

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
HUMANÍSTICAS

CARRERA DE: INGENIERIA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO  
Y CRÉDITO "INNOVACIÓN ANDINA" LTDA., DE LA CIUDAD DE  
LATACUNGA (PERÍODO 2009-2013).**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería Comercial

**Autoras:**

Escobar Cruz María Augusta

Toaquiza Herrera Bertha Margoth

**Director:**

Ing. Tito Recalde

Latacunga – Ecuador

Mayo – 2012

## AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INNOVACIÓN ANDINA LTDA, DE LA CIUDAD DE LATACUNGA (PERÍODO 2009-2013)**”, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

---

Escobar Cruz María Augusta  
C.I. 0503145799

---

Toaquiza Herrera Bertha Margoth  
C.I. 0503074825

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de director del trabajo investigativo sobre el tema:

**“DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INNOVACIÓN ANDINA LTDA., DE LA CIUDAD DE LATACUNGA (PERÍODO 2009-2013)”**, de Escobar Cruz María Augusta y Toaquiza Herrera Bertha Margoth postulantes de la especialidad de Ingeniera Comercial, considerando que dicho informe investigativo cumple con los requisitos metodológicos y aportes científicos, técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del tribunal de validación de tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe para su correcto estudio y calificación.

Latacunga, Enero del 2012

El Director

---

Ing. Tito Recalde

## **AGRADECIMIENTO**

Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que formamos el grupo de trabajo. Por esto agradezco a nuestro director de tesis, Ing. Tito Recalde, a mi compañera del proyecto Margoth Toaquiza, quienes conjuntamente a lo largo de este tiempo hemos puesto a prueba nuestras capacidades y conocimientos en el desarrollo de esta tesis la cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas. A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Universidad la cual abrió y abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

***María Augusta Escobar Cruz***

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente a Dios por otorgarme paciencia, sabiduría y sobre todo pasión por dedicarme íntegramente a la elaboración de esta presente tesis, a mis padre por ser la guía e inspiración para seguir adelante, a mi hermano por brindarme todo el amor y apoyo, a mi compañera de tesis, a la Universidad Técnica de Cotopaxi por ser un templo que me abrió las puertas para cumplir el sueño de ser Ingeniera Comercial, a la Cooperativa Innovación Andina quienes me brindaron el respaldo, de igual manera doy gracias al Ingeniero Tito Recalde por su dedicación y orientación brindada para el desarrollo del presente trabajo.

***Margoth Toaquiza***

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de mi tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Y a mi Sobrino Juan Esteban quien es la inspiración de mi vida. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con todo mi corazón.

**María Augusta Escobar Cruz**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a mis padres y de manera especial a mi familia y mi esposo, quienes en el transcurso de mi vida tanto personal y académica, han sabido brindarme su apoyo y fuerza incondicional, y ellos quienes a través del amor me han enseñado que el camino al éxito solo se logra cuando se es más humilde y esa humildad te da la oportunidad de fortalecer y lograr lo que uno se propone. A ellos mi amor y más sincero agradecimiento.

***Margoth Toaquiza***

## ÍNDICE DE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Planificación Estratégica.....	3
1.1.1 Generalidades.....	3
1.1.2 Concepto.....	4
1.1.3 Características de la Planificación Estratégica .....	4
1.1.4 Importancia de la Planificación Estratégica.....	5
1.1.5 Beneficios .....	5
1.1.6 Etapas.....	5
1.2 Diagnóstico Estratégico .....	6
1.2.1 Matriz FODA .....	6
1.2.2 Matriz EFE .....	8
1.2.3 Matriz EFI.....	9

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG</b>
1.2.4 Matriz de Perfil Competitivo .....	11
1.3 Direccionamiento Estratégico .....	11
1.3.1 Misión.....	12
1.3.2 Visión .....	13
1.3.3 Valores.....	13
1.3.4 Objetivos Estratégicos, Estrategias y Políticas .....	14
1.4 Formulación Estratégica .....	14
1.5 Control Estratégico .....	14
1.6 Gestión Por Procesos .....	15
1.6.1 Características de la Gestión de Procesos .....	15
1.6.1.1 Descripción de Objetivos de los Procesos.....	16
1.6.1.2 Reducción de Etapas y Tiempos. ....	17
1.6.2 La gerencia de Proceso .....	18
1.6.4 Definición de Procesos .....	21
1.6.5 Comprensión de la Jerarquía de un Proceso.....	21
1.6.6 Los 8 Factores Determinantes de un Proceso.....	23
1.6.7 Levantamiento y Diseño de Procesos.....	24
1.6.7.1 Diseño y Documentación .....	25
1.6.7.2 Documentación y Análisis .....	25
1.6.8.1 Diagrama de Flujo.....	27
1.6.9 Implementación.....	29
1.6.10 Orientación hacia la cadena de valor .....	29
1.6.10.1 Identificación de las Actividades de Valor.....	29
1.7 Manual de Procesos .....	31
1.7.1 Ventajas de la Disposición y uso de Manuales. ....	31
1.7.2 Componente de un Manual.....	33
1.8 Crédito .....	34
1.8.1 Análisis de Créditos .....	34
1.8.2 Aspectos necesarios en la evaluación de un crédito .....	34

**CONTENIDO****PÁG****CAPÍTULO II****TRABAJO DE CAMPO**

2.1 Descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina Ltda.....	36
2.1.2 Características Esenciales de la Cooperativa.....	37
2.1.3 Planificación Estratégica.....	38
2.1.3.1 Misión.....	38
2.1.3.1 Visión.....	38
2.1.3.6 Orgánico Funcional.....	41
2.1.4 Asamblea General.....	42
2.1.5 EL Consejo de Administración.....	42
2.1.6 La Comisión de Crédito.....	43
2.1.7 La Comisión de Educación.....	43
2.1.8 El Gerente General.....	44
2.1.9 Relaciones Interinstitucionales.....	44
2.1.10 Productos Financieros.....	45
2.1.11 Matriz FODA.....	45
2.1.11.1 Análisis Interno.....	46
2.1.11.2 Análisis Externo.....	47
2.2 Metodología Aplicada.....	50
2.3 Análisis e Interpretación de los Resultado de la Investigación.....	51
2.3.1 Análisis e Interpretación de los Resultados de la Entrevista Realizada al Gerente.....	51
2.3.2 Análisis e Interpretación de los Resultados de la Encuesta.....	53
2.6 Comprobación de la Hipótesis.....	76
2.6.1 Enunciado:.....	76
2.6.2 Comprobación.....	76
2.6.3 Conclusión.....	77

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG</b>
2.7 Conclusiones y Recomendaciones .....	78
2.7.1 Conclusiones .....	78
2.7.2 Recomendaciones .....	79

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA**

3.1 TEMA: “Manual de Procesos y Procedimientos Para el Departamento de Créditos y Cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Innovación Andina" Ltda.” .....	80
3.2 Presentación de la Propuesta .....	80
3.3 Justificación .....	81
3.3.1 Objetivo General .....	82
3.3.1.1 Objetivos Específicos.....	82
3.4 Propuesta del Manual .....	83
3.5 Conclusiones y Recomendaciones .....	124
4 Bibliografía .....	125
Bibliografía Citada.....	126
Bibliografía Consultada.....	1267
Anexos .....	1246

## ÍNDICE DE TABLA

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
TABLA 2.1: Matriz EFI.....	47
TABLA 2.2: Matriz EFE.....	48
TABLA 2.3: Matriz del Perfil Competitivo.....	49
TABLA 2.4: Matriz FODA.....	50
TABLA 2.5: Noción de la Organización.....	55
TABLA 2.6: Fortalezas de la Cooperativa.....	56
TABLA 2.7: Organización de la Cooperativa.....	57
TABLA 2.8: Nivel con Otras Cooperativas.....	58
TABLA 2.9: Difusión del Manual Crédito.....	59
TABLA 2.10: Porcentaje de Morosidad.....	60
TABLA 2.11: Cuenta con un Manual.....	61
TABLA 2.12: Identificación de Riesgos de Cartera.....	62
TABLA 2.13: Funciones del Asesor de Créditos.....	63
TABLA 2.14: Imagen del Departamento de Crédito.....	64
TABLA 2.15: Actividad económica del Socio.....	65
TABLA 2.16: Acceso al Crédito.....	66
TABLA 2.17: Conocimiento de la Tasa De Interés.....	67
TABLA 2.18: Valores Corporativos.....	68
TABLA 2.19: Orientación a la Buena Atención del Socio.....	69
TABLA 2.20: Rapidez de los Trámites.....	70
TABLA 2.21: Infraestructura.....	71
TABLA 2.22: Beneficio de los Servicios.....	72
TABLA 2.23: Confianza en la Cooperativa.....	73
TABLA 2.24: Sugerencias para Mejorar.....	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
GRÁFICO 1.1: Organización centrada en Procesos.....	20
GRÁFICO 1.2: Jerarquía de Procesos.....	23
GRÁFICO 1.3: Sistema de Medición.....	25
GRÁFICO 1.4: Símbolos Estándares para Diagramación de Flujo.....	29
GRÁFICO 1.5: Cadena de Valor Genérica.....	31
GRÁFICO 2.1: Organigrama Estructural de la Cooperativa.....	42
GRÁFICO 2.2: Noción de la Organización.....	55
GRÁFICO 2.3: Fortalezas de la Cooperativa.....	56
GRAFICO 2.4: Organización de la Cooperativa.....	57
GRAFICO 2.5: Nivel con otras Cooperativas.....	58
GRÁFICO 2.6: Difusión del Manual Crédito.....	59
GRÁFICO 2.7: Porcentaje de Morosidad.....	60
GRÁFICO 2.8: Cuenta con un Manual.....	61
GRÁFICO 2.9: Identificación de Riesgos de Cartera.....	62
GRÁFICO 2.10: Funciones del Asesor de Créditos.....	63
GRÁFICO 2.11: Imagen del Departamento de Crédito.....	64
GRÁFICO 2.12: Actividad económica del Socio.....	65
GRÁFICO 2.13: Acceso al Crédito.....	66
GRÁFICO 2.14: Conocimiento de la Tasa de Interés.....	67
GRÁFICO 2.15: Valores Corporativos.....	68
GRÁFICO 2.16: Orientación a la buena atención del Socio.....	69
GRÁFICO 2.17: Rapidez de los Trámites.....	70
GRÁFICO 2.18. Infraestructura.....	71
GRAFICO 2.19: Beneficios de los Servicios.....	72
GRÁFICO 2.20: Confianza en la Cooperativa.....	73
GRÁFICO 2.21: Sugerencias para Mejorar.....	74

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
Anexo N°1: Encuesta.....	121
Anexo N°2: Requisitos para Apertura de Cuenta de A horros.....	125
Anexo N°3: Solicitud de Crédito anverso.....	126
Anexo N°4: Informe de Inspección Solicitante.....	128
Anexo N°5: Informe para negocios.....	130
Anexo N°6: Tabla de Amortización.....	131
Anexo N°7: Tabla de desembolso.....	132
Anexo N°8: Pagaré.....	133
Anexo N°9: Crédito en Mora ...	135
Anexo N°10: Notificación de Cobranzas.....	137
Anexo N°11: Notificación Pre- Judicial.....	138

## RESUMEN

Para el desarrollo del Direccionamiento Estratégico, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina Ltda., ha sido necesario analizar y comprender su estructura y funcionamiento organizacional, establecer un marco de referencia que permita formular con claridad lo que se quiere lograr y determinar una metodología que facilite la consecución de los objetivos.

El presente trabajo está dirigido a desarrollar un Manual de Procesos y Procedimientos para el Departamento de Créditos y Cobranzas de la cooperativa, lo que se persigue a través del presente estudio es dar un nuevo enfoque al trabajo tradicional, trazando un Plan Estratégico orientados a asegurar niveles de eficiencia, eficacia, productividad, de mayor confiabilidad, menor costo y alta calidad.

Para el análisis de la presente investigación fue necesario aplicar la investigación descriptiva la misma que permitió dar una descripción de la situación de la cooperativa, dónde se enfoca su actividad y los grados de diversificación, así como también diseñar el manual, el mismo que contribuirá a optimizar los recursos, elevar la eficiencia del capital humano.

El proyecto ha sido aplicado a la Cooperativa, como una propuesta para iniciar una administración basada en procesos con una secuencia lógica que permitirá conocer los aspectos, más relevantes de las diferentes interacciones que se dan en el diario vivir dentro del departamento de créditos. Además es importante destacar que con los procesos estandarizados en el manual, logrará guiar a la Cooperativa en la consecución de sus metas planteadas, logrando un mejoramiento continuo de los procesos y así obtener una ventaja competitiva en cuanto a calidad de los procesos, a la satisfacción de sus clientes.

## **SUMARY**

For the development of Strategic Direction in Savings and Credit Cooperative Innovación Andina Ltda. Has been to explore and understand their organizational structure and operations, set up a frame work for the formulation of clearly that you want to achieve and determine a methodology to facilitate the achievement of objectives.

The present work, guide to develop a Manual Process and Procedures, for the Credit and Retrievers Department of the Cooperative, what is sought through this study is to provide a new approach to traditional work, drawing a strategic plan designed to ensure levels efficiency, effectiveness, productivity, higher reliability, lower cost and high quality.

For the analysis of this research was necessary to apply the descriptive research that enabled it to give a description of the situation of the cooperative, where it focuses its activity and the degree of diversification, as well as designing the manual, it will contribute to optimize resources, increase the efficiency of human capital.

The project has been applied to the Cooperative, as a proposal to initiate a process-based management with a logical sequence that will identify the aspects most relevant to the different interactions that occur in everyday life within the credit department. It is also important to note that standardized processes in the manual will guide the cooperative in achieving its stated goals, achieving a continuous improvement of processes and thus gain a competitive advantage in quality of processes, to the satisfaction of its customers.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad con los nuevos enfoques de gestión organizacional como es el de la gerencia o administración basada en procesos, la misma que parte de la premisa de que todas las organizaciones están conformadas por procesos, el presente trabajo está dirigido a desarrollar un Manual de Procesos y Procedimientos para el departamento de Créditos y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina Ltda., lo que se quiere lograr y determinar una metodología que facilite la consecución de los objetivos. De esta manera la presente investigación se ha dividido en cuatro capítulos.

En el Primer Capítulo, se presenta el trabajo bibliográfico el cual en la presente investigación guarda estrecha relación con el diseño estratégico de la Cooperativa “Innovación Andina” Ltda., sí bien es un tema muy amplio pudo ser esta primera fase sustentado con la ayuda de conceptos y definiciones relacionadas con el tema a investigar, los mismos que permitió enriquecer nuestros conocimientos.

El Segundo Capítulo, se encuentra formado por el trabajo de campo, es decir en la institución donde se llevó a cabo la investigación permitió recolectar y clasificar información la misma que arrojó resultados con los cuales se vio la necesidad de realizar el tema propuesto.

Para esta tarea se contó con la combinación de los métodos cualitativo y cuantitativo; las técnicas utilizadas fueron: la encuesta y entrevista. La encuesta fue direccionada a los socios y empleados, pasando a ser tabulada e interpretada, estos resultados permitiendo verificar la hipótesis planteada en el anteproyecto de tesis

.

El Tercer Capítulo, se desarrolla de manera práctica los puntos tratados anteriormente en el Marco Teórico, se inicia con una propuesta para el desarrollo de un Manual de Procesos y Procedimientos en el departamento de Crédito y Cobranzas realizando el plan estratégico de la organización y un análisis sobre el entorno interno y externo de la cooperativa.

A través de este estudio y con la posterior identificación, diseño y levantamiento de la información se diseñan los diferentes procesos operativos con el fin de proporcionar a la Cooperativa una herramienta que le permita mejorar y crecer.

Finalmente, este trabajo concluye con consecuentes conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo del trabajo de investigación.

.

# **CAPÍTULO I**

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **1.1.1 Generalidades**

La evolución del mercado en el mundo y la tendencia a la globalización ha demostrado que solo las empresas que han trabajado en pos de mantener su competitividad busquen la manera de aplicar filosofías de administración que les ayuden a mantener y a superar continuamente.

La planificación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos en la organización durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno; en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno en el que actúa.

Para realizar los cambios necesarios la empresa debe adelantar a los gerentes a pensar estratégicamente para que se anticipe a los cambios y puedan mejorar sus estrategias cuando estas así lo requieran.

### **1.1.2 Concepto**

Para el autor FRED, David; (1997; Pág. 123); Planificación Estratégica es “Un proceso estructurado que posibilita a la organización tener una visión clara de hacia dónde dirigir sus acciones y recursos y, facilita su alineación en torno a sus objetivos. El direccionamiento estratégico representa un enfoque lógico, sistemático y objetivo para determinar el rumbo futuro de una organización”.

De acuerdo al concepto proporcionado las investigadoras manifiestan que la planificación estratégica es una herramienta que permite la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos.

### **1.1.3 Características de la Planificación Estratégica**

De acuerdo a las definiciones que el autor plantea en torno a la planificación estratégica se encuentran las siguientes características.

- ❖ La planificación trata de hacer coherente los objetivos con la disponibilidad de recursos y necesidades.
- ❖ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ❖ Es un esfuerzo deliberado de cambiar una situación que resulta.
- ❖ Intenta elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajustan a los valores de quien las elige.

#### **1.1.4 Importancia de la Planificación Estratégica**

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno y lograra el máximo de eficiencia y calidad en los productos y servicios que ofrecen.

#### **1.1.5 Beneficios**

La planificación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas.

Desde siempre, el mayor beneficio de la planificación estratégica ha consistido en ayudar a las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias.

Así pues, la manera de ejecutar la planificación estratégica adquiere enorme importancia. Una de las metas centrales del proceso es lograr que todos los gerentes lo comprendan y se comprometan con él. Cuando los gerentes y los empleados comprendan qué hace la organización y por qué, muchas veces se sienten parte de la empresa y se compromete a ayudarla.

#### **1.1.6 Etapas**

Las etapas para realizar un Plan Estratégico son muy importantes porque al seguir su secuencia se alcanzará un mejor resultado al final. Éstas son cuatro:

- ❖ Diagnóstico estratégico
- ❖ Direccionamiento estratégico.
- ❖ Formulación estratégica
- ❖ Control estratégico

## **1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Según los autores CERTO, Samuel y PETER, Paul; (1997; Pág. 128); El Diagnóstico Estratégico “Consiste en realizar el análisis ambiental en el cual está inmersa la organización. Este es un proceso de seguimiento del ambiente en que ésta se desenvuelve con la finalidad de identificar los puntos fuertes y débiles de la misma; así como, las oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos”.

Para las Tesistas, el diagnóstico estratégico es efectuar un análisis profundo de la empresa identificar sus puntos fuertes y débiles, para que mediante estos se pueda realizar cambios y buscar soluciones a los problemas existentes, mediante la matriz FODA.

### **1.2.1 Matriz FODA**

La Matriz FODA, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, representa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que la Institución debe enfrentarse en el desenvolvimiento del giro del negocio, desde el punto de vista interno y externo.

Según el análisis de la matriz FODA en el ambiente interno tenemos las fortalezas, que se trabajará por aumentar, y las debilidades, que tendrán que disminuir. En el ambiente externo las oportunidades, estas se refieren a las posibilidades que tienen la empresa y las amenazas, las mismas que tendrán que neutralizar.

La matriz FODA se utiliza como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para el conocimiento tanto interno como externo.

❖ **Estrategias FO**

Se usan las fortalezas internas de la empresa para tomar ventaja de las oportunidades externas.

❖ **Estrategias DO**

Se tiene que mejorar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas.

❖ **Estrategias FA**

Se usan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

❖ **Estrategias DA**

Se utilizan tácticas defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno.

Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización, debe enfocarse, solamente, hacia los factores claves para el éxito de la organización.

### **1.2.2 Matriz EFE**

La matriz de evaluaciones de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Es una herramienta para determinar la posición estratégica externa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignación dentro de un rango.

La metodología para la elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos que son detallados a continuación:

- ❖ Se hace una lista entre diez o veinte factores críticos que determinan el éxito de la empresa identificados en el proceso de la auditoría externa.
- ❖ Se incluye tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y la industria.
- ❖ Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 cuando no es importante a 1.0 cuando es muy importante. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la empresa.

- ❖ Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas aunque pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

- ❖ Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinados para el éxito con el objetivo de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
- ❖ Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos se basan en la industria.
- ❖ Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- ❖ Se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

### **1.2.3 Matriz EFI**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica y construir una matriz.

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario juicios intuitivos, por lo que el hecho de que ésta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera de todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La matriz EFI se desarrolla siguiendo cinco pasos que se detallan a continuación:

- ❖ Se realiza una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Se usan entre diez y veinte factores internos en total, que incluya tanto fuerzas como debilidades.
- ❖ Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso otorgado a un factor indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos deben de sumar 1.0.
- ❖ Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4).

- ❖ Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera

#### **1.2.4 Matriz de Perfil Competitivo**

La Matriz de Perfil Competitivo sirve para hacer un análisis de los factores claves del éxito. Se debe llenar con una lista de factores que deben ser considerados como una guía. Luego se escribe los nombres de los competidores que identifiquen como más cercanos.

Se debe tomar en cuenta que un competidor es el que está en el mismo segmento del mercado en el que la empresa se encuentre: ofrece los mismos productos a precios semejantes y los clientes potenciales se identifican de manera igual. Se tiene que incluir a nuestra empresa en la lista.

- ❖ Se determina los factores críticos para el éxito de todas las empresas que se van analizar.
- ❖ Se identifican a los competidores: muy fuertes (los que están cerca de la calificación 4) a los fuertes (los que están cerca de la calificación 3); los menos débiles (que están cerca de la calificación 2), y, los débiles (los que están cerca de la calificación 1). Según el total ponderado se encuentra el competidor más fuerte.

### **1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Según el autor CERTO, Samuel y PETER, Paul; (1997; Pág. 135); Direccionamiento Estratégico, tal como su nombre lo indica, es "Fijar una dirección para la organización; es decir, es el conjunto de acciones que

orientan la organización hacia el futuro a través del establecimiento de: visión, misión, políticas y objetivos estratégicos; así como de: estrategias, metas, proyectos y actividades estrategias teniendo como base el análisis ambiental”.

Para las investigadoras estos autores plantean que el Direccionamiento Estratégico es un proceso mediante el cual se formulan estrategias basadas en objetivos y metas a través de la excelencia en el servicio mejorando la productividad y la competitividad para así mejorar el desempeño de la organización y lograr la satisfacción del cliente.

### **1.3.1 Misión**

La misión organizacional se define como una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otra similares. La misión resume la razón de ser de una organización, es la parte esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

La misión debe ser amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de varios objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad del personal. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización.

- ❖ Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la institución?
- ❖ Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?
- ❖ Mercados: ¿Compite la institución geográficamente?
- ❖ Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- ❖ Preocupación por imagen pública: ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

### **1.3.2 Visión**

Visión es la definición de la razón de ser de la organización, es la declaración amplia y suficiente de donde se quiere que la organización este dentro de 3 o 5 años. Es un conjunto de ideas generales que provee el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión del futuro señala el rumbo, de dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización en el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.

Para la redacción de la visión se deben considerar los siguientes:

- ❖ Dimensión de tiempo
- ❖ Integradora
- ❖ Amplia y detallada
- ❖ Positiva y alentadora
- ❖ Realista
- ❖ Incorpora valores e intereses comunes
- ❖ Usan una lengua noble, gráfico y metafórico
- ❖ Logra sinergismo
- ❖ Debe ser difundida interna y externamente

### **1.3.3 Valores**

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituye la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Toda institución tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, redefinidos y luego comunicados a toda la institución.

### **1.3.4 Objetivos Estratégicos, Estrategias y Políticas**

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la organización. La estrategia es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones que se van a realizar. Las estrategias pueden ser intentadas o emergentes.

## **1.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Según FRED, David; (2001; Pág.155); Formulación de Estrategias: “Es la determinación de las alternativas estratégicas o sea lo caminos que conducirán a la organización hacia las metas establecidas. La esencia de la formulación de las estrategias es evaluar si una organización está haciendo lo que debe y cómo puede”.

Para las tesisistas según este autor el diseño de estrategias ayuda a la empresa a determinar el camino a seguir, por lo tanto debe tener claramente establecidos los objetivos, para que mediante estos se puedan buscar las soluciones pertinentes, siempre teniendo en cuenta el alcance de la organización.

## **1.5 CONTROL ESTRATÉGICO**

Según HARRINGTON, James; (2001; Pág. 59); El Control Estratégico: “Implica el seguimiento, evaluación y mejora de las actividades que tienen lugar en la organización para que se desarrollen de acuerdo a lo planeado, para lograr este efecto se deben definir índices de gestión.

Estos deben ser monitoreados y auditados permanentemente a fin de conocer su desempeño y tomar las acciones correctivas pertinentes”.

Las investigadoras estiman que este autor se refiere a que el control estratégico permite el rendimiento de la organización, compara este con los objetivos y posibilita emprender acciones correctivas cuando existen desviaciones; todo esto con el afán de que la organización cumpla con su misión y vaya desarrollándose hacia su visión.

## **1.6 GESTIÓN POR PROCESOS**

Según TRISCHLER, William (1998; Pág. 178), Gestión de Procesos: “Enmarca los aspectos relacionados al levantamiento y diseño de procesos. Diversas tendencias y aplicaciones se sugieren; en nuestro medio, es frecuente que se adopte como criterio para la identificación de procesos, el denominado modelo estratégico que toma elementos sustantivos a los contenidos de la misión y visión organizacional”.

Para el autor la Gestión por Procesos es un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto que deben desarrollarse en forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas.

### **1.6.1 Características de la Gestión de Procesos**

Los objetivos que pueden plantearse la principal característica de la Gestión de Proceso:

- ❖ Incrementar la eficacia

- ❖ Reducir Costos
- ❖ Mejorar la Calidad
- ❖ Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio.

Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. Por ejemplo, si se acortan los tiempos es responsable que mejore la calidad.

Además están presentes, en la gestión de procesos, otras características que le confiere una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales.

#### **1.6.1.1 Descripción de Objetivos de los Procesos.**

La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque que nos ocupa es definir explícitamente esos objetivos en término del cliente. Esto permitirá orientar los procesos hacia la calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.

Especificación de responsables de los procesos. Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie responsabilice del mismo, ni de los resultados finales. La gestión de procesos introduce la figura esencial del propietario del proceso. El dueño del proceso es una persona que participa en sus actividades.

El propietario del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso. En este caso, es vital que el dueño del proceso este informado de las acciones y decisiones que afecten al proceso, ya que la responsabilidad no se delegue.

#### **1.6.1.2 Reducción de Etapas y Tiempos.**

Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos del proceso y del ciclo. La gestión del proceso incide en los tiempos del ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera de que el tiempo total del proceso disminuya.

- a. Simplificación:** Intenta reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión.
- b. Reducción y eliminación de Actividades sin valor añadido:** La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellos de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente.
- c. Ampliación de las funciones y responsabilidad del personal:** Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo, la implementación de estos cambios afecta al personal por lo que ha de hacer cuidadosamente.
- d. Inclusión de actividades de valor añadido:** Que incremente la satisfacción del cliente del proceso.

## 1.6.2 La gerencia de Proceso

La orientación hacia los procesos forma parte de las organizaciones exitosas se puede aprender que una diferencia enorme en los resultados de las compañías alrededor del mundo, radica en la concentración que en ella se hace por mejorar sistemáticamente sus procesos. y aunque por supuesto no se trata del único elemento que explica la diferencia si está presente en todas las organizaciones exitosa.

La relativa estabilidad de los grandes procesos hace de ellos una excelente base de planificación, el proceso se inscribe en el tiempo; por tanto la gestión, de los procesos permite afrontar el futuro sobre una base sólida.

