



T658.  
L54

**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**  
SERÉIS MIS TESTIGOS

## ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tema:**

**REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES EN EL ANÁLISIS DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO Y VIVIENDA LA MERCED LTDA. PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y CARTERA VENCIDA OBTENIDOS EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2008.**

**Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Productividad**

**Autor:**

**MAYRA ALEJANDRA LEMA BARAHONA**

**Director:**

**ECON.MBA JORGE ROBERTO GRIJALVA SALAZAR**

Nº de ingreso: 005658  
Precio: \$80.00  
canje: Donación:  Compra:  
Fecha de factura:  
Fecha de ingreso: 03012011

**Ambato – Ecuador**

**Diciembre 2009**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**HOJA DE APROBACIÓN**

Tema:

REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES EN EL ANÁLISIS DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO Y VIVIENDA LA MERCED LTDA. PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y CARTERA VENCIDA OBTENIDOS EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2008.

AMBATO

Autor:

MAYRA ALEJANDRA LEMA BARAHONA

Jorge Roberto Grijalva Salazar, Econ MBA.  
DIRECTOR DE DISERTACIÓN

f. 

Anita Larrea Bustos, Ing.  
CALIFICADOR

f. 

Nestor Rubén Defaz Aguayza, Dr.  
CALIFICADOR

f. 

Jorge Núñez Grijalva, Ing.  
DIRECTOR UNIDAD ACADÉMICA

f. 

Pablo Poveda Mora, Ab.  
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 



**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD  
Y RESPONSABILIDAD**

Yo, **MAYRA ALEJANDRA LEMA BARAHONA**, portador de la cédula de ciudadanía No. 1803881794 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Productividad, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



**MAYRA ALEJANDRA LEMA BARAHONA**

CI. 1803881794

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, a la Escuela de Administración de Empresas por su contribución a mi formación académica y también espiritual.

Al Economista Jorge Grijalva, mi tutor de tesis por guiarme en el desarrollo de la investigación.

A la Cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda "La Merced" Ltda. por haber permitir realizar la investigación y brindarme toda la información necesaria para la misma.

## **DEDICATORIA**

A Dios y la Virgen María.

Dedico este trabajo a mis padres Byron Lema y Elsa Barahona por su abnegación, sacrificio y apoyo incondicional ya que han encaminado mi vida con amor, paciencia y ternura para ver mi superación día a día.

## RESUMEN

Actualmente se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos países, ya que las Cooperativas de Ahorro y Crédito han ido fortaleciéndose dentro del mercado financiero a nivel nacional, estas instituciones orientan como objetivo fundamental de su actividad, el desarrollo del hombre. es por esta razón que el presente trabajo investigativo se desenvuelve dentro de este ámbito, ya que para poder ser competitivos dentro del mercado actual se deben modernizar y manejar procesos con conocimientos técnicos y acordes a los requerimientos de cada uno de los clientes tanto internos como externos . para de esta manera brindar los servicios de una manera eficiente, efectiva y económica.

Desde esta perspectiva, se decidió abordar como trabajo de grado la Reestructuración de los Procesos Actuales en el Análisis de Crédito de la Cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda La Merced Ltda. enfocándose hacia el mejoramiento de la productividad, puesto que bajo las orientaciones del método científico en la problematización se determinó un conjunto de falencias relacionadas con el área de crédito, lo cual ha venido incidiendo en los niveles de cartera vencida; por lo que ejecutando un plan de investigación debidamente diseñado y en su gran mayoría un trabajo de campo, se pudo lograr un modelo de proceso adecuado para el análisis de crédito, lo cual permitirá a la Cooperativa lograr eficiencia y eficacia en dicho proceso, con la consecuente repercusión favorable en la optimización de tiempo y recuperación de cartera vencida logrando así una solidez financiera y por consiguiente un posicionamiento sólido en el mercado actual.

## ABSTRACT

Nowadays we affirm that cooperativism is an economic plan in many country's life because. Saving and Loan Cooperatives have gone strengthening inside the financial market in high and national levels. These institutions main objective is the man's development. This is the reason why the present investigative work or thesis, gets inside this environment. To be competitive into the new market we should be modernized and mange many kind of process using technical knowledge in order to solve all internal and external clients requirements, and to bring the services in an efficient, effective and economic way.

From this view I decide to focus this matter. La Merced savings, loans and housing cooperative's analysis of credit current process restructuration, get into productivity improvement. Under the scientific method's orientations, a credit area group of errors was determined, which has come affecting the overcome portfolio levels. Executing a properly designed plan and a field worked investigation plan a model of process adapted for the credit analysis could be obtained. This model will allow the cooperative to obtain efficiency and effectiveness in this process of the overcome portfolio recovery, getting financial stability and solid position into the current market.

**TABLA DE CONTENIDOS**

<b>Portada.....</b>	<b>i</b>
<b>Hoja de aprobación.....</b>	<b>ii</b>
<b>Declaración de autenticidad y responsabilidad.....</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>iv</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>v</b>
<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>vi</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de Contenido.....</b>	<b>viii</b>
<b>Tabla de Gráficos.....</b>	<b>xiv</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>

## CAPITULO I

### 1 El Problema

<b>1.1 Tema de la Investigación.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Planteamiento del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 Contextualización.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2 Análisis Crítico.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.3 Prognosis.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.4 Formulación del problema.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.5 Interrogantes.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.6 Delimitación.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Justificación.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Objetivos.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.1 Objetivo General.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.2 Objetivo Específicos.....</b>	<b>15</b>

## CAPITULO II

### 2. Marco Teórico

<b>2.1 Antecedentes Investigativos.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1 Breve Reseña histórica de la cooperativa.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2 Ubicación.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3 Servicios que ofrece la cooperativa.....</b>	<b>19</b>



