Informes de auditoría

Logística						
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia	Valor actual	Valor meta	Fuente de información
Cumplimiento en tiempo de entrega de materiales	numero de entregas retrasadas/total de entregas	Jefes de Agencia	Mensual			registro de entrega de materiales solicitados.
Auditoria						
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia	Valor actual	Valor meta	Fuente de información
Cumplimiento del plan de auditoria anual	% Cumplimiento del plan de auditoria anual	Comité de Auditoría	Semestral		100%	Plan de auditoría

6.5 Responsabilidades y Competencias

ATENCION AL CIENTE

RESPONSABILIDADES	COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none">• Sobre dinero y/o documentos financieros que se derivarían por pérdida, producidas por error o actuando con distracción.• Sobre información confidencial, consecuencias que se deriven de la divulgación de la información calificada como confidencial por la cooperativa.• Sobre equipos y bienes inmuebles, entre ellos mobiliario, sumadora, computador, impresora, que se deriven del deterioro por mal uso o pérdida del equipos por descuido.• Sobre el servicio al socio, posibles trastornos que puedan ocasionar en el servicio a los socios actuando de mala fe.	<ul style="list-style-type: none">• Informar a socios y clientes sobre los productos y servicios tanto financieros como no financieros.• Aperturar y cerrar cuentas de ahorro e inversiones a plazo fijo.• Ingresar comprobantes contables generados por caja chica.• Custodiar la chequera y depósitos a plazo fijo.• Informar y receptar solicitudes de crédito debidamente llenadas y con los correspondientes requisitos.• Compete conocer los reglamentos de la apertura de cuenta, inversiones, créditos y los servicios no financieros.

OFICIAL DE CREDITO

RESPONSABILIDADES	COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Custodiar documentos financieros entregados por los socios para tramitación de los créditos, como escrituras, pagos de impuestos, avalúos, prendas, pagarés. • No divulgar condiciones económicas de los socios, así como la situación financiera de la cooperativa y sobre créditos vinculados. • Cuidar los equipos y mobiliario entregado a su cargo como computadora, impresora, sumadora, portátil. • Otorgar una atención profesional personalizada, sin incidir en el deterioro de la calidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar información in situ de solicitante y garante, sin pérdida de tiempo, así como analizar su situación financiera apegada a las políticas y normas crediticias. • Efectuar un seguimiento crediticio de inversión como de recuperación. • Archivar los file de los créditos desembolsados por el jefe de agencia. • Coordinar acciones de cobro extrajudicial y judicial de la cartera vencida. • Conocer y poner en práctica el reglamento de crédito y análisis crediticio. • Conocer las bondades del Sistema COBIS principalmente de los módulos inherentes a los créditos. • Conocer bases legales para los trámites hipotecarios, prendarios y cobros vía judicial.

JEFE DE AGENCIA

RESPONSABILIDADES	COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el fondo de cambio diario y depositar el excedente de efectivo conjuntamente con los cheques. • No divulgar información financiera de los socios, clientes, de la situación financiera de la cooperativa, morosidad y central de riesgo. • Cuidar los bienes muebles y equipos como computadora, impresora, sumadora, portátil. • Proporcionar un buen trato a los socios y clientes, y solucionar conflictos que se puedan suscitar en la labor diaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar solicitudes de crédito según manual de crédito vigente. • Desembolsar todos los créditos aprobados tanto en comité a nivel de agencia como de oficina matriz, a fin de proporcionar mayor información sobre política crediticia y comprometer a que cumpla con puntualidad sus obligaciones adquiridas. • Atender los requerimientos de servicios financieros y no financieros de su área de gestión. • Captar recursos económicos a la vista y plazo fijo según políticas. • Recibir, evaluar y remitir las solicitudes de crédito al Comité Oficina Matriz de montos superiores a los que se aprueba en cada oficina. • Revisar y analizar los créditos

	<p>en mora, así como coordinar para su recuperación extrajudicial o judicial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Custodiar los pagarés, hipotecas y avalúos. • Realizar informes semanales o mensuales sobre la gestión de la Agencia.
--	--

JEFE DE COBRANZAS

RESPONSABILIDADES	COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Custodiar documentos fiduciarios como pagaré, hipoteca, avalúo, recibidos para iniciar trámites legales para su recuperación. • No divulgar información confidencial relacionada a la morosidad de la cooperativa y trámites legales de recuperación. • Proporcionar un buen uso de los equipos y bienes muebles entregados a su cargo. • Mantener una buena relación entre socio en mora y la cooperativa, pese a desavenencias que ocurran por 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar los índices de morosidad de las agencias o sucursales. • Negociar con los socios en mora, el pago de la cartera vencida. • Mantener reuniones con cobradores a domicilio, call.center y oficiales de crédito en algunos de los casos. • Presentar informes semanales al jefe de negocios. • Coordinar visitas a socios y garantes en mora o trámite judicial. • Conocer políticas de cobranzas

su recuperación.	<p>y leyes legales de recuperación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saber el manejo del sistema de cartera y cobranzas. • Estar al tanto en negociaciones y políticas de crédito y cobranzas.
------------------	--

CALL CENTER

RESPONSABILIDADES	COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • No divulgar información correspondiente a la morosidad de las agencias a su cargo. • Cuidar su computadora, central telefónica, calculadora y muebles. • Mantener un alto grado de respeto y consideración para con los socios en mora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar llamadas telefónicas a los socios en mora. • Coordinar los pagos con las oficinas operativas. • Resolver inquietudes de valores adeudados vía telefónica. • Efectuar informes semanales sobre la recuperación, para ser entregado al jefe de cobranzas. • Conocer y poner en práctica las políticas de cobranzas.

NOTIFICADOR

RESPONSABILIDADES	COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • No divulgar información y estado de créditos en mora e índices de morosidad. • Cuidar sus equipos de oficina y muebles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Notificar in situ o lugares de trabajo a socios y garantes en mora. • Negociar y pactar una tentativa fecha de pago.

<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el respeto ante socios y garantes, pese a incumplimiento de sus obligaciones. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir dinero en efectivo o cheque e inmediatamente reportar a su jefe inmediato para su pago, así como entregar los respectivos recibos de descargo a los socios. • Realizar informes semanales los cuales indiquen el avance de su recuperación. • Saber el manejo del sistema de cartera y crédito para otorgar información a los socios en mora.
---	---

6.6 Descripción de cargos



Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

DESCRIPCIÓN DEL CARGO ATENCION AL CLIENTE

IDENTIFICACIÓN.

- **Nombre del cargo:** Atención al Cliente
- **Departamento:** Balcón de Servicios
- **Jefe Inmediato:** Jefe de Agencia
- **Cargos bajo su responsabilidad:** Ninguna

OBJETIVO

- Proporcionar información a socios y clientes sobre beneficios y servicios que ofrece la Cooperativa entre ellos cuentas de ahorros, inversiones a plazo fijo, servicios no financieros, y proporcionar información referente a créditos así como la recepción de solicitudes.