Entre las utilidades que se obtiene al centrar la gestión de la organización:

- ❖ Permite a la organización centrarse en el cliente.
- ❖ Permite a la compañía predecir y controlar el cambio.
- ❖ Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- ❖ Ofrecer una visión sistemática de las actividades de la organización.
- ❖ Previene posibles errores.
- ❖ Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.
- ❖ Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

En la actualidad se hacen más evidentes las ventajas que tiene la gestión de los procesos de una organización, con respecto a otras formas de gestión, en el siguiente gráfico se establece la diferencia de enfoques entre una organización centrada en funciones y una centrada en procesos:

**GRÁFICO 1.1: ORGANIZACIÓN CENTRADA EN PROCESOS**



FUENTE: James. "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa"  
 ELABORADO POR: Las Tesistas

### 1.6.3 Principios de la Gerencia de Procesos

Los siguientes ocho principios han probado ser valederos para implementar la mentalidad de gerencia de procesos en una organización, son un conjunto sistemático que están relacionados unos con otros.

- a. **Establecer la propiedad:** La gerencia debe asignar la propiedad del proceso, esto es, quien es el dueño, la persona dentro de la organización que debe responsabilizarse por todo lo que suceda con el proceso y rendir cuentas de la gestión ante la dirección.

- b. Verificar y escribir el propósito del proceso:** Se debe tener la absoluta claridad sobre el tipo de proceso, su interacción con otros procesos, su razón de ser, el por qué y para qué de su existencia.
- c. Definir el proceso, sus límites e interfaces:** El proceso debe estar definido en términos de tipo de procesos, sus puntos de iniciación y terminación, de tal manera que exista un entendimiento común entre todas las personas involucradas
- d. Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso:** El dueño del proceso debe conformar el equipo humano que le mejorará sistemáticamente, con indicación clara del papel que juega cada integrante y las reglas del juego de su operación.
- e. Documentar el proceso** Es preciso tener documentado el proceso, lo que significa tener un mapa o flujo del mismo..
- f. Establezca punto de control:** De acuerdo con la descripción y documentación del proceso, es importante establecer puntos de control en las entradas, actividades realizadas y salidas del proceso con el objetivo de servir de base para la medición de los indicadores.
- g. Defina los indicadores:** Establezca indicadores, datos cuantitativos, que permitan medir el desempeño de los resultados y actividades del proceso, con el fin de medir la eficacia y la eficiencia del mismo.
- h. Mejore el proceso:** El ciclo de mejoramiento tiene como principio pero no tiene fin. Por lo tanto, los procesos son dinámicos en el tiempo y lo que hoy es competitivo, funciona y es satisfactorio para el cliente, mañana no lo es. Por tanto, el mejoramiento es un proceso en sí mismo.

#### 1.6.4 Definición de Procesos

Para el autor MARIÑO, Hernando; (2001; Pág. 9); un proceso es “Cualquier actividad o grupo de actividades que empleen un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Implica una secuencia de acciones encadenadas que transforma en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente, estos procesos prioritarios requerirán el concurso de procesos secundarios realizados en forma eficiente para desarrollar con un alto nivel de rendimiento.

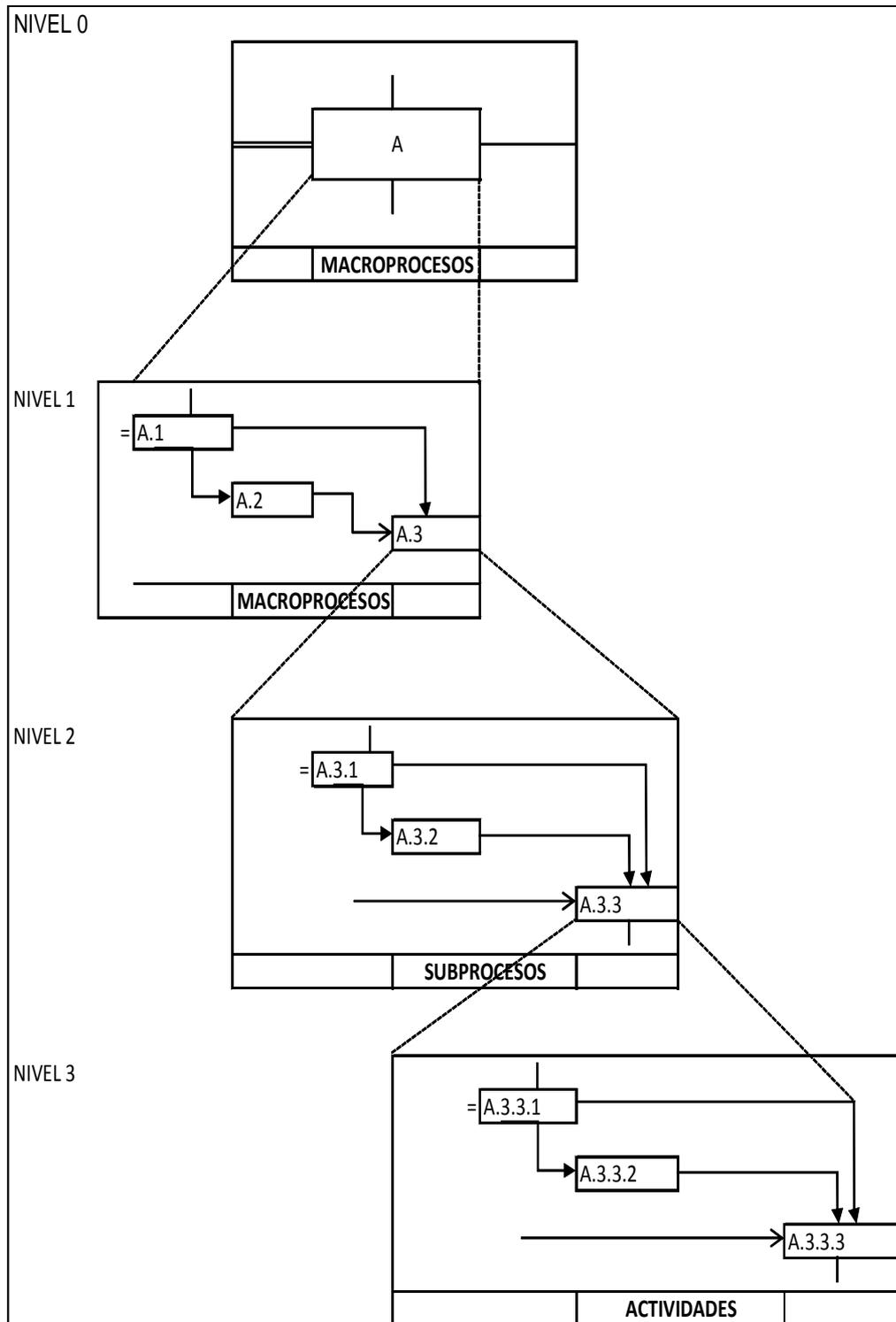
De acuerdo a la definición proporcionada las investigadoras concluimos que el proceso es un conjunto de actividades con una secuencia de acciones encaminada a dar un valor agregado a un determinado producto.

#### 1.6.5 Comprensión de la Jerarquía de un Proceso

De acuerdo a la complejidad de los procesos, se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

- ❖ **Macroprocesos:** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- ❖ **Procesos:** Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.
- ❖ **Subprocesos:** Son partes bien definidos en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

**GRÁFICO 1.2: JERARQUIA DE PROCESOS**



FUENTE: Ing. Jaime Cadena Conferencia sobre Gestión de Procesos  
ELABORADO POR: Las Tesistas

Los procesos están totalmente relacionados con sus actividades, por lo que resulta muy importante tener una definición clara de este concepto:

- ❖ **Actividad:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.
  
- ❖ **Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida, en muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contiene el objeto de una actividad.

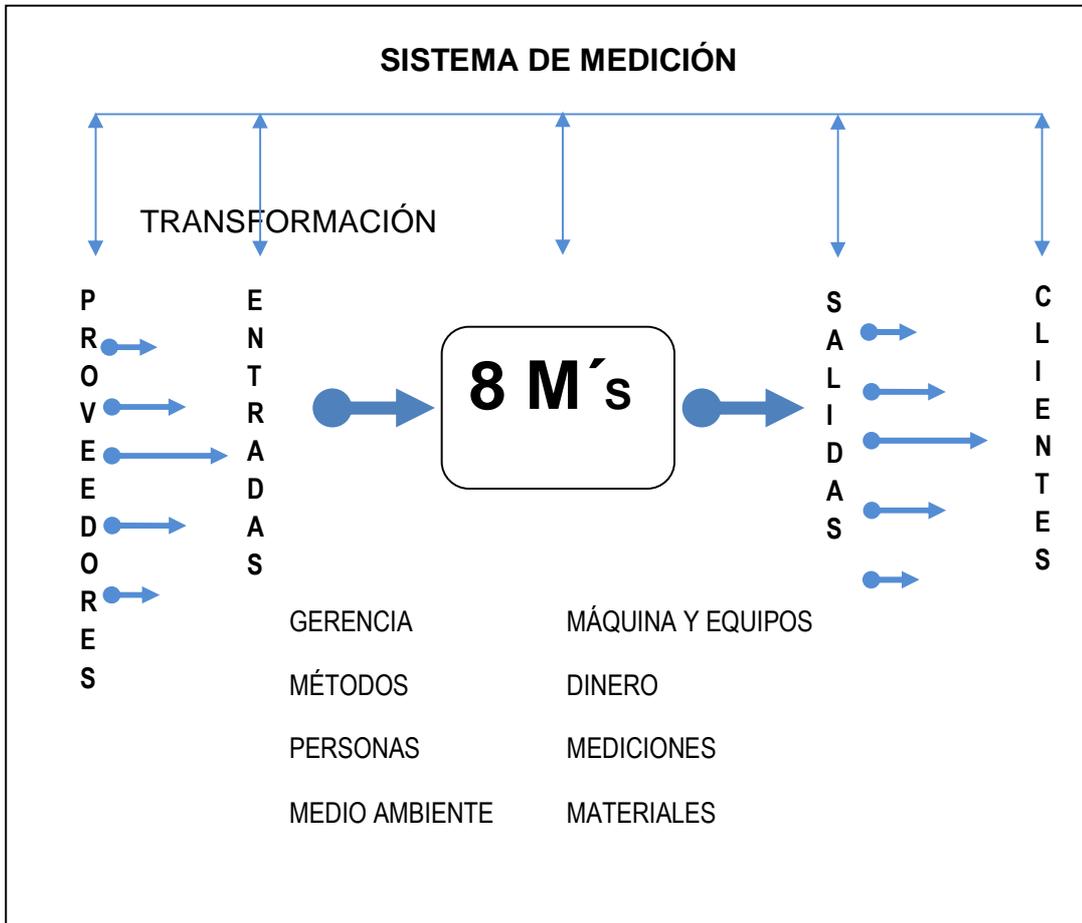
#### **1.6.6 Los 8 Factores Determinantes de un Proceso.**

Es un proceso cuando, las entradas se transforman en salidas, interactuando como conjunto sistemático ocho factores en tal transformación:

- ❖ Gerencia
  
- ❖ Personas
  
- ❖ Medio Ambiente
  
- ❖ Maquinaria y Equipos
  
- ❖ Dinero
  
- ❖ Mediciones
  
- ❖ Materiales

Se debe tomar en cuenta como factor que determinan a la transformación, el dinero, los recursos con los que se cuenta el proceso, como se percibe en la figura.

**GRÁFICO 1.3: SISTEMA DE MEDICIÓN**



FUENTE: NAVARRETE, Hernando "Gerencia de Procesos"  
 ELABORADO POR: Las Tesisas

### 1.6.7 Levantamiento y Diseño de Procesos

En los aspectos relacionados al levantamiento y diseño de procesos diversas tendencias y aplicaciones se sugieren; en nuestro medio, es frecuente que se adopte como criterio para la identificación de procesos, el denominado Modelo Estratégico que toma elementos sustantivos a los contenidos de la Misión y Visión Organizacionales, así como a los Valores Corporativos y Objetivos Estratégicos para provocar la definición e identificación de los procesos que configuraran la estructura organizacional.

### **1.6.7.1 Diseño y Documentación**

El primer paso de esta fase, es formar equipos autónomos que diseñan medidas correctivas para satisfacer los requisitos, pero tienen que poder ser implementadas en la organización. Después de haber elegido una medida conveniente se hace un plan de implementación, se definen los recursos requeridos y se comprueba si el personal cuenta con la calificación apropiada.

El último paso de la fase, es la documentación de los resultados, en ella se encuentran las soluciones de los diferentes pasos de la fase de diseño; es decir a partir de los requisitos se muestran cuáles fueron los problemas.

Finalmente, aprovechando la información que generan las fases de manera progresiva se procede a la elaboración del Manual de Procesos que es un documento de alto nivel en el cual están descritos los procesos de la organización que apoya al sistema de calidad de la organización.

### **1.6.7.2 Documentación y Análisis**

El responsable del proceso debe documentar el mismo, esto es, dejar constancia o diseñar ya sea en papel, medio magnético o base eléctrica de datos, cada uno de los componentes de un proceso, su flujo y sus relaciones.

El propósito de la documentación es:

- ❖ Reflejar exactamente la situación actual.
- ❖ Reflejar cómo se está haciendo, no como nos gustaría que se haga.
- ❖ Reflejar los requerimientos que no se estén cumpliendo.

### 1.6.8 Modelado de Procesos

Un modelo es desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él, puede dar oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema.

Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica (diagrama de procesos), pueden apreciar con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora.

**Diagramar** es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades.

La representación gráfica facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la **descomposición de los procesos de trabajo** en actividades discretas.

En este último sentido cabe hacer una precisión, ya que no todas las actividades proveen valor añadido han de ser innecesarias; estas pueden ser actividades de apoyo y ser requeridas para ser más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación.

Diagramar es una actividad íntimamente ligada al hecho de modelar un proceso, que por sí mismo un componente esencial en la gestión de procesos.

### 1.6.8.1 Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa una área determinada.

La construcción de los diagramas de flujo sirve para disciplinar la forma de pensar y la comparación con las actividades de proceso real hará resaltar aquellas áreas en la cuales las normas no son claras o se están violando.

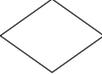
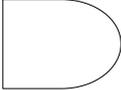
#### a. Visión General del Diagrama de Flujo

Elaborar un diagrama de flujo para la totalidad del proceso hasta llegar al nivel de tareas, es la base para analizar y mejorar el proceso. La asignación de partes del proceso a determinados miembros del equipo acelerará lo que de otra manera sería una tarea costosa y que demanda mucho tiempo, para obtener efectividad en el mejoramiento de los procesos de la Empresa, se debe comprender al menos cuatro de las técnicas, a saber:

- ❖ **Diagramas de bloque:** Que proporcionan una visión rápida de un proceso.
- ❖ **Diagramas de Flujo:** Representación gráfica que muestra todas las actividades de un proceso permite ver la relación y la secuencia lógica.
- ❖ **Diagramas de Flujo Funcional:** Que muestran el flujo del proceso entre organizaciones o áreas.
- ❖ **Diagramas geográficos de Flujo:** Se utiliza cuando la visualización de los recorridos de materiales, productos, informaciones, personas, etc. es importante para la optimización del proceso actual.

b. Simbología

**GRÁFICO 1. 4: SÍMBOLOS ESTÁNDARES PARA DIAGRAMACIÓN DE FLUJOS**

<b>SÍMBOLOS ESTÁNDARES PARA DIAGRAMACIÓN DE FLUJOS</b>		
	<b>Operación</b> Rectángulo	Se utiliza cada vez que hay un cambio en un ítem.
	<b>Movimiento Transporte</b> Flecha Ancha	Se utiliza para indicar el movimiento del output entre locaciones.
	<b>Punto de Decisión</b> Diamante	Indica aquel punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión.
	<b>Inspección</b> Circulo Grande	Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha determinado
	<b>Documentación</b> Rectángulo en forma de onda	Indica que el output de una actividad incluyó información registrada en el papel.
	<b>Espera</b> Rectángulo Obtuso	Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar.
	<b>Almacenamiento</b> Triangulo	Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden.
	<b>Dirección de Flujo</b> Flecha	Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.
	<b>Conector</b> Circulo Pequeño	Indica que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo.
	<b>Limites</b> Circulo alargado	Indica el inicio y el fin del proceso.

Fuente: Harrington, James. "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa"

ELABORADO POR: Las Tesistas

### **1.6.9 Implementación**

La fase final del levantamiento y diseño de procesos es la implementación en la que las medidas diseñadas se expanden en toda la organización. El personal deja de ser diseñador y pasa a ser usuario del sistema. Las medidas implementadas deben ser controladas por medio de índices para asegurar el cumplimiento de los requisitos definidos.

La clave de la implementación es la comunicación y el entrenamiento. Durante esta fase todos operan de acuerdo a los procedimientos y guardan los registros en los que demuestra la aplicación en la práctica de los procedimientos documentados.

### **1.6.10 Orientación hacia la cadena de valor**

La Orientación hacia la cadena de valor va más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y descompone cada función en las actividades individuales que lo constituyen, como paso clave para distinguir los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre sí. Aparece entonces una nueva forma de administrar, se administran los procesos no las funciones.

#### **1.6.10.1 Identificación de las Actividades de Valor**

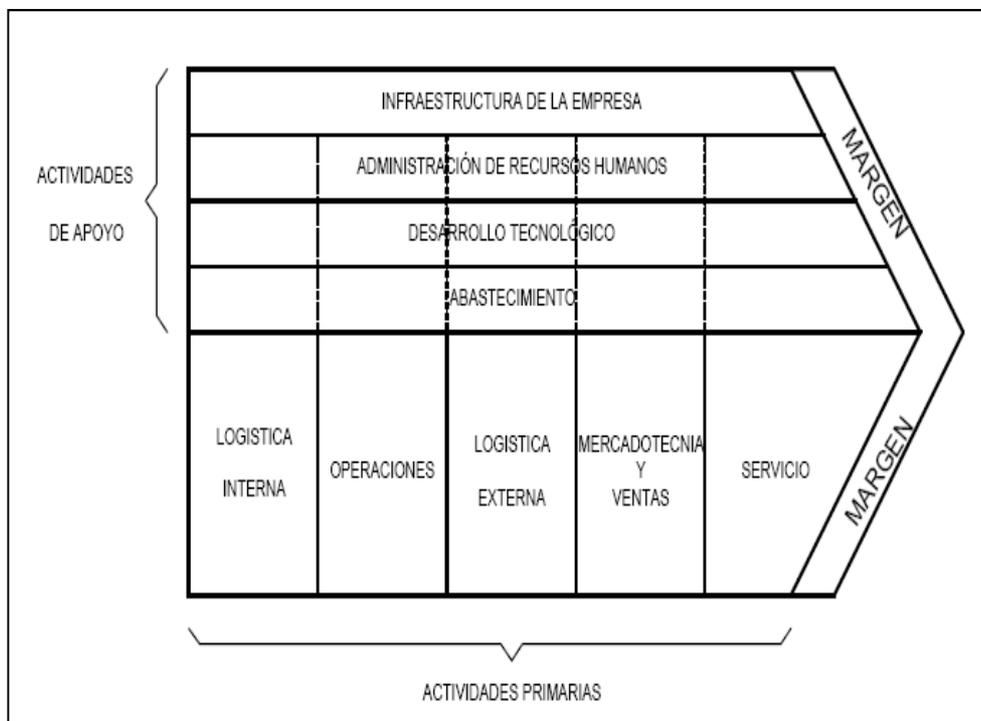
Valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. Crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia.

Las actividades de valor se dividen en dos tipos: actividades primarias y actividades de apoyo.

- ❖ **Las Actividades Primarias (Hard):** Son aquellas implicadas directamente con la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador y los servicios de post-venta.
- ❖ **Las Actividades de Apoyo (Soft):** Son las que dan el soporte a las actividades primarias, y demás se apoyan entre sí. Entre estas tenemos: las de administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación) y, las de infraestructura empresarial.

A continuación se muestra en la Gráfico 1.5, la cadena de valor genérica.

**GRÁFICO 1.5: CADENA DE VALOR GENÉRICA**



FUENTE: Porter, Michael. "Ventaja Competitiva"

ELABORADO POR: Las Tesistas

## **1.7 Manual de Procesos**

Para el autor GÓMEZ, Giovanni; (2001; Pág. 32); El manual de procedimientos: “Es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización”.

En toda empresa existen normas, procedimientos e instrucciones operativas o técnicas que determinan como se ha de proceder en determinadas ocasiones o cual debe ser el método operativo para un proceso o para realizar una inspección.

Manual, es un breve tratado de carácter administrativo que contiene en forma ordenada y sistemática información sobre sus políticas, historia, guía de acción, organización fases de un proceso, funciones y procedimientos a seguir por parte del personal y manera de ejecutar determinadas actividades u operaciones de una entidad o empresa determinada.

### **1.7.1 Ventajas de la Disposición y uso de Manuales.**

- ❖ Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización.
- ❖ La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario.
- ❖ Clarifican la acción a seguir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a que áreas debe actuar.

- ❖ Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan, la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- ❖ Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- ❖ Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- ❖ Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir un instrumento que define con precisión cuales son los actos delegados.
- ❖ Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.
- ❖ Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas cada vez que se presentan.
- ❖ Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.
- ❖ Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades y la forma en que las mismas se desarrollan.
- ❖ Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

### **1.7.2 Componente de un Manual**

Los elementos que más interesan dentro de los integrantes de un manual son aquellos que serán objeto de consulta y que se encontraran ubicados en lo que se denomina “cuerpo principal”: funciones, normas, instrucciones, procedimientos, lineamientos, etc.

- a.** En primer lugar comenzara el texto con una sección denominada contenido, donde se enunciara las partes o secciones integrantes del manual.
- b.** Esta sección será seguida de un índice en el que, al igual que todo texto, se indicará el número de página en que se localiza cada título y subtítulo. Pero también puede existir un índice temático, en que los temas se presentan ordenados alfabéticamente para facilitar su localización por este medio. Por lo general, el índice temático se ubica como última sección del manual.
- c.** La tercera sección será la introducción en la que se explicara el propósito del manual y se incluirá aquellos comentarios que sirvan para proponer al lector y clarificar contenidos en los capítulos siguientes.
- d.** La cuarta sección contendrá las instrucciones para el uso del manual”. Esto es, explicará de qué manera se logra ubicar un tema en el cuerpo principal a efectos de una consulta, dada la necesidad de revisiones y reemplazos de normas y medidas que pierden vigencia o surgen nuevas necesidades a cubrir.
- e.** La quinta sección es el cuerpo principal; es la parte más importante y la verdadera razón del manual.

## **1.8 Crédito**

Crédito es una prerrogativa de comprar ahorrar y pagar en una fecha futura, mediante el cual una persona o entidad asume un compromiso de pago futuro (deudor) por la aceptación de un bien o servicio ante otra persona o entidad (acreedor); en cual los pagos de las mercancías se aplazan a través del uso general de documentos negociables.

### **1.8.1 Análisis de Créditos**

El análisis de créditos se considera un arte ya que no hay esquemas rígidos y que por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del analista de crédito, sin embargo es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de crédito, y complementarla con una buena experiencia y un buen criterio, así mismo es necesario contar con la información necesaria y suficiente que nos permita minimizar el número de incógnitas para poder tomar la decisión correcta.

El análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa. Sin embargo, un correcto análisis de la información disponible puede ayudarnos a una correcta estimación de los comportamientos posibles.

### **1.8.2 Aspectos necesarios en la evaluación de un crédito**

- ❖ En el proceso de evaluación de un crédito para una empresa se debe contemplar una evaluación profunda tanto de sus aspectos cualitativos como cuantitativos ante eventuales riesgos derivados de factores internos y externos a los que estamos expuestos día a día.

- ❖ Es necesario considerar el comportamiento pasado del cliente tanto como cliente de la misma institución como de las demás instituciones.
- ❖ La decisión crediticia se la debe tomar en base a antecedentes históricos o presentes.
- ❖ Es necesario considerar en los análisis de crédito diferentes consideraciones que se pueden dar con el fin de anticipar los problemas.
- ❖ Después de haber realizado un análisis concienzudo del crédito es necesario tomar una decisión por lo que se recomienda escoger 4 o 5 variables de las tantas que se dieron para su elaboración.
- ❖ En lo que se refiere a casos de garantía, debe tratarse en la mejor forma posible tener la mejor garantía y que tenga una relación con el préstamo de 2 a 1 esto con el fin de poder cubrir ampliamente el crédito.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **2.1 DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

##### **2.1.1 Historia de la cooperativa de ahorro y crédito Innovación Andina Ltda.**

La Cooperativa Innovación Andina Ltda. nace de la iniciativa de un grupo de jóvenes de la Provincia de Cotopaxi en el año de 2005, dirigida y administrada por un equipo de emprendedores con la finalidad de contribuir al crecimiento y desarrollo de los socios, en particular de los sectores urbanos marginal y rural, tradicionalmente excluidos de la banca formal.

Se constituyó mediante Acuerdo Ministerial 005-07 del Ministerio del Bienestar Social e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Número de Orden 7125 del 14 de noviembre de 2007, jurídicamente la entidad se halla bajo supervisión del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) conforme lo establece la ley de cooperativas previa evaluación realizada por los mismos. Su estructura interna y administrativa se fundamenta en los instrumentos legales como: Leyes y Reglamento General de las Cooperativas, Estatutos, Manuales Instructivos, la Ley de Régimen Tributario Interno y el Código de Trabajo.

El nombre actual de la entidad es Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina Ltda., su domicilio se encuentra ubicado en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Para ser socio de la cooperativa debe cumplir entre otras las siguientes condiciones:

- ❖ Ser ecuatoriano o extranjero; y, tener domicilio permanente dentro del ámbito geográfico de influencia de las oficinas de la Cooperativa.
- ❖ Suscribir un certificado de aportación.
- ❖ Presentar los documentos personales.

La Cooperativa Innovación Andina proyecta una imagen institucional muy alta dentro de sus socios, quienes constituyen su principal fuente de financiamiento, los socios de esta Cooperativa prefieren ahorrar en esta organización por el alto interés que les paga así como también prefieren obtener préstamos por la tasa de interés menor al del mercado financiero local, finalmente por la facilidad y rapidez en la entrega de los mismos.

### **2.1.2 CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LA COOPERATIVA**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina LTDA., tendrá el carácter de asociados las personas que hayan cumplido con los requisitos según determina el estatuto, la suscripción en el Acta Constitutiva de la misma y que en ellas sean aceptadas posteriormente por la Asamblea General y la Dirección Nacional de Cooperativas.

Pueden asociarse a Innovación Andina las personas naturales, personas jurídicas, las privadas y las filiales cuando los propietarios trabajen en ella y prevalezca el trabajo familiar o asociado, siempre y cuando cumplan con los requisitos y condiciones que señala el presente estatuto.

Innovación Andina es una empresa asociativa sin fines de lucro, de responsabilidad limitada, de número de asociados, capital social variable e ilimitado cuya función principal consiste en adelantar las actividades financieras, regida por la ley, principios universales del cooperativismo, el estatuto y demás disposiciones legales para las cooperativas y por las normas del derecho aplicables a su condición de persona jurídica.

### **2.1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina Ltda., tiene trazado su línea de acción en el cual trata de cumplir con sus objetivos que principalmente es convertirse en una institución sólida en la prestación de servicios cooperativos financieros, en respuesta a las exigencias de mejoramiento de la calidad de vida social y económica de los socios. Dentro del cual también debe cumplir con los siguientes componentes:

#### **2.1.3.1 MISIÓN**

Ofertar servicios financieros innovadores de calidad, basados en principios de igualdad y solidaridad en pos de ayudar a los sectores menos favorecidos de la sociedad, generando confianza en nuestra gente con una administración eficiente y eficaz, con el firme propósito de innovar el desarrollo de las actividades productivas hacia un nuevo estilo de vida.

#### **2.1.3.2 VISIÓN**

Ser una Institución cooperativa con reconocido liderazgo competitivo e innovación moderna creciente en el tiempo, con servicios financieros que transmitan una imagen de confianza, rentabilidad y cobertura nacional e internacional.