<b>2.2 Fundamentación Filosófica.....</b>	
<b>2.3 Fundamentación Legal.....</b>	
<b>2.4 Marco Conceptual.....</b>	<b>23</b>
<b>Pasos para Identificación, Selección y Diagramación de Procesos.....</b>	<b>23</b>
<b>Selección de un Proceso.....</b>	<b>23</b>
<b>Muestra de procesos.....</b>	<b>26</b>
<b>Proceso Macro.....</b>	<b>29</b>
<b>Proceso Micro o Microproceso.....</b>	<b>31</b>
<b>Proceso de Cliente.....</b>	<b>32</b>
<b>Inventar Procesos Nuevos.....</b>	<b>32</b>
<b>Diagrama de un Proceso Primario.....</b>	<b>33</b>
<b>Proceso Primario.....</b>	<b>33</b>
<b>Proceso Paralelo.....</b>	<b>35</b>
<b>Ciclo de Tiempo.....</b>	<b>36</b>
<b>Pasos para Diseñar o Rediseñar un Proceso.....</b>	<b>37</b>
<b>Brainstorm.....</b>	<b>37</b>
<b>Clasificar.....</b>	<b>38</b>
<b>Seleccionar el Formato del Diagrama de Flujo.....</b>	<b>40</b>
<b>Formato de Bloques Modificados.....</b>	<b>41</b>
<b>Formato de Diagrama de Bloques.....</b>	<b>41</b>
<b>Diagrama de Rutas o Trayectorias Alternativas.....</b>	<b>44</b>
<b>Trayectoria o Ruta Alternativa.....</b>	<b>44</b>
<b>Representación en el Diagrama de los Puntos de Inspección.....</b>	<b>52</b>
<b>Punto de Inspección.....</b>	<b>52</b>

<b>Crédito.....</b>	<b>58</b>
<b>Credit Scoring.....</b>	<b>59</b>
<b>Morosidad.....</b>	<b>61</b>
<b>Riesgo de Crédito.....</b>	<b>63</b>
<b>Indicadores Financieros.....</b>	<b>65</b>
<b>Índices de Liquidez.....</b>	<b>65</b>
<b>Índices de Endeudamiento.....</b>	<b>66</b>
<b>Indicadores no financieros.....</b>	<b>67</b>
<b>Otras conceptualizaciones Importantes.....</b>	<b>68</b>
<b>Interés.....</b>	<b>68</b>
<b>Tasas de Interés.....</b>	<b>69</b>
<b>Clasificación de la Tasa de Interés.....</b>	<b>70</b>
<b>Título Ejecutivo.....</b>	<b>70</b>
<b>Clasificación de los títulos ejecutivos.....</b>	<b>71</b>
<b>2.5 Formulación de la Hipótesis.....</b>	<b>72</b>
<b>2.6 Señalamiento de Variables.....</b>	<b>72</b>

## **CAPITULO III**

### **3. Metodología**

<b>3.1 Modalidad Básica de la Investigación.....</b>	<b>73</b>
<b>3.1.1 Métodos de Investigación.....</b>	<b>73</b>
<b>3.2 Nivel o Tipo de Investigación.....</b>	<b>74</b>
<b>3.3 Población y Muestra.....</b>	<b>74</b>

<b>3.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación.....</b>	<b>75</b>
<b>3.4.1 Métodos.....</b>	<b>75</b>
<b>3.4.1.1 Analítico -Sintético.....</b>	<b>75</b>
<b>3.4.1.2 Histórico Lógico.....</b>	<b>75</b>
<b>3.4.1.4 Dialectico Cientifico.....</b>	<b>76</b>
<b>3.4.2 Técnicas.....</b>	<b>76</b>
<b>3.4.2.1 Entrevista.....</b>	<b>76</b>
<b>3.4.3 Instrumentos.....</b>	<b>76</b>
<b>3.4.3.1 Cuestionario.....</b>	<b>76</b>
<b>3.5 Procesamiento y Análisis de la Información.....</b>	<b>76</b>

## **CAPITULO IV**

### **4. Análisis e Interpretación de Datos**

#### **Análisis de la entrevista aplicada al personal de la COAC**

<b>La Merced Ltda.....</b>	<b>78</b>
----------------------------	-----------

## **CAPITULO V**

### **5. Propuesta en Base al Análisis e Interpretación de Datos.**

<b>5.1 Selección de Macroprocesos.....</b>	<b>86</b>
<b>5.2 Definición de los Microprocesos del Departamento de Crédito.....</b>	<b>89</b>
<b>5.2.1 Definición del Output del Proceso.....</b>	<b>89</b>
<b>5.2.2 Cliente (s) a los que va Dirigido su Output.....</b>	<b>89</b>

<b>5.2.3 Requerimiento (s) de los Cliente (s).....</b>	<b>89</b>
<b>5.2.4 Participantes en el Proceso.....</b>	<b>90</b>
<b>5.2.5 Propietario del Proceso.....</b>	<b>90</b>
<b>5.2.6 Otras Personas Interesadas (Stakeholders).....</b>	<b>90</b>
<b>5.2.7 Límites del Proceso.....</b>	<b>90</b>
<b>5.2.8 Matriz de Caracterización del Macroproceso de Evaluación y Análisis de Crédito.....</b>	<b>92</b>
<b>5.2.9 Matriz de Caracterización del Macroproceso de Negociación y Aprobación de Crédito.....</b>	<b>93</b>
<b>5.2.10 Matriz de Caracterización del Macroproceso de Administración de Crédito.....</b>	<b>94</b>
<b>5.3 Elaboración del Diagrama de Flujo.....</b>	<b>95</b>
<b>5.3.1 Diagrama de Flujo Macroproceso de Evaluación Y Análisis.....</b>	<b>96</b>
<b>5.3.2 Diagrama de Flujo del Macroproceso de Negociación y Aprobación.....</b>	<b>97</b>
<b>5.3.3 Diagrama de Flujo del Macroproceso de Administración de Crédito.....</b>	<b>98</b>
<b>5.4 Redacción del Manual del Proceso.....</b>	<b>99</b>
<b>5.4.1 Proceso de Crédito.....</b>	<b>100</b>
<b>5.4.1.1 Alcance.....</b>	<b>101</b>
<b>5.4.1.2 Aplicabilidad.....</b>	<b>101</b>
<b>5.4.1.3 Mercado Objetivo.....</b>	<b>101</b>

5.4.1.4 Áreas y Roles.....	103
5.4.1.5 Conformación de los Comités.....	106
5.4.1.6 Etapas de Proceso de Crédito.....	106
5.4.1.7 Evaluación.....	107
5.4.1.8 Análisis.....	110
5.4.1.8.1 Segmentos.....	112
5.4.1.9 Negociación y Aprobación.....	115
5.4.1.9.1 Excepciones y Observaciones al Proceso de Crédito.....	118
5.4.1.10 Seguimiento de la Cartera de Créditos.....	125
5.4.1.11 Revisión de la cartera de Créditos y Calificación de Riesgo (Scoring).....	126
5.4.1.12 Control de Vencimiento de los Créditos.....	128

## CAPITULO VI

### 6.- Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones.....	130
6.2 Recomendaciones.....	131
Bibliografía.....	133
Anexos.....	134