NATURALEZA

- La persona que desempeñe este cargo debe ser una persona amable, prudente, pro activa, objetiva, con habilidades de comunicación y destreza para elaborar informes y cuadrar información. Además debe ser capaz de trabajar bajo presión de sus superiores y organismos contralores.

FUNCIONES

- **Principales o Frecuentes:** Otorgar información a socios y clientes sobre, apertura y cierre de cuentas de ahorros, inversiones, e informar y recibir solicitudes de crédito.

- **Periódicas:** Recibir, revisar, entregar y cuadrar servicios como Megared, Wester Union y convenios institucionales.
- **Ocasionales:** Ingresar comprobantes contables y de retención.

REQUISITOS

- **Características académicas:** Estudios Superiores mínimo segundo año en Administración de Empresas, Contabilidad, Auditoría, Banca, Finanzas u otras carreras afines.
- **Experiencia:** No es necesaria.
- **Capacitación complementaria:** Calidad en el Servicio, Computación, Relaciones Humanas y Análisis crediticio.
- **Ocupación a la que podría ascender:** Asistente de Crédito
- **Condiciones de Trabajo:** En oficina
- Sin distinción de sexo o edad cumpliendo los requisitos anteriores.



Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

DESCRIPCIÓN DEL CARGO OFICIAL DE CREDITO

IDENTIFICACIÓN.

- **Nombre del cargo:** Oficial de Crédito
- **Departamento:** Crédito y Cobranzas
- **Jefe Inmediato:** Jefe de Agencia, Jefe de Crédito y Cobranzas
- **Cargos bajo su responsabilidad:** Asistente de Crédito, Atención al Cliente

OBJETIVO

- Colocar y recuperar los recursos financieros de la Cooperativa, minimizando al máximo el riesgo crediticio, con el propósito de mantener una cartera sana y productiva.

NATURALEZA

- La persona a desempeñar este cargo debe ser honesta, precisa, objetiva, imparcial, y amable, con habilidades para tomar decisiones, detectar inconsistencias en la información, negociar, lograr acuerdos y elaborar informes.

FUNCIONES

- **Principales o Frecuentes:** Levantar la información de campo para la evaluación y aprobar de solicitudes de crédito acorde a lo establecido en el Manual.

- **Periódicas:** Realizar un seguimiento del crédito y coordinar acciones de cobro en casos de mora o en trámite judicial.
- **Ocasionales:** Efectuar informes sobre la colocación y recuperación de la cartera.

REQUISITOS

- **Características académicas:** Estudios Superiores, Título o Egresado en Banca y Finanzas u otras carreras afines.
- **Experiencia:** Un año en ocupaciones similares.
- **Capacitación complementaria:** Análisis de Riesgo Crediticio, Manejo de Conflictos, Técnicas e Cobranzas, Computación, Internet y Avanzado de Cooperativismo.
- **Ocupación a la que podría ascender:** Jefe de Agencia
- **Condiciones de Trabajo:** En oficina un 60% y 40% en campo.
- Sin distinción de sexo o edad cumpliendo los requisitos anteriores.



Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

JEFE DE AGENCIA

IDENTIFICACIÓN.

- **Nombre del cargo:** Jefe de Agencia o Sucursal
- **Departamento:** Ídem
- **Jefe Inmediato:** Jefe de Negocios, Gerente General.
- **Cargos bajo su responsabilidad:** Cajera, Atención al Cliente, Asistente de Crédito y Oficial de Crédito.

OBJETIVO

- Gestionar los servicios financieros y sociales que promueve la Cooperativa en su área de operaciones, además será responsable de cumplir las estrategias que permiten el desarrollo y crecimiento integral de la agencia o sucursal.

NATURALEZA

- La persona que desempeñe este cargo debe ser pro activa, tener factibilidad de comunicación, transparente, oportuno, honesto, responsable, imparcial, objetivo, independiente, prudente y amable. Con habilidades para negociar y lograr acuerdos estratégicos, detectar necesidades de los socios, ejercer liderazgo, conocer el mercado, poder de convencimiento, tener imagen positiva, tomar decisiones, auditoria de documentos, y saber elaborar informes financieros.

FUNCIONES

- **Principales o Frecuentes:** Investigar y atender los requerimientos de servicios financieros y sociales de los socios/clientes, captar recursos

económicos, calificar solicitudes de crédito, recibir, evaluar y remitir al Jefe de Crédito las solicitudes por montos establecidos en el manual, y desembolsar los créditos aprobados por el Comité tanto de la agencia como de la oficina Matriz.

- **Periódicas:** Realizar informes mensuales sobre la gestión de la Agencia de acuerdo a los procedimientos de la cooperativa, custodiar los pagarés, hipotecas y avalúos y revisar, analizar y realizar seguimiento de los créditos en mora y cobranza judicial.
- **Ocasionales:** Efectuar controles como arqueos de caja, fondo de cambio, control de la chequera e inversiones a plazo fijo.

REQUISITOS

- **Características académicas:** Estudios Superiores, Título en Banca y Finanzas u otras carreras afines.
- **Experiencia:** Tres años en ocupaciones similares.
- **Capacitación complementaria:** Manejo de Conflictos, Presupuesto, Liderazgo y Manejo de Equipos de Trabajo, Gerencia de Proyectos, Computación y Programación, Análisis de Crédito y Cobranzas, Internet, Avanzado de Cooperativismo.
- **Ocupación a la que podría ascender:** Gerente General o Subgerente.
- **Ocupación a la que podría ser transferido:** Jefe Financiero o Jefe de Crédito.
- **Condiciones de Trabajo:** En oficina un 85% y 15% campo
- Sin distinción de sexo cumpliendo los requisitos anteriores.



Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

JEFE DE COBRANZAS

IDENTIFICACIÓN.

- **Nombre del cargo:** Jefe de Cobranzas
- **Departamento:** Cobranzas
- **Jefe Inmediato:** Jefe de Negocios, Gerente General.
- **Cargos bajo su responsabilidad:** Call Center y Cobradores a Domicilio

OBJETIVO

- Coordinar y efectuar la recuperación de la cartera en mora, para mantener índices de morosidad exigidos por los organismos de control.

NATURALEZA

- El individuo que desempeñe este cargo debe tener liderazgo, capacidad para la toma de decisiones, dirección y control, así como habilidades de Negociación, Persuasión, Capacidad para Negociar, Planificación, Organización, y Persuasión.

FUNCIONES

- **Principales o Frecuentes:** Controlar los índices de morosidad de las Oficinas Operativas y la Oficina Matriz, Negociar con socios el pago de la cartera vencida, resolución y en trámite judicial.
- **Periódicas:** Mantener reuniones con los Abogados externos, Jefes de Agencia, Cobradores a Domicilio y Call Center. Presentar informes a la Jefatura de Negocios sobre la Morosidad.

- **Ocasionales:** Brindar asesoramiento a las oficinas operativas en lo concerniente a aspectos legales.