### **2.1.3.3 OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA**

- ❖ Estimular y canalizar el ahorro de los asociados e inversionistas, así como otros recursos económicos y financieros para destinarlos a la financiación de los diferentes servicios.
- ❖ Proteger los ingresos de los asociados y atender mediante la prestación de los diferentes servicios la satisfacción de sus necesidades.
- ❖ Facilitar créditos y el manejo de recursos a favor de sus asociados.
- ❖ Colaborar con el fomento del empleo.
- ❖ Elevar el nivel económico, social y cultural de los asociados y sus familias;
- ❖ Organizar y otorgar los beneficios de previsión, asistencia y solidaridad y ser una herramienta a favor de las clases populares y menos favorecidas.

### **2.1.3.4 VALORES**

- ❖ Honestidad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Transparencia y Confianza
- ❖ Eficiencia
- ❖ Ética

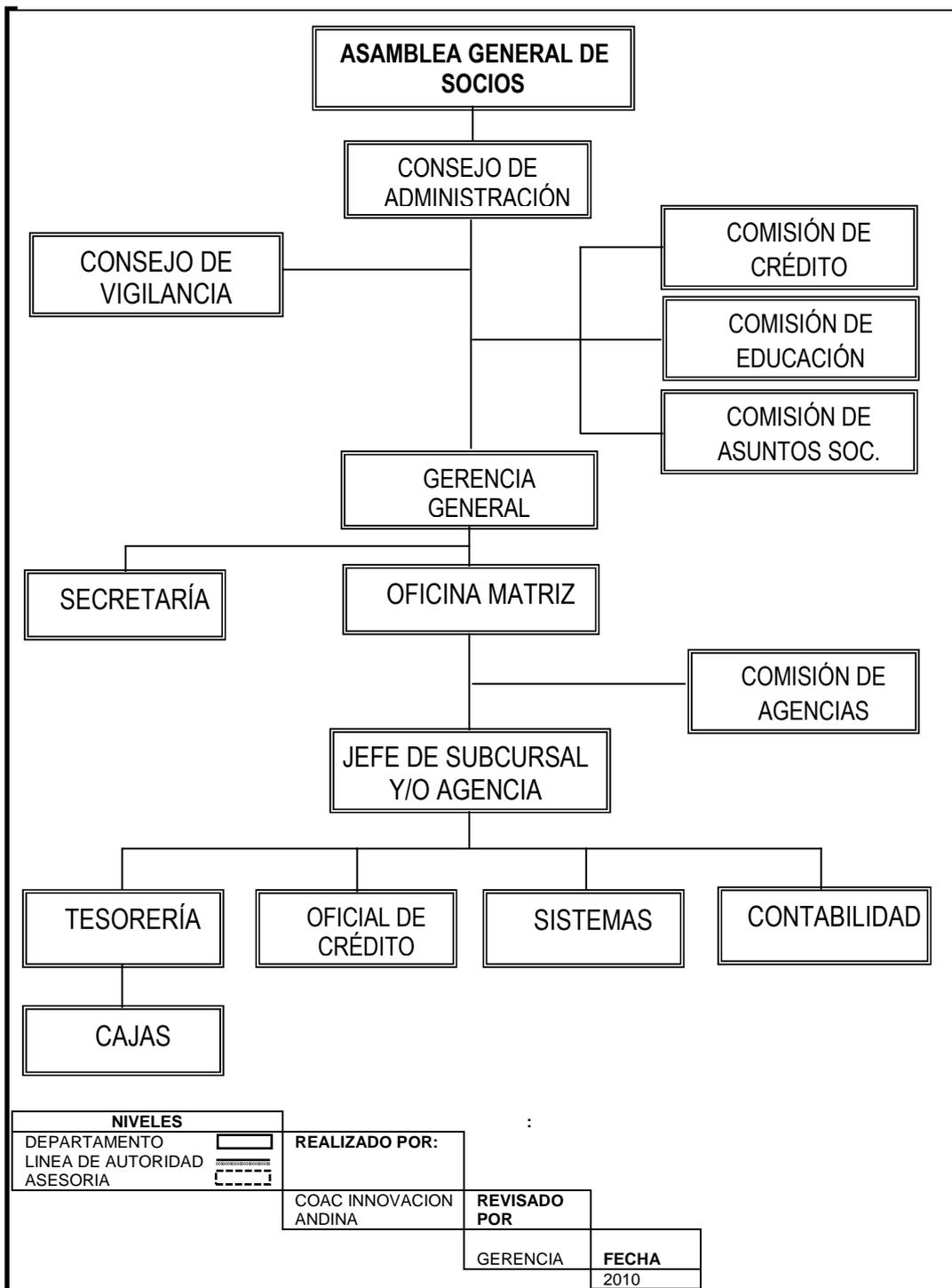
### **2.1.3.5 Estrategias**

- ❖ Recibir toda clase de ahorros y depósitos de dinero de los asociados y otorgar créditos en las condiciones más ventajosas para ellos, de conformidad con las disposiciones legales vigentes, el estatuto y los reglamentos.
- ❖ Efectuar giros, negociar remesas; crear, adquirir, aceptar, endosar, cobrar y cancelar títulos y hacer transferencias de dinero, todo de conformidad con la legislación vigente.
- ❖ Contribuir al financiamiento de proyectos de desarrollo comunitario, con el fin de ayudar a los sectores menos favorecidos.
- ❖ Fomentar y promover sus servicios a través de campañas publicitarias.
- ❖ Prestar asesoría en aspectos económicos, financieros y técnicos y adelantar de manera permanente cooperativa, buscando soluciones a sus problemas.
- ❖ Celebrar convenios con otras instituciones nacionales o extranjeras para el cumplimiento de las actividades de apoyo o complemento de su objetivo social.
- ❖ Procurar el apoyo del estado, de entidades públicas y privadas o particulares, bancos, cajas de crédito, prevención social, etc., con el propósito de conseguir el mejor éxito en sus fines.
- ❖ Generar un nuevo modelo de desarrollo económico bajo la estructura de un empresa social que basada en las experiencias económicas de los socios, se cristalice a como dé lugar el necesario equilibrio entre la extrema riqueza y la extrema pobreza de los pueblos.

A continuación se muestra el organigrama donde se indica la relación de los departamentos de la cooperativa, a través de las líneas de autoridad.

### 2.1.3.6 ORGÁNICO FUNCIONAL

**GRÁFICO 2.1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA**



Se describe a continuación la estructura del organigrama de la cooperativa de acuerdo a su jerarquía:

#### **2.1.4 Asamblea General**

La Asamblea General es el máxima órgano de administración de la Cooperativa y sus decisiones son obligatorias para los demás organismos, como para los asociados que estuvieren en el pleno goce de sus derechos, siempre que hayan adoptado conforme a la Ley de Cooperativas su Reglamento General, el Estatuto y los Reglamentos.

- ❖ Reformar los estatutos
- ❖ Conocer y aprobar el presupuesto y el plan de trabajo de la cooperativa
- ❖ Elegir y remover con causa justa a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia de las Comisiones y a sus delegados.
- ❖ Autorizar la emisión de Certificados de Aportación
- ❖ Relevar de sus funciones con justa causa al Gerente.
- ❖ Acordar la disolución y liquidación de la Cooperativa
- ❖ Resolver en apelación sobre las reclamaciones y conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa

#### **2.1.5 EL Consejo de Administración**

Es el órgano ejecutivo de la Cooperativa, subordinado al estatuto y a las directrices y políticas de la Asamblea General, estará integrado por:

- ❖ Cuatro (4) miembros principales.
- ❖ Cuatro (4) suplentes en cada Asamblea General Ordinaria se efectúe la renovación parcial de los principales para periodo de tres (3) años.
- ❖ El periodo de los miembros del Consejo de Administración debe entenderse sin perjuicio de ser removidos libremente por la Asamblea General cuando haya causas suficientes que lo ameriten.

El Consejo de Vigilancia el organismo fiscalizador encargado de controlar y vigilar las actividades Administrativas y Financieras de la Cooperativa, estará integrado por:

- ❖ Tres (3) miembros, nombrado por la Asamblea General de socios y elegido de entre ellos,
- ❖ El primer año se elegirá uno (1) por un año, el otro por dos años y otro por tres años,
- ❖ Posteriormente los miembros se elegirán por tres años, al final de cada lapso para el que fueron elegidos los antes nombrados.

#### **2.1.6 La Comisión de Crédito**

Es la encargada del control, calificación, aprobación y seguimientos de créditos otorgados, estará constituida por tres miembros principales, designados por el Consejo de Administración.

#### **2.1.7 La Comisión de Educación**

Es la encargada de organizar y desarrollar los programas de educación, difusión cooperativista y cultural, organizar y ejecutar los cursos básicos de cooperativismo para los socios.

### 2.1.8 El Gerente General

Es el representante legal de INNOVACIÓN ANDINA”, ejecutor principal de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración y superior de todos los funcionarios.

### 2.1.9 Relaciones Interinstitucionales

Al respecto, es importante el apoyo de los organismos de cooperación con la finalidad de tener bases sólidas para el desarrollo de proyectos de la institución. Entre las instituciones que participan directa e indirectamente con la Cooperativa se mencionan las siguientes:

- ❖ **Ministerio de Bienestar Social:** Este organismo promueve programas del Sistema Cooperativo a través de capacitación y principalmente realiza el control de las operaciones financieras y de gestión.
- ❖ **Unión de Cooperativas Interprovinciales del Ecuador (UCACIE):** Con esta organización se trabaja en forma coordinada para establecer mecanismos de defensa del cooperativismo nacional y la capacitación en los aspectos administrativos y técnicos.
- ❖ **SISTECOOP:** Se cuenta con la asistencia técnica de un experto en el manejo del sistema informático, responsable de coordinar programas de capacitación al personal administrativo y de servicios.
- ❖ **CREDIT REPORT C.A:** A través de esta empresa de información crediticia nos permite contribuir a una mayor seguridad y transparencia de la institución.
- ❖ **GLOBAL SYSTEM:** Esta empresa nos ayuda con un sistema de seguridad electrónica de monitoreo con el fin de resguardar el dinero de todos los socios que forman parte de la institución.

### **2.1.10 Productos Financieros**

#### **a. Productos que Ofertan:**

Los Servicios Financieros que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina Ltda.” ofrece a sus socios son los que a continuación detallamos:

- ❖ Ahorro a la vista
- ❖ Inversión a plazo con la mejor tasa de interés.
- ❖ Inversión en Certificados de Aportación
- ❖ Créditos accesibles con pagos diarios, semanales, quincenales y mensuales.

#### **b. Créditos Orientados a:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina”, ofrece los siguientes crédito:

- ❖ Micro Empresas
- ❖ Comercio
- ❖ Agricultura y ganadería
- ❖ Consumo
- ❖ Estudiantil

### **2.1.11 MATRIZ FODA**

La Matriz FODA, representa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que la Institución debe enfrentarse en el desenvolvimiento del giro del negocio, desde el punto de vista interno y externo:

### 2.1.11.1 Análisis Interno

A continuación en el siguiente cuadro se detallan las mismas:

**TABLA 2.1: MATRIZ EFI**

<b>MATRIZ EFI</b>				
	<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Cal.</b>	<b>Total Pon.</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Cuenta con un personal capacitado	0,09	4	0,36
F2	Tiempos de entrega para otorgar el crédito	0,07	2	0,14
F3	Liquidez para solventar sus operaciones	0,08	3	0,24
F4	Tiene una buena estructura organizacional	0,07	3	0,21
F5	Los objetivos son debidamente socializados	0,08	3	0,24
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	Cartera de Crédito vencida con un porcentaje alto	0,12	1	0,12
D2	No son buenos los incentivos para los socios puntuales	0,10	2	0,20
D3	No cuenta una Infraestructura adecuada	0,11	2	0,22
D4	Deficiente Distribución de actividades y responsabilidades.	0,12	2	0,24
D5	Carencia de manuales de procesos de la organización.	0,16	1	0,16
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,13</b>

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Las Tesistas

**Resultado:** El valor de 2,12 obtenido nos indica que la cooperativa tiene fortalezas superables, pero en un sector tan competitivo como el financiero siempre se debe ofrecer lo mejor, razón por la cual se hace imprescindible trabajar en la mejora continua de nuestras debilidades y que las misma vayan desapareciendo.

### 2.1.11.2 Análisis Externo

A continuación se presenta el análisis externo de la Cooperativa, partimos del establecimiento de las Oportunidades y Amenazas de la Cooperativa para realizar el análisis en mención.

**TABLA 2.2: MATRIZ EFE**

<b>MATRIZ EFE</b>				
	<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>CALF</b>	<b>T. Pon.</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Incrementar los ingresos económicos de los socios	0,10	4	0,4
O2	Apertura al uso de nuevas tecnologías, publicidad y promoción	0,07	3	0,21
O3	Concientización de la cultura del ahorro a los socios	0,13	4	0,52
O4	Exigencia de ser competitivos para lograr fidelidad de los socios	0,11	4	0,44
O5	Diversificación de productos que satisfagan las necesidades crecientes y cambiantes de los clientes.	0,14	4	0,56
				0,18
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Tendencias creciente de las tasas de interés	0,09	2	
A2	Crecimiento en el índice de desempleo	0,08	2	0,16
A3	Reformas en las leyes Tributarias	0,07	2	0,14
A4	Riesgo de que el sistema de dolarización colapse	0,07	2	0,14
A5	Falta de un marco legal que fortalezca y potencialice la acción de las cooperativas	0,14	2	0,28
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,03</b>

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Las Tesistas

**Resultado:** El valor de 3,03 obtenido indica que la Cooperativa, tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado en que se desenvuelve, con una estabilidad lograda por los años de experiencia en el sector, sabiendo aprovechar cada una de las oportunidades, por ello se plantea que se trabaje en obtener cada vez nuevas y mejores oportunidades.

**TABLA 2.3: MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

<b>MATRIZ MPC</b>											
<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>Innovación Andina</b>		<b>Cooperativa CORCOTOPAXI</b>		<b>COOPERATIVA ANDINA</b>		<b>COOPERATIVA CHASQUI</b>		<b>Cooperativa PILACOTO</b>	
		<b>CALF</b>	<b>Total</b>	<b>CALF</b>	<b>Total</b>	<b>CALF</b>	<b>Total</b>	<b>CALF</b>	<b>Total</b>	<b>CALF</b>	<b>Total</b>
Cartera de clientes	0,10	3	0,03	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Tasas de Interés	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Capital de Trabajo	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44	4	0,44	3	0,33
Servicio al Cliente	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	4	0,27	3	0,27
Instalaciones e infraestructura	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	4	0,32	2	0,16
Participación en el mercado	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36	2	0,18
Alianzas Estratégicas	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	4	0,12	2	0,08
Facilidades de crédito	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	1	0,21	3	0,21
Relación costo-beneficio	0,14	3	0,42	2	0,28	1	0,14	1	0,14	2	0,28
Costos operacionales y de financiamiento	0,12	4	0,48	2	0,24	1	0,12	2	0,12	2	0,24
Publicidad y promoción	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	4	0,28	3	0,21
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,09</b>		<b>2,69</b>		<b>2,93</b>		<b>2,93</b>		<b>2,53</b>

FUENTE: Investigación Directa  
 ELABORADO POR: Las Tesistas

**Resultado:** Indudablemente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina Ltda.; tiene una imagen de crecimiento muy eficiente manteniendo una leve superioridad ante los créditos realizados por las cooperativas del mismo nivel. Se concluye finalmente que la cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina Ltda.; está en una muy buena posición en relación a su competencia.

**TABLA 2.4: MATRIZ FODA**

<h1 style="text-align: center;">MATRIZ FODA</h1>	<p><b>Fortalezas “F”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con un personal capacitado</li> <li>- Tiempos de entrega para otorgar el crédito</li> <li>- Liquidez para solventar sus operaciones</li> <li>- Tiene una buena estructura organizacional</li> <li>- Los objetivos son debidamente socializados</li> </ul>	<p><b>Debilidades “D”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartera de Crédito vencida con un porcentaje alto</li> <li>- No son buenos los incentivos para los socios puntuales</li> <li>- No cuenta una Infraestructura adecuada</li> <li>- Deficiente Distribución de actividades y responsabilidades.</li> <li>- Carencia de manuales de procesos de la organización.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades “O”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar los ingresos económicos de los socios</li> <li>- Fortalecer el departamento de créditos y cobranzas, e incrementar la productividad mediante la identificación y optimizaciones de las actividades a desarrollar.</li> <li>- Concientización a la cultura de ahorro a los socios</li> <li>- Exigencia de ser competitivos para lograr fidelidad de los socios</li> <li>- Diversificación de productos que satisfagan las necesidades crecientes y cambiantes de los clientes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias “FO”</b></p> <p>Obtener liquidez mediante la recuperación de cartera vencida para solventar las operaciones al concientizar la cultura del ahorro</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias “DO”</b></p> <p>Por el alto nivel de cartera vencida es necesario fortalecer el departamento de créditos y cobranzas, e incrementar la productividad mediante la identificación y optimizaciones de las actividades a desarrollar.</p>
<p><b>Amenazas “A”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencias creciente de las tasas de interés</li> <li>- Crecimiento en el índice de desempleo</li> <li>- Reformas en las leyes Tributarias</li> <li>- Riesgo de que el sistema de dolarización colapse</li> <li>- Falta de un marco legal que fortalezca y potencialice la acción de las cooperativas</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias “FA”</b></p> <p>Para que la Cooperativa mejore su liquidez y pueda solventar sus operaciones se debería realizar un marco legal que fortalezca y potencialice la acción de las cooperativas</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias “DA”</b></p> <p>Debido a la carencia del manual de créditos es necesario diseñar un instrumento que sirva de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas.</p>

**FUENTE:** Investigación Directa  
**ELABORADO POR:** Las Tesistas

De acuerdo a la investigación realizada hemos visto la necesidad de enfocarnos en un solo departamento que es el de créditos y cobranzas puesto que se observa una debilidad muy considerable y de no dar solución la cooperativa a futuro podría tener grandes dificultades por la falta de liquidez para continuar con su operaciones normales.

## **2.2 METODOLOGÍA APLICADA**

Para la elaboración de la investigación se estableció un perfil de los empleados y clientes actuales, teniendo en cuenta los diferentes productos y beneficios que la cooperativa ofrece y la posibilidad de proporcionarles un nuevo y mejorado servicio para así poder fortalecer el posicionamiento en cuanto a la imagen.

Para la obtención de los datos necesarios de esta indagación se aplicó la investigación descriptiva la misma que permitió dar una descripción de la situación actual de la cooperativa, para posteriormente introducir en aspectos internos de la misma, remitiéndose fundamentalmente a las operaciones de la cooperativa objetivo de la investigación, así como también permitió conocer la base filosófica, estrategias competitivas, planes y proyectos.

Para la presente investigación se utilizó dos métodos: cualitativo y cuantitativo, y técnicas como es la encuesta con preguntas de opción múltiple y la entrevista con preguntas abiertas:

Con el método cualitativo se explicó el por qué y el para qué del comportamiento de los consumidores. Implicó un trabajo de exploración sobre aspectos que subyacen la conducta visible y las opiniones de los socios, fue la mejor alternativa para descubrir causalidades y encontrar respuestas espontáneas a cuestiones de fondo que condicionan el comportamiento de los mismos.

El estudio cuantitativo por otra parte facilitó información de la población con bases estadísticas, ayudando a conocer los clientes potenciales, saber sus gustos y preferencias para poder ofrecer el producto que ellos desean, así como también proporcionó información real expresada en términos precisos, con lo que se pudo tomar decisiones para implementar una estrategia a corto y largo plazo.

La aplicación de la encuesta permitió conocer estados de opinión o hechos específicos de los socios y empleados en base a ello tomar decisiones de acuerdo a las necesidades de los mismos.

La entrevista se desarrolló al gerente de la cooperativa y así se recolectó ideas, las mismas que ayudaron a establecer la situación actual de la misma.

### **2.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación se realizó con la finalidad de conocer cuál es el comportamiento de los socios como empleados, así como también proporcionar otros beneficios a los socios de la cooperativa estableciendo las necesidades de cada grupo de los mismos, los cuales los hemos clasificado en: estudiantes, agricultores y microempresarios.

#### **2.3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE.**

Para la entrevista se concretó una cita previa con el señor gerente, con la finalidad de conocer su criterio y punto de vista en relación al crecimiento y manejo de la cooperativa, para lo cual se planteó las siguientes preguntas:

**1. ¿Qué dificultades tiene la cooperativa dentro del manejo de los diferentes productos y servicios que oferta?**

El entrevistado responde lo siguiente

- ❖ En el área de Créditos no contamos con un sistema de procesos en el que nos permita visualizar con claridad que aspectos debemos considerar al momento de otorgar un crédito.
- ❖ En el área de Captaciones existe bajo nivel de confianza de la gente debido a que la institución no es reconocida.
- ❖ En cuanto a la cobertura, falta de acceso inmediato a los servicios que oferta la cooperativa.

**2. ¿Considera importante que se diseñe un manual de procesos y procedimientos para el departamento de créditos y cobranzas?**

Si porque nos ayudará a tener un enfoque más claro y centrado con la misión, visión y objetivos de la institución, que permitirá tener un plan de acción con propósitos y actividades detallados en beneficio de la institución y así brindar un servicio de calidad.

**3. ¿Qué beneficios o ventajas permitirá la implantación de este manual?**

El entrevistado responde lo siguiente

- ❖ Nos permitirá mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- ❖ Generar un ambiente de trabajo más eficiente centrado en los socios.

- ❖ Servirá de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas como elemento de consulta, orientación y entrenamiento al personal.

**CONCLUSIÓN:** Según las respuestas proporcionadas por el señor gerente se percibe la necesidad de normar procesos, poniendo énfasis en los créditos, porque es la razón de ser de una cooperativa de ahorro y crédito.

### **2.3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

Las encuestas se realizó utilizando cuestionarios de preguntas estructuradas de tipo cerrado, en las que se recopilaron información sobre los socios que han sido beneficiarios de los servicios que ofrece la institución y de la gestión de crédito realizada por los funcionarios responsables de esta área de la Cooperativa.

#### **2.3.2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS**

Se aplica esta técnica a los empleados que laboran en la institución tanto en la matriz como en las agencias, dando un total de 10, la misma que se considera como la muestra de estudio.

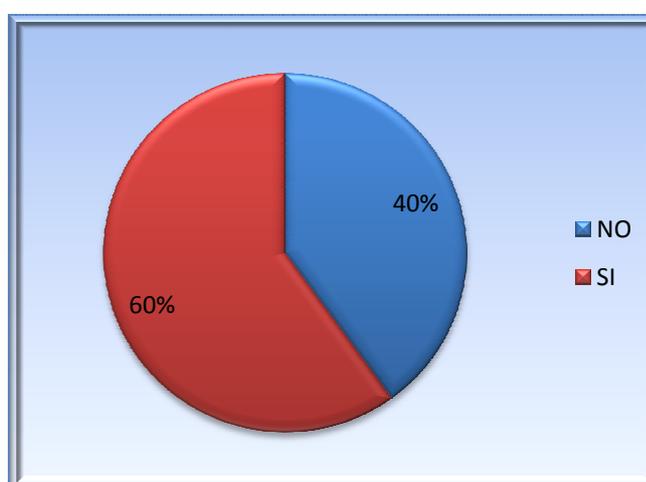
1. ¿Considera usted que se está cumpliendo correctamente la misión y visión de la Cooperativa Innovación Andina?

**TABLA 2.5: NOCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	4	40%
2	NO	6	60%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a empleados  
ELABORADO: Las Tesistas

**GRÁFICO 2.2: NOCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**



FUENTE: Encuestas realizadas a empleados  
ELABORADO: Las Tesistas

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la investigación realizada el 60% de los encuestados dicen que sí, mientras el 40% no están de acuerdo con la misión y visión, siendo la mayoría que manifiestan que se está cumpliendo con la misión y visión, por lo tanto se puede visualizar que la institución tiene una imagen muy definida, sin embargo hay que considerar en mejorar las estrategias que se encuentran en ejecución para alcanzar la satisfacción global mediante la implementación del direccionamiento estratégico.

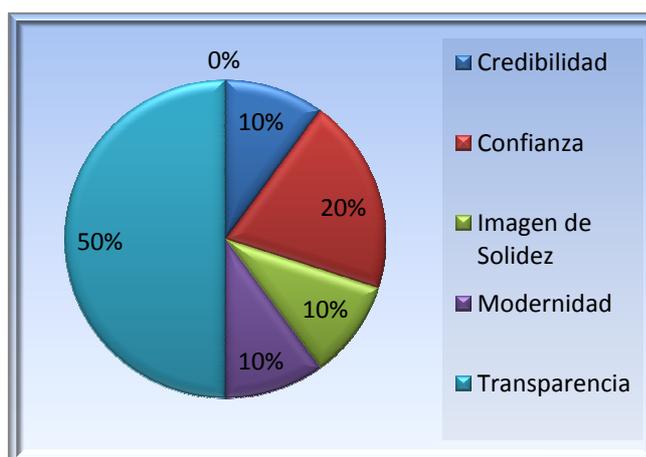
2. ¿Según su criterio cuál es la fortaleza de la Cooperativa Innovación Andina?

**TABLA 2.6: FORTALEZAS DE LA COOPERATIVA**

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	Credibilidad	1	10%
2	Confianza	2	20%
3	Imagen de Solidez	1	10%
4	Modernidad	1	10%
5	Transparencia	5	50%
6	Ninguna	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a empleados  
ELABORADO: Las Tesistas

**GRÁFICO 2.3: FORTALEZAS DE LA COOPERATIVA**



FUENTE: Encuestas realizadas a los empleados  
ELABORADO: Las Tesistas

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 50% de empleados manifiestan que la transparencia es una de las fortalezas de la institución, el 10% la credibilidad, el 20% la confianza, el 10% la imagen de solidez, el 10% la modernidad y el 0% ninguna, lo que nos indica que los empleados de la institución cumplen con honradez y legalidad en sus funciones, sin embargo hay que considerar en mejorar las estrategias que se encuentran en ejecución para alcanzar la satisfacción global mediante la implementación del direccionamiento estratégico.

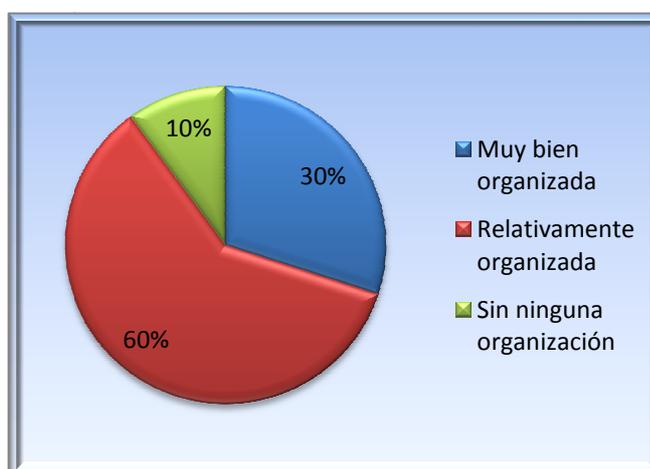
3. ¿Qué tan organizada ve usted a la cooperativa Innovación Andina?

**TABLA 2.7: ORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA**

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	Muy bien organizada	3	30%
2	Relativamente organizada	6	60%
3	Sin ninguna organización	1	10%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a empleados  
ELABORADO: Las Tesistas

**GRÁFICO 2.4: ORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA**



FUENTE: Encuestas realizadas a empleados  
ELABORADO: Las Tesistas

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 60% del personal encuestado establece que se encuentra relativamente organizada, el 30% manifiestan que se encuentra muy bien organizada, y el 10% sin ninguna organización, por ser la mayoría quienes opinan que está relativamente organizada podemos determinar que es necesario diseñar una estructura clara mediante la determinación de jerarquías.

4. ¿La Cooperativa tiene un control de la cartera de crédito por concentración de socio, producto, actividad y zona geográfica?