## TABLA DE GRAFICOS

<b>Gráfico N° 1</b> Árbol de Problemas.....	12
<b>Gráfico N° 2</b> Macroprocesos de Crédito y sus Áreas de Apoyo.....	88
<b>Gráfico N° 3</b> Matriz de Caracterización Macroproceso de Evaluación y Análisis.....	92
<b>Gráfico N° 4</b> Matriz de Caracterización Macroproceso de Negociación y Aprobación.....	93
<b>Gráfico N° 5</b> Matriz de Caracterización Macroproceso de Administración de Crédito.....	94
<b>Gráfico N° 6</b> Diagrama de Flujo Evaluación y Análisis.....	96
<b>Gráfico N° 7</b> Diagrama de Flujo Negociación y Aprobación.....	97
<b>Gráfico N° 8</b> Diagrama de Flujo Administración de Crédito.....	98
<b>Gráfico N° 9</b> Etapas de Proceso de Crédito.....	106

## FIGURAS

<b>Figura N° 1</b> De los inputs a los outputs.....	25
<b>Figura N° 2</b> Visión funcional desde arriba.....	28
<b>Figura N° 2.1</b> Visión funcional de un nivel medio.....	29
<b>Figura N° 2.2</b> Visión desde un nivel micro.....	30
<b>Figura N° 3</b> Varios pasos después de cenar.....	33
<b>Figura N° 3.1</b> Pasos por orden.....	34
<b>Figura N° 3.1.2</b> Inputs y Outputs.....	35

<b>Figura N° 3.2 Un proceso paralelo.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura N° 4 Terminología recomendada para nombrar los pasos.....</b>	<b>38</b>
<b>Figura N° 4.1 Formato Vertical.....</b>	<b>40</b>
<b>Figura N° 4.2 Formato Horizontal.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura N° 5 Ejemplo bloques modificados.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura N° 5.1 Ejemplo formato diagrama de bloques.....</b>	<b>42</b>
<b>Figura N° 5.2 Formato de limite.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura N° 6 Diamante de decisión con una pregunta.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura N° 6.1 Respuestas, trayectorias, alternativas.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura N° 6.2 Creación de una decisión con alternativas de tipo si/no.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura N° 6.3 Posiciones si/no invertidas.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura N° 6.4 Trayectoria de Respuesta Múltiple.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura N° 6.5 Varias decisiones.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura N° 6.6 Objetiva versus subjetiva.....</b>	<b>50</b>
<b>Figura N° 6.7 Objetiva versus Basada en una opinión.....</b>	<b>51</b>
<b>Figura N° 6.8 Decisión basada en un deseo.....</b>	<b>51</b>
<b>Figura N° 7 Detección de un error después de un problema.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura N° 7.1 Fin del proceso de detección de errores (antes de entrega).....</b>	<b>53</b>
<b>Figura N° 7.2 Bucle de repetición de todo el proceso.....</b>	<b>54</b>
<b>Figura N° 7.3 Criterios de inspección subjetiva versus criterios de inspección objetivos.....</b>	<b>56</b>
<b>Figura N° 7.4 Interpretación de criterios subjetivos.....</b>	<b>57</b>

## CUADROS

<b>Cuadro N° 1 Instituciones que conforman el Sistema Financiero.....</b>	<b>6</b>
<b>Cuadro N° 2 Cooperativas de Ahorro y Crédito en la ciudad de Ambato.....</b>	<b>10</b>
<b>Cuadro N° 3 Población a Investigar.....</b>	<b>75</b>
<b>Cuadro N° 4 Áreas de Apoyo.....</b>	<b>105</b>
<b>Cuadro N° 5 Documentos Carpeta de Crédito.....</b>	<b>108</b>
<b>Cuadro N° 6 Matriz Perfiles de Riesgo.....</b>	<b>111</b>
<b>Cuadro N° 7 Segmentos.....</b>	<b>112</b>
<b>Cuadro N° 8 Matriz de Productos y Servicios de la COAC.....</b>	<b>117</b>
<b>Cuadro N° 9 Matriz de Excepciones y Observaciones.....</b>	<b>121</b>
<b>Cuadro N° 10 Matriz Propuestas de Crédito.....</b>	<b>125</b>
<b>Cuadro N° 11 Frecuencia de revisiones del SIC.....</b>	<b>127</b>
<b>Cuadro N° 12 Tabla Homologada del SIC en el Sistema Financiero Ecuatoriano.....</b>	<b>128</b>

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida, a través de las organizaciones: a nivel nacional que es la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), a nivel Latinoamericano, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), y a nivel mundial, la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU).

La globalización ha tenido muchos efectos positivos para las cooperativas en nuestro país, al abrir mercados y permitir el crecimiento de empresas mejores y más eficientes, por esta razón se ve la necesidad que las Cooperativas vayan teniendo una administración mucho más formal para evitar pérdidas de capital, así como tener procesos definidos y controlados para tener un mejor control de cada una de las actividades que se van dando en el desarrollo de las actividades cooperativas y mucho más en el otorgamiento de los créditos.

El desarrollo del presente trabajo investigativo está determinado por los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I: Se detalla el tema, planteamiento del tema, contextualización, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, justificación y los objetivos.

CAPÍTULO II: Se encuentra los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, legal, marco conceptual, hipótesis y señalamiento de variables que nos servirá para la presente investigación.

CAPÍTULO III: Se detalla la modalidad básica de la investigación, métodos de investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, instrumentos y métodos utilizados para la investigación y el procesamiento y análisis de la información.

CAPÍTULO IV: Se determina el análisis e interpretación de resultados

CAPÍTULO V: en este capítulo se va construyendo la propuesta en base a los resultados obtenidos de las reuniones de trabajo y entrevista de trabajo dirigida a los funcionarios de la cooperativa.

CAPÍTULO VI: Se encuentran las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigado.

## **CAPITULO I**

### **1. El Problema**

#### **1.1 Tema de Investigación**

Reestructuración de los Procesos Actuales en el Análisis de Créditos de La Cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda La Merced Ltda. para mejorar los niveles de productividad y cartera vencida obtenidos en el segundo semestre de año 2008.

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

##### **1.2.1 Contextualización.-**

###### **1.2.1.1 Contexto Macro.**

La importancia del sector cooperativo ha sido destacada en el informe general de las Naciones Unidas, además, por primera vez se formulan directrices destinadas a sugerir a todos los países a crear un entorno favorable para el desarrollo de las cooperativas. La tendencia al provecho por el simple provecho ha dado lugar a una sociedad cada vez más desigual, con una situación en que las grandes empresas, que van reduciéndose en número, poseen la mayor parte de los recursos mundiales. Si bien los países en desarrollo son quizá los más seriamente afectados por muchas de estas cuestiones, las naciones desarrolladas tampoco se libran debido al alcance global de las grandes empresas, la mano de obra en los países desarrollados está ahora en competición directa con la de los países en desarrollo, lo que crea inevitablemente desempleo y hace bajar los salarios y el nivel de vida en muchos países de todo el mundo.