REQUISITOS

- **Características académicas:** Estudios Superiores, Doctor en Jurisprudencia.
- **Experiencia:** Dos años en ocupaciones similares.
- **Capacitación complementaria:** Cobranza, Negociación Avanzada, Liderazgo y Planificación.
- **Ocupación a la que podría ascender:** Ninguna.
- **Ocupación a la que podría ser transferido:** Ninguna.
- **Condiciones de Trabajo:** En oficina un 50% y 50% campo
- De preferencia sexo masculino.



Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

DESCRIPCIÓN DEL CARGO CALL CENTER

IDENTIFICACIÓN.

- **Nombre del cargo:** Operador Call Center
- **Departamento:** Cobranzas
- **Jefe Inmediato:** Jefe de Cobranzas.
- **Cargos bajo su responsabilidad:** Ninguno

OBJETIVO

- Efectuar la cobranza de la cartera vencida, vía telefónica, con el propósito de disminuir los índices de morosidad.

NATURALEZA

- Para este desempeño se exige sobre todo empatía, planificación y organización, pero sobre todo persuasión y argumentación.

FUNCIONES

- **Principales o Frecuentes:** Realizar llamadas telefónicas a socios para que procedan a la cancelación de las cuotas en mora y coordinar los pagos atrasados en las diferentes agencias.
- **Periódicas:** Efectuar informes sobre la recuperación de la cartera al jefe de cobranzas.
- **Ocasionales:** Resolver inquietudes vía telefónica.

REQUISITOS

- **Características académicas:** Estudios Superiores, Estudiante de primer año en carreras como Derecho, Administración o afines.

- **Experiencia:** Dos años en cargos similares.
- **Capacitación complementaria:** Negociación Avanzada.
- **Ocupación a la que podría ascender:** Ninguna.
- **Ocupación a la que podría ser transferido:** Ninguna.
- **Condiciones de Trabajo:** En oficina un 100%
- Sin distinción de sexo cumpliendo los requisitos anteriores



Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

DESCRIPCIÓN DEL CARGO NOTIFICADOR

IDENTIFICACIÓN.

- **Nombre del cargo:** Notificador
- **Departamento:** Cobranzas
- **Jefe Inmediato:** Jefe de Cobranzas/ Jefe de Agencia
- **Cargos bajo su responsabilidad:** Ninguno

OBJETIVO

- Efectuar la cobranza de la cartera vencida, vía notificación in situ, con el propósito de disminuir los índices de morosidad.

NATURALEZA

- Para este cargo se exige, planificación, organización, y sobre todo ser un buen negociador.

FUNCIONES

- **Principales o Frecuentes:** Notificar en sus domicilios a socios y garantes de ser necesario, para que procedan a la cancelación de las cuotas en mora.
- **Periódicas:** Efectuar informes sobre la recuperación de la cartera al jefe de cobranzas.
- **Ocasionales:** Ayudar a la cobranza judicial a los abogados externos.

REQUISITOS

- **Características académicas:** Estudios Superiores, Estudiante de primer año en carreras como Derecho, Administración o afines.
- **Experiencia:** Dos años en cargos similares.

- **Capacitación complementaria:** Cobranza efectiva
- **Ocupación a la que podría ascender:** Ninguna.
- **Ocupación a la que podría ser transferido:** Call Center
- **Condiciones de Trabajo:** 100% de campo
- De preferencia sexo masculino y que posee transporte.

6.7 Plan de Implementación de la propuesta

PLAN DE IMPLEMENTACION MANUAL DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS DE LA COAC “ALIANZA DEL VALLE” LTDA.

PROGRAMA	LINEA DE ACCION	PRODUCTO ESPERADO	ACTIVIDADES	PLAZO
Definición de Pilotos	Area de Crédito y Cobranzas	Manual de Procesos de Crédito y Cobranzas	Definir pilotos que permitan detectar fallas, deficiencias y oportunidades de mejoría, antes que su impacto negativo sea muy costoso	Del 01 al 15 enero 2009
Evaluación de la implementación.			Definir un protocolo formal (recursos y equipos de trabajo) para la revisión, corrección y adaptación de herramientas y sistemas en la fase de implementación sin que se produzca un impacto negativo en la ejecución del proyecto.	Del 01 al 15 enero 2009
Definir un plan contra la resistencia al cambio			Realizar un plan de trabajo con líderes (jefes de agencia) y actores claves (mejores oficiales de crédito y cobranzas)	Del 15 al 20 enero 2009
			Concientizar y difundir las mejoras en el proceso de crédito y cobranzas a todos quienes conforman las áreas de crédito y cobranzas.	Del 21 al 25 enero 2009
Plan de Capacitación			Capacitación a jefes de agencias	Del 26 al 27 enero 2009
			Capacitación a oficiales de crédito, asistentes y atención al cliente.	Del 28 al 30 enero 2009
Unidades de Ejecución			Definir a los responsables de las secciones, de crédito y cobranzas.	01-feb-09
			Delimitar las responsabilidades de participación, con conocimiento de las dependencias entre el trabajo de las distintas unidades.	02-feb-09

CAPITULO 7
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

- ✓ La COAC “Alianza del Valle” Ltda es una institución sin fines de lucro, por lo que para su existencia es necesario ser eficiente y eficaz, lo que sin duda maximizará los recursos económicos generados principalmente por el crédito y la cobranza. Esta razón y la de satisfacer al socio-cliente justo a tiempo, generó la necesidad de crear un Manual de Procesos para el Departamento de Crédito y Cobranzas.
- ✓ Se puede señalar además que el presente trabajo recoge aspectos fundamentales asociados a la concepción de un Manual de Procesos, a partir de un nuevo enfoque que integra dos vertientes generalmente tratadas por separado: La Organización como estructura empresarial y las Regulaciones de las actividades, con lo cual se logró una mayor coherencia a nivel institucional y se facilitó la detección de fallos, tanto en la estructura como en el sistema de regulación.
- ✓ Además con este estudio se pretende no perder tiempos muy valiosos y aprovechar los recursos financieros y humanos.
El dominio de las herramientas de diagnóstico como son los flujo gramas ayudarán a implantar programas de entrenamiento en los departamentos de crédito y cobranza y con ello tener una guía en caso de que falle el proceso productivo.
- ✓ Al desarrollar el estudio de los procesos actuales, mediante la medición de tiempos y costos, se logró eliminar, mejorar o fusionar actividades, para con ello obtener la eficiencia exigida por socios-clientes y la competencia.
- ✓ Este levantamiento de procesos y su mejoramiento significaría un ahorro a la cooperativa de **\$ 32.250,48 dólares** una cifra significativa que podría

servir para aumentar el número de oficiales de crédito, quienes a su vez ayudarán a incrementar las colocaciones y la recuperación de los mismos. Al mismo tiempo se mejoraría los tiempos de concesión.

- ✓ Finalmente se puede concluir manifestando que el presente estudio se realizó con el objetivo de desarrollar procesos que permitan alcanzar el correcto desenvolvimiento de las actividades que atañan el crédito y su cobranza, y a la vez garantizar la consecución de la visión empresarial.