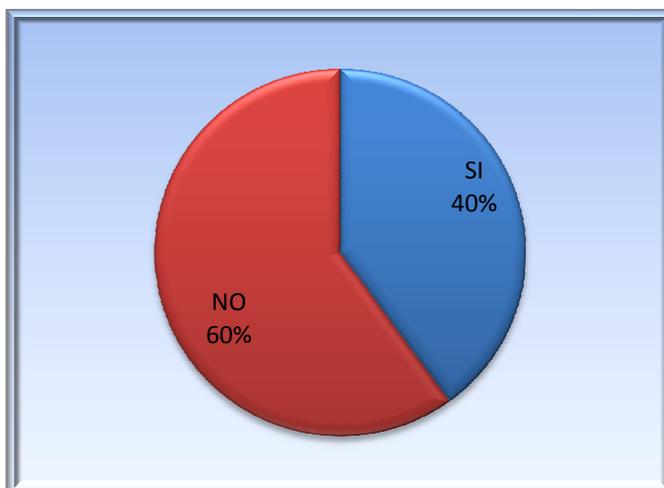
**TABLA 2.8: NIVEL CON OTRAS COOPERATIVAS**

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	4	40%
2	NO	6	60%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a empleados

ELABORADO: Las Tesistas

**GRÁFICO 2.5: NIVEL CON OTRAS COOPERATIVAS**



FUENTE: Encuestas realizadas a empleados

ELABORADO: Las Tesistas

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 40% de los funcionarios encuestados, señalan que la Cooperativa sí cuenta con un control de cartera de acuerdo a los diversos parámetros y el 60% de los empleados manifiestan que no cuenta con un adecuado control, por lo tanto podemos observar que no mantiene un adecuado control de los créditos ingresando a un posible riesgo en la recuperación de sus recursos debido a que no se pueden prever las eventualidades que se pudieran presentar en cualquier tiempo y situación, siendo necesario la implementación del manual de créditos y cobranzas.

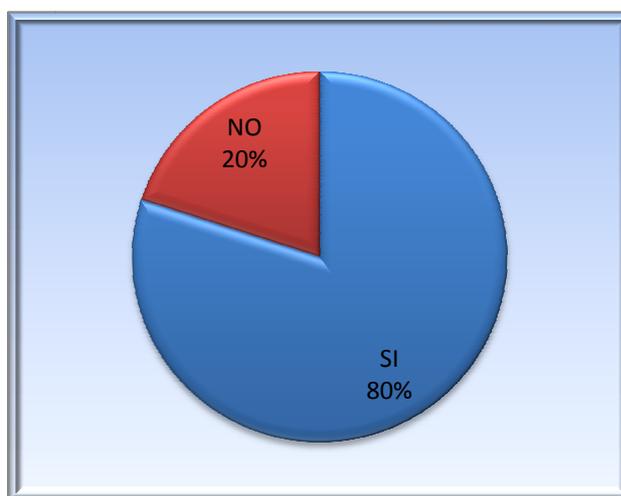
5. ¿Ha sido difundido el Reglamento de Crédito a los Funcionarios y Socios de la Cooperativa?

**TABLA 2.9: DIFUSIÓN DEL MANUAL CRÉDITO**

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	8	80%
2	NO	2	20%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a empleados  
ELABORADO: Las Tesistas

**GRÁFICO 2.6: DIFUSIÓN DEL MANUAL CRÉDITO**



FUENTE: Encuestas realizadas a empleados  
ELABORADO: Las Tesistas

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 80% de los funcionarios encuestados señalan que ha sido difundido el reglamento de crédito a los empleados y socios de la Cooperativa; y, el 20% manifiestan que no se ha difundido el mismo. Se puede observar que no se ha logrado difundir en un 100% el reglamento de crédito por lo que se debería realizar una socialización con los empleados para mejorar la capacidad administrativa y la calificación para otorgar un crédito.

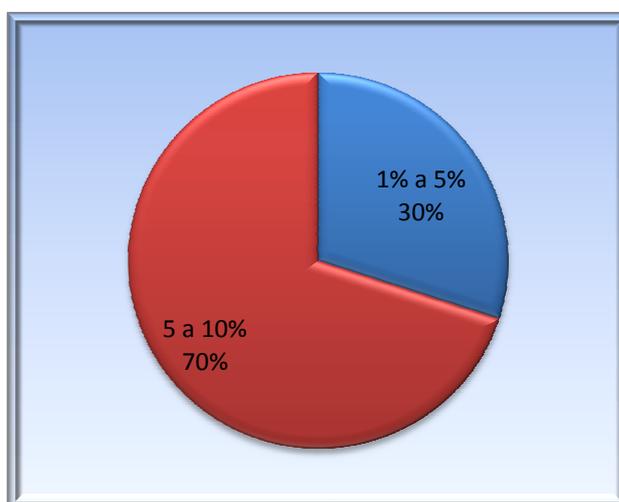
## 6. ¿Qué porcentaje de morosidad tiene la Cooperativa?

**TABLA 2.10: PORCENTAJE DE MOROSIDAD**

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	1% a 5%	3	30%
2	6 a 10%	7	70%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a empleados  
ELABORADO: Las Tesistas

**GRÁFICO 2.7: PORCENTAJE DE MOROSIDAD**



FUENTE: Encuestas realizadas a empleados  
ELABORADO: Las Tesistas

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 70% de los funcionarios encuestados manifiestan que se encuentra entre el 6 y 10% de morosidad, mientras que el 30% indican que se encuentran entre el 1 y el 5% de morosidad en la cartera de crédito, lo que significa que su morosidad está por encima de los límites permitidos como lo señalan los indicadores financieros que cumplen las normas de prudencia financiera establecidas por los organismos de control, los mismos que pueden ser reducidos a través de la ejecución de todas las actividades indicadas en el manual de créditos.

7. ¿Cuenta la Cooperativa, con un manual de colocación de dinero a mediano y largo plazo?

**TABLA 2.11: CUENTA CON UN MANUAL**

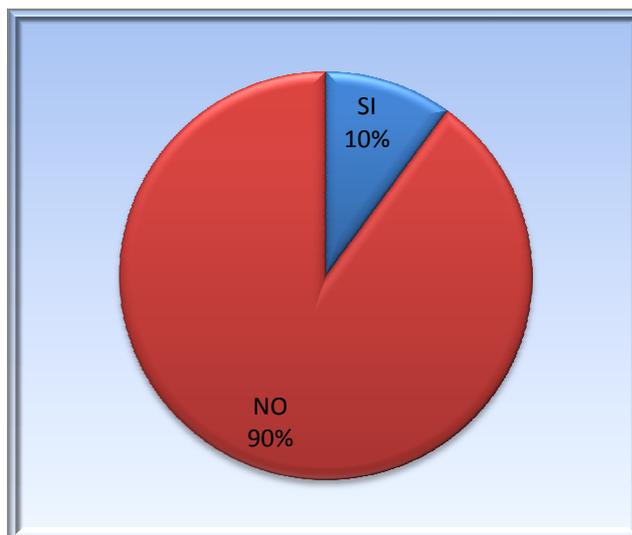
ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	0	0%
2	NO	10	100%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a empleados

ELABORADO: Las Tesistas

NOTA: Los encuestados que suman un total de 10, han seleccionado las cuatro alternativas propuestas en la pregunta establecida.

**GRÁFICO 2.8: CUENTA CON UN MANUAL**



FUENTE: Encuestas realizadas a empleados

ELABORADO: Las Tesistas

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los funcionarios encuestados, 10 que representan el 100% indican que la Cooperativa no cuenta con un manual de procesos de colocación de créditos, por lo que recomendamos que la Institución debiera contar con un manual que le permita aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles que hacer y cómo deben hacerlo.

8. ¿El Comité de Crédito como identifica los riesgos de cartera para el otorgamiento de un préstamo?

**TABLA 2.12: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE CARTERA**

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	Ingresos y capacidad de pago	10	25
2	Central de riesgos	10	25
3	Condiciones y garantías	10	25
4	Otros	10	25
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a empleados  
ELABORADO: Las Tesistas

**GRÁFICO 2.9: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE CARTERA**



FUENTE: Encuestas realizadas a empleados  
ELABORADO: Las Tesistas

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los funcionarios encuestados, manifiestan que el riesgo del crédito se identifica tomando en cuenta factores como la capacidad de pago y de endeudamiento del cliente, así como también a través de la Central de Riesgos, las condiciones y garantías exigidas y otros factores, los mismos que deberían ser analizados en forma coordinada tomando en cuenta todos los factores con el fin de obtener resultados en lo posible que arrojen datos reales, evitando así el riesgo en la recuperación de cartera.

## 9. ¿Están bien definidas las funciones de los Asesores de Crédito?

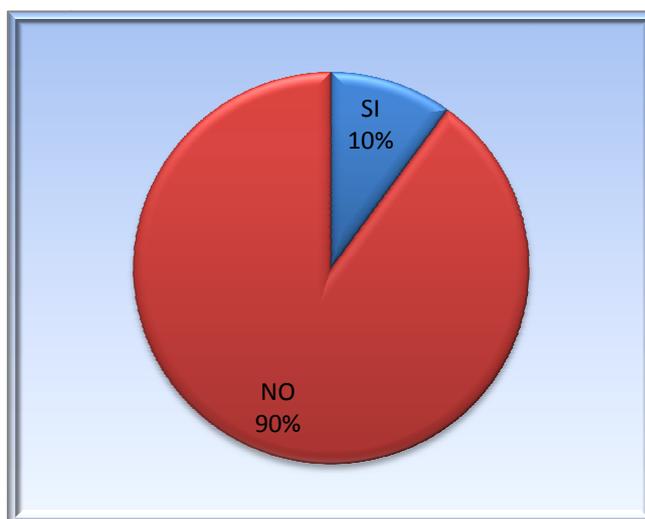
**TABLA 2.13: FUNCIONES DEL ASESOR DE CRÉDITOS**

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	1	10%
2	NO	9	90%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a empleados

ELABORADO: Las Tesistas

**GRÁFICO 2.10: FUNCIONES DEL ASESOR DE CRÉDITOS**



FUENTE: Encuestas realizadas a empleados

ELABORADO: Las Tesistas

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 90% de los funcionarios encuestados opinan que las funciones de los Asesores de Crédito en la Cooperativa no se encuentran bien definidas y apenas el 10% dice que si están definidas las funciones dando lugar al bajo rendimiento de las actividades, el mismo que debería ser mejorado mediante la implantación del manual.

10. ¿Cuál es la imagen que ofrece el departamento de crédito y cobranzas al momento de recuperar cartera?

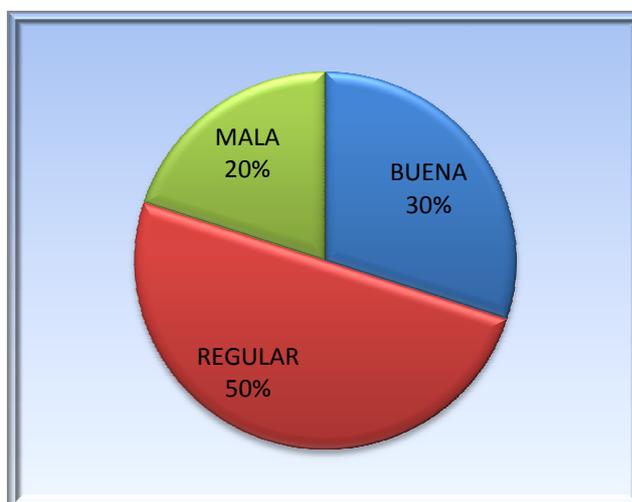
**TABLA 2.14: IMAGEN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO**

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	BUENA	3	30%
2	REGULAR	5	50%
3	MALA	2	20%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a empleados

ELABORADO: Las Tesistas

**GRÁFICO 2.11: IMAGEN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO**



FUENTE: Encuestas realizadas a empleados

ELABORADO: Las Tesistas

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede indicar de las encuestas aplicadas a los trabajadores el 50% manifiestan que la imagen del departamento de crédito en la recuperación de cartera es regular, mientras el 30% que indican es buena y finalmente el 20% mala, aspectos que son importantes que se debe considerar en el momento de plantear las estrategias, como componente prioritario del direccionamiento estratégico.

### 2.3.2.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS

Otro sector a quienes se aplicó la encuesta fue el universo de 1000 socios de la cooperativa, obteniendo una muestra de 286, los cuales están en un rango de edad de 16 a 55 años de edad, que encajan en los diferentes tipos de socios como son: cuentas estudiantiles y ahorro a la vista.

Para la investigación se escogió la fórmula del muestreo proporcional en vista de que conoce la probabilidad de ocurrencia obteniendo lo siguiente:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

P= % de veces que se supone que ocurre (éxito) un fenómeno en la población = 0.5

e= Error

q= % de veces de la no ocurrencia (fracaso) del fenómeno (1- q) =0.5

Z = Nivel de confianza

$$M = \frac{N}{e^2(N-1) + Z^2(P)(1-q)}$$

$$M = \frac{N}{[(N-1) * (0.05) * e^2] + 1}$$

$$M = \frac{1000}{[(1000-1) * (0.05) * 0.05] + 1}$$

$$M = \frac{1000}{[999 * (0.05) * 0.05] + 1}$$

$$M = \frac{1000}{[49.95 * 0.05] + 1}$$

$$M = \frac{1000}{3,50}$$

**M= 286 socios**

Para llevar a cabo la investigación fue necesario realizar la prueba piloto de la encuesta a realizar a los empleados y socios objeto de la investigación seleccionando a una pequeña muestra en el cual se obtuvo información de gran importancia debido a que el cuestionario estuvo diseñado con preguntas cerradas y los encuestados pudieron contestar de manera rápida y sobre todo con sinceridad, al final de la aplicación concluimos por realizar algunos cambios y luego se procedió a la ejecución de la encuesta.

## 1. ¿A qué actividad económica se dedica usted?

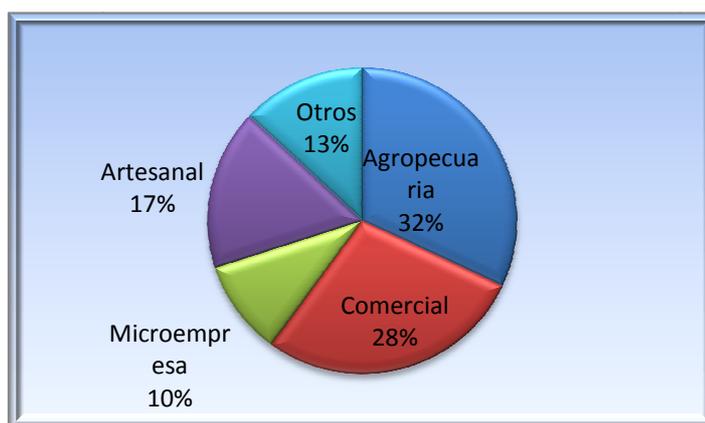
**TABLA 2.15: ACTIVIDAD ECONOMICA DEL SOCIO**

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	Agropecuaria	91	32%
2	Comercial	79	28%
3	Microempresa	29	10%
4	Artesanal	49	17%
5	Otros	38	13%
<b>TOTAL</b>		<b>286</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a los socios

ELABORADO: Las Tesistas

**GRÁFICO 2.12: ACTIVIDAD ECONOMICA DEL SOCIO**



FUENTE: Encuestas realizadas a los socios

ELABORADO: Las Tesistas

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 32% de los socios de la Cooperativa tienen como actividad económica la Agropecuaria; el 28% se dedica al Comercio; el 10% tiene como actividad económica la Microempresa; el 17% su actividad es la Artesanal; y, el 13% de los socios de la Cooperativa se dedican a otras actividades, pudiendo observar que la cooperativa está trabajando con el sector agropecuario el mismo que tiene un alto grado de riesgo en la recuperación y es necesario analizar con mayor énfasis al momento de otorgar el crédito, por lo que sería de gran ayuda el manual de créditos.

## 2. ¿Usted ha realizado algún crédito en la Cooperativa?

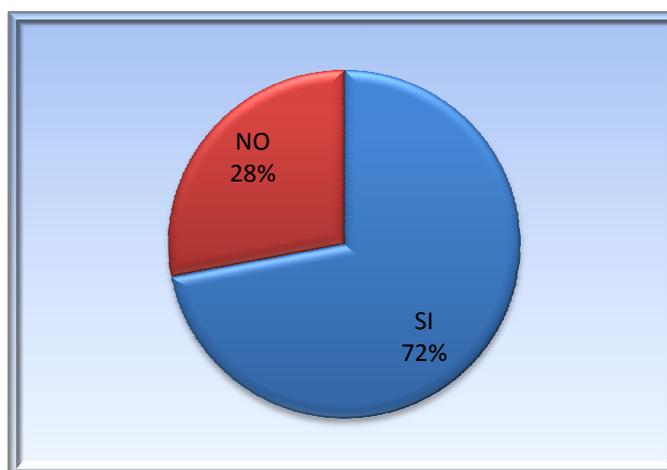
**TABLA 2.16: ACCESO AL CRÉDITO**

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	206	72%
2	NO	80	28%
<b>TOTAL</b>		<b>286</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a los socios

ELABORADO: Las Tesistas

**GRÁFICO 2.13: ACCESO AL CRÉDITO**



FUENTE: Encuestas realizadas a los socios

ELABORADO: Las Tesistas

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 72% de los socios indican que sí han obtenido créditos en la Cooperativa y únicamente el 28% no. Podemos observar que los socios sí hacen uso de este servicio financiero por lo que la cooperativa deberían ofrecer nuevos e innovadores servicios para satisfacer la demanda creciente del mercado.

### 3. ¿Conoce usted, el porcentaje de interés que paga mensualmente por su Crédito?

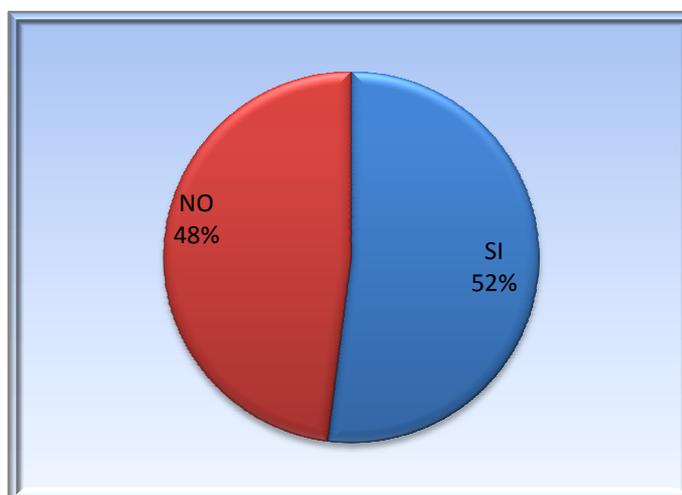
**TABLA 2.17: CONOCIMIENTO DE LA TASA DE INTERÉS**

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	149	52%
2	NO	137	48%
<b>TOTAL</b>		<b>286</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a los socios

ELABORADO: Las Tesistas

**GRÁFICO 2.14: CONOCIMIENTO DE LA TASA DE INTERÉS**



FUENTE: Encuestas realizadas a los socios

ELABORADO: Las Tesistas

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 52% de los socios señalan que sí tienen conocimiento del porcentaje de interés que pagan mensualmente por su crédito; y, el 48% indican que no tienen este conocimiento. Por lo tanto podemos observar que más del 50% de los socios de la Cooperativa se mantienen informados en relación a porcentajes de tasas activas, sin embargo no es mucha la diferencia y se debe darles a conocer esto mediante información extra dentro de la cooperativa, lo que les permitirá analizar de mejor manera para acceder a este beneficio.

4. ¿Elija el valor que pone en práctica la Cooperativa cuando usted se acerca a realizar sus transacciones?

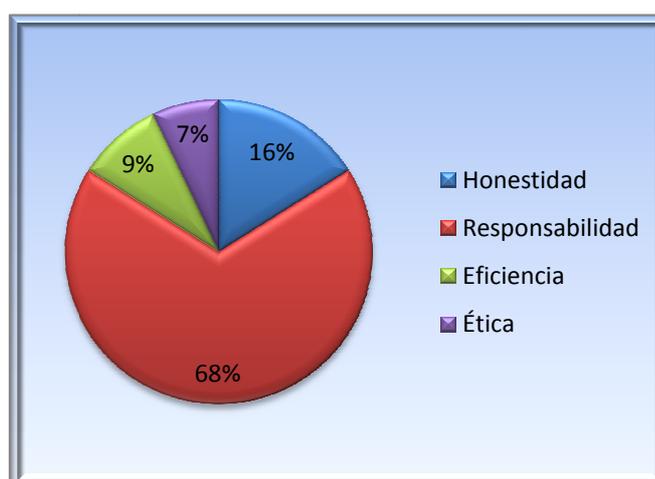
**TABLA 2.18: VALORES CORPORATIVOS**

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	Honestidad	45	16%
2	Responsabilidad	196	68%
3	Eficiencia	26	9%
4	Ética	19	7%
<b>TOTAL</b>		<b>286</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a los socios

ELABORADO: Las Tesistas

**GRÁFICO 2.15: VALORES CORPORATIVOS**



FUENTE: Encuestas realizadas a los socios

ELABORADO: Las Tesistas

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 68% de las personas investigadas estiman que el valor principal que se demuestra en la cooperativa es la responsabilidad, el 16% la honestidad, el 9% la eficiencia y el 7% la ética profesional, por lo que consideramos que la fortaleza de la institución es la responsabilidad, por lo que es necesario que se redireccionen los demás valores implementando algunos instrumentos de socialización.

**5. ¿Para usted los créditos que otorga la Cooperativa satisfacen y cumplen con las necesidades del socio?**

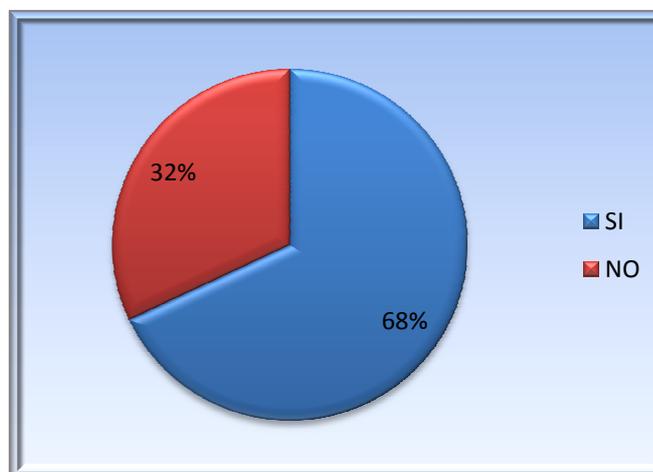
**TABLA 2.19: ORIENTACIÓN A LA BUENA ATENCIÓN DEL SOCIO**

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	194	68%
2	NO	92	32%
<b>TOTAL</b>		<b>286</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a los socios

ELABORADO: Las Tesistas

**GRÁFICO 2.16: ORIENTACIÓN A LA BUENA ATENCIÓN DEL SOCIO**



FUENTE: Encuestas realizadas a los socios

ELABORADO: Las Tesistas

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 68% de los clientes manifiestan que sí satisfacen las expectativas, mientras que el 32% indican que no, en este marco, la mayoría piensan que la institución viene realizando el trabajo centrado especialmente en servir y apoyar a los socios que forman parte de la misma, pero para tener mayor acogida y satisfacción de los socios, en la investigación a realizarse se debe poner énfasis en los aspectos que fortalezcan el departamento de créditos y establecer nuevos procesos.

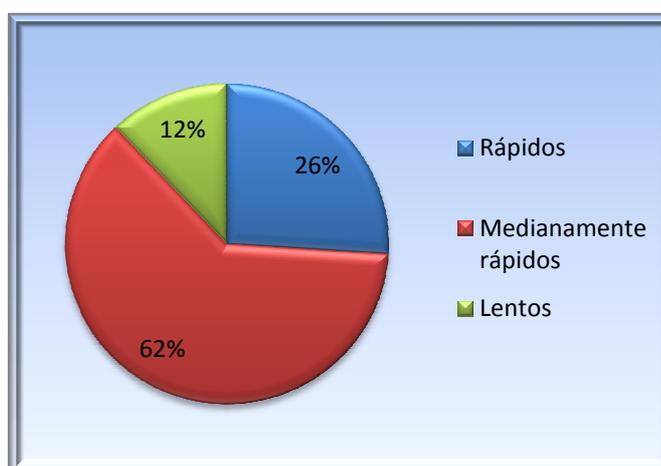
## 6. Los trámites que usted realiza en la cooperativa son:

**TABLA 2.20: RAPIDEZ DE LOS TRÁMITES**

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	Rápidos	74	26%
2	Medianamente rápidos	177	62%
3	Lentos	35	12%
<b>TOTAL</b>		<b>286</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a los socios  
ELABORADO: Las Tesistas

**GRÁFICO 2.17: RAPIDEZ DE LOS TRÁMITES**



FUENTE: Encuestas realizadas a los socios  
ELABORADO: Las Tesistas

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 26% de los socios opinan que los trámites son rápidos, el 62% piensan que son medianamente rápidos, y el 12% estiman que son lentos, siendo la mayoría la segunda opción nos da a notar que no existe agilidad en los trámites, por lo que se hace necesario diseñar un sistema de procesos que permitan incrementar la eficacia, reducir costos, mejorar la calidad y disminuir tiempos.

## 7. ¿Cómo calificaría usted la infraestructura de las oficinas de la Cooperativa?

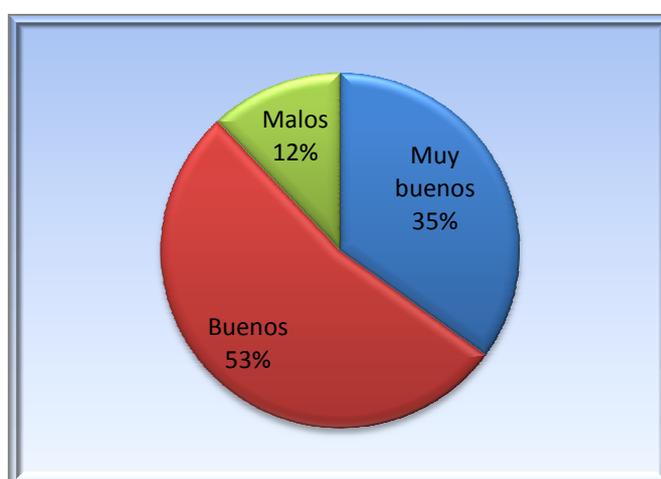
**TABLA 2.21: INFRAESTRUCTURA**

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	Muy buenos	99	35%
2	Buenos	153	53%
3	Malos	34	12%
<b>TOTAL</b>		<b>286</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a los socios

ELABORADO: Las Tesisistas

**GRÁFICO 2.18: INFRAESTRUCTURA**



FUENTE: Encuestas realizadas a los socios

ELABORADO: Las Tesisistas

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 53% de los socios encuestados estiman que la infraestructura son buenos, seguidos por el 35% que indican que son muy buenas y el 12% manifiestan que son malas, en este contexto se evidencia que es importante fortalecer la segunda y tercera opción, mediante una remodelación que den una mejor imagen para convertir en una fortaleza y las personas si sientan atraídas hacia la institución.