Pero la globalización ha tenido igualmente muchos efectos positivos para las cooperativas en muchos países, al abrir mercados y permitir el crecimiento de empresas mejores y más eficientes. Sin embargo, esta situación difiere de país a país según el entorno económico y político en el que operen las cooperativas y su capacidad para adaptarse rápidamente a los retos del nuevo orden mundial.

En el entorno actual, no obstante, las cooperativas son cada vez más las víctimas de los ataques del sector privado, debido sobre todo a la falta de conocimiento del público sobre la diferencia cooperativa. Es importante desarrollar un sólido sistema de comunicaciones dentro del movimiento, de manera que a los diversos sectores económicos se comprendan y apoyen mutuamente, ya que así se alcanzará una mayor unidad ideológica. La educación es esencial a todos los niveles y es de suma importancia que el movimiento invierta en la promoción de la imagen del sistema y que explique al mundo la diferencia de esta clase de empresas de economía solidaria, que se basa en principios y valores cooperativos. Las cooperativas desempeñan múltiples funciones que no sólo son económicas, sino también sociales y medioambientales, y que no se explican sólo por el comercio. Una cooperativa difiere de toda otra organización comercial en que su principal objetivo es servir a sus miembros, pero a la vez tiene un impacto positivo en la comunidad en la que opera.

Las cooperativas no pueden sobrevivir en el entorno actual a menos que los países creen un entorno jurídico y reglamentario en el que, cooperativas independientes y democráticas puedan crecer y volverse competitivas y sostenidas: debido a la ausencia de estas condiciones, algunas cooperativas se han visto obligadas a modificar sus estatutos, para convertirse en sociedades limitadas o con fines de lucro.

Para invertir esta tendencia, las cooperativas a nivel regional y nacional deben respetar el principio cooperativo de Cooperación entre Cooperativas y formar sus propias alianzas, no sólo para promover sus intereses económicos, sino también para formar grupos de presión, para garantizar el beneficio de oportunidades globales que no sólo

favorecerán a sus miembros, sino que a la postre, beneficiarán también a las comunidades locales.

Por otra parte en el marco de la globalización, las cooperativas, previa adaptación de sus estructuras y rendimiento, son la primeras que pueden aprovechar las ventajas de sus actividades locales en combinación con los servicios brindados por sus redes propias, tanto regionales como nacionales, para así contribuir considerablemente no sólo al fortalecimiento de sus socios sino también a las estructuras económicas locales regionales correspondientes.

Las cooperativas de ahorro y crédito de todo el mundo han intensificado sus esfuerzos para dar acceso a servicios financieros a precios razonables, al tiempo que ayudan a sus socios a lograr un mejor acceso a los mercados. Las cadenas de valor, grandes y pequeñas, y los innovadores planes de factoraje posicionan a los pequeños productores para competir mejor en una economía globalizada.

#### **1.2.1.2 Contexto Meso.-**

##### **Sistema Financiero Ecuatoriano**

La forma de organización de los sistemas financieros depende principalmente del nivel de desarrollo económico y del tipo de regulaciones que se apliquen en cada país. El mercado financiero podría definirse como el conjunto de canales de interrelación entre oferta y demanda de fondos. En forma muy general, existen dos tipos de organización: el sistema con énfasis en el mercado de capitales y el de banca universal. En el primero, las corporaciones obtienen la mayor parte de su financiamiento a través del mercado de capitales. En el segundo, los bancos comerciales juegan un papel mucho más importante en todas las etapas del proceso de inversión corporativa.

En el Ecuador, el sistema que predomina es el de banca universal, siendo el desarrollo del mercado de valores bastante limitado. Dentro del sistema financiero privado

ecuatoriano existen las instituciones financieras propiamente dichas y las instituciones de servicios financieros. Las instituciones financieras privadas se clasifican en bancos, sociedades financieras, mutualistas y cooperativas de ahorro y crédito.

Las instituciones de servicios financieros son de reciente aparición. En efecto, en 1980 solamente existían las almaceneras y las casas de cambio. Las compañías de arrendamiento mercantil y las tarjetas de crédito aparecen a finales de los ochenta; primeramente como instituciones independientes y luego se incorporan a los bancos, al igual que las casas de cambio, dentro del esquema de banca universal que actualmente existe en el país. Adicionalmente, existen las corporaciones de garantía y las compañías de titularización.

<b>Instituciones Financieras Privadas</b>
Bancos privados
Sociedades e intermediarias financieras
Mutualistas
Cooperativas de ahorro y crédito
<b>Instituciones Servicios Financieros</b>
Almacenes generales de depósito
Compañías arrendamiento mercantil
Tarjetas de crédito
Casas de cambio
Corporaciones de garantía crediticia

**Cuadro 1.** Instituciones que Conforman el Sistema Financiero Ecuatoriano.

**Elaborado por:** Mayra Lema B.

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Instituciones que conforman el Sistema Financiero.**

Bancos.

Financieras.

Compañía de Seguros.

Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones - AFP.

Banco Central.

Bolsa de Valores.

Bancos de Inversiones.

Sociedad Nacional de Agentes de Bolsa

**Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Sistema Financiero.**

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado. Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes haciendo uso de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad corporativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas.

El papel que desempeñan las cooperativas de ahorro y crédito en el mercado financiero tiene especial característica y necesita de una mejor atención para que no se queden rezagadas en esta carrera, de tal suerte que puedan lograr mejores posiciones dentro del sistema.

Aportan al sistema financiero con un conjunto de elementos y mecanismos que facilitan las transferencias internas y externas de los recursos monetarios entre cooperados y cooperativas y éstas en las demás de la economía.

En el sistema financiero nacional, las cooperativas de ahorro y crédito constituyen un factor fundamental para el desarrollo económico y social del país dada la acumulación de grandes cantidades de dinero que son producto del ahorro de alto número de socios que están vinculados a estas instituciones y que en su mayoría pertenecen a sectores sociales medios y medios-bajos.

En los años de su iniciación (1962-63) las cooperativas de ahorro y crédito fueron un verdadero ejemplo para Latinoamérica por cuanto constituyeron una inmensa semilla para la organización de capitales.