7.2 Recomendaciones

- ✓ La implantación de la gestión por procesos en las organizaciones son una necesidad, que buscan la constante satisfacción de sus asociados o clientes, por ello mi recomendación de establecer el presente trabajo de estudio, mediante un asesoramiento técnico, tomando como referencia instrumentos como las hojas de mejoramiento donde se indica las acciones a tomar y el rediseño de los procesos seleccionados.
- ✓ Una vez implantado el Manual de Procesos para los departamentos de Crédito y Cobranzas, es inevitable hacer extensivo la aplicación de los nuevos procedimientos a las demás sucursales, utilizando un lenguaje de manera que todos los lectores puedan comprender fácilmente el mensaje.
- ✓ De igual forma se pide realizar un análisis y mejora constante de los procesos, para lo cual se deberá involucrar activamente la participación de los que laboran o participan activamente en las áreas de crédito y cobranzas, pues son ellos precisamente los que conocen donde pueden estar las reservas de mejora continúa de los procesos.
- ✓ Automatizar el nuevo procedimiento propuesto, con la participación de personas que tengan las aptitudes, capacidades y actitudes para utilizar

productivamente las automatizaciones, cuando se haya seleccionado el proyecto y las personas, es aconsejable tomarse todo el tiempo necesario para proporcionarles el entrenamiento adecuado en las operaciones automatizadas.

- ✓ Reducir la burocracia, principalmente en los niveles de aprobación, con ello se mejorará los tiempos de concesión.

- ✓ Reducir y eliminar las actividades sin valor añadido, la documentación de procesos cuestiona estas actividades, dejando perdurar las estrictamente necesarias.

- ✓ Ampliar las funciones y responsabilidades del personal, con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayores responsabilidades al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclos.

- ✓ Finalmente poner en marcha un sistema de medición de los procesos a través de los indicadores de gestión en cada una de las áreas.

BIBLIOGRAFIA

- MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, Harrington H. James, McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá, Colombia 1993
- MANUAL DE TRABAJO DE REINGENIERIA DE PROCESOS, Harbour Jerry L. Panorama Editorial S.A. tercera reimpresión, México D.F. 1996.
- ADMINISTRACION POR CALIDAD TOTAL, Oakland John S, Compañía Editorial Continental tercera reimpresión, México 2003
- HERRAMIENTAS ESTADISTICAS BASICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD, Hitoshi Kume, Grupo Norma, 1992.
- CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD, Montgomery Douglas, Editorial Iberoamérica, 1991.
- VARIOS AUTORES
Memoria Cooperativa Alianza del Valle Ltda, cuarta edición, Quito-Ecuador 2006

ANEXOS

Anexos N.01

Requisitos para Apertura de Cuenta de Ahorros



REQUISITO PARA APERTURAR UNA CUENTA

- 1.- Copia y original de cédula y papeleta de votación.
- 2.- Original carta de agua, luz o teléfono (Último mes, cancelada)
- 3.- 2 números de Teléfonos convencionales de personas conocidas.
- 4.- \$50 Depósito inicial

Anexo N.02

Papeleta de Retiro

COOPERATIVA FINANCIERA REGULADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

ALIANZA DEL VALLE LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

Nº 2513534

CUENTA No.

\$

LUGAR Y FECHA _____

YO, _____

RECIBO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "ALIANZA DEL VALLE"

LA CANTIDAD DE _____ DOLARES
DEL SALDO QUE MANTENGO A FAVOR EN MI CUENTA.

FIRMA _____ C.I. _____
PRESENTE SIEMPRE SU LIBRETA Y CEDULA

RUBRICA Y SELLO DEL CAJERO

RETIRO DE AHORROS

AUTORIZACION

AUTORIZO A: _____ CON C.I. _____ A _____

RETIRAR DE MI CUENTA DE AHORROS LA CANTIDAD DE \$ _____
DOLARES

FIRMA DEL SOCIO

RECIBI CONFORME

Anexo N.04

Solicitud de Crédito anverso



Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR
LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

SOLICITUD DE CREDITO

Gracias por su confianza, por favor sírvase llenar con letra imprenta el documento y entréguelo en la Cooperativa con los documentos de respaldo solicitados.

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 identidad: 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 identidad: 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:

Dibuje el croquis de su dirección domiciliaria (solicitante)

En caso de tener negocio propio dibuje el croquis de su negocio (solicitante)

GARANTE

(En caso de requerir garante)

Apellidos y nombres completos:
 No. de cédula de identidad: 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 identidad: Edad:
 Ocupación/cargo que ocupa:
 Nombre de la Empresa donde trabaja/negocio:
 Actividad:
 Dirección trabajo:
 Teléfono trabajo: Tiempo de trabajo:

DIRECCIÓN DOMICILIO GARANTE

Barrio:
 Calle: No.:
 Intersección calle:
 Punto de referencia:
 Teléfono 1: Teléfono 2:

Dibuje el croquis de su dirección domiciliaria (garante)

En caso de tener negocio propio dibuje el croquis de su negocio (garante)

Reverso

DETALLE DE INGRESOS Y GASTOS (SOLICITANTE)

INGRESOS		EGRESOS	
Sueldo/ingreso	<input type="text"/>	Alimentación	<input type="text"/>
Sueldo/ingreso Cónyuge	<input type="text"/>	Arriendo	<input type="text"/>
Otros ingresos	<input type="text"/>	Otros egresos	<input type="text"/>

REFERENCIA FAMILIAR SOLICITANTE

Nombres y apellidos	Parentesco:	teléfono
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

REFERENCIA PERSONAL SOLICITANTE

Nombres y apellidos	Parentesco:	teléfono
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

DETALLE DE INGRESOS Y GASTOS (GARANTE)

INGRESOS		EGRESOS	
Sueldo/ingreso	<input type="text"/>	Alimentación	<input type="text"/>
Sueldo/ingreso Cónyuge	<input type="text"/>	Arriendo	<input type="text"/>
Otros ingresos	<input type="text"/>	Otros egresos	<input type="text"/>

REFERENCIA FAMILIAR GARANTE

Nombres y apellidos	Parentesco:	teléfono
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

REFERENCIA PERSONAL GARANTE

Nombres y apellidos	Parentesco:	teléfono
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

CONDICIONES DE ACEPTACIÓN DEL CRÉDITO

Autorizo (amos) a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. 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. 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., 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 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. a que el valor depositado en concepto de encaje, 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., 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(amos) expresa e irrevocablemente a Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. 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, Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., 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 de Valle, 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

Anexo N.05

Informe de Inspección Solicitante Anverso

 Alianza del Valle Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito <small>COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS</small>		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	Ciudadela:		
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:					
Tempo de residencia:	Nombre propietario vivienda:	Teléfono:			
3. ACTIVIDAD ECONÓMICA ACTUAL DEL SOLICITANTE					
Ocupación:					
Nombre de la empresa/negocio:		Dirección:			
Teléfonos:		Cargo actual:	Tempo que trabaja		
4. ACTIVIDAD ECONÓMICA ACTUAL DEL CÓNYUGE DEL SOLICITANTE					
Ocupación:					
Nombre de la empresa/negocio:		Dirección:			
Teléfonos:		Cargo actual:	Tempo que trabaja		
5. INFORMACION FINANCIERA		6. ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL			
INGRESOS MENSUALES		GASTOS NETO MENSUALES			
Sueldo/ingreso del solicitante		Alimentación			
(*) Pensiones		Educación			
Ingresos por Arriendos		Vestuario			
Ingresos netos del Negocio/actividad		Arriendo mensual			
Ingresos netos del cónyuge del solicitante		Servicios Básicos			
(**) Otros Ingresos		Cuota Mensual deudas			
		Combustible			
		Transporte			
		Otros Gastos			
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	VALOR COMERCIAL