**8. ¿Considera que los servicios que ofrece la Cooperativa son de utilidad y beneficio para el socio?**

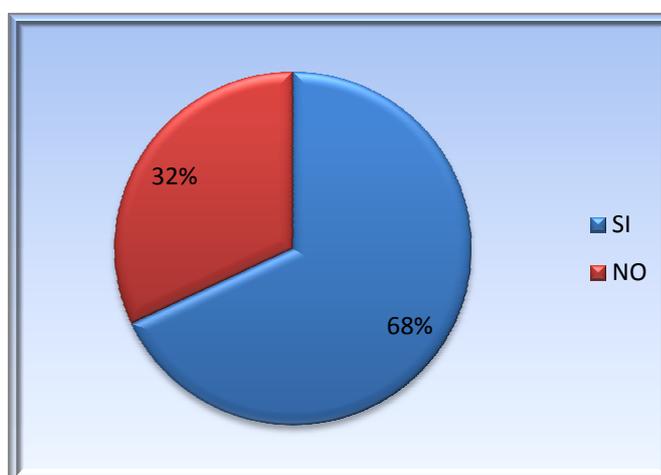
**TABLA 2.22: BENEFICIO DE LOS SERVICIOS**

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	194	68%
2	NO	92	32%
<b>TOTAL</b>		<b>286</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a los socios

ELABORADO: Las Tesistas

**GRÁFICO 2. 19: BENEFICIO DE LOS SERVICIOS**



FUENTE: Encuestas realizadas a los socios

ELABORADO: Las Tesistas

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 68% de los socios dicen que sí y el 32% indican que no, lo que nos permite visualizar que la mayoría se encuentran satisfechos con los servicios que se ofrece, no obstante es representable el porcentaje contrario y es por este número insatisfecho que la cooperativa no tiene el nivel de crecimiento adecuado, por eso se debería realizar nuevas estrategias para incrementar algunos servicios y así satisfacer las diferentes necesidades de los socios.

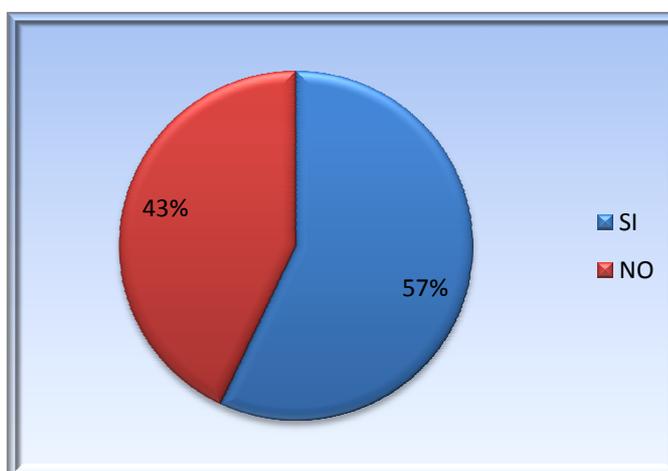
## 9. ¿Usted Confiaría en la Cooperativa para depositar sus ahorros permanentemente?

**TABLA 2.23: CONFIANZA EN LA COOPERATIVA**

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	SI	162	57%
2	NO	124	43%
<b>TOTAL</b>		<b>286</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a los socios  
ELABORADO: Las Tesistas

**GRÁFICO 2.20: CONFIANZA EN LA COOPERATIVA**



FUENTE: Encuestas realizadas a los socios  
ELABORADO: Las Tesistas

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 57% de los encuestados manifiestan si confían en la cooperativa, mientras que el 43% no, lo que nos da a conocer que existe confianza para depositar sus ahorros, sin embargo la diferencia entre estos datos son mínimos, es por ello que se debe desarrollar nuevas tácticas para incrementar este factor en la institución, de esta manera tener mejor acogida e ingreso de socios y poder alcanzar los objetivos.

**10. ¿Que sugiere para mejorar los servicios que se ofrece en la cooperativa?**

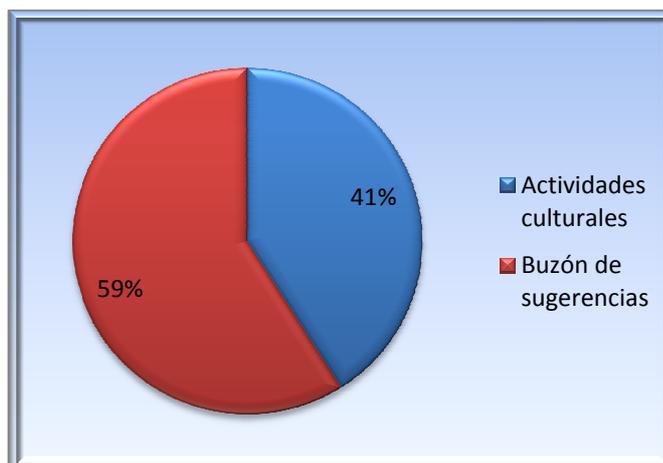
**TABLA 2.24: SUGERENCIAS PARA MEJORAR**

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1	Capacitación a los socios en temas de relacionados a los créditos	117	41%
2	Buzón de sugerencias	169	59%
<b>TOTAL</b>		<b>286</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a los socios

ELABORADO: Las Tesistas

**GRÁFICO 2.21: SUGERENCIAS PARA MEJORAR**



FUENTE: Encuestas realizadas a los socios

ELABORADO: Las Tesistas

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Después de haber realizado la encuesta, el 41% de los socios manifiestan que se debería incrementar capacitaciones con temas relacionados a créditos, mientras que el 59% se acogen a que se incremente un buzón de sugerencias, siendo la mayoría que piden que se incremente un buzón se entiende que mediante el mismo los clientes den a conocer las necesidades dentro de la cooperativa con lo cual se puede intercambiar ideas y obtener nuevas opciones para mejorar los servicios.

## 2.6 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La comprobación se lo hará recurriendo a la estadística descriptiva, de una manera lógica acorde a las respuestas entregadas por los encuestados en la aplicación de los diferentes instrumentos de la investigación.

### 2.6.1 Enunciado:

“El Diseño del Direccionamiento Estratégico le permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina, alcanzar un nivel de competitividad en el mercado financiero”.

### 2.6.2 Comprobación

Aplicadas las encuestas y posteriormente realizado los respectivos análisis e interpretaciones se dio a conocer si estos han servido como base para minimizar los problemas o falencias que se han encontrado dentro de la cooperativa, por lo tanto se realizara una comprobación de la hipótesis con los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

Tomando en cuenta la (pregunta número 6 de la encuesta) realizada a los empleados de la Cooperativa que dice: **¿Qué porcentaje de morosidad tiene la Cooperativa?** los funcionarios manifiestan que la Cooperativa se encuentra entre el 5% y el 10% de porcentaje de morosidad en la cartera de crédito, lo que significa que su morosidad está por encima de los límites permitidos como lo señalan los indicadores financieros, por lo que es necesario la implantación de un manual que permita realizar el control directo dentro de los procesos de colocación y recuperación.

Con relación a la pregunta número 7 de la encuesta dirigida a los empleados) que dice: **¿Cuenta la Cooperativa, con un manual de colocación de dinero a mediano y largo plazo?** el 90% indican que la

Cooperativa no cuenta con un manual de procesos de colocación de créditos, pudiéndose observar que la Institución debería tener un manual que le sirva de guía con el fin de mitigar riesgos, contingencias y minimizar los posibles problemas que puedan generarse en la operatividad económica de la Institución, afectando de esta manera a nivel operativo, administrativo y financiero, aumentar niveles de eficiencia, eficacia, productividad de los empleados orientados a la satisfacción de las necesidades de los socios.

En cuanto a la pregunta número 10 de la encuesta realizada a los empleados) que dice: **¿Cuál es la imagen que ofrece el departamento de crédito y cobranzas al momento de recuperar cartera?** el 50% de los empleados de la cooperativa manifiestan que es regular la imagen en el departamento de créditos, seguido por el 30% que dicen que es buena, mientras que el 20% dicen que es mala, lo que evidentemente da a notar que la cooperativa necesita mejorar la imagen en el departamento, a través de un diseño y aplicación de un manual de procesos.

Con respecto a la pregunta número 6 de la encuesta dirigida a los socios) que dice: **¿Los trámites que usted realiza en la cooperativa son?** en la cual el 62% de los socios encuestados dicen que es medianamente rápido, seguidos por el 26% que indican que los tramites son rápidos y el 12% lento; lo que implica que el manual de procesos servirá para agilizar los tramites en función a los objetivos y resultados esperados por la cooperativa.

### **2.6.3 Conclusión**

De acuerdo a lo anteriormente establecido podemos determinar como una necesidad de diseñar y aplicar el manual de procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina, por lo tanto se acepta la hipótesis planteada.

## 2.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 2.7.1 Conclusiones

De la investigación realizada en la Cooperativa Innovación Andina Ltda., podemos obtener las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- ❖ La Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina, tiene una declaración de misión, visión y valores corporativos definidos.
- ❖ El talento humano, que posee a pesar de ser mínimo tiene un sólido conocimiento del desenvolvimiento dentro de la entidad y del sistema financiero.
- ❖ Al ser una entidad en desarrollo existen ciertos procesos que deben ser ordenados y documentados con el fin de ejecutarlos de forma clara y precisa, el más importante es el de colocación y recuperación de cartera, el cual debe ser analizado para ser mejorado.
- ❖ Existe un cierto grado de descontento en los socios al momento de sus pagos lo que a la larga pueden traer problemas a futuro.
- ❖ En lo referente a la recuperación de cartera es muy poco el incentivo tanto para el cliente como para el personal haciendo la depuración de morosidad lenta.
- ❖ En sus inicios la cooperativa Innovación Andina Ltda., trabajaba con un grupo de clientes mínimo por lo que al momento de entregar un crédito no se realizaba un análisis formal.
- ❖ En el departamento de crédito, existe un número superable de cuentas a la capacidad del analista de crédito, lo cual afecta su desenvolvimiento en el puesto de trabajo.

## 2.7.2 Recomendaciones

El grupo de tesistas presentan las siguientes recomendaciones:

- ❖ Sociabilizar la misión y visión que sirva de guía para el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.
- ❖ Establecer planes de capacitaciones continuas con el fin de ir a la par en lo referente a la tecnología y cambios del mercado financiero.
- ❖ Al crear el manual de proceso para la colocación y recuperación de cartera, minimizaremos los riesgos y el tiempo de entrega de los créditos.
- ❖ Con el fin de captar de mejor manera el dinero de obligaciones vencidas, se debe buscar vías de recuperación innovadoras y que entreguen al socio y cooperativa beneficios.
- ❖ Se debe incentivar a los socios puntuales en el pago a seguir con esta cultura, mediante rifas, metas las mismas que deben ser promocionadas de mejor manera, y en relación al personal se podría premiar con incentivos laborales o económicos.
- ❖ El análisis del crédito debe ser elaborado por el analista a cargo, cualquier otra persona deberá ser sancionada.
- ❖ Designar funciones de apoyo a otros miembros del departamento con el fin de que el trabajo del analista de crédito se cumpla con mayor rapidez y veracidad.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1 TEMA: “MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "INNOVACIÓN ANDINA" LTDA.”**

#### **3.2 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Este manual es una guía que ayudará al mejoramiento del proceso de crédito en la Cooperativa Innovación Andina Ltda., y en forma adecuada a mitigar riesgos, contingencias para minimizar los posibles problemas que puedan generarse en la operatividad económica de la Institución, afectando de esta manera a nivel operativo, administrativo y financiero, ante eventuales riesgos derivados de factores internos y externos a los que está expuesto día a día, permitiendo con la adecuada aplicación de este manual la efectiva continuidad de las actividades de la Cooperativa salvaguardando así sus activos corrientes.

La Cartera de Crédito, que es la razón de ser de la Cooperativa, debe ser controlada eficaz y eficientemente. Se debe definir e implementar los procesos de control interno oportunos y políticas que normen los procedimientos, tomando en consideración un mejor control en el Departamento de Crédito con un área especializada denominada: “Colocación y Recuperación de Cartera” que procure efectuar controles precisos y definidos para evitar el riesgo financiero y las posibles pérdidas económicas.

### **3.3 Justificación**

El desarrollo de la presente investigación es dar un nuevo enfoque al trabajo tradicional, realizando un Manual de Procesos y Procedimientos orientados a asegurar niveles de eficiencia, eficacia, productividad, de mayor confiabilidad, menor costo, alta calidad y optimizadores de recursos, utilizando las distintas herramientas de Gestión, en el departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa Innovación Andina.

El proyecto va aplicado al departamento de Crédito y Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina, en el proceso de la otorgación del crédito como una propuesta para iniciar una nueva visión de recuperación de cartera, basada en procesos y así obtener una ventaja competitiva en cuanto a calidad de los mismos y a la satisfacción de sus clientes.

El direccionamiento estratégico nos permite llevar a cabo el desarrollo e implantación del manual de créditos con el apoyo del Gerente de la cooperativa que nos facilitará toda la documentación que se requiera para obtener información de la situación actual y nos permita diseñar un manual que sea de fácil uso y comprensión que atienda los requerimientos que en la actualidad demanda la institución.

### **3.3.1 Objetivo General**

- ❖ Diseñar un Manual de Procesos y Procedimientos para el departamento de Créditos y Cobranzas como herramienta de dirección estratégica que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente del mismo.

#### **3.3.1.1 Objetivos Específicos**

- ❖ Definir procedimientos que permitan reducir el riesgo en la colocación de microcréditos.
- ❖ Direccionar innovadoras políticas y procedimientos para la recuperación efectiva de cartera.
- ❖ Incentivar relaciones crediticias duraderas y fomentar alianzas sólidas con los socios.

### 3.4 PROPUESTA DEL MANUAL

**TABLA 3.1: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO**

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INNOVACIÓN ANDINA LTDA.</b>		
<b>DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA: MAYO DEL 2012</b>	<b>PAGINA 00</b>	<b>HOJA 1/1</b>
<b>ELABORADO POR: María Augusta Escobar Margoth Toaquiza</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	
<b>PRESENTACIÓN</b>			



*Innovando junto a Ti hacia un nuevo estilo de Vida*



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO:</b> <b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 01	<b>HOJA</b> 1/1
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**Índice**

**GENERALIDADES**

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG.</b>
INTRODUCCIÓN.....	2
SIMBOLOGÍA UTILIZADA.....	3
OBJETIVO DEL MANUAL.....	4
JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL.....	5
MISION Y VISION.....	6
POLÍTICA DEL MANUAL.....	7
METODOLOGÍA DEL MANUAL.....	8
PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO.....	9
PROCESO DE CRÉDITO.....	10
FLUJOGRAMA DE CRÉDITOS.....	33



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO:</b> <b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 02	<b>HOJA</b> 1/1
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoht Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**INTRODUCCIÓN**

Los procesos y los procedimientos de otorgación de crédito, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno, por lo cual deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de quienes conceden créditos, permitiéndoles un mayor desarrollo y una buena toma de decisión al momento de emitir un crédito.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha preparado el presente Manual de Procesos y Procedimientos de otorgación de crédito en el cual se define la gestión que agrupa las principales actividades y tareas dentro del departamento de créditos, dichas actividades se describen con cada una de las herramientas necesarias para la construcción por fases del Manual referido, soportando cada uno de los procesos específicos.

La funcionalidad del Manual, es permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente auditables, para atender a los requerimientos del Ministerio de Inclusión Económica y Social y de la Superintendencia de Banco y Seguros en caso de ser necesario; con el fin de verificar los parámetros claves de los procedimientos.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO:</b> CRÉDITO Y COBRANZAS	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 03	<b>HOJA</b> 1/1
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margothe Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**SIMBOLOGÍA UTILIZADA**

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Indicador de inicio de un procedimiento.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una tarea o actividad.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad predefinida expresada en otro Diagrama.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad de decisión o de conmutación.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad combinada.
	Conector. Úsese para representar en un diagrama de flujo una entrada o una salida de una parte de un Diagrama de Flujo a otra dentro de la misma página.
	Documento. Representa la información escrita pertinente al proceso.
	Conector utilizado para representar el fin de un procedimiento.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO:</b> <b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 04	<b>HOJA</b> 1/1
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ALCANCE DEL MANUAL**

El presente Manual de Procesos tiene como finalidad fortalecer los mecanismos de sensibilización, que se despliegan y solidifican para brindar información en relación a la otorgación de un crédito. Los Procesos que se dan a conocer, cuentan con la estructura, base conceptual y visión en conjunto de las actividades que se deberían realizar, con el fin de dotar a la entidad de una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y metas esenciales, contempladas en el Diseño Estratégico.

En este sentido, el Manual de Procesos y Procedimientos está dirigido al Talento Humano directamente involucrado con el departamento de créditos, así como también a aquellas personas que se encuentren vinculadas con el mismo o se constituyan en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas y para coadyuvar, conjuntamente con el control interno, en la consecución de las metas de desempeño y rentabilidad.

El presente manual se respalda en el levantamiento, descripción y diseño de los procesos utilizando: diagramas de flujos, caracterización del proceso, descripción de actividades, descripción de procesos, análisis de la capacidad instalada y por último el análisis de valor agregado.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO:</b> <b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 05	<b>HOJA</b> 1/1
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL**

Es importante señalar que los manuales de procedimientos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino que además es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los empleados, en materia no solo de hacer las cosas bien, sino dentro de las practicas definidas en la organización.

El manual de procesos, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

A más de ello tiene como finalidad establecer y mostrar la manera de desarrollar las actividades diarias de la misma, por medio del levantamiento, análisis y diseño de los procesos.

Además es importante resaltar, que todos los procesos tienen mucha relevancia en el accionar propio de la misma, de modo que la descripción de cada una de las actividades a realizar en cada procedimiento facilitará la comprensión y el desarrollo de los mismos.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

**DEPARTAMENTO:**  
**CRÉDITO Y COBRANZAS**

**FECHA:**  
MAYO DEL 2012

**PAGINA**  
06

**HOJA**  
1/1

**ELABORADO POR:**  
María Augusta Escobar  
Margoth Toaquiza

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

**MISIÓN Y VISIÓN DEL MANUAL**

**Misión**

Ser una guía de ayuda para el talento humano basado en principios de igualdad y solidaridad que permita brindar una atención eficiente a nuestros asociados.

**Visión**

Mantener la cartera de nuestra institución en un nivel menor al 4%, conservando estándares de calidad y efectividad, que permitan ser competitivos dentro del mercado financiero.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CREDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPERTAMENTO:</b> <b>CREDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 07	<b>HOJA</b> 1/1
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**POLÍTICAS DEL MANUAL**

Las políticas que aplicamos en nuestro manual son:

- ❖ Brindar trato justo y esmerado a todos los socios, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la cooperativa es el servicio a la sociedad.
- ❖ Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo.
- ❖ Atender a los socios es responsabilidad de todos los integrantes del departamento, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- ❖ Todos los integrantes de la cooperativa deben mantener un comportamiento ético.
- ❖ Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.
- ❖ Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos del departamento.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CREDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CREDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 08	<b>HOJA</b> 1/1
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**METODOLOGÍA DEL MANUAL**

La Implementación del Manual de procesos y procedimientos se realizara de acuerdo a las siguientes fases de trabajo:

**Primera Fase: Sesiones de Retroalimentación, Seguimiento y Evaluación**

El objeto de estas sesiones será dar a conocer a los empleados de las dependencias, en su sitio de labores, el procedimiento y las actividades que se ejecutan en el desarrollo del mismo, así como recoger sugerencias y propuestas de ajuste para el proceso respectivo.

**Segunda Fase: Ajustes y Validación**

En esta fase, se analizaran las propuestas de modificación sugeridas por los empleados del departamento de crédito, en las jornadas de retroalimentación se realizaran y se validara los cambios pertinentes.

**Tercera Fase: Jornadas de Socialización**

Se realizaran jornadas de socialización y/o capacitación, en las cuales se presentaran, los diferentes diagramas de flujo de los procesos, formalizados en norma interna, los cuales se ha diseñado en la presente propuesta.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CREDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CREDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 09	<b>HOJA</b> 1/2
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO**

Se denominan procesos misionales aquellos que describen las actividades o funciones centrales de la Cooperativa Innovación Andina, estos muestran el que hacer de la entidad y de qué forma encamina el cumplimiento de la misión de la misma.

Los procesos de apoyo son aquellos generalmente administrativos y como su nombre lo indican apoyan las actividades misionales de la entidad.

Cada proceso misional y de apoyo ha sido objeto de concertación y mejoramiento durante esta vigencia, adicionalmente se han establecido los puntos de control que determinan las herramientas para efectuar el debido autocontrol y evaluación por parte de las personas que laboran en el departamento de créditos y de esta forma tratar de obtener la información adecuada para poder otorgar un préstamo siempre y cuando la información sea fiable y la correcta.

El objetivo fundamental del manual es mostrar todos los procesos de la Cooperativa diseñados a través de diagramas analizados con una secuencia lógica que permitirá conocer los aspectos más relevantes de las diferentes interacciones que se dan en el diario vivir dentro de la misma.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CREDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 10	<b>HOJA</b> 2/2
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**PROCESOS MISIONALES**

Además es importante destacar que con los procesos en el manual, se logrará guiar a la Cooperativa en la consecución de todas sus metas planteadas trabajando con eficiencia y eficacia, lo que desembocará en un mejoramiento continuo de los procesos y al cumplimiento de los siguientes objetivos:

**OBJETIVOS:**

- ❖ Servirá de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas.
- ❖ Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- ❖ Generar uniformidad en el trabajo por parte de los funcionarios, facilitar la supervisión y evaluación de labores.
- ❖ Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.
- ❖ Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- ❖ Facilitar la orientación y atención al socio.
- ❖ Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO:</b> CRÉDITO Y COBRANZAS	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 12	<b>HOJA</b> 1/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

**REQUISITOS PARA ACCEDER AL CRÉDITO**

**SOCIOS**

- ❖ Estar en pleno uso de sus derechos como socios.
- ❖ Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación del último proceso electoral.
- ❖ Copia de escrituras de bienes muebles y/o del pago del predio actualizado, (acorde a montos establecidos)
- ❖ Copia de matrícula del vehículo actualizado.
- ❖ Copias del último pago de agua, luz y/o teléfono.
- ❖ Certificado actualizado de remuneración y/o fuente de ingresos.
- ❖ Llenar debidamente el formulario de Solicitud de Crédito, el que tendrá carácter de declaración jurada y autorización de consulta en un buró de Información crediticia.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 13	<b>HOJA</b> 2/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

- ❖ No tener pendientes operaciones morosas, acciones judiciales y/o penales, (central de riesgos con calificación “C”, “D” y “E”) así mismo de su cónyuge. Si estas operaciones han sido regularizadas y/o finiquitadas, deberá presentar la documentación de respaldo.
- ❖ Los profesionales y comerciantes independientes acompañarán copia de RUC, adjunto las últimas facturas que justifiquen su actividad.
- ❖ Para socios con actividades económicas informales, deberán firmar una declaración de bienes previa visita por el Asistente de Crédito.
- ❖ Una carpeta de cartón color verde y una foto tamaño carnet.
- ❖ Mantener una base de ahorro de acuerdo al monto solicitado.
- ❖ Para créditos estudiantiles se requiere que firme un representante como apoderado del mismo.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 14	<b>HOJA</b> 3/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

**PROCESO DEL CRÉDITO**

El personal responsable del manejo adecuado de la colocación del dinero de la Cooperativa, deberá conocer con eficiencia el proceso que sigue cada crédito para su correcta aplicación y recuperación, esto se consigue a través de capacitaciones constantes al personal operativo de crédito por parte de la Gerencia.

Para un control eficaz del crédito, la Administración y el personal de crédito, deberán aplicar los siguientes criterios.

- ❖ **Cumplimiento de políticas:** Las políticas de la gestión de cartera deben estar acordes a las necesidades de los clientes, tomando en cuenta el tamaño y dimensión de la actividad económica, las características del entorno en donde se desenvuelven, la capacidad de pago y de endeudamiento en base del giro económico del negocio, etc.
- ❖ **Cumplimiento de procesos y procedimientos:** Para la concesión del crédito, se deberá comprobar que la información proporcionada por el cliente sea fidedigna y que la misma repose en el record individual del mismo.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

**DEPARTAMENTO:  
CRÉDITO Y COBRANZAS**

**FECHA:  
MAYO DEL 2012**

**PAGINA  
15**

**HOJA  
4/23**

**ELABORADO POR:  
María Augusta Escobar  
Margoth Toaquiza**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

- ❖ **Legalización de documentación:** El asesor de crédito antes de legalizar la documentación que servirá de soporte para justificar la transacción realizada, deberá revisar y comprobar que el expediente del cliente este completo. La firma y rubrica del socio y de los garantes deberán ser iguales a las que constan en las cédulas de identidad, caso contrario se procederá anular la solicitud y el pagaré.
- ❖ **Visita al cliente en el negocio:** El seguimiento frecuente al negocio del cliente por parte del Asesor del Crédito y por parte del Jefe de Crédito permite que el cliente asuma la responsabilidad directa y se obliga al cumplimiento puntual del crédito. La visita del Asesor Jurídico, como proceso de última instancia para requerir el pago, es necesaria, pero inicialmente, la gestión de recuperación debe ser realizada específicamente por el Asesor, que fue quien promocionó y colocó el crédito
- ❖ **Procedimientos para gestión de cobros de cartera:** Los Asesores de Crédito son los responsables directos de la recuperación y del seguimiento. Para las operaciones de microcrédito se utilizará el scoring de cobranzas que contiene variables de comportamiento del cliente



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

**DEPARTAMENTO:  
CRÉDITO Y COBRANZAS**

**FECHA:**  
MAYO DEL 2012

**PAGINA**  
16

**HOJA**  
5/23

**ELABORADO POR:**  
María Augusta Escobar  
Margoth Toaquiza

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

**1. RECEPCIÓN DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO**

Se deberá aceptar la solicitud de crédito debidamente llenada según el formato elaborado para el efecto, es importante que el solicitante consigne los datos generales, direcciones, teléfonos, referencias comerciales y bancarias, bienes patrimoniales.

**1.2 VERIFICACIÓN DE DATOS**

Verificación en Central de riesgo, nos brinda información del solicitante.

**1.2.1. DATOS E IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE.**

Según este detalle debemos obtener la cédula de identidad, el RUC, direcciones, y en caso de una empresa quiénes son sus representantes legales.

**1.2.2 ENDEUDAMIENTO DEL SOLICITANTE.**

La Central de Riesgos nos brinda información del solicitante a nivel de la Superintendencia de Bancos y de casas comerciales, en la cual podemos obtener la calificación de sus últimos 6 meses según su endeudamiento con entidades financieras, así como el número de entidades con las que viene operando y el detalle de su endeudamiento.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

**DEPARTAMENTO:  
CRÉDITO Y COBRANZAS**

**FECHA:**  
MAYO DEL 2012

**PAGINA**  
17

**HOJA**  
6/23

**ELABORADO POR:**  
María Augusta Escobar  
Margoth Toaquiza

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

Se deberá tener presente las referidas calificaciones que la SBS según detallamos a continuación:

**1.2.3 CLASIFICACIÓN DEL DEUDOR DE LA CARTERA DE CRÉDITOS.**

**1.2.3.1 CATEGORÍA NORMAL (0)**

- a. Presenta una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento patrimonial y adecuada estructura del mismo.
- b. Cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones.
- c. Tiene un sistema de información consistente y actualizada, que nos permite conocer en forma permanente su situación financiera y económica;
- d. Cuenta con una dirección precisa o de fácil acceso;
- e. Pertenece a un sector de la actividad económica o ramo de negocios que registra una tendencia creciente.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 18	<b>HOJA</b> 7/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

**1.2.3.2 CATEGORÍA CON PROBLEMAS POTENCIALES**

Una buena situación financiera y de rentabilidad, con moderado endeudamiento patrimonial y adecuado flujo de caja para el pago de las deudas por capital e intereses. El flujo de caja tiende a debilitarse para afrontar los pagos, dado que es sumamente sensible a modificaciones de variables relevantes; o, Incumplimientos ocasionales y reducidos que no excedan los 60 días.

**1.2.3.3 CATEGORÍA DEFICIENTE**

Una situación financiera débil y un nivel de flujo de caja que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos.