En general las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, desde hace 5 décadas constituyen un instrumento alternativo de desarrollo para los sectores populares, principalmente microempresarios, como una respuesta de dignidad autogestionaria en la búsqueda de la solución de sus propias necesidades colectivas. Están constituidas por más de 2'000.000 de socios, brindando servicios financieros a quienes no han tenido acceso al mercado financiero tradicional; ubicadas estratégicamente tanto en el sector urbano como rural a lo largo y ancho de la Patria.

Las cooperativas de ahorro y crédito han venido consolidándose a través de los años, tecnificando su gestión y brindando mejores servicios en retribución a la confianza permanente de sus asociados. Desde inicios de los 90s, fueron incorporadas al control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros, manteniendo en su gestión políticas sanas, medidas prudenciales de solvencia y transparencia, las cuales las ubica competitivamente en el mercado. A pesar de la crisis financiera a finales de los 90s, las cooperativas salieron fortalecidas, ninguna fue afectada. Las cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros gozan de buena salud y están dispuestas a

continuar con su trabajo en beneficio de la comunidad, ofertando servicios financieros y sociales, en muchos sectores donde no hay otras entidades que brinden estos servicios.

Las cooperativas de ahorro y crédito, son instituciones financieras que se diferencian de las otras, porque a pesar que pagan impuestos y contribuciones legales, no tienen excepciones: los excedentes al final del ejercicio económico son retribuidos a sus propios socios.

### **1.2.1.3 Contexto Micro.-**

Muchos sectores han planteado la necesidad de un cambio de modelo en cuanto a la actividad financiera en el país como lo hemos analizado en los contextos macro y meso de esta tesis, es así que en la ciudad de Ambato se está viviendo desde hace algunos años el crecimiento del sector cooperativo el mismo que rescata valores y principios que ha perdido nuestra sociedad moderna, este sector merece mucha más atención por parte del Estado (sector de la economía solidaria) especialmente el sistema cooperativo de ahorro y crédito, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático. Poniendo como objetivo fundamental de su actividad, el desarrollo del hombre, que por supuesto debe modernizarse y ser manejada con conocimientos técnicos, para brindar los servicios de una manera eficiente, efectiva y económica para el beneficio común de los socios y de la ciudad que de por sí es muy comercial.

Debido a este crecimiento se ha tomado como tema de estudio la necesidad que las cooperativas tengan procesos definidos, sobre todo en cuanto a lo que se refiere a la otorgación de créditos y recuperación de los mismos, ya que esto permitirá una mayor rotación de su capital y por consiguiente un mayor beneficio a los socios que requieren de créditos y el crecimiento de las instituciones cooperativas.

Estas son las Cooperativas de Ahorro y Crédito registradas en la ciudad de Ambato según la FECOAC y la Superintendencia de Bancos:

COOPERATIVAS EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA
Ambato
01 de Julio Cía. Ltda.
COOPAC.
Cacpet Tungurahua.
Cámara de Comercio de Ambato.
Carroceros de Tungurahua
Chibuleo Ltda.
Conse.Prov de Tungurahua.
Educadores de Tungurahua
El Buen Samaritano.
Mushuc Runa.
KullkiWasi.
La Merced.
Mushuc Ñan.
Nuevo Amanecer.
Nueva Esperanza y Desarrollo.
Ñuca Llacta.
Oscus.
San Francisco Ltda.
Sac Aiet
Sagrario Ltda.
Salate
San Alfonso.

**Cuadro 2.** Cooperativas de Ahorro y Crédito en la ciudad de Ambato.

**Elaborado por:** Mayra Lema B.

**Fuente:** FECOAC y Superintendencia de Bancos y Seguros.

### **1.2.2 Análisis Crítico.-**

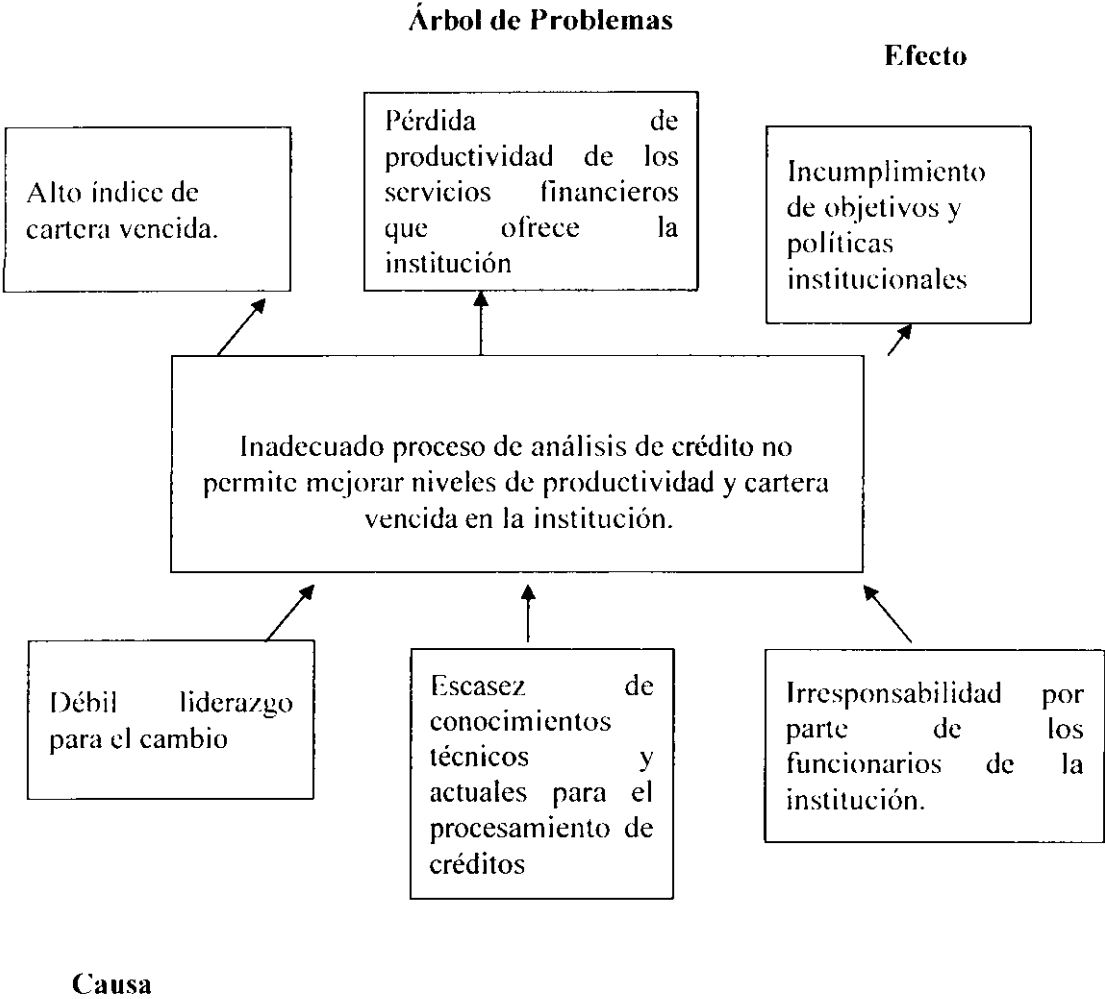
Frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional del año 2000, donde el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en el sistema bancario nacional, buscó alternativas que le permitan fomentar el ahorro y el acceso a créditos.