Reverso

8.- VERIFICACIÓN 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 UBICACIÓN DEL SOLICITANTE			
Croquis del Domicio del Solicitante		Croquis del Negocio del Solicitante (En caso de tenerlo)	
10.- COMENTARIOS			

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 éste informe son verídicos

F. OFICIAL

F. SOLICITANTE DEL CRÉDITO

Resolución del Crédito	
Nivel 1:	Nivel 2:
Jefe de Agencia / Oficial de crédito	COMITÉ DE CRÉDITO
Fecha:	Fecha:
Monto:	Monto:
Plazo:	Plazo:
Tipo de garantía:	Tipo de garantía:
RESOLUCIÓN	Acta No:
Recomendado <input type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Suspendido <input type="checkbox"/> Negado <input type="checkbox"/>	RESOLUCIÓN Recomendado <input type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Suspendido <input type="checkbox"/> Negado <input type="checkbox"/>
_____ Firma Jefe de Agencia Nombre:	_____ Secretario del Comité Nombre:

Observaciones:

Anexo N.06

Inspección Garante anverso

 Alianza del Valle Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito <small>COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS</small>		INFORME DE INSPECCIÓN VERIFICACIÓN DE DATOS			
GARANTE					
1. DATOS PERSONALES DEL GARANTE DEL CREDITO					
Apellidos y Nombres Completos:		Socio No:			
No. De cédula de identidad:					
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 de cónyuge:					
No. De cédula de identidad		Edad:			
No. De cargas familiares	Total integrantes familia	Edades: / / / /			
Dirección domicilio:		Barrio:	Ciudadela:		
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:		
2. ACTIVIDAD ECONÓMICA ACTUAL					
Ocupación:					
Nombre de la empresa/negocio:		Dirección:			
Teléfonos:		Cargo actual:	Tiempo que trabaja:		
3. ACTIVIDAD ECONÓMICA ACTUAL DEL CÓNYUGE					
Ocupación:					
Nombre de la empresa/negocio:		Dirección:			
Teléfonos:		Cargo actual:	Tiempo que trabaja:		
4. INFORMACION FINANCIERA		5. ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL			
INGRESOS MENSUALES		GASTOS NETOS MENSUALES			
ACTIVO		PASIVO			
Saldo/ingreso del garante	Alimentación	Caja - Bancos	Prestamo en Bancos		
(*) Pensiones	Educación	Inversiones	Préstamos en Cooperativas		
Ingresos por Arriendos	Vestuario	Ctas. y Dcts. Por cobrar	Cuentas y Dcts. por pagar		
Ingresos netos del Negocio/actividad	Arriendo mensual	Mercadería	Otras obligaciones:		
Ingresos netos del cónyuge del garante	Servicios Básicos	Muebles y Enseres			
(**) Otros Ingresos	Cuota Mensual deudas	Vehículos			
	Combustible	Bienes (Casa, Dpto., terreno)			
	Transporte	Otros activos			
	Otros Gastos				
TOTAL INGRESOS NETOS USD	TOTAL EGRESOS USD	TOTAL ACTIVO USD.	TOTAL PASIVO USD.		
INGRESOS NETOS (INGRESOS - GASTOS) USD.:		PATRIMONIO NETO (ACTIVO - PASIVO) USD.:			
(*) Origen de pensiones: _____		(**) Origen otros ingresos: _____			
7. DETALLE DE LOS ACTIVOS					
PROPIEDADES	UBICACIÓN		MTS 2	HIPOTECADA	VALOR COMERCIAL
VEHÍCULO	MODELO	MARCA	AÑO	PRENDADA	VALOR COMERCIAL
8.- VERIFICACIÓN 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:					

Anexo N.08

Análisis Complementario



ALIANZA DEL VALLE
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

ANALISIS COMPLEMENTARIO DE CREDITO

MONTO SOLICITADO :	12,000.00	CUOTA	408
SOCIO No.	143794	PLAZO	36
TRAMITE N.	79746		
NOMBRE:	FREDY ONOFA CALISPA MARIO PEREZ ENRIQUEZ		

ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS

<u>INGRESOS SOLICITANTE</u>		<u>EGRESOS</u>	
Sueldo	842.00	FAMILIARES	220.00
		Alimentación	120.00
		Educación	0.00
		Servicios Básicos	50.00
		Otros	0.00
		Vestuario	50.00
<u>INGRESOS CONYUGUE</u>		NEGOCIO	60.00
Sueldo	785.00	Chofer	0.00
		Combustible	60.00
		Transporte	0.00
		Otros gastos	0.00
		GASTOS FINANCIEROS	356.00
		Pichincha	260.00
		Pichincha conyugue	96.00
		Unibanco	0.00
		Internacional T/C	0.00
		OTROS	30.00
		Transporte	30.00
TOTAL INGRESOS	1,627.00	TOTAL GASTOS	666.00
INGRESOS - EGRESOS			\$ 961.00
CAPACIDAD DE PAGO			30% 672.70

Comentario.- Sus ingresos mensuales le permiten endeudarse en el monto de \$ 12.000 a 36 meses