La proyección del flujo de caja no muestra mejoría en el tiempo y presenta alta sensibilidad a modificaciones menores y previsibles de variables significativas, debilitando aún más sus posibilidades de pago. Incumplimientos mayores a sesenta (60) días y que no exceden de ciento veinte (120) días.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO:</b> <b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 19	<b>HOJA</b> 8/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margothe Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

**1.2.3.4 CATEGORÍA DUDOSO**

Un flujo de caja manifiestamente insuficiente, no alcanzando a cubrir el pago de capital ni de intereses; presenta una situación financiera crítica y muy alto nivel de endeudamiento, y se encuentra obligado a vender activos de importancia; o, Incumplimientos mayores a ciento veinte (120) días y que no exceden de trescientos sesenta y cinco (365) días,

**1.2.3.5 CATEGORÍA PÉRDIDA (4)**

Un flujo de caja que no alcanza a cubrir los gastos perentorios. Se encuentra en suspensión de pagos, siendo factible presumir que también tendrá dificultades para cumplir eventuales acuerdos de reestructuración; o, Incumplimientos mayores a trescientos sesenta y cinco (365) días.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 20	<b>HOJA</b> 9/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

**1.2.4 VERIFICACIÓN DE DOMICILIO Y LABORAL.**

Se debe proceder a realizar visitas al domicilio y lugar de trabajo del solicitante y garante (si fuera el caso) con el siguiente carácter:

- a. Domiciliaria.-** Confirmar que el solicitante habite o sea propietario del domicilio con documentos acreditables, así mismo de manera objetiva verificar status de la vivienda, muebles con los que cuenta, entorno familiar.
- b. Laboral.-** Confirmar la relación laboral del solicitante con la empresa donde labora (antigüedad laboral, cargo, sueldo) en el caso de ser trabajador dependiente. Si fuera el caso de ser independiente se debe verificar (antigüedad del negocio, mercadería en stock, maquinaria para producción, número de trabajadores, afluencia de clientes).

En ambos casos se debe tener presente la ubicación del domicilio y del lugar de trabajo, considerando que aquellas direcciones ubicadas en zonas peligrosas o de difícil acceso no podrán calificar para el crédito.

Primera entrevista de crédito.- En la primera entrevista se deberá tratar de obtener la mayor información posible en los aspectos considerados en la siguiente ayuda memoria:



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO:</b> <b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 21	<b>HOJA</b> 10/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

**a. Monto y propósito del Crédito**

- ❖ Que producto necesita
- ❖ En qué tiempo lo piensa pagar
- ❖ Para que requiere el producto

**b. Fuentes de Pago**

- ❖ Como pagara su préstamo
- ❖ Cuáles son sus fuentes principales de financiamiento
- ❖ Que otras fuentes de pago son disponibles
- ❖ Quienes son sus principales proveedores y clientes

**1.2.5 VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS BANCARIAS Y  
COMERCIALES.**

Se debe proceder a revisar las referencias de terceros tanto de instituciones financieras (bancos) y comerciales (proveedores), buscando obtener la siguiente información:

- a. Tipo de relación comercial
- b. Antigüedad de relación comercial
- c. Calificación de relación comercial



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 22	<b>HOJA</b> 11/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

- d. Tipo de relación comercial
- e. Antigüedad de relación comercial
- f. Calificación de relación comercial
- g. Línea de crédito obtenida por el solicitante
- h. Saldo promedio en cuentas corrientes.
- i. Movimiento promedio en cuentas corrientes.
- j. Comportamiento de pago
- k. Forma de pago de deuda

Esta información nos permite tener una visión sobre el comportamiento del solicitante con otras instituciones, teniendo en cuenta que muchas veces existe un mejor comportamiento con instituciones financieras que con instituciones comerciales.

**1.2.6. CONSIDERACIONES EN LA REVISIÓN DOCUMENTARIA**

- a. El solicitante debe presentar el último documento o papeleta de votación con referencia a las últimas elecciones, caso contrario se rechazará el expediente.
- b. Los recibos por servicios deben ser del último mes y debidamente cancelados.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 23	<b>HOJA</b> 12/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

- c. La cuota mensual no debe exceder del 60% del ingreso promedio mensual total del solicitante en caso de una persona natural.
- d. Las personas casadas deben presentar los datos de sus cónyuges, y firmarán ambos los documentos respectivos.
- e. Se considerara como propiedades del solicitante siempre y cuando acrediten mediante documento que registre, en cual figure su nombre.
- f. En caso de empresas jurídicas la aceptación de letras de cambio, pagarés, serán firmadas por el representante legal debidamente acreditados.
- g. En caso de personas jurídicas el ingreso promedio mensual se determinara con el promedio de sus ventas declaradas en la declaración mensual del IVA.
- h. En caso de personas jurídicas deberá considerarse su utilidad del ejercicio anterior según la declaración anual del impuesto a la renta.
- i. La información crediticia actualizada de un cliente es básica, por lo que periódicamente debe actualizarse esta información.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 24	<b>HOJA</b> 13/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

**2. ACREDITACIÓN DEL CRÉDITO**

Acto de entrega del efectivo a los solicitantes.

Este es un proceso fácil y fiable para poder otorgar un crédito además se podría decir que es un proceso más rápido y eficiente.

La cooperativa concederá préstamos a corto, mediano y largo plazo, dependiendo de la capacidad de pago del solicitante, del rendimiento acorde a la actividad específica del socio y la disponibilidad financiera de la institución, estos son:

- a. A corto plazo, aquellos que no excedan a 6 meses.
- b. A mediano plazo, aquellos que siendo para más de 6 meses, no excedan de dos años;
- c. Largo plazo para aquellos que superen los dos años.

Las tasas de interés anual serán sujetas a los montos de crédito. En caso de mora, el socio debe pagar a favor de la Cooperativa la tasa normal de cada tipo de crédito, con un recargo del 12,00% anual sobre el valor vencido.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO:</b> <b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 25	<b>HOJA</b> 14/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

El análisis de créditos se considera un arte ya que no hay esquemas rígidos y que por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del recurso humano involucrado en la gestión de Crédito; sin embargo es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de crédito, y complementarla con una buena experiencia y un buen criterio, así mismo se debe contar con la información necesaria y suficiente que nos permita minimizar el número de interrogantes, y obtener respuestas adecuadas para poder tomar la decisión correcta por lo que es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

**2.1 COMISIÓN DE CRÉDITO**

La Comisión de Crédito estará constituida por un mínimo de cuatro (4) miembros: El presidente de la cooperativa o su delegado, el Gerente General o su delegado y el jefe del servicio del crédito o la persona que sea responsable del área de este servicio y un miembro nombrado por Asamblea General.

La Comisión de Crédito debe reunirse dentro de los ocho días posteriores a su elección, con el objeto de nombrar a su Presidente, Secretario y vocales, posteriormente, la Comisión debe sesionar una vez por semana y en forma extraordinaria cada vez que sea necesario.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 26	<b>HOJA</b> 15/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

En caso de ausencia del Presidente, asumirá sus funciones el Vocal, al igual que en ausencia de la Secretaría la persona que se designe en su reemplazo. Cuando la Secretaría lo desempeña una persona distinta a la mencionada anteriormente, no tiene voto en las decisiones de la Comisión, pero sí voz informativa.

Los deberes y funciones específicas de cada uno de los miembros de la Comisión de Crédito son:

**2.1.1 Del Presidente**

- ❖ Convocar y presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias.
- ❖ Suscribir con el Vocal y el Secretario las actas.
- ❖ Debe hacer que la reunión empiece a la hora indicada y que los asuntos concernientes sean estudiados detenidamente para evitar confusiones.
- ❖ Redactar el informe anual y presentarlo a la Comisión de crédito en pleno para su aprobación antes de enviarlo al Consejo de Administración.

**2.1.2 Del Vocal**

- ❖ Reemplazar al presidente en caso de inasistencia de éste a las sesiones.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 27	<b>HOJA</b> 16/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

**2.1.3 Del Vocal**

- ❖ Reemplazar al presidente en caso de inasistencia de éste a las sesiones.
- ❖ Tendrá todas las facultades, deberes y ejercerá todas las funciones del Presidente, cuando éste solicite licencia.

**2.1.4 Del Secretario**

- ❖ Llevar las actas con las especificaciones de fecha, número de créditos aprobados, cantidades aprobadas, destino de los créditos, nombres y firmas de los miembros presentes que deben estar en mayoría numérica sin que falte nunca la de quien preside y del Secretario que da fe de lo aprobado.

Firmar con el Presidente la correspondencia oficial que haga

- ❖ Referencia al servicio de crédito.
- ❖ Citar a las sesiones de la Comisión de crédito.
- ❖ Tomar nota de los asuntos tratados resumiendo las proposiciones aprobadas.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 28	<b>HOJA</b> 17/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

## **2.2 Sesiones y su Procedimiento**

La Comisión de Crédito sesionará por lo menos una vez a la semana, debiendo determinarse en la primera sesión, el día y la hora de las sesiones ordinarias futuras y dar a conocer este particular a los socios.

Las actas de las sesiones con las resoluciones respectivas constarán obligatoriamente y en forma cronológica en hojas impresas, llevando cada una de ellas una numeración correlativa anualmente.

El acta puede ser observada solamente en sus aspectos sustantivos y siempre que la enmienda conduzca a salvar omisiones, aclarar contradicciones u otros aspectos de vital importancia.

Las resoluciones se tomarán luego de un análisis sereno e imparcial. Concluido éste, el acuerdo se tomará por unanimidad o mayoría de votos y deberá constar en actas.

La comisión deberá proponer estrategias de mejoramiento con base en el análisis de resultados de las evaluaciones de riesgos y la relación riesgo/retorno de los microcréditos otorgados por la Institución.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 29	<b>HOJA</b> 18/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

**2.3 Prohibiciones a los Miembros de la Comisión de Crédito**

A los miembros de la Comisión de crédito está prohibido interceder por un familiar hasta segundo grado de consanguinidad, en tal virtud tendrá voz informativa en las cesiones.

Además, queda terminantemente prohibido a los miembros de la Comisión de crédito emitir anticipadamente opiniones sobre las solicitudes de préstamos.

Tampoco podrán divulgarse las opiniones o emitir comentarios sobre las exposiciones vertidas por sus integrantes en el seno de las sesiones.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO:</b> <b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 30	<b>HOJA</b> 19/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

**3. RECUPERACIÓN DE CARTERA**

Normalmente se emplean varias modalidades de procedimientos de cobro. A medida que una cuenta se vuelve más riesgosa, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta.

**3.1 Composición de las garantías de la cartera de crédito vencida:** Es indispensable el análisis de la composición de las garantías para los créditos vencidos desde la óptica de liquidez y costos involucrados durante el tiempo en el cual no se han hecho líquidas.

**3.2 Parámetros de incumplimiento:** La definición de la probabilidad de incumplimiento de un cliente es proporcionada por la historia de pago y no pago, de sus operaciones de crédito y de las de todos los clientes que forman parte del segmento al que pertenece. En otras palabras, el cliente y en consecuencia sus operaciones crediticias, heredan la probabilidad de incumplimiento del segmento para cada nivel de calificación.

Los procedimientos básicos de cobro que se utilizan en el orden que normalmente se siguen en el proceso de cobro.

- a. **Llamadas Telefónicas:** El asistente de créditos debe llamar al socio y pedirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO:</b> <b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 31	<b>HOJA</b> 20/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

- b. **Cartas:** Si las llamadas resultaren inútiles, después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuota que dispone el reglamento, normalmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “INNOVACIÓN ANDINA” debe enviar una notificación en buenos términos, recordándole al cliente su obligación.
- c. **Utilización de Empresas de Cobranzas:** “INNOVACIÓN ANDINA” debe entregar las cuentas incobrables a una empresa de cobranzas o a un abogado para que las haga efectivas. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro serán cancelados por el socio moroso.
- d. **Procedimiento Legal:** Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. Es una alternativa que utiliza la empresa de cobranzas.
- e. Cuando superen los 45 días de mora, dará lugar a que la Cooperativa considere como vencido el plazo, y enviará la documentación para gestión de cobro a una empresa de recuperación de cartera. El deudor asumirá todos los costos Extrajudiciales y Judiciales que implique la recuperación del crédito.
- f. Los montos, plazos, tasas de interés, retenciones, podrán ser modificados por resolución del Consejo de Administración.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 32	<b>HOJA</b> 21/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

**3.3 De las Prórrogas**

Cuando el socio, por circunstancias fuera de su voluntad, no pueda cancelar un dividendo, podrá solicitar por escrito o personalmente con 15 días de anticipación a su vencimiento, una prórroga para el pago, explicando las razones.

Esta solicitud deberá ser estudiada y resuelta por el Gerente de la cooperativa o su delegado responsable de cobranza. Antes de hacer uso de la prórroga que se le conceda el socio deberá abonar el valor de los intereses que le correspondan incluyendo el tiempo prorrogado. En ningún caso la cooperativa podrá conceder más de una prórroga para un mismo dividendo. Cuando se conceda prórroga para el pago de un dividendo, los demás dividendos continuarán siendo objeto de cancelación en las fechas originales pactadas en el documento del préstamo.

**3.4 De las Ampliaciones o Readecuaciones del Pago del Préstamo**

A solicitud del socio, la cooperativa podrá conceder una ampliación del plazo del préstamo, mediante convenio en el cual se establezca los nuevos términos para el pago de la obligación, en un tiempo mayor que el acordado originalmente. Pero, el nuevo plazo por ningún motivo podrá ser mayor al plazo máximo de la categoría o tipo de préstamo.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 33	<b>HOJA</b> 22/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

Para el efecto, el socio solicitará la ampliación del plazo por lo menos con 15 días de anticipación al vencimiento de la correspondiente obligación, siempre que haya pagado por lo menos el 25% del valor total del crédito y justificando tal solicitud.

La Comisión de Crédito antes de resolver sobre la solicitud de ampliación del plazo consultará al o los Garantes si están de acuerdo con el cambio e informará al Gerente de la cooperativa. No olvidar que en la ampliación no se puede desmejorar las garantías.

### **3.5 De las Sanciones**

Los socios que no cumplan con sus obligaciones del pago de las cuotas del préstamo se harán acreedores a las sanciones siguientes:

- a. En caso de mora de una cuota, se podrá transferir a favor de la cooperativa, de los ahorros de los socios, el valor de la cuota; y de los ahorros de ambos, socio y garante, en caso de que sea necesario para cubrir las obligaciones que estén en mora con la cooperativa, sin que se requiera autorización judicial, por haberse hecho constar esta autorización en la solicitud y en el título ejecutivo. (Pagaré)



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 34	<b>HOJA</b> 23/23
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CRÉDITO**

- b. En caso de mora en el pago de tres o más cuotas de los créditos se podrá declarar vencido todo el préstamo y el socio queda obligado a pagar éste, incluyendo los intereses legales, los de mora, los gastos judiciales y extrajudiciales que ocasionare el cobro, así como los honorarios del abogado patrocinador de la cooperativa.
- c. En caso de mora en el pago de los préstamos prendarios hipotecarios, se iniciará el juicio correspondiente, sobre el bien hipotecado, objeto de la garantía del préstamo.

Inhabilitar al socio para desempeñar cargo alguno en los organismos directivos y de control de la Cooperativa, o solicitar un nuevo préstamo por el lapso de un año. Pudiendo pedirse, según sea la gravedad del incumplimiento, hasta la exclusión del socio de la cooperativa.

### **3.6 Incentivos**

El socio que no hayan tenido atrasos mayores a 3 días por cuota o máximo 12 días en total de las cuotas, en un próximo crédito se rebajará la tasa en un 0.28% de la establecida y demás beneficios.



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

**DEPARTAMENTO:  
CRÉDITO Y COBRANZAS**

**FECHA:  
MAYO DEL 2012**

**PAGINA  
35**

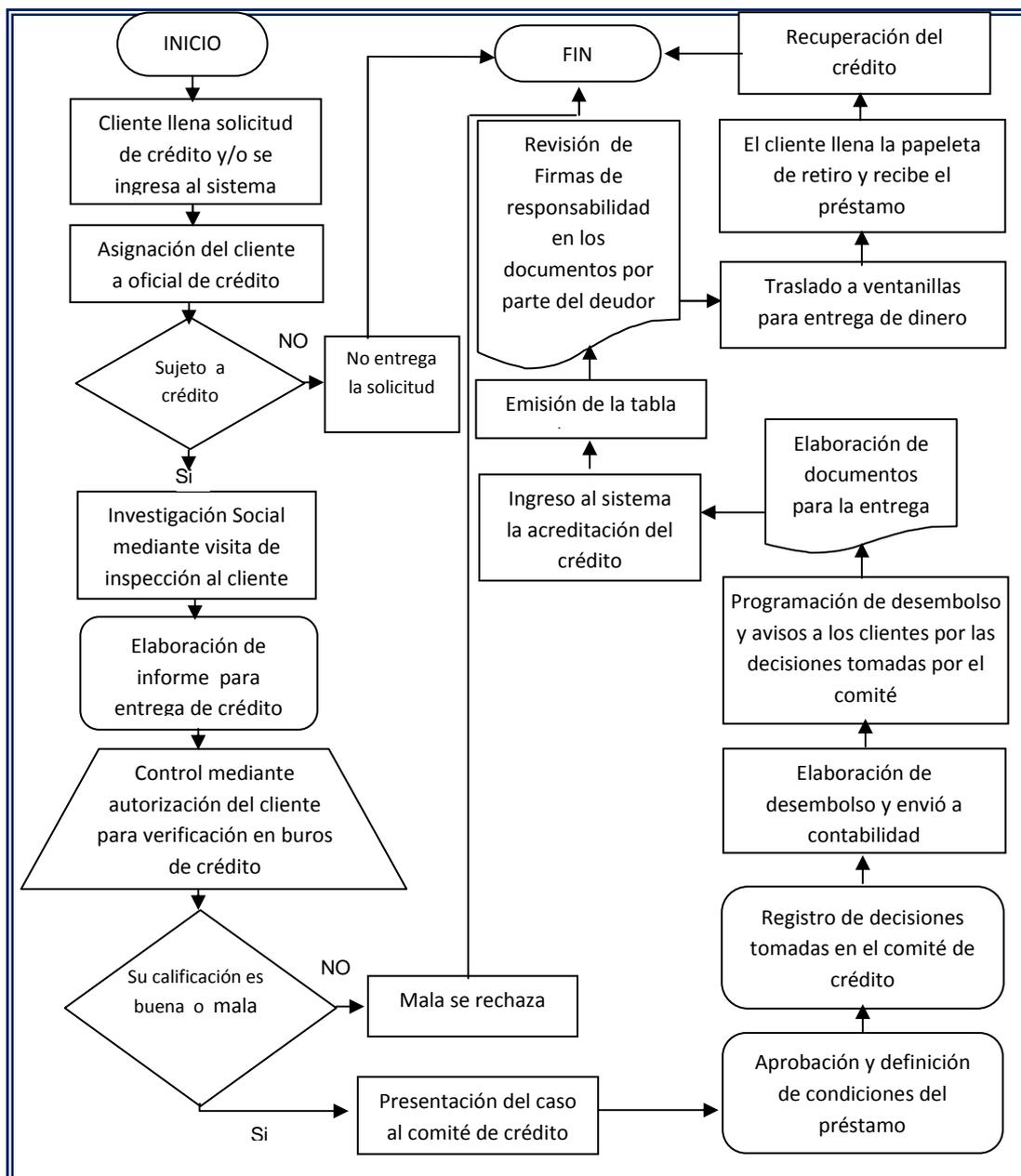
**HOJA  
1/1**

**ELABORADO POR:  
María Augusta Escobar  
Margoth Toaquiza**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

**FLUJO GRAMA DE CRÉDITO**





**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 36	<b>HOJA</b> 1/5
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**FLUJO GRAMA DE CRÉDITO**

**DIAGRAMA DE PROCESOS**

**1. ELEMENTOS DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA**

**a. ENTRADAS**

E1 = Requerimientos del Sistema

E2 = Información del Sistema

E3= Requerimiento de personal.

E4: Créditos Vencidos.

**b. SALIDAS**

S1= Créditos Aprobados

S2= Créditos Rechazados

S3= Tabla de amortización de pagos.

S4= Salida de dinero

S5 = Actualización de la base de datos

S6= Documento contable

S7= Notificaciones

S8= Demanda judicial

S9= Envío a Recuperadora de Cartera.

S10= Llamadas telefónicas.

S11=satisfacción necesidad de socio



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 37	<b>HOJA</b> 2/5
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**FLUJO GRAMA DE CRÉDITO**

**c. CONTROLES**

C1= Ley de Cooperativas y su Reglamento

C2= Estatutos y su reglamento

C3= Manual de Créditos

**d. RECURSOS**

RH= **Recursos Humanos:** Comisión de Crédito, Gerente, Asistente de Crédito, Contadora y Cajera, funciones que desempeñarán de acuerdo al manual de funciones.

RE= **Recursos Económicos:** Para desarrollar esta actividad se requiere de recursos económicos, que la cooperativa posee, la liquidez adecuada para conceder créditos.

RF= **Recursos Físicos:** Se utilizan las oficinas de INNOVACIÓN ANDINA.

RT= **Recursos Técnicos:** Se requieren computadores y software (adviser y sistema operativo)



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	<b>FECHA:</b> MAYO DEL 2012	<b>PAGINA</b> 38	<b>HOJA</b> 3/5
<b>ELABORADO POR:</b> María Augusta Escobar Margoth Toaquiza	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**FLUJO GRAMA DE CRÉDITO**

**e. CONTROLES**

C1= Ley de Cooperativas y su Reglamento

C2= Estatutos y su reglamento

C3= Manual de Créditos

**f. RECURSOS**

RH= **Recursos Humanos:** Comisión de Crédito, Gerente, Asistente de Crédito, Contadora y Cajera, funciones que desempeñarán de acuerdo al manual de funciones.

RE= **Recursos Económicos:** Para desarrollar esta actividad se requiere de recursos económicos, que la cooperativa posee, la liquidez adecuada para conceder créditos.

RF= **Recursos Físicos:** Se utilizan las oficinas de INNOVACIÓN ANDINA.

RT= **Recursos Técnicos:** Se requieren computadores y software (adviser y sistema operativo)



**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

**DEPARTAMENTO:  
CRÉDITO Y COBRANZAS**

**FECHA:  
MAYO DEL 2012**

**PAGINA  
39**

**HOJA  
4/5**

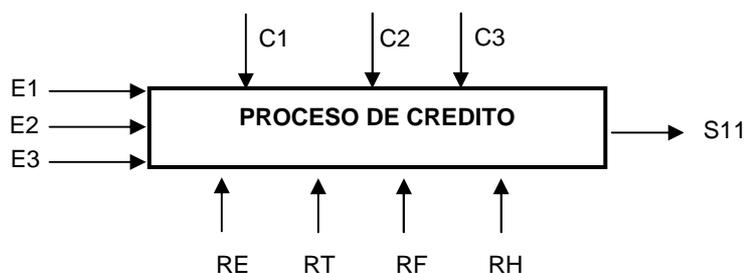
**ELABORADO POR:  
María Augusta Escobar  
Margoth Toaquiza**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

**FLUJO GRAMA DE CRÉDITO**

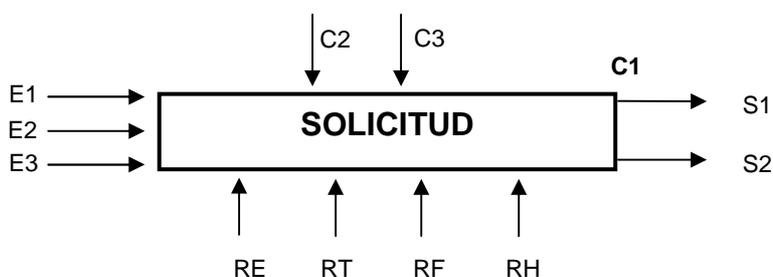
**1. PROCESO GENERAL DEL CRÉDITO**



El proceso Crédito tiene 3 actividades principales que son:

1. Recepción de solicitud
2. Acreditación del Crédito
3. Recuperación de Cartera

**a. RECEPCIÓN DE SOLICITUDES:**





**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

**DEPARTAMENTO:  
CRÉDITO Y COBRANZAS**

**FECHA:  
MAYO DEL 2012**

**PAGINA  
40**

**HOJA  
5/5**

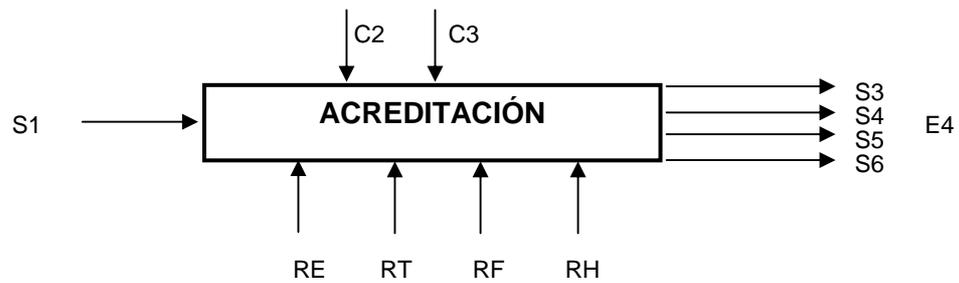
**ELABORADO POR:  
María Augusta Escobar  
Margoth Toaquiza**

**REVISADO POR:**

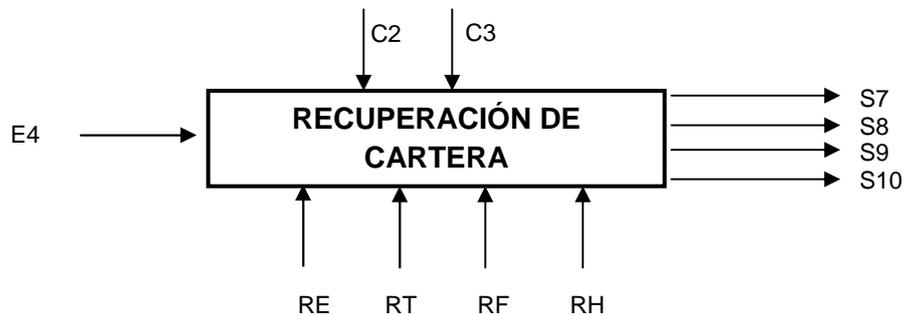
**APROBADO POR:**

**FLUJO GRAMA DE CRÉDITO**

**ACREDITACIÓN:**



**RECUPERACIÓN DE CARTERA.**





**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CRÉDITO  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INNOVACIÓN ANDINA LTDA.**

**DEPARTAMENTO:  
CRÉDITO Y COBRANZAS**

**FECHA:**  
MAYO DEL 2012

**PAGINA**  
41

**HOJA**  
1/1

**ELABORADO POR:**  
María Augusta Escobar  
Margothe Toaquiza

**REVISADO POR:**

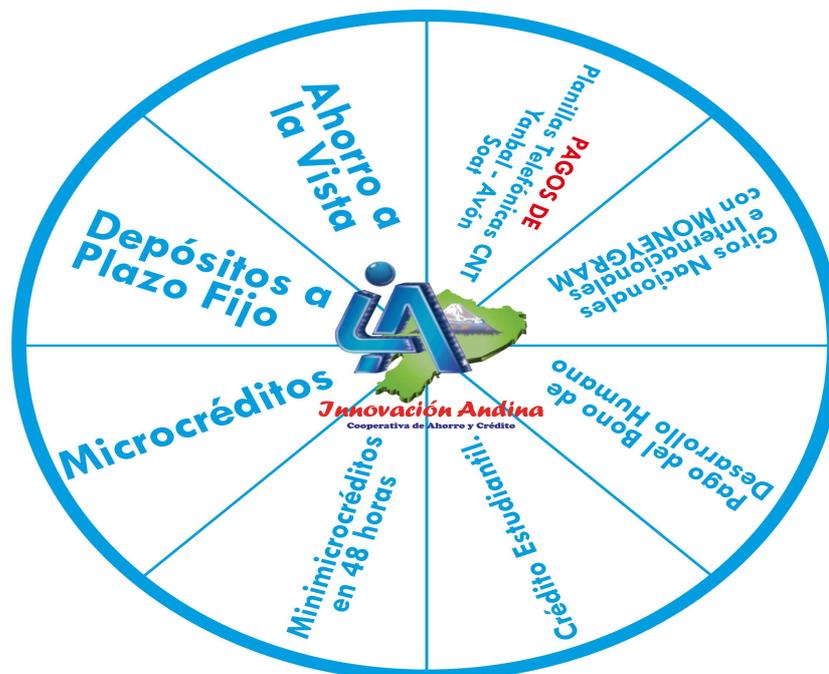
**APROBADO POR:**

**VALOR AGREGADO**

Para una captación eficiente en los pagos de créditos se diseña un plan de premios para los socios que cumplan con el pago de sus obligaciones contraídas por nuestra entidad:

**COMPLETA TU ROSCA DE REYES Y RECLAMA UNA CANASTILLA**

**PROMOCIÓN VALIDAD HASTA EL 6 DE ENERO DE 2012**



## **3.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **3.5.1 CONCLUSIONES**

De la investigación realizada se llega a las siguientes conclusiones:

- ❖ Desde el punto de vista del análisis cuantitativo, se establece que la Cartera de Crédito se ha incrementado de manera considerable en los últimos meses estudiados, esto nos permite opinar que la demanda de créditos por parte de los clientes cada vez es más exigente, debido a las facilidades en el otorgamiento y en los procesos del trámite.
- ❖ También, se puede deducir que la Cooperativa presenta una cartera de morosidad alta, y que sus índices de riesgo crediticio se encuentran por encima de los límites fijados por la Superintendencia de Bancos.
- ❖ De las opiniones vertidas por los Asesores de Crédito y el Gerente se puede observar que por desconocimiento de los procedimientos que debe realizar o el exceso de trabajo, el personal no logra cumplir con las políticas departamentales, afectando al efectivo monitoreo y control del riesgo del crédito.
- ❖ La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina”, no cuenta con un manual de procesos para el departamento de Créditos, que ayude como guía para la correcta ejecución de actividades y tareas con el fin de prevenir riesgos frente a futuras eventualidades.
- ❖ El Departamento de Crédito y Cobranzas, no ejerce una actividad efectiva en la Cooperativa, se limita al requerimiento de información y no al análisis profundo a la hora de otorgar un crédito; la falta de difusión de procedimientos y capacitación al personal limita su actividad en la gestión crediticia.