Una alternativa del sistema financiero fue el sector de la economía solidaria, especialmente el sistema cooperativo de ahorro y crédito nacional, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control administrativo democrático dentro de sus mismos socios.

El sistema cooperativo a partir de este fenómeno se ve fortalecido y en un franco crecimiento del número de socios, principalmente el segmento informal empresarial y el de consumo. Esta tendencia no estuvo acorde con el desarrollo de la capacidad técnica y humana que manejaban en los procesos de captación y colocación, en especial en este último donde los procesos eran demasiados primarios y primaban factores como la experiencia de los encargados del proceso.

Dentro del macroproceso de la colocación, existe un proceso importante que es el análisis de un crédito, el cual debe contemplar una evaluación profunda tanto de sus aspectos cuantitativos como cualitativos del cliente. es necesario considerar el comportamiento pasado del cliente tanto como cliente de la misma institución o como de las demás instituciones. una decisión crediticia se la debe tomar en base a antecedentes históricos y presentes. así como también se debe considerar en los análisis de crédito diferentes consideraciones que se pueden dar, con el fin de anticipar los problemas que se puedan presentar como es la falta de pago primordialmente.

Por lo que en este presente trabajo investigativo se plantea realizar una investigación profunda, una propuesta técnica y de eficiencia en este proceso de Análisis de Crédito en la Cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda La Merced Ltda, cuya casa Matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato en la provincia de Tungurahua, en base al siguiente problema:



**Grafico 1:** Árbol de Problemas.

**Elaborado por:** Mayra Lema B.

### **1.2.3 Prognosis.-**

Si la situación descrita en cuanto a un diseño de procesos no adecuado para el análisis de créditos se mantiene, la Cooperativa tendrá serias consecuencias en la recuperación de cartera y en el servicio que la institución presta a sus socios, ya que se evidenciarán en la falta de liquidez que tenga, así como también en el no cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales.

### **1.2.4 Formulación del Problema.-**

¿De qué manera un inadecuado proceso de análisis de crédito afecta al mejoramiento de los niveles de productividad y cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda La Merced Ltda.?

### **1.2.5 Interrogantes**

¿Los procesos de Análisis de Crédito que emplea la Cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda La Merced Ltda. actualmente, están permitiendo alcanzar la productividad que exige los presupuestos de colocación de la institución?

¿El proceso actual de Análisis de Crédito y su manual de políticas en los segmentos de socios que trabaja la Cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda La Merced Ltda. están afectando a sus índices de morosidad?

### **1.2.6 Delimitación.-**

**Temporal:** La presente investigación se realizará en el periodo comprendido entre el segundo semestre del año 2008 y primer semestre del año 2009.

**Espacial:** Esta investigación se realizará en la Provincia de Tungurahua, cantón Ambato en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda La Merced Ltda ubicadas en las calles Rocafuerte y Aillón 7-16.

### **1.3 Justificación.**

Primero es necesario partir con la definición clara de lo que es un crédito, según varias definiciones se ha podido crear un concepto que ayudará a partir con la justificación del porque se eligió este tema de investigación. El crédito implica la confianza entre un deudor (el que recibe el crédito) y un acreedor (el que otorga el crédito), es la prestación de un servicio a una persona o entidad, la cual, al cabo del tiempo convenido o de los pactos estipulados deberá devolverlo, es por esta definición que se ve la importancia de estudiar el tema de la incidencia de los escasos procesos para el análisis de créditos a la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda La Merced Ltda, ya que aquí se menciona palabras como confianza y devolución, al analizar los problemas que esta cooperativa mantiene, uno de los principales es el poder recuperar estos préstamos y generar más confianza entre sus socios, ya que un mal manejo de los riesgos que conlleva un crédito mal calificado puede desencadenar en la pérdida de liquidez de la cooperativa.

Es necesario tener en cuenta que un manejo apropiado de un manual para el análisis de crédito puede ayudar de sobremanera a definir un proceso adecuado y evitar los riesgos o que en su lugar éstos se mantengan en niveles razonables que permitan un buen manejo del dinero de los socios, así como también:

1. Realizar una evaluación crediticia estandarizada.
2. Mejorar el tiempo de ciclo de concesión de crédito
3. Reducir el riesgo documentario y crediticio
4. Mejorar la confiabilidad de la base de datos de los socios.
5. Optimizar las herramientas estadísticas de apoyo.
6. Incrementar la productividad de los Asesores de Crédito.

## CAPÍTULO II

### **2 Marco Teórico**

#### **2.1 Antecedentes Investigativos**

Para la elaboración del presente trabajo se han considerado los siguientes trabajos como referencia del tema:

Lizano Muñoz Julio (2002) de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, en el proyecto de grado previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, con el Tema: “Mejoramiento del proceso de concesión y recuperación de la cartera de la cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda La Merced Ltda.”, llegó a las siguientes conclusiones:

#### *Conclusiones*

La finalidad del crédito es poner a disposición de los socios dedicados a actividades comerciales, de producción y consumo, al capital solicitado; requiriendo que este capital tenga un destino productivo, que genere un beneficio para el socio.

La concesión de los créditos están en constante aumento con lo cual la cooperativa está cumpliendo con su objetivo que es el de ayudar a los socios a desarrollar y mejorar su situación económica.

El cooperativismo es una de las actividades que más ha estado evolucionando en los últimos tiempos, y gracias a ello las personas estamos aprendiendo a que debemos obrar juntamente con otro u otros persiguiendo una misma finalidad ya que solo con la solidaridad y la ayuda mutua vamos a conseguir todos nuestros objetivos.

Tamayo Proaño Johanna (2004) de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, en el proyecto de grado previo a la obtención del Título de Doctora en Contabilidad y Auditoría, con el Tema: “Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito de la Cooperativa Unión Popular Ltda.”, llegó a las siguientes conclusiones:

### *Conclusiones*

Importancia de dar funciones basadas en políticas ya establecidas adecuadas para que de esta forma se cumpla a cabalidad por todos los que integramos esta institución sin ninguna excepción.