Anexo N.09

Ratios

Sistema de Análisis Financiero RATIOS 2.2

lunes, 01-diciembre-2008
12:34:39

Reporte de Análisis de Crédito

Datos del Solicitante		FECHA DE LA SOLICITUD: 01/12/2008	
NOMBRE: FREDY ALEJANDRO ONOFA CALISPA			
Datos Financieros del Crédito		Información General del Crédito	
MONTO DE CREDITO:	12,000.00 \$	TIPO DE CREDITO:	OPTIMO uso Inversión
PAGO EQUIVALENTE AL MES:	403.17 \$	DESTINO DEL CREDITO:	CONSUMO
PLAZO:	36 MESES TASA: 12.80%	ORIGEN DE LOS FONDOS:	Propios
FRECUENCIA DE PAGO:	Mensual	TIPO DE DESEMBOLSO DE RECURSOS:	Único
PAGO EQUIVALENTE SEGUN FRECUENCIA DE PAGO:	403.17 \$	CONVENIO DE COBRO POR NOMINA:	No OPERACION: 0
Análisis de Carácter		Análisis de Condiciones de Fuente Principal de Ingresos	
RESIDENCIA:	vivienda propia ANTIGÜEDAD: 48 MESES	ESTABILIDAD:	Alta
ACTIVIDAD PRINCIPAL:	Empleado público	ESTIMACIÓN DE INGRESOS:	Estable
ANTIGÜEDAD LABORAL:	24 MESES	ESTIMACIÓN DE FLUJOS:	Mediana rotación
BURÓ DE CREDITO:	A	SITUACIÓN DE MERCADO:	Estable
REFERENCIAS DE CREDITO:	Buenas		
NUMERO DE MESES EN MORA:	0 MESES		
Análisis de Capital		Análisis de Capacidad de Pago	
TOTAL DE ACTIVOS:	54,658.00 \$	INGRESOS PROPIOS:	842.00 \$
TOTAL DE PASIVOS:	7,593.25 \$	INGRESOS DEL CONYUGE:	785.00 \$
TOTAL DE PATRIMONIO:	47,064.75 \$	TOTAL DE INGRESOS:	1,627.00 \$
GRADO DE ENDEUDAMIENTO ACTUAL:	13.89%	EROGACIONES MENSUALES:	666.00 \$
GRADO DE ENDEUDAMIENTO CON CREDITO:	29.39%	AMORTIZACIÓN DEL CREDITO:	403.17 \$
Análisis de Colateral		TOTAL DE EROGACIONES:	1,069.17 \$
TIPO DE GARANTIA:	Personal	CAPACIDAD DE PAGO ACTUAL:	59.07%
MONTO DE LA GARANTIA:	3,281.30 \$	CAPACIDAD DE PAGO CON AMORTIZACIÓN:	34.29%
OBSERVACIÓN DE GARANTIA:	Sin cobertura suficiente	COBERTURA DE CUOTA DE CREDITO:	238.36%
COBERTURA SOBRE CUOTA:	110.95%	PLAZO MEDIO PARA PAGO DE PASIVOS:	21.33 MESES
COBERTURA SOBRE MONTO:	0.00%	GASTOS FAMILIARES PROMEDIO POR PERSONA:	100.00 \$
		GASTOS FAMILIARES PROMEDIO REPORTADOS:	250.00 \$

OBSERVACIONES DE RIESGO DEL CREDITO

PUNTAJE TOTAL REALIZADO EN EL ANÁLISIS: 98.3% NIVEL DE RIESGO: Riesgo Normal

OBSERVACIONES DEL ANALISTA

Mario Perez
MARIO PEREZ

Anexo N.10

Tabla de Amortización

ALIANZA DEL VALLE									
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LTDA.									
COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS									
No. RUC 1790501469001		SUCURSAL: SANGOLQUI		PAGINA: Page 1 of 1					
TABLA DE AMORTIZACION						FECHA: 09/Dic/2008			
No. OPERACION: 0040079421				MONEDA: DOLARES					
TIPO OPERACION: CREDITO OPTIMO ALIANZA				CED./RIF/PASAP: 1705705810					
CLIENTE: 48989		FABARA ESPIN MIRIAM DE LAS MER							
DATOS DE LA OPERACION									
MONTO: 7.000.00		FECHA LIQUIDAC.: 09/12/2008		MES DE GRACIA: 0					
TASA INT.NOMINAL: 12.8000 %		FECHA VENCIMIE.: 09/08/2011		GRACIA MORA: 0 dias					
TASA INT.EFECTIVA: 13.5800 %		PAGO CAPITAL: 1		GRACIA CAPITAL: 0					
PLAZO: 32 MENSUAL		PAGO INTERES: 1		GRACIA INTERES: 0					
TIPO AMORTIZAC: FRANCESA		CUOTA: MENSUAL		TELEFONO:					
		DIRECCION: SANTA ROSA CALLE IMBABURA C							
Div	FEC. PAG	SALDO CAP.	CAPITAL	INTERES	OTROS	ABONO	AHORRO	CUOTA	ESTADO
1	09/01/2009	7,000.00	182.81	77.16	0.00	0.00	5.00	264.97	VIGENTE
2	09/02/2009	6,817.19	184.83	75.14	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
3	09/03/2009	6,632.36	193.94	66.03	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
4	09/04/2009	6,438.42	189.00	70.97	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
5	11/05/2009	6,249.42	188.87	71.10	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
6	09/06/2009	6,060.55	197.48	62.49	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
7	09/07/2009	5,863.07	197.43	62.54	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
8	10/08/2009	5,665.64	195.51	64.46	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
9	09/09/2009	5,470.13	201.62	58.35	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
10	09/10/2009	5,268.51	203.77	56.20	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
11	09/11/2009	5,064.74	204.15	55.82	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
12	09/12/2009	4,860.59	208.12	51.85	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
13	11/01/2010	4,652.47	205.38	54.59	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
14	09/02/2010	4,447.09	214.12	45.85	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
15	09/03/2010	4,232.97	217.83	42.14	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
16	09/04/2010	4,015.14	215.71	44.26	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
17	10/05/2010	3,799.43	218.09	41.88	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
18	09/06/2010	3,581.34	221.77	38.20	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
19	09/07/2010	3,359.57	224.13	35.84	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
20	09/08/2010	3,135.44	225.41	34.56	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
21	09/09/2010	2,910.03	227.90	32.07	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
22	11/10/2010	2,682.13	229.45	30.52	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
23	09/11/2010	2,452.68	234.68	25.29	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
24	09/12/2010	2,218.00	236.31	23.66	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
25	10/01/2011	1,981.69	237.42	22.55	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
26	09/02/2011	1,744.27	241.36	18.61	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
27	09/03/2011	1,502.91	245.01	14.96	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
28	11/04/2011	1,257.90	245.21	14.76	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
29	09/05/2011	1,012.69	249.89	10.08	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
30	09/06/2011	762.80	251.56	8.41	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
31	11/07/2011	511.24	254.15	5.82	0.00	0.00	5.00	264.97	NO VIGENTE
32	09/08/2011	257.09	257.09	2.65	0.00	0.00	5.00	264.74	NO VIGENTE
TOTALES		0.00	7,000.00	1,318.81	0.00	0.00	160.00	8,478.81	

Elaborado por:

Aprobado por:

Cliente:

Acepto en forma libre, voluntaria y expresa pagar con puntualidad las cuotas, caso contrario estaré obligado a pagar los gastos de cobranza a partir del tercer día de retraso, valores que son conocidos plenamente por el suscrito.