### 3.5.2 Recomendaciones

- ❖ El uso de un manual constituye una actividad propia de la Cooperativa, en consecuencia la implementación de procedimientos para la otorgación y recuperación de la cartera de crédito.
- ❖ La implementación permitirá evaluar variables de comportamiento tales como: requisitos esenciales, moras máximas etc. que servirán como parámetro para la concesión de crédito a un cliente y como información complementaria dentro del record crediticio individual.
- ❖ El personal involucrado en la gestión crediticia debe poner mucho énfasis e interés en los procesos del análisis de la información y documentación proporcionada por el cliente con la finalidad de evitar riesgos por la falta de documentación que soporta el otorgamiento del crédito tales como: documentos, copias de las cédulas de identidad del cliente y garantes, consistencia e igualdad en la legalización con la firma del cliente y garantes en solicitud y pagaré con el fin de evitar llevar a un riesgo financiero de pérdida de la obligación.
- ❖ Tomando en consideración que el índice del riesgo crediticio está por encima de los límites que dispone el organismo de supervisión y control, la Cooperativa no debe descuidar los procedimientos a la hora de otorgar un crédito y por lo tanto considerará al análisis del riesgo crediticio como un procedimiento eficaz para evitar la morosidad.
- ❖ La implementación del Manual de Procesos y Procedimiento para el departamento de Créditos en la Cooperativa permitirá aplicar y mejorar los procedimientos y políticas, tomando en consideración las características de los clientes, el mercado y su entorno. El análisis profundo de las condiciones y el cumplimiento de las exigencias para la concesión de un crédito, evitará que la institución se exponga al riesgo y logrará que los clientes cumplan disciplinadamente.

#### **4. BIBLIOGRAFÍA**

##### **Bibliografía Citada**

- ❖ CERTO, Samuel y PETER, Paul. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa; (1997; Pág. 128).
- ❖ FRED, David. El Proceso Estratégico; (1997; Pág. 123).
- ❖ GÓMEZ, Giovanny. Control Interno; (2001; Pág. 32).
- ❖ HARRINGTON, James. Administración Total de Mejoramiento Continuo; (2001; Pág. 59).
- ❖ MARIÑO, Hernando. Gerencia de Procesos; (2001; Pág. 9).
- ❖ PORTER, Michael. Ventaja Competitiva; (1999; Pág. 76).
- ❖ TRISCHLER, William. Mejorar el valor añadido en los Procesos Edición gestión 2000; (1998; Pág. 178).

##### **Bibliografía Consultada**

- ❖ BARRIONUEVO DE BUSTOS ACUÑA, Susana. Administración 1, Guía de Estudios.
- ❖ DIAS MOSTO JORGE (1982). Diccionario y Manuel de Contabilidad y Administración .Editorial de libros Técnicos. Perú.
- ❖ ETTINGER, Richard P. y GOLIED, David. Créditos y Cobranzas. Editorial CECSA

- ❖ GONZALES, Claudio (1994). Crédito y Desarrollo. Primera edición, San José Costa Rica.
- ❖ HERRERA, Luis y otros (2004). Tutoría de la Investigación Científica, Segunda Edición, Diemerino Editores. Quito – Ecuador.
- ❖ LAURENCE, Gitman. Administración Financiera Básica.
- ❖ LOCK D.SMITH DAVID Calidad Total, Estrategias y Técnicas. Legis. Colombia.
- ❖ MORILLO, Battle José y Asociados. Manual de Créditos. Quito
- ❖ SCHNAARS, Steven P. Estrategias del marketing un enfoque orientado al consumidor, Editorial, Díaz de Santos

### **Bibliografía Virtual**

- ❖ [http://www.superban.gob.ec/practg/p\\_index](http://www.superban.gob.ec/practg/p_index)
- ❖ <http://www.superintendencia.gob.ni/>
- ❖ <http://www.mundobvg.com>
- ❖ <http://www.bce.fin.ec/>
- ❖ <http://www.bmi.gob.sv/portal/>
- ❖ <http://www.docstoc.com/>
- ❖ <http://www.calidad.umh.es/es/progresos.htm>
- ❖ <http://www.alteco.com/gestproc.htm>

# ANEXOS



3. **¿Qué tan organizada ve usted a la cooperativa?**
- Muy bien organizada
- Relativamente organizada
- Sin ninguna organización
4. **¿La Cooperativa tiene un control de la cartera de crédito por concentración de socio, producto, actividad y zona geográfica?**
- SI
- NO
5. **¿Ha sido difundido el Reglamento de Crédito a los Funcionarios y Socios de la Cooperativa?**
- SI
- NO
6. **¿Qué porcentaje de morosidad tiene la Cooperativa?**
- 1% a 5%
- 5 a 10%
7. **¿Cuenta la Cooperativa, con un manual de colocación de dinero a mediano y largo plazo?**
- SI
- NO
8. **¿El Comité de Crédito como identifica los riesgos de cartera para el otorgamiento de un préstamo?**
- Ingresos y capacidad de pago
- Central de riesgos
- Condiciones y garantías
- Otros
9. **¿Las funciones de los Asesores de crédito están bien definidas o tienen carga operativa?**
- Correcta definición de funciones
- Carga operativa
10. **¿Cuál es la imagen que ofrece el departamento de crédito y cobranzas al momento de recuperar cartera?**
- BUENA
- REGULAR
- MALA

**Gracias por su colaboración**

## ENCUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INNOVACIÓN ANDINA

Estimado señor @:

Somos estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, solicitamos cordialmente su colaboración respondiendo a esta encuesta, la cual será de gran ayuda para la realización de nuestro proyecto de grado. De antemano le agradecemos.

#### INSTRUCCIONES:

- ❖ Solicitamos comedida llene la siguiente encuesta con toda la veracidad posible.
- ❖ Llene los campos de datos solicitados con una x
- ❖ Escoja una sola respuesta en cada pregunta

#### DATOS INFORMATIVOS:

<b>Edad:</b>	5 – 20años	( )	20 – 35	( )	35 – 50	( )
	Mayor 50	( )				
<b>Estado Civil:</b>	Soltero	( )	Casado	( )	Divorciado	( )
<b>Sexo:</b>	Masculino	( )	Femenino	( )		
<b>Tiempo de ser Socio:</b>	0 – 1año	( )	1 – 2	( )	2 – 3	( )

#### CUESTIONARIO

1. ¿A qué actividad económica se dedica usted?

- Agropecuaria
- Comercial
- Microempresa
- Artesanal
- Otros

2. ¿Usted ha realizado algún crédito en la Cooperativa?

- SI
- NO

3. ¿Conoce usted, el porcentaje de interés que paga mensualmente por su Crédito?

- SI
- NO

4. **¿Elija el valor que pone en práctica la Cooperativa cuando usted se acerca a realizar sus transacciones?**
- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| Honestidad      | <input type="checkbox"/> |
| Responsabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Eficiencia      | <input type="checkbox"/> |
| Ética           | <input type="checkbox"/> |
5. **¿Para usted los créditos que otorga la Cooperativa satisfacen y cumplen con las necesidades del socio?**
- |    |                          |
|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |
6. **Los trámites que usted realiza en la cooperativa son:**
- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| Rápidos              | <input type="checkbox"/> |
| Medianamente rápidos | <input type="checkbox"/> |
| Lentos               | <input type="checkbox"/> |
7. **¿Cómo calificaría usted la infraestructura de las oficinas de la Cooperativa?**
- |            |                          |
|------------|--------------------------|
| Muy Buenos | <input type="checkbox"/> |
| Buenos     | <input type="checkbox"/> |
| Malos      | <input type="checkbox"/> |
8. **¿Considera que los servicios que ofrece la cooperativa son de utilidad y beneficio para el socio?**
- |    |                          |
|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |
9. **¿Usted Confiaría en la cooperativa para depositar sus ahorros permanentemente?**
- |    |                          |
|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |
10. **¿Que sugiere para mejorar los servicios que se ofrece en la cooperativa?**
- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Incrementar las actividades culturales como; charlas, seminarios, cursos, etc. | <input type="checkbox"/> |
| Incrementar un buzón de sugerencias.   | <input type="checkbox"/> |

**Gracias por su colaboración**

## Anexo N°2

### REQUISITOS PARA APERTURA DE CUENTA DE AHORROS



**REQUISITOS PARA SOLICITAR UN PRESTAMO**

1. Ser socio de la Cooperativa.
2. Copia de la C.I. y papeleta de votación del deudor, cónyuge y garantes.
3. Rol de Pagos o certificado de ingreso económico del socio.
4. Títulos de Artefactos/Electro.
5. Carta de Pago de Luz o Agua.
6. Una foto tamaño Carnet y una carpeta de color verde.

**Innovando junto a ti ¡!!!**

**MATRIZ:** Latacunga 2 de mayo y Félix Valencia  
(2813-295)

**AGENCIAS:**

- **La Maná:** 19 de Mayo y Eugenio Espejo
- **Guaytacama:** 24 de Mayo - Barrio Santa Inés

## Anexo N°3

### SOLICITUD DE CRÉDITO ANVERSO



**Innovación Andina**  
Cooperativa de Ahorro y Crédito

Hacia un nuevo estilo de vida...

SOLICITUD DE CRÉDITO

N° 001436

NOTA: La Información que proporcione esta sujeto a verificación y de comprobarse su falsedad en la información que suscribe está formulario. El trámite respectivo, será rechazado.

Deudor  Garante  Sexo F ( ) M ( )

Nro. de Socio \_\_\_\_\_ Crédito Nro. \_\_\_\_\_

Monto solicitado \$ \_\_\_\_\_ Plazo \_\_\_\_\_ Meses

Para invertir en \_\_\_\_\_

Fecha de Solicitud \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_

DESTINO DE CRÉDITO	INFORMACIÓN LINEA DE CRÉDITOS				FORMA DE PAGO	Diario Semanal Quincenal Mensual Al Vencer
	TIPO DE CRÉDITO	Micro Crédito Consumo	TIPO DE GARANTÍA	Sobre Firmas Quinografario Prendario Hipotecario		
Consumo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vivienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comercio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Educación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compra de Vehículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compra de Terreno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agricultura/Ganadería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### DATOS PERSONALES DEL SOLICITANTE

Nombres: \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad No. \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Nacionalidad \_\_\_\_\_

Domicilio: Cantón \_\_\_\_\_ Parroquia \_\_\_\_\_ Comunidad \_\_\_\_\_ Sector \_\_\_\_\_

Cda. \_\_\_\_\_ Barrio \_\_\_\_\_ Calles \_\_\_\_\_ No Casa \_\_\_\_\_ Telf: \_\_\_\_\_

No de Cargas Familiares \_\_\_\_\_ Existen separacion de Bienes SI  NO  Vivienda propia  Arrendada  Familiares

Libreta en otra Coop./Bancos (nombre) \_\_\_\_\_ Cta. Banco \_\_\_\_\_ No Cuenta o Libreta \_\_\_\_\_

Tiene Préstamos SI  NO  Cta. Banco \_\_\_\_\_ No Cuenta o Libreta \_\_\_\_\_

Referencia Personal \_\_\_\_\_ Telf \_\_\_\_\_ Cel \_\_\_\_\_

Referencia Comercial \_\_\_\_\_ Telf \_\_\_\_\_ Cel \_\_\_\_\_

#### OCCUPACIÓN DEL SOLICITANTE EN CASO DE SER EMPLEADO

Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_ Dirección Cantón \_\_\_\_\_

Sector \_\_\_\_\_ Barrio \_\_\_\_\_ Telf: \_\_\_\_\_ Tiempo Laboral \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña \_\_\_\_\_ Sueldo en el trabajo \_\_\_\_\_

#### OCCUPACIÓN DEL SOLICITANTE EN CASO DE TENER NEGOCIO PROPIO

Nombre del Negocio \_\_\_\_\_ Dirección Cantón \_\_\_\_\_

Sector \_\_\_\_\_ Barrio \_\_\_\_\_ Telf: \_\_\_\_\_ Actividad \_\_\_\_\_

Ingreso mensual que percibe \_\_\_\_\_ Tiempo del negocio \_\_\_\_\_

#### INFORME ECONOMICO DEL SOLICITANTE

INGRESOS MENSUALES		EGRESOS MENSUALES	
Sueldo mensual del Deudor	\$ _____	Alimentación	\$ _____
Sueldo mensual del Conyugue	\$ _____	Educación / Salud	\$ _____
Comercio / Negocio	\$ _____	Arriendo	\$ _____
Agricultura	\$ _____	Vestuario	\$ _____
Ganadería	\$ _____	Servicios Básicos	\$ _____
Inversión en Polizas	\$ _____	Préstamo Almacen/ Casa Comercial	\$ _____
Otros	\$ _____	Préstamo Otra Institución	\$ _____
<b>TOTAL</b>	\$ _____	Otros	\$ _____
<b>CAPACIDAD DE PAGO</b>	\$ _____	<b>TOTAL</b>	\$ _____

#### DATOS DEL CONYUGE SOLICITANTE

Nombre \_\_\_\_\_ Revisión Pagare

Ocupación \_\_\_\_\_ Dirección de Trabajo: Ciudad \_\_\_\_\_ Central de Riesgos

Sector \_\_\_\_\_ Institución/Empresa \_\_\_\_\_ Telf: \_\_\_\_\_ Informe Inspección

Cargo \_\_\_\_\_ Tiempo de trabajo \_\_\_\_\_ Sueldo \_\_\_\_\_ Es socio de la Cooperativa SI  NO  Observaciones \_\_\_\_\_

En otra Cooperativa/bancos, nombre \_\_\_\_\_

No de cuenta o socio \_\_\_\_\_

#### RESOLUCIÓN DE LA SOLICITUD DE MICROCRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA

APROBADO  FECHA \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ RECHAZADO

MONTO \_\_\_\_\_ No de CUOTAS \_\_\_\_\_ FORMA DE PAGO \_\_\_\_\_

CUOTA: USD \_\_\_\_\_ DOC. SUSTENTATARIO: PAGARE  LETRA DE CAMBIO

TIPO DE GARANTÍA: PERSONAL  PRENDARIA  HIPOTECARIA

FIRMA DEL NIVEL AUTORIZADO \_\_\_\_\_

## REVERSO

GARANTE No- 1	GARANTE No- 2	HIPOTECARIA
Sociol # _____	Sociol # _____	Dirección del bien inmueble que desea hipotecar (hipoteca) _____
Nombre: _____	Nombre: _____	Cantón _____
C.I _____	C.I _____	Parroquia _____
Dirección: Cantón _____	Dirección: Cantón _____	Barrio _____
Parroquia _____	Parroquia _____	Caserio/Comunidad _____
Comunidad _____	Comunidad _____	_____
Sector/Barrio _____	Sector/Barrio _____	_____
Calle _____	Calle _____	_____
_____	_____	_____
No- Casa _____	No- Casa _____	Cuál es la extensión? _____
Telf: de Domicilio _____	Telf: de Domicilio _____	Valor del Inmueble _____
Ocupación _____	Ocupación _____	_____
Lugar de Trabajo/Empresa _____	Lugar de Trabajo/Empresa _____	Contiene algo el bien inmueble _____
Telf: _____	Telf: _____	_____
Sueldo mensual \$ _____	Sueldo mensual \$ _____	_____
Bienes Inmuebles/Muebles _____	Bienes Inmuebles/Muebles _____	_____
_____	_____	_____
Otros Bienes _____	Otros Bienes _____	_____
Cónyuge _____	Cónyuge _____	_____
Profesion Cónyuge _____	Profesion Cónyuge _____	_____

**CROQUIS. UBICACIÓN DOMICILIO Y/O TRABAJO**

DOMICILIO SOCIO	TRABAJO SOCIO
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>
GARANTE 1 DOMICILIO	GARANTE 2 DOMICILIO
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>

\_\_\_\_\_  
Firma del Deudor

\_\_\_\_\_  
Firma del conyuge

\_\_\_\_\_  
Firma del Garante

\_\_\_\_\_  
Firma del conyuge

Declaro que la información concuerda con la realidad y asumo plena responsabilidad y veracidad de la misma, yo con mi firma AUTORIZO para que se obtenga de cualquier fuente, referencias relativas a mi persona y a mi moral crediticia; también autorizo para que se me reporte mi comportamiento crediticio a las CENTRALES DE RIESGO, y exonero de toda responsabilidad al reportante

## Anexo N° 4

### INFORME DE INSPECCIÓN SOLICITANTE ANVERSO



**INNOVACIÓN ANDINA**

Cooperativa de Ahorro y Crédito

Acuerdo Ministerial N° 005-07

**FORMULARIO PARA EL MICROCRÉDITO**

**FORMULARIO PARA EVALUACION EL CREDITO.**

N° SOCIO: \_\_\_\_\_ N° Solicitud: \_\_\_\_\_ Fecha de Solicitud: \_\_\_\_\_ Hora y Fecha de Visita: \_\_\_\_\_  
 Oficial de Crédito: \_\_\_\_\_

**INFORMACION GENERAL DEL SOLICITANTE.**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ C.I.: \_\_\_\_\_  
 Nombre de Cónyuge: \_\_\_\_\_ Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ C.I.: \_\_\_\_\_  
**ESTADO CIVIL:** UL  C  S  V  D  M  F  **GÉNERO:** N° de cargas Familiares: \_\_\_\_\_ Profesión D: \_\_\_\_\_ Profesión CY: \_\_\_\_\_  
 Ocupación D: \_\_\_\_\_ Ocupación CY: \_\_\_\_\_  
**DIRECCIÓN:**  
 Cantón: \_\_\_\_\_ Parroquia: \_\_\_\_\_ Comunidad: \_\_\_\_\_ /Barrio: \_\_\_\_\_  
 Calle: \_\_\_\_\_ Av.: \_\_\_\_\_ N.-Casa: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Celular \_\_\_\_\_ **VIVIENDA:** P  A  Familiar  Otros  **SECTOR:** Urbano:  Rural:  Hipotecada: Si  No   
**Dirección del Trabajo (Dependientes).**  
 Cantón: \_\_\_\_\_ Parroquia: \_\_\_\_\_ Comunidad: \_\_\_\_\_ Sector: \_\_\_\_\_  
*(Elaborar croquis de ubicación del domicilio)*

**TIPO DE CRÉDITO:** PRODUCTIVO  CONSUMO  VIVIENDA  MICROCRÉDITO  **TIPO DE GARANTÍA:** Quirografario  Prendario  Sobre Firma  Hipotecario   
**DESTINO DE CRÉDITO:** Comercio  Consumo  Agricultura  Ganadería:  Compra de Terreno  Compra de Vehículo   
 Educación  Otros: \_\_\_\_\_

**INFORMACION EMPRESARIAL (Independientes).**

Nombre de Negocio: \_\_\_\_\_ Actividad de Negocio: \_\_\_\_\_ Dirección Negocio: \_\_\_\_\_  
 Tiempo: Años: \_\_\_\_\_ Meses: \_\_\_\_\_ Local: Propio:  Arriendo:  N° Empleados: \_\_\_\_\_  
 RUC: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Sector: U  R  Cantón: \_\_\_\_\_ Parroquia: \_\_\_\_\_  
 Sector/Barrio: \_\_\_\_\_ Organización/Gremio: \_\_\_\_\_

**BIENES MUEBLES/INMUEBLES EN GARANTÍAS:**

**Vehículos:** MARCA \_\_\_\_\_ PLACA \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_ MARCA \_\_\_\_\_ PLACA \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_  
**BIENES INMUEBLES:** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /CULTIVOS: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
**BIENES SEMOVIENTES:** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /ANIMALES MENORES: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

SUELDO DEL DEUDOR		ALIMENTACION	
SUELDO DE CONYÚGE		VESTIDO Y CALZADO	
AGRICULTURA		EDUCACION	
GANADERIA		SALUD	
COMERCIO		ARIENDO	
ARTESANIA		SERVICIOS BÁSICOS	
POLIZAS/INVERSIONES		TRANSPORTE/MOVILIZACION	
OTROS		PRETAMOS ALMACENES	
TOTAL DE INGRESO		CREDITOS OTRAS INSTITUCIONES	
<b>CAPACIDAD DE PAGO:</b>		OTROS IMPREVISTOS	
		<b>TOTAL DE EGRESO</b>	

**SOLICITUD Y PROPUESTA DE CRÉDITO**

**SOLICITADO**

**PROPUESTO**

**MONTO DE CRÉDITO SOLICITADO (USD):** \_\_\_\_\_ **MONTO APROBADO: S** \_\_\_\_\_ **PLAZO TOTAL MESES O (DÍAS):** \_\_\_\_\_  
**N° de Cuotas del Crédito:** \_\_\_\_\_ **Forma Pago:** (Mensual, Quincenal, Semanal: \_\_\_\_\_ **Importe del Pago estimado:** \_\_\_\_\_  
**Certificado de Aportación:** \_\_\_\_\_ **Ahorro a la Vista:** \_\_\_\_\_ **Encaje:** \_\_\_\_\_  
**Firmas:** \_\_\_\_\_ **Solicitante** \_\_\_\_\_ **Cónyuge** \_\_\_\_\_ **Oficial de Crédito** \_\_\_\_\_

\* Declaro que la información concuerda con la realidad y asumo plena responsabilidad y veracidad de la misma, yo con mi firma AUTORIZO para que se obtenga de cualquier fuente, referencias relativas a mi persona y mi moral crediticia; también autorizo para que se me reporte mi comportamiento crediticio a las CENTRALES DE RIESGO, y exoneró de toda responsabilidad al reportante.





## Anexo N°6

### TABLA DE AMORTIZACIÓN

COOPERATIVA: INNOVACION ANDINA LTDA.

#### TABLA DE AMORTIZACION

SOLICITUD Nro.....: 001002  
 SOCIO Nro.....: 000157 - AYALA CHICAIZA HILDA LUZMILA (Credito Nro.1)  
 FACTOR Comision : 0.00000  
 CALCULO Comision : NO APLICABLE  
 NUMERO DE PAGARE : 000653

FECHA.....: 22-Abr-2010  
 PAGO Comision : NO APLICABLE  
 ESTADO Comision : NO APLICABLE  
 INTERES: MONTOS

CUOTA	VENCIMIENTO	TASA	DIAS	CAPITAL	INTERES	VALOR PAGO	Comision	NOTIFICAC.	PAGO TOTAL	SALDO	ESTADO	TIPO
001/036	22-Myo-2010	15.00	030	197.63	88.94	286.57	0.00	6.00	292.57	7,115.00	Pago Opt.	140405 0007
002/036	22-Jun-2010	15.00	031	197.63	91.90	289.53	0.00	8.00	297.53	6,917.37	Pago Opt.	140405 0014
003/036	22-Jul-2010	15.00	030	197.63	88.94	286.57	0.00	12.00	298.57	6,719.74	Pago Opt.	140405 0030
004/036	22-Ags-2010	15.00	031	197.63	91.90	289.53	0.00	0.00	289.53	6,522.11	Pago Opt.	140405 0001
005/036	22-Spt-2010	15.00	031	197.63	91.90	289.53	0.00	10.00	299.53	6,324.48	Pago Opt.	140405 0020
006/036	22-Oct-2010	15.00	030	197.63	88.94	286.57	0.00	6.00	292.57	6,126.85	Pago Opt.	140405 0019
007/036	22-Nov-2010	15.00	031	197.63	91.90	289.53	0.00	12.00	301.53	5,929.22	Pago>=90d	142410 0057
008/036	22-Dcb-2010	15.00	030	197.63	88.94	286.57	0.00	12.00	298.57	5,731.59	Pago <90d	141405 0027
009/036	22-Enr-2011	15.00	031	197.63	91.90	289.53	0.00	12.00	301.53	5,533.96	Pago>=90d	142415 0093
010/036	22-Feb-2011	15.00	031	197.63	91.90	289.53	0.00	12.00	301.53	5,336.33	Pago>=90d	142410 0062
011/036	22-Mrz-2011	15.00	028	197.63	83.01	280.64	0.00	10.00	290.64	5,138.70	Pago>=90d	142410 0065
012/036	22-Abr-2011	15.00	031	197.63	91.90	289.53	0.00	10.00	299.53	4,941.07	Pago>=90d	142410 0034
013/036	22-Myo-2011	15.00	030	197.69	88.94	286.63	0.00	5.00	291.63	4,743.44	Vencida (0)	140405 0030
014/036	22-Jun-2011	15.00	031	197.64	91.90	289.54	0.00	0.00	289.54	4,545.75	Por vencer	140405 0001
015/036	22-Jul-2011	15.00	030	197.64	88.94	286.58	0.00	0.00	286.58	4,348.11	Por vencer	140410 0031
016/036	22-Ags-2011	15.00	031	197.64	91.90	289.54	0.00	0.00	289.54	4,150.47	Por vencer	140410 0062
017/036	22-Spt-2011	15.00	031	197.64	91.90	289.54	0.00	0.00	289.54	3,952.83	Por vencer	140415 0093
018/036	22-Oct-2011	15.00	030	197.64	88.94	286.58	0.00	0.00	286.58	3,755.19	Por vencer	140415 0123
019/036	22-Nov-2011	15.00	031	197.64	91.90	289.54	0.00	0.00	289.54	3,557.55	Por vencer	140415 0154
020/036	22-Dcb-2011	15.00	030	197.64	88.94	286.58	0.00	0.00	286.58	3,359.91	Por vencer	140420 0184
021/036	22-Enr-2012	15.00	031	197.64	91.90	289.54	0.00	0.00	289.54	3,162.27	Por vencer	140420 0215
022/036	22-Feb-2012	15.00	031	197.64	91.90	289.54	0.00	0.00	289.54	2,964.63	Por vencer	140420 0246
023/036	22-Mrz-2012	15.00	029	197.64	85.97	283.61	0.00	0.00	283.61	2,766.99	Por vencer	140420 0275
024/036	22-Abr-2012	15.00	031	197.64	91.90	289.54	0.00	0.00	289.54	2,569.35	Por vencer	140420 0306
025/036	22-Myo-2012	15.00	030	197.64	88.94	286.58	0.00	0.00	286.58	2,371.71	Por vencer	140420 0336
026/036	22-Jun-2012	15.00	031	197.64	91.90	289.54	0.00	0.00	289.54	2,174.07	Por vencer	140425 0367
027/036	22-Jul-2012	15.00	030	197.64	88.94	286.58	0.00	0.00	286.58	1,976.43	Por vencer	140425 0397
028/036	22-Ags-2012	15.00	031	197.64	91.90	289.54	0.00	0.00	289.54	1,778.79	Por vencer	140425 0428
029/036	22-Spt-2012	15.00	031	197.64	91.90	289.54	0.00	0.00	289.54	1,581.15	Por vencer	140425 0459
030/036	22-Oct-2012	15.00	030	197.64	88.94	286.58	0.00	0.00	286.58	1,383.51	Por vencer	140425 0489
031/036	22-Nov-2012	15.00	031	197.64	91.90	289.54	0.00	0.00	289.54	1,185.87	Por vencer	140425 0520
032/036	22-Dcb-2012	15.00	030	197.64	88.94	286.58	0.00	0.00	286.58	988.23	Por vencer	140425 0550
033/036	22-Enr-2013	15.00	031	197.64	91.90	289.54	0.00	0.00	289.54	790.59	Por vencer	140425 0581
034/036	22-Feb-2013	15.00	031	197.64	91.90	289.54	0.00	0.00	289.54	592.95	Por vencer	140425 0612
035/036	22-Mrz-2013	15.00	028	197.64	83.01	280.65	0.00	0.00	280.65	395.31	Por vencer	140425 0640
036/036	22-Abr-2013	15.00	031	197.67	91.90	289.57	0.00	0.00	289.57	197.67	Por vencer	140425 0671
TOTALES				7,115.00	3,249.17	10,364.17	0.00	115.00	10,479.17			

Firma del Socio

## Anexo N°7

### TABLA DE DESEMBOLSO

Cooperativa: INNOVACION ANDINA LTDA.  
O R D E N D E P A G O Nro. 000106

A Favor de.....: 000157 SR(A).AYALA CHICAIZA HILDA  
Fecha [AAAA/MM/DD]: 2010/04/22

CONCEPTO: Liquidacion del prestamo Nro.1, segun solicitud #.001002  
por USD. 7,115.00 al 15.00% de interes anual a 036 meses plazo,  
pagaderos en 036 cuotas mensuales.  
Registrado con comprobante "PST-000102"

Valor del Prestamo.....	7,115.00
00.00% CERTIFICADOS DE APORTACION .....	0.00
96.00% AHORRO A LA VISTA .....	6,830.40
00.00% AHORRO ENCAJE .....	0.00
02.00% Comision de credito .....	142.30
01.00% Servicios Cooperativos .....	71.15
01.00% Inspecciones .....	71.15

Nota: Valor acreditado en la libreta del socio

IMPORTANTE: Por mis propios derechos, declaro que los fondos entregado en calidad de prestamo por parte de la Institucion, no seran utilizados en Actividades ILICITAS; tales como las tipificadas en la Ley de Sustancias Estupefacientes y/o Psicotropicas o cualquier otra actividad tipificada en la ley de lavado de activos.