Necesidad de dar atención crediticia para el socio tomando en cuenta la preferencia de dar los créditos de acuerdo a la presentación de las carpetas basados en sus necesidades prioritarias.

Es necesaria una planificación que permita tomar mejores decisiones en los créditos que los socios necesitan, de acuerdo a la rentabilidad económica que sea posible para a institución.

Controlar la morosidad ya que de esto depende la liquidez de la institución.

Castro Flores Verónica (2004) de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, en el proyecto de grado previo a la obtención del Título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, con el Tema: “Manual de procedimientos para el otorgamiento de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.”, llegó a las siguientes conclusiones:

### *Conclusiones*

El manual es un instrumento de trabajo que al aplicarse, los empleados tendrán que sujetarse a una disciplina laboral y a un cumplimiento de tiempos y normas. Esta es una de las razones por lo que es importante la utilización de este documento.

Es importante dictar políticas que sean acatadas por todos los socios, directivos y empleados de la Cooperativa, y es necesario atender con agilidad y dar eficiencia al servicio de crédito de acuerdo a la demanda existente.

Es importante mantener todos los registros, archivos de solicitudes, documentos e información contable y administrativa al día y mantener un control sistemático de los créditos otorgados, prevaleciendo una buena comunicación con todos los socios.

#### **2.1.1 Breve Reseña Histórica de la Cooperativa**

La Cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda La Merced Ltda. nace bajo el auspicio del convento La Merced en el tradicional barrio del mismo nombre habiéndose reunido un 16 de julio de 1963, 28 moradores del barrio La Merced bajo la dirección del padre Rubén Robayo, quien asumió ser el primer socio fundador y a su vez su primer presidente con un capital de ciento ochenta sucres en certificados de aportación, siendo aprobada su constitución legal el 13 de Octubre de 1963 por parte del Ministro de Bienestar Social.

En sus inicios la Cooperativa funcionó en un local prestado en el convento de la Merced, a través del tiempo la institución fue incrementando sus asociados por las bondades del Sistema Cooperativista, dado su crecimiento, la Institución vio la necesidad de adquirir un edificio propio para dar el mejor servicio y adecuada atención a sus socios.

procediendo a adquirir el edificio actual en el año de 1869, brindando un eficiente servicio en la actualidad alrededor de diez mil asociados.

### **2.1.2 Ubicación**

Las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda La Merced Ltda. se encuentran ubicadas en las calles Rocafuerte y Aillón 7-16. Además de contar con cuatro oficinas sucursales ubicadas: en el Centro Comercial Ambato, en el Mercado Mayorista, en Izamba y en el cantón Pelileo parroquia Huambaló.

### **2.1.3 Servicios que ofrece la cooperativa**

#### **Ahorro a la vista.-**

Son los depósitos efectuados por el socio y que se encuentran a su disposición en todo momento. Se incrementan con los intereses que son acreditados en sus cuentas.

#### **Inversión a plazo.-**

A 30, 60, 90, 180, 360 días o más y no se requiere ser socio para invertir.

#### **Créditos.-**

##### ***Hipotecario para Comercio y Consumo.***

Destinado para las necesidades de los socios hasta 20.000 usd con garantía de hipoteca.

##### ***Hipotecario para vivienda.***

Destinado para cubrir necesidades de vivienda hasta 25.000 usd con garantía de hipoteca.

##### ***Educación, Microcrédito y de Emergencia.***

Préstamo inmediato que sirve para solucionar contingencias del socio o su familia con montos hasta 600 usd.

demanda del mercado que suministran los ingresos; entre las principales actividades desarrolladas por esta función tenemos:

- Obtener capital para constitución y operación de la empresa con aportes de los socios.
- Conseguir préstamos en instituciones financieras y bancos para cubrir las obligaciones contraídas o para aumento de capital de trabajo.
- Registro de las operaciones económicas en forma adecuada y con los respectivos soportes documentales como base de información para la elaboración de los estados financieros.
- Registro y control sobre cobranzas a los clientes para contar con el flujo de fondos necesarios.
- Pago oportuno a los proveedores de acuerdo a las condiciones contratadas con la finalidad de mantener una buena imagen empresarial.
- Adecuado control de cuentas y especialmente de las bancarias; así como, su respectiva conciliación.
- Contar con adecuada información tanto cualitativa como cuantitativa, para Gerencia y los Niveles Directivos sobre la situación económica y financiera de la empresa.

- Determinar los márgenes de utilidad de las operaciones desarrolladas por la empresa.
- Cumplimiento de todas las obligaciones financieras legales con nuestros trabajadores.
- Cumplimiento de las obligaciones contraídas con instituciones financieras y gubernamentales.

#### Recurso Tecnológico.

La implementación adecuada de este recurso producirá información adecuada en calidad y en cantidad, que permitirán alcanzar niveles de operatividad eficientes asegurando la satisfacción del cliente, se halla conformada por:

- Hardware informático.
- Software informático.

#### **2.4.2 Prestación de Servicios.**

**“Lugar, ciberespacio y tiempo.** La entrega de los elementos del servicio a los clientes implica la toma de decisiones sobre el lugar y el momento de la entrega, así como de los métodos y canales empleados.

La entrega puede incluir canales de distribución físicos o electrónicos (o ambos), dependiendo de la naturaleza del servicio proporcionado. El uso de los servicios de comunicación de mensajes en Internet permite que los servicios basados en información se entreguen en el ciberespacio y se reciban por teléfono o en una computadora en el lugar y el momento que convenga al cliente.

Las empresas tienen la posibilidad de entregar el servicio en forma directa a los clientes o a través de empresas intermediarias, como tiendas al menudeo que reciben unos honorarios o un porcentaje del precio de venta por realizar ciertas tareas relacionadas con las ventas, el servicio y el contacto con los clientes. La rapidez y la conveniencia del lugar y tiempo para el cliente son factores determinantes en la estrategia de la entrega del servicio.”<sup>5</sup>

Para ello necesitamos aplicar procesos adecuados; así como contar con proveedores que garanticen la calidad de insumos suministrados y la suficiente infraestructura que originen una capacidad instalada de prestación de servicios suficiente, entre sus principales acciones tenemos:

- Planificación y control de los procesos de producción acorde a la demanda, solucionando adecuadamente las restricciones para que no se produzcan los cuellos de botella en la atención a los clientes.

---

<sup>5</sup> LOVELOCK, Reynoso. (2004). ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS. Ed. Pearson Educación. México. P. 45.

- Tener en óptimas condiciones todo el equipo de prestación de servicios, evitando paralizaciones o retrasos en la entrega del servicio.
- Evaluar la calidad del servicio y los niveles de satisfacción en el cliente.
- Investigar y desarrollar servicios conexos que cubran todos los requerimientos de la demanda.
- Tener capacidad de innovación tendiente a constantemente cubrir las expectativas en todos los aspectos que involucran el servicio.
- Infraestructura de atención adecuada y óptima sin desperdicio ni carencia de recursos.
- Ubicación adecuada capaz de ofrecer condiciones de comodidad, seguridad e imagen empresarial adecuada.

**“Precio y otros costos para el cliente.** Este componente destaca el manejo de los gastos y de otros desembolsos en que incurren los clientes para obtener los beneficios de la ejecución del servicio. Las responsabilidades no se limitan a las tareas tradicionales del establecimiento del precio de venta a los clientes, la disposición de márgenes comerciales y la definición de condiciones de crédito. Los gerentes de servicio reconocen también y tratan de reducir al mínimo, cuando es práctico, otras cargas que los clientes pueden tener en la compra y el uso de un servicio, incluyendo el

tiempo, el esfuerzo físico y mental y las experiencias sensoriales desagradables como los ruidos y otras molestias.”<sup>6</sup>

Es evidente que se deben implementar servicios adicionales que no encarezcan el costo del servicio, por cuanto esto lo harían no competitivo ya que uno de los factores importantes de la competitividad es el precio y este refleja la eficiencia en la gestión operativa

### **La calidad en los servicios.**

**“Productividad y calidad.** Estos elementos, considerados a menudo como independientes deben manejarse de manera estratégica como elementos relacionados entre sí. Ninguna empresa de servicio puede darse el lujo de considerar a cada elemento en forma aislada. La productividad tiene relación con el modo en que las entradas se transforman en salidas y que a su vez son evaluadas por los clientes al cumplir sus necesidades, deseos y expectativas. El mejoramiento de la productividad es esencial para mantener los costos bajo control, pero los gerentes deben tener cuidado de evitar recortes inadecuados en los niveles del servicio que los clientes pueden resentir (y quizá los empleados también). La calidad del servicio, según la definen los clientes, es básica para su diferenciación y el fomento de la lealtad del cliente.”<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> LOVELOCK, Reynoso. (2004). ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS. Ed. Pearson Educación. México. P. 45.

<sup>7</sup> LOVELOCK, Reynoso. (2004). ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS. Ed. Pearson Educación. México. P. 44.

Por estas razones toda empresa debe tener una gestión destinada a la satisfacción del cliente, las relaciones tanto con los clientes internos como externos deben ser tecnificados y responder a metodologías y procesos adecuados, antes de ejecutar cualquier cambio en mejora del servicio debe ser evaluada su calidad.

Es necesario que todos los integrantes de la organización se involucren en actividades de cambio y mejoramiento continuo en consecución de la satisfacción del cliente y concomitantemente la empresa debe motivar y retribuir adecuadamente los esfuerzos del personal por su superación técnica.

El servicio debe considerar aspectos como: sexo, edad, ingresos, preferencias del cliente, y contar con procesos flexibles que permitan su adaptabilidad a cambios de estas variables.

La calidad en si consiste en tener eficiencia en los suministros, procesos, recursos, actividades de gestión y los servicios, que están asociados a principios y métodos que abarcan a toda la empresa y se las denomina Calidad Total.

Una Calidad Total implica costes adecuados que nos permitan ser competitivos en el mercado, generar satisfacción tanto en clientes internos

---

como externos y esto se lo consigue mediante la aplicación de procesos técnicamente establecidos.

Un aspecto importante es potenciar el factor humano ya que estas son las que ejecutan la prestación del servicio a través de una gestión apropiada de recursos y procesos.

Las empresas destinadas a la prestación de servicios requieren tener una estructura organizacional orientada a la satisfacción de los requerimientos del cliente, mediante la aplicación de técnicas y planificación en las relaciones con estos.

Todo proceso de implementación de calidad en la producción, necesitan de un re-diseño de procesos, capacidad para solucionar problemas, toma de decisiones y una mejora continua mediante la aplicación de metodologías a través de un sistema adecuado.

Dentro de la obtención de la satisfacción de los clientes tiene un papel importante las relaciones humanas mediante un aprendizaje continuo para solucionar las dificultades que surgen a diario en la relación de servicio con el cliente.

Los servicios son prestados en forma directa y por lo tanto el empleado a cargo debe dar una imagen para concretar un pedido de servicio, a través de la aplicación de un proceso que tiene una entrada (solicitud), ejecución

del servicio y salida del mismo, señalándose que en las empresas de servicios cada proceso individual tiene características propias.

### **Insatisfacción en empresas de servicios.**

La mayor fuente de insatisfacción está relacionada con la estructura organizacional, en un 58%, mientras que el restante 42% tienen que ver con la relación directa empleado-cliente.

Dentro de la estructura organizacional se puede manifestar la incidencia de incumplimiento a lo contratado, servicio inadecuado o parcial, incumplimiento de tiempos de entrega del servicio.

Entre los aspectos interrelacionables con el cliente tenemos: personal indiferente, no calificado, maltrato y falta de amabilidad.

Se pueden encontrar otros factores de insatisfacción como: falsa imagen publicitaria, carencia de información, coste no adecuado, tiempos de espera, falta de formalidad en la atención, mala comprensión de lo requerido, infraestructura inadecuada, etc.

### **Evaluación de la calidad del servicio.**

Es indispensable que quienes conforman la empresa adopten un sistema de gestión adecuado que permita evaluar los procesos de prestación del

servicio, la gestión de la calidad se revierten en el logro de resultados, metodologías en gestión de procesos y algo muy importante, liderazgo.

La evaluación se basa en la percepción que tienen del servicio los clientes y que servirá para luego implantar mejoras, toda queja que afecte a un 10% de su portafolio de clientes debe ser estudiada y analizada para mejorarse.

Es importante no medir muchas cosas a la vez, pero si la mayor cantidad de variables respecto a una cosa, se debe contar con un porcentaje mayor del 50% de clientes para poder extraer información estadística que nos señalen las modificaciones a efectuarse en los procesos.

### **Indicadores.**

Se deben diseñar indicadores generales, particulares del servicio, en especial aquellos que midan la relación interpersonal cliente-empleado.

Dentro de los indicadores relacionados a los aspectos cuantitativos que tenemos:

- Tiempo de