Archivo Fuente: tamortiz.rpt
Ciudad: RUMIÑAHUI

Teléfono 2330311
Dirección: SANGOLQUI. AV. GENERAL ENRIQUEZ Y RIO CH

Anexo N.11

Tabla de Desembolso

ALIANZA DEL VALLE LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
No RUC 1790501469001

DESEMBOLSO	MONEDA: DOLARES	FECHA: 09/Dic/2008
No. OPERACION: 0040079421	CED/RIF/PASAP 1705705810	PAGINA: Page 1 of 1
TIPO OPERACION: CREDITO OPTIMO ALIANZA		SUCURSAL: SANGOLQUI
CLIENTE: 48989 FABARA ESPIN MIRIAM DE LAS MERCEDES		No. RECIBO: -1

DATOS DE LA OPERACION

No. OP. ANTERIOR:		SUMA DE CUOTAS: 8.318,81	FECHA LIQUID.: 09/12/2008
MONTO APROBADO: 7.000,00	TASA INT. NOMINAL: 12,8000 %		FECHA VENCIM: 09/08/2011
MONTO FINANCIADO: 7.000,00	TASA INT. EFECTIVA: 13,5800 %		REAJUSTABLE: S
MONTO LIQUIDO: 6.930,00	TASA INT. MORA: INT x 1,10		PERIODO REAJ: 12 M
MONTO RETENIDO: 70,00			TELEFONO:
DIRECCION: SANTA ROSA CALLE IMBABURA CASA 224 4 MEDIA CUADR			

Rubros en el Desembolso

No.	CONCEPTO	MONTO	MON		DESCRIP. CONCEPTO
1	CAP	7.000,00	DOL		CAPITAL
2	OPART	35,00	DOL		OTROS PARTICIPES
3	SOLCA	35,00	DOL		IMPUESTO SOLCA
Monto Líquido		6.930,00			
No.	CONCEPTO	MONTO	MON	COTIZA REFERENCIA	BENEFICIARIO
1	NOTA CREDITO CUENTA A	6.930,00	DOL	1.0 404010100090	MIRIAM DE LAS MERCEDES F
Carga Financiera		1,318,81			
No.	CONCEPTO	MONTO	MON	TIPO FIN PERIODICIDAD	DESCRIP. CONCEPTO
1	INT	1,318,81	DOL	NA MENSUAL	INTERES
NO Carga Financiera		7,070,00			
No.	CONCEPTO	MONTO	MON	TIPO FIN PERIODICIDAD	DESCRIP. CONCEPTO
1	CAP	7.000,00	DOL	NA MENSUAL	CAPITAL
2	OPART	35,00	DOL	IM	DESEMBOLSO OTROS PARTICIPES
3	SOLCA	35,00	DOL	IM	DESEMBOLSO IMPUESTO SOLCA

MONTO FINANCIADO: Es el valor solicitado por el cliente.

MONTO LIQUIDO: Es el valor que el cliente recibe después de efectuadas las deducciones establecidas por Ley y por la Cooperativa.

SUMA CUOTAS: Son los valores que el cliente debe cancelar en el período convenido, las cuales incluyen capital, intereses, y en caso de que las cuotas de crédito no sean canceladas en las fechas pactadas se cobrar el correspondiente interés de mora y los gastos por cobranzas.

CARGA FINANCIERA: Carga Financiera Se refiere al monto que resulta de la diferencia entre la sumatoria de las cuotas asociadas al crédito y el monto líquido que el deudor recibe en su cuenta de ahorros, pagaderos directa o indirectamente impuestos por la Cooperativa como una condición para el otorgamiento del crédito. La carga financiera no incluye: seguros obligatorios, gastos por cuentas de terceros, comisiones voluntarias, seguros voluntarios.

AUTORIZO EN FORMA LIBRE, VOLUNTARIA Y EXPRESA, A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA. A EFECTOS QUE EL VALOR DEPOSITADO EN CONCEPTO DE ENCAJE LO MANTENGA EN CALIDAD DE COLATERAL HASTA LA TOTAL CANCELACION DE LA OBLIGACION, DE CONFORMIDAD CON EL MANUAL DE CREDITO, PLENAMENTE CONOCIDO POR QUIEN SUSCRIBE EL PRESENTE DESEMBOLSO DE CRÉDITO.

Elaborado por:
Archivo Fuente: liquida.rpt

Aprobado por:
Dirección: SANGOLQUI, AV. GENERAL ENRIQUEZ Y RIO CHINCHIPE. E
Ciudad: RUMIÑAHUI

Cliente:
Teléfono 2330311

Anexo N.12

Pagaré anverso



ALIANZA DEL VALLE LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

Ptmo. No.- 0040079421
Tipo: CREDOPTI
Destino: COMPRA DE MAQUINARIA Y VEHICULOS DE TRABAJO
Plazo: 973 días

PAGARE A LA ORDEN
TASA EFECTIVA ANUAL: 13.58 %
POR.- US \$ 7,000.00
Código: 300
Fecha Vto.: 09-Ago-2011

- A. Debo(emos) y pagare (mos) incondicionalmente a la orden de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA. COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, en la ciudad de SANGOLQUI o en el lugar que se nos reconenga, la cantidad de SIETE MIL CON 00/100 DOLARES AMERICANOS (US \$ 7,000.00), en moneda de curso legal, suma igual que hemos recibido en préstamo, en dinero en efectivo, a nuestra entera satisfacción. El pago lo haremos en 32 cuotas MENSUALES de 259.97 dólares americanos, incluido la tasa de interes nominal anual del 12.8 %, desde la fecha de suscripción del presente pagaré a la orden de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA. COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, esta tasa variará con los reajustes de tasa de interés de referencia.
- B. En caso de mora, nos sujetamos al interés dispuesto por el Directorio del Banco Central del Ecuador, que se halle vigente a la fecha en que pague (mos).
- C. Si incurriera (mos) en mora en una o más cuotas mensuales o dividendos, si se diera destino distinto al convenido, la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA. COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS podrá dar por vencido la totalidad del plazo del préstamo y exigir el pago total de la obligación.
- D. Acepto(mos) pagar todos los gastos judiciales y extrajudiciales, inclusive honorarios profesionales, que ocasionare el cobro del presente pagaré a la orden de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA. COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, siendo suficiente la mera aseveración del acreedor, para establecer el valor de tales gastos.
- E. Al fiel cumplimiento de lo estipulado me (nos) obliga (mos) con todos mis (nuestros) bienes muebles e inmuebles presentes y futuros y además faculto (amos) a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA. COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS para debitar de mí (nuestra) cuenta (s) cualquier saldo que existiere para el pago total de la obligación, así como también, para disponer de valores y documentos al cobro, para el pago parcial o total de este pagaré a la orden de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA. COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS.
- F. En caso de juicio, renunciemos fuero, domicilio y nos sometemos a los jueces competentes de la jurisdicción en la Vía Verbal Sumaria o Ejecutiva, a elección de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA. COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS Eximiese de aviso de pago y protesto.

SANGOLQUI, a 09 de Diciembre de 2008

DEUDOR(ES)

FIRMA
FABARA ESPIN MIRIAM DE LAS MERCEDES

CODIGO:48989
CI/RUC: 1705705810
DIRECCION: SANTA ROSA CALLE IMBABURA
CASA 224 4 MEDIA CUADRA DEL COLEGIO LEVY
GOVSKY

FIRMA
PILLAJO ANGOS JOSE FRANCISCO

CODIGO:145660
CI/RUC: 1703512994
DIRECCION: BARRIO SANTA ROSA, CALLE
IMBABURA 224 Y CAYAMBE.

Reverso



ALIANZA DEL VALLE LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

VISTO BUENO

G. Por **AVAL (ES)** me (nos) constituyo (imos) solidariamente responsables con el (os) **DEUDOR (ES) SOLIDARIO (S)**, sin protesto, aceptamos las demas estipulaciones que anteceden y constantes en el pagaré a la orden de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA. COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, renunciando a los beneficios de orden y exclusión.

FECHA UT SUPRA.

DEUDOR(ES) SOLIDARIO(S)

FIRMA _____
PILLAJO-ANGOS CARLOS GERMAN

CI: 1709255119
CODIGO: 145658
DIRECCION: BARRIO SAN JOSE, CALLE QUITUS
279 OE2-455 Y CALLE EPICLACHIMA.

FIRMA _____

CI:
CODIGO:
DIRECCION:

FIRMA _____

CI:
CODIGO:
DIRECCION:

FIRMA _____

CI:
CODIGO:
DIRECCION:

Anexo N.13

Notificación de cobranzas 01



ALIANZA DEL VALLE
COOP. DE AHORRO Y CREDITO

MATRIZ: telefax: 2330 060/2335 078 /2332 085 AGENCIA EL INCA: telefax: 2417 235 / 2416 132
CHILLOGALLO: telefax: 2633 978/ 2963 504 SANGOLQUI: telefax: 2330 311/ 2330 590 AMAGUANA: telefax: 2878 960
MACHACHI: telefax: 2316 483 ALOAG: Parque Central de Aloag - telefax 2389 823 / 2389 366

NOTIFICACION No. 1

fecha: 09 de Diciembre de 2008 **Operación** 0040060470
Señor (a) (ita) MUÑOZ GAIBOR ROSARIO MARLENE **Socio:** 77428
fecha de vencimiento 17/03/2008

Estimado socio. (a) .-

Le recordamos que su crédito se encuentra en mora, en la cantidad de **USD 3,060.94** por lo que solicitamos se digne cancelar dicho valor dentro de las 24H00.

La fecha de pago de su cuota se encuentra establecida en la tabla de amortización conocida por usted, pague puntualmente y evítese molestias.

Atentamente,

.....
NOTA: Pague con puntualidad sus cuotas, la notificación se emite al tercer (3) día de retraso, toda notificación tiene un costo y perjudica para futuros créditos.

.....
CONTROL DE RECEPCION

DEUDOR: MUÑOZ GAIBOR ROSARIO MARLENE **SOCIO No.:** 77428
DIRECCION DOMICILIARI
DIRECCION LABORAL: QUITO - EL INCA BARRI LA DAMER VIRGIL MATIAS E7-58 Y EL M
TELEFONOS: **FECHA DE VENCIMIENTO** 17/03/2008
FECHA: 09 de Diciembre de 200 **OPERACION** 0040060470 **VALOR S** 3,060.94
FECHA DE VENCIMIENTO: 17/03/2008

NOTIFICACION : 01

NOMBRE _____

PARENTESCO _____

.....
RECIBI CONFORME

COMENTARIO NOTIFICADO

.....
FIRMA RESPONSABLE

Anexo N.14

Notificación de cobranzas 02

NOTIFICACION No. 2

09 de Diciembre de 2008

Socio: 77428

Señor (a): MUÑOZ GAIBOR ROSARIO MARLENE

Operación: 0040060470

Estimado socio. (a) .-

Por medio de la presente comunico a usted que su préstamo se encuentra en mora en la suma de USD 3,060.94 que incluye solo capital sin considerar los respectivos intereses.

Me permito recordarle que la falta de pago oportuno nos autoriza declarar vencido el valor total del crédito. Con el objeto de evitarle problemas de tipo judicial, le solicitamos se acerque a cancelar de manera inmediata los valores atrasados.

Esta notificación le llegará a su (s) garante (s).

Atentamente,

CONTROL DE RECEPCION

DEUDOR : MUÑOZ GAIBOR ROSARIO MARLENE SOCIO No.77428
DIRECCION DOMICILIARIA :
DIRECCION LABORAL : QUITO - EL INCA BARRI LA DAMER VIRGIL MATIAS E7-58 Y EL MORLAN
DIRECCION NEGOCIO : XXX
TELEFONOS :
FECHA : 09 de Diciembre de 2008 OPERACION : 0040060470 VALOR S/ 3,060.94

NOTIFICACION : 02
NOMBRE
PARENTESCO

RECIBI CONFORME

COMENTARIO NOTIFICADOR A CARGO :

FIRMA RESPONSABLE

Anexo N.15

Notificación de cobranzas 03

ALIANZA DEL VALLE
COOP. ALIANZA DEL VALLE
NOTIFICACION No. 3

FECHA ACTUAL 09 de Diciembre de 2008

Socio: 77428

Señor (a) : MUÑOZ GAIBOR ROSARIO MARLENE

Operación 0040060470

Estimado socio. (a) .-

En razón de los múltiples requerimientos realizados a usted y en vista que no ha cancelado en valor de USD. 3,060.94 , nos vemos obligados a dar por vencido la totalidad del crédito e iniciar las acciones legales correspondientes, recurriendo a los jueces competentes a efectos de obtener el secuestro o embargo de los bienes muebles y/o inmuebles, como los de sus garantes

Los gastos que se ocasionen en las acciones legales correspondientes serán incrementados a su deuda.

Atentamente,

.DEP..DE.COBRANZAS

.....
CONTROL DE RECEPCION

DEUDOR MUÑOZ GAIBOR ROSARIO MARLENE SOCIO No. 77428
DIRECCION DOMICILIARIA
DIRECCION LABORAL: QUITO - EL INCA BARRI LA DAMER VIRGIL MATIA
TELEFONO
FECHA 09 de Diciembre de 2008 OPERACION 0040060470 VALOR S/ 3,060.94

NOTIFICACION : 03
NOMBRE
PARENTESCO

.....
RECIBI CONFORME

COMENTARIO NOTIFICADOR A CAR

.....
FIRMA RESPONSABLE

Anexo N.16

Notificación Pre-judicial

ALIANZA DEL VALLE

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

NOTIFICACION PRE-JUDICIAL

09 de Diciembre de 2008

Señor(a) :MUÑOZ GAIBOR ROSARIO MARLENE

Dirección :

Ref: Operación No. 0040060470

Fecha de Vencimiento: 17/03/2008

De nuestras consideraciones:

Por el presente , le comunico que en mi despacho profesional reposa un pagaré a la orden firmado por su persona , por un crédito obtenido en la "Coop. Alianza del Valle Ltda." el mismo que esta en mora con la cantidad de USD. 3,060.94 a este valor se incrementará los respectivos honorarios.

Por este motivo y como personas de buen nombre, apegados al derecho le ofrecemos nuevamente, como última opción un arreglo amistoso y extrajudicial a realizarse en la Oficina Matriz dentro de 48 horas a partir de la recepción de este documento.

De no acudir a este llamado, entenderé que Usted no tiene interes en solucionar su problema de morosidad y procederé a ejecutar el pagaré a la orden, solicitando simultaneamente el secuestro de sus bienes o de sus garantes, el registro de su incumplimiento en la central de riesgos y reconocimiento de daños y perjuicios.

Atentamente,

DR. JULIO RODRIGUEZ DIAZ
Abogado Mat. 568 C.A.T.

CONTROL DE RECEPCION

NOMBRES: MUÑOZ GAIBOR ROSARIO MARLENE
VALOR: 3,060.94
FECHA: 09 de Diciembre de 2008

RECIBI CONFORME