-----  
Funcionario que Liquida      Jefe de Credito      Recibi Conforme  
CI.#. 0000501147755

## Anexo N° 8

### PAGARÉ ANVERSO



**INNOVACIÓN ANDINA**  
Cooperativa de Ahorro y Crédito

#### DEBO Y PAGARÉ A LA ORDEN

PAGARÉ N° **653**

SOCIO N°	157
CRÉDITO N°	3
VALOR USD	\$ 7.115,00

FECHA DE DESEMBOLSO	
FECHA DE VENCIMIENTO	
PLAZO MESES	36

Yo (Nosotros) los suscriptores y abajo firmantes: solicitante y cónyuge.

AYALA CHICAIZA HILDA LUZMILA

Debo(emos) y pagaré(mos) en forma solidaria y de manera irrevocable en el lugar en que se me reconvenge a la ORDEN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "INNOVACIÓN ANDINA" Ltda., Ubicada en la Parroquia, Matriz Cantón. **LATACUNGA**, a los **MIL OCHENTA** días vista en la ciudad de **LATACUNGA** La suma de **SIETE MIL CIENTO QUINCE** 00/100 Dólares Americanos. Que hemos recibido en dinero en efectivo a nuestra entera en calidad de préstamo de la Cooperativa. También me obligo a pagar el interés **15%** Quince por ciento anual, nos obligamos y aceptamos a pagar el interés antes mencionada, cuotas fijas desde la fecha hasta el vencimiento del plazo indicado. En la tabla de amortización, que en ningún caso será destinado a operaciones ilícitas aquellos reprimidas por la ley sobre sustancias estupefacientes y psicotrópicas. Esta cantidad nos obligamos y aceptamos incondicionalmente a pagar en moneda legal DÓLARES AMERICANOS al vencimiento del plazo acordado. La amortización se hara en **36** Cuotas sucesivas de un valor de \$ 197,64 Dólares Americanos más los intereses.

La Forma de pago será: **MENSUAL** En caso de pago de intereses mora sobre el capital, Reconoceré(mos) y Pagaré(mos) intereses moratorios a la tasa máxima autorizada por las disposiciones legales vigentes, líquidos a partir de la fecha. Todos los gastos e impuestos que se ocasionen este título valor son de mi (nuestro) cargo, lo mismo que la cobranza Judicial y o Extrajudicial incluidos los Honorarios de Abogados.

Autorizo a la cooperativa bajo mi responsabilidad que realice el débito de mis ahorros en caso que exista la morosidad de mi obligación.

Acepto(mos) que el incumplimiento en los pagos de (1) cuota del préstamo, así como las demás obligaciones establecidas en este PAGARÉ A LA ORDEN, el vencimiento de la totalidad de la obligación y la COOPERATIVA podrá demandar la inmediata cancelación del título.

Al fiel cumplimiento del convenio me obligo con todos mis bienes muebles e inmuebles presente y futuro. Para el caso Juicio renuncio de domicilio y a toda ley o excepciones que pudiere favorecerme en juicio, de hecho respecto. Autorizo al acreedor para disponer de valores o documentos que le hubiere entregado al cobro. El pago no podría hacerse por partes, quedando sometidos a los jueces o tribunales de JUSTICIA competentes de este cantón LATACUNGA, y al trámite ejecutado o verbal sumario a elección del acreedor para cuyo efecto renuncio fuera de domicilio o Vecindad. Sin protesto.- Exámense al acreedor de presentación para el pago y avisos por falta del mismo.

**VISTO BUENO**

DEUDOR(A)

C.I.: 050114775-5

AYALA CHICAIZA HILDA LUZMILA

Estado Civil: CASADO/A

Dirección: Pujili-Sanbuenaventura-Guapulo-Calle Pichincha

C.I.

Estado Civil:

C.I.: 050114775-5

AYALA CHICAIZA HILDA LUZMILA

Estado Civil: CASADO/A

Dirección: Pujili-Sanbuenaventura-Guapulo-Calle Pichincha

C.I.

Estado Civil:

# REVERSO

En los términos y condiciones me constituyo en fiador o condeudor Solidario pagador de todas las obligaciones contraídas en este documento por:

A la Orden de la Cooperativa de Ahorro y Crédito: **"INNOVACIÓN ANDINA" Ltda.**  
Para cuyo efecto en el cumplimiento de la obligación suscrita en la fecha por los mismos para con la Cooperativa, a si

mismo queda autorizado el acreedor para que debite de mi cuenta cualquier fondo que tuvieramos.  
Comprometiendome con todos mis bienes Muebles, Inmuebles, Ganancias Presentes y Futuros, propios ganaciales.  
Aún cuando se venciera el plazo estipulado, al que accede a esta fianza solidaria. Renuncio(amos) fuera, de Domicilio y vecindad y quedamos sometidos a los jueces civiles y competentes del Cantón **Latacunga**. República del Ecuador como también a los trámites mencionados por los suscriptos(res) orden o exclusión de bienes sin protesto.

**Sin protesto.- Examínese de presentación para el pago y de avisos por la falta de este hecho.**

## GARANTE (S) SOLIDARIO (S)

0 y la fecha:

### Garante (s) 01

C.I. \_\_\_\_\_

Estado Civil:  
Dirección:

C.I. \_\_\_\_\_

Estado Civil:

### VISTO BUENO

### Garantes (s) 02

C.I. \_\_\_\_\_

Estado Civil:  
Dirección:

C.I. 0

Estado Civil:

## Anexo N°9

### CRÉDITO EN MORA 01

.: INNOVACION ANDINA LTDA.  
a el 21 de Junio de 2011

CRÉDITOS EN MORA  
DEPENDENCIA:

Fecha : 2011/06/21  
Pagina: 1

CO	NOMBRE	N. CRED.	MONTO DEL CREDITO	CAPITAL VENCIDO	INTERES VENCIDO	INTERES MORA	TOTAL A CANCELAR	DIRECCION	D. MORA	SALDO	TIPO	TELEFONO	ESTADO
114	VISCAINO BASANTES SEGUNDO MARC	1	2,155.00	1,078.39	310.51	220.58	1,609.48	SAN FRANCISCO - AMBATO- TUNGURAHUA	1993	1,078.39	1404	91355483	Reclasi
123	FALCONI SERNA EDDY PATRICIO	1	500.00	428.58	20.09	816.17	367.50	BARRIO SAN CARLOS -LATACUNGA	6615	428.58	1404	2807889	Reclasi
125	MORENO MOLINA OLGA CLEMENCIA	2	193.88	193.88	14.02	156.18	364.08	COLATOA NORTE- JUAN MONTALVO-LATACUNGA	4874	193.88	1404	85861837	Reclasi
128	UNAJINGA UMJINGA MARIA MELIDA	2	170.00	113.34	10.94	79.72	204.00	LA LAGUNA CALLE CAYAMBE	3046	113.34	1404	2808913	Reclasi
048	CHICAIZA NAULA MARGOTH ALEXAND	1	1,000.00	611.00	95.52	442.25	1,148.77	COMUNIDAD CUMBIJIN -SALCEDO	4702	611.00	1404		Reclasi
056	TOAQUIZA JATI JOSE HUMBERTO	1	1,065.00	887.50	170.84	412.70	1,471.04	LA COCHA -LATACUNGA	5035	887.50	1404		Reclasi
057	GUAMANGALLO PANCHI WILLIANS KL	2	410.00	410.00	62.14	350.23	822.37	LATACUNGA-MATRIZ -AV.AMAZONAS FRENTE AL AKI DEL NORTE	8542	410.00	1408		Reclasi
059	TELLO TENORIO WASHINGTON BOLIVA	2	2,340.00	2,089.76	553.97	675.10	3,318.83	JUAN AVELE ECHEVERIA Y CALIXTO PINO -LATACUNGA	6077	2,089.76	1404	90096600	Reclasi
060	DE ALMACHI MARTA SUSANA	1	800.00	640.00	90.72	488.43	1,219.15	SANTAN CHICO -IGNACIO FLORES -LATACUNGA	4776	640.00	1404		Reclasi
063	CALVOPIÑA DAVALOS CESAR FABIAN	1	300.00	112.97	5.64	87.97	206.58	CALLE DOMINGO CARILLO -LATACUNGA	3204	112.97	1404	91805009	Reclasi
074	BANDA JACOME HUGO RAFAEL	1	300.00	300.00	11.28	245.10	556.38	LATACUNGA-JUAN MONTALVO-GRAL.FROANO Y CA	6723	300.00	1404	2660752	Reclasi
075	JACOME TAPIA TERESA JESUS	1	250.00	250.00	9.36	204.26	463.62	LATACUNGA-JUAN MONTALVO	6723	250.00	1404	2660752	Reclasi
080	TIGASI VEGA VICTOR HUGO	2	462.00	350.28	39.70	253.09	643.07	GUANGAJE -PUJILI	5246	350.28	1404		Reclasi
085	QUISEP QUISEP MARIA ELISA	1	532.00	354.68	34.24	241.91	630.83	CUMBIJIN KM 15 Y M	2954	354.68	1404	85307903	Reclasi
099	VALENCIA CHASTI FRACIELA AZUCEN	1	1,560.00	214.00	22.82	3.75	240.57	CIUDALELA LAS VELEMITHAS -LATACUNGA	0033	666.03	1404	2809128	Reclasi
107	TIPAN MASABANDA JOSE DOMERIO	1	353.00	176.50	10.34	147.24	334.08	COOPE.EL MIRADOR-YACUBANBA	2019	176.50	1404	98345306	Reclasi
117	PASTE DE ELVIS ADRIAN	1	300.00	250.00	21.25	200.60	471.85	SANTAN CHICO IGNACIO FLORES -LATACUNGA	4855	250.00	1404		Reclasi
119	TOMATO VEGA MARIA HORTENCIA	2	753.00	753.00	106.70	566.90	1,426.60	CUTURBE GRANDE -PUJILI	9110	753.00	1404	98120778	Reclasi
125	CAIZA CHIRUISA ANGEL MARIA	1	625.00	33.04	4.62	.26	37.92	ISIMBO 2 PARROQUIA JUAN MONTALVO -LATACUNGA	0017	129.82	1404		Vigente
130	TOAPANTA CHICAIZA ROSA TARELI	2	320.00	64.00	5.06	36.98	106.04	SAN JUAN PARROQUIA ELOY ALFARO	1251	64.00	1404	95826554	Reclasi
131	VEGA LICIA JOSE RODRIGO	2	532.00	456.00	51.08	338.12	845.20	AV. RIO CUTICHI Y RIO GUAYAS -SECTOR LAS FUENTES	4817	456.00	1404		Reclasi
138	NAULA JAYA GLORIA MELIDA	1	323.00	230.72	23.35	174.38	428.45	CUMBIJIN SALCEDO	4573	230.72	1404	99846643	Reclasi
147	NAULA CHANGOLUISA AMEROCIO	1	500.00	500.00	55.95	973.02	417.07	COTOPAXI SALCEDO SAN MIGUEL DE SALCEDO	6322	500.00	1404		Reclasi
155	DIAZ LUTUALA ROSA SONIA	1	158.00	52.66	2.59	.49	55.74	COTOPAXI SIGCHOS ISILIVI.ACTUAL. SANFELI	0010	105.34	1404	81902596	Vigente
0157	AYALA CHICAIZA HILDA LUZMILA	1	7,115.00	197.69	88.94	4.32	290.95	LOS RIOS VALENCIA. ACTUAL PUJILI	0030	4,743.44	1404	89017175	Vigente
0161	SALLEMA SORIA DIANA LORENA	2	538.00	403.50	51.96	231.48	686.94	COTOPAXI PUJILI PUJILI,ACTUAL EL SOLTOCALLE QUITO	3727	403.50	1404	86623186	Reclasi
0166	FULLOPAXI ROJAS FANNY MARGOTH	1	323.00	215.36	18.32	164.71	398.39	COTOPAXI LATACUNGA INNACIO FLORES	7404	215.36	1404		Reclasi
0193	TIGASI LISINTUNYA ANA GABRIELA	1	300.00	137.60	8.50	101.20	247.30	PARROQUIA GUANGAJE CENTRO	1780	137.60	1404	90576138	Reclasi
0194	SUATUNCE CUCHITPE JESICA DEL	1	5,250.00	875.00	330.31	44.53	1,249.84	LA JOSEFINA LA MANA	0349	3,325.00	1404	2814512	Reclasi
0195	CRUZ CRUZ MARTHA SUSANA	2	185.00	36.38	3.03	26.68	66.09	LATACUNGA-ELOY ALFARO-ZUMBALICA CENTRO	0794	36.38	1404	2270578	Reclasi
0210	BASANTES REINOSO BERTHA AZUCEN	1	1,598.00	328.01	101.21	125.29	554.51	COTOPAXI - LATACUNGA - JUAN MONTALVO	1652	328.01	1404	98139731	Reclasi
0216	SALGADO CARRERA NELLY ALEXANDR	2	273.00	134.00		108.78	242.78	LAS FUENTES CALLE RIO YANAYACU Y PUMACUNCHI	0835	134.00	1404	2808126	Reclasi
0219	ASTUDILLO CURAY MANUEL RODRIGO	1	4,680.00	136.31	60.50	.24	197.05	BARRIO SAN VICENTE DE TILICHE MULALILLO	0002	3,903.38	1404	95816897	Vigente
0223	SANTO SUNTASIG CELSO EDMUNDO	2	260.00	260.00	20.99	144.27	425.26	ANTONIO JOSE DE SUCRE Y ANTONIA VELA	3004	260.00	1404	2807903	Reclasi
0226	AYALA CHOLOQUINGA JEFFERSON LUI	1	323.00	290.70	23.04	238.42	552.16	COMUNA MACA GRANDE POALO	7992	290.70	1404		Reclasi
0227	CHOLOQUINGA COCHA MARIA DOMICI	1	323.00	193.80	15.36	154.92	364.08	LATACUNGA-POALO-MACA-GRANDE	5193	193.80	1404	84389327	Reclasi
0269	PEREZ ORDÓÑEZ HENRY DAVID	1	323.00	323.00	21.70	267.87	612.57	CALVARIO -LATACUNGA	3412	323.00	1404	89939021	Reclasi
0277	VEGA TIGASI MARIA JOSEFINA	1	215.00	215.00	10.22	170.19	395.41	LAS FUENTES CALLE RIO CUTUCHI Y RIO GUAYAS	2571	215.00	1404	94444884	Reclasi
0284	CUCHITPE CUNUWAY CARMEN ALEJAND	1	1,785.00	178.46	54.45	5.38	238.29	LAS FUENTES RIO YANAYACU Y RIO GUAYAS	0069	1,160.05	1404	99069664	Reclasi
0312	CARRILLO TIRADO MARIA CARLOTA	2	230.00	76.68	7.40	38.13	122.21	CALLE. MARISACL SUCRE Y RUMINAHUI -SAQUISILIL	1077	76.68	1404	90953680	Reclasi
0316	SHACA PACARI SEGUNDO TOBIAS	1	321.00	160.32	15.24	14.37	189.93	MARCO AURELIO Y CINCO DE JUNIO	0291	160.32	1404	2483161	Reclasi
0325	CANDO CHIRUISA EMMA LILIANA	1	323.00	323.00	20.44	229.72	573.16	CALLE 10AGOSTO Y URUGUAY	3080	323.00	1404	9109173	Reclasi
0331	CHICAIZA PILATASIG GIADIS AGED	1	320.00	320.00	20.62	221.82	562.44	PASTOCALLE	3002	320.00	1404	712691	Reclasi
0347	TOAQUIZA ANGUISSACA JOSE ABELAR	4	4,100.00	204.23	97.44	3.47	305.14	PLANCHALOMA	0037	3,078.07	1404	86396440	Reclasi
0350	FALLO TIGASI MARIA MANUELA	2	902.25	820.23	144.76	389.02	1,354.01	LATACUNGA-JAUN MONTALVO-LA COCHA	5135	820.23	1404	2803523	Reclasi
0370	CHUSIN CHIGUANO JOSE JHINSON	1	377.00	377.00	36.42	236.89	650.31	LATACUNGA-MATRIZ-ANTONIA VELA PADRE ALBERTO SEMANATE	4082	377.00	1404	82661369	Reclasi
0380	FALLO CHIGUANO MANUEL SANTOS	2	240.00	85.14	3.80	26.89	115.83	ZUMBABUA COCHA UMA	0342	85.14	1404		Reclasi
00397	TOAPANTA TENELANDA CARLOS	1	323.00	197.78	15.67	114.47	327.92	ASHPA CRUZ TIO BAMBIA NORTE -BELEMITHAS	1880	197.78	1404	84017251	Reclasi
00401	LAGLA TOAPANTA HUGO GUILLERMO	2	532.00	478.00	37.89	256.05	772.74	BARRIO SAN JUAN	5211	478.00	1404	84576922	Reclasi
00407	ORTIZ LEMA YOLANDA MARIBEL	1	432.00	432.00	41.73	249.85	723.58	URBANISACION NUEVA VIDA	3757	432.00	1404	95909409	Reclasi
00409	JACOME MANCERO MARIA ROSARIO	1	1,265.00	169.56	19.07	2.77	191.40	PUJILI ALPAMALA SAN RAFAEL	0033	606.56	1404	95795815	Reclasi
00417	CHIGUANO TOAQUIZA MARIA LOLA	1	532.00	532.00	68.20	190.22	790.42	SECTOR EL FOGON - SAN CARLOS	3097	532.00	1404	2812576	Reclasi
00422	REYES PARRA MIGUEL ANGEL	1	1,276.00	377.44	61.96	61.24	500.64	LATACUNGA-IGNACIO FLORES-AV.UNIDAD NACIONAL RUMINAHUI	0527	377.44	1404	92785586	Reclasi

## CRÉDITO EN MORA 02

: INNOVACION ANDINA LTDA.  
: el 21 de Junio de 2011

CREDITOS EN MORA  
DEPENDENCIA:

Fecha : 2011/06/21  
Pagina: 2

N.	NOMBRE	N. CRED.	MONTO DEL CREDITO	CAPITAL VENCIDO	INTERES VENCIDO	INTERES MORA	TOTAL A CANCELAR	DIRECCION	D. MORA	SALDO	TIPO	TELEFONO	ESTADO
33	GUANOTASIG LIDIOMA SUSANA MERC	1	377.00	122.68	11.74	53.82	188.24	PUJILI	0950	122.68	1404		Reclasific
35	CORDERO ABRIL TERESITA	1	3,160.00	175.55	47.62	.30	223.47	CIUDADELA - VASCONES CUVI	0002	702.30	1404	809114	Vigente
29	ALMACANA CHANCUBIG MIRIAM GUAD	1	427.00	217.89	6.92	73.42	298.23	LATACUNGA MELCHOR DE BENAVIDES	1285	217.89	1404	84104948	Reclasific
63	PILAGUANO CHUSTIN RAFAEL	1	1,075.00	89.58	17.59	.17	107.34	PARROQUIA CHUGHILAN VIA SUMBAGUA ENTRE PUCAYACU SIGCHO	0002	268.78	1404	80994019	Vigente
51	SIGCHA PILATASIG MANUEL ALFRED	1	430.00	53.26	7.04	.54	60.84	COMUN. PILAPUCHIN PARRQ. CHUGHILAN CANT. SIGCHOS	0011	159.84	1404	93028187	Vigente
62	MOLINA GALARZA NANCY IRALDA	1	312.00	77.40	4.94	.75	83.09	GUALUNDU CALL: ISLA ESPAÑOLA Y SANTA ISABELA LATACUNGA	0021	116.13	1404	2991171	Vigente
69	PILAMONTA ALAJO DARWIN JONATHA	1	210.00	105.00	6.77	3.25	115.02	LA MATRIZ -LATACUNGA	0067	157.50	1404	95164506	Reclasific
TOTALES			56,557.13	19,870.65	3,234.52	10,066.25	33,171.42						

Anexo N°10

**NOTIFICACIÓN DE COBRANZAS**



**INNOVACIÓN ANDINA**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
Acuerdo Ministerial N° 005-07

**NOTIFICACIÓN**

N° 0000402

Fecha: 12 - 12 - 2010

N° de Socio: 000157

C.I.: 0501147755

Dirección Domiciliaria: PUSILI - CENTRO

N° Cuotas Pagadas	7
N° Cuotas Faltantes	29
Días de Morosidad	6

N°	DETALLES	VALOR
1	Pago Actual	286,54
2	Notificaciones	6
3	Movilización	6
4	Trámite Judicial	
5	<b>SUMA TOTAL</b>	<b>298,54</b>

  
FIRMA



**INNOVACIÓN ANDINA**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
Acuerdo Ministerial N° 005-07

**NOTIFICACIÓN**

N° 0000402

Nombres y Apellidos: AYALA CHICAIZA HILDA LUZMILA

Socio N° 000157 N° de Citación: 1

Fecha: 12-12-2010

Dirección: PUSILI - CENTRO

Nombre de los Garantes: \_\_\_\_\_

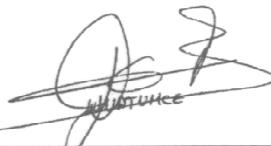
Estimado socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina Ltda., por medio del presente nos permitimos comunicarle que se encuentra vencido su crédito por lo que inmediatamente debe hacerse a la COOPERATIVA a cancelar el valor que se detalla más los respectivos intereses.

DETALLES	VALOR
CAPITAL	197,63
INTERÉS	88,94
INTERÉS MORA	2,15
VALOR NOTIFICACIÓN	12
VALOR EXTRAJUDICIAL	
VALOR JUDICIAL	
<b>TOTAL</b>	<b>300,72</b>

Días de Morosidad: \_\_\_\_\_

En caso de no cancelar sus obligaciones en un plazo de 48 horas la COOPERATIVA ejercerá las acciones legales correspondientes, por lo que usted deberá también asumir los gastos y costos judiciales.

La impuntualidad en los pagos implica notificación a los garantes.



Ing. Orlando Suatunce  
GERENTE GENERAL

**Anexo N°11**

**NOTIFICACIÓN PRE- JUDICIAL**

**DOCTORES ALARCON GARCIA & ASOCIADOS  
ANGEL TOAQUIZA CH.**

ABOGADO

Dir. Sánchez de Orellana 14-55 y Maldonado- Cel.099764483

angeltoaquiza@hotmail.com

Latacunga, 11 de enero del 2011

Socio No.0157

Socios: HILDA LUZMILA AYALA CHICAIZA

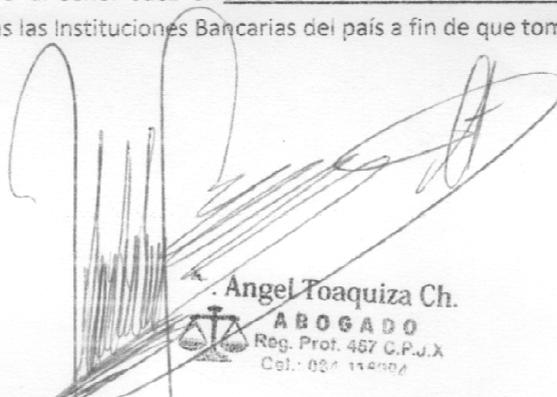
**DR. ANGEL TOAQUIZA Ch.** Abogado de los Tribunales y Juzgados de la República, en el Libre Ejercicio Profesional, a Usted con los debidos respetos manifiesto lo siguiente:

Cooperativa de Ahorro y Crédito "INNOVACION ANDINA" Ltda, Legalmente representada por el Ing. **ORLANDO GEOVANY SUATUNCE TOAQUIZA**, en calidad de Gerente General, ha contratado nuestros servicios Profesionales para realizar el cobro del crédito adeudado por el valor constante en un PAGARE A LA ORDEN, más los intereses de ley, intereses por mora, gastos procesales.

La intención que nos lleva a notificarles, es la de evitar los inconvenientes, tanto de orden económico, como personales.

En consecuencia, informo de manera urgente que si hasta día **SABADO 15 DE ENERO** del año en curso, no concurren a nuestras oficinas ubicadas en las calles: Sánchez de Orellana 14-55 y General Maldonado, o/y Cooperativa, a cancelar la deuda, y ha dar una solución inmediata a la presente; se entenderá que no desea arreglar el asunto y procederemos con el trámite judicial, solicitando al señor Juez el **SECUESTRO DE TODOS SUS BIENES**, así también se comunicará a todas las Instituciones Bancarias del país a fin de que tome las medidas del caso.

Atentamente,



Angel Toaquiza Ch.  
ABOGADO  
Reg. Prot. 467 C.P.U.A  
Cel.: 099 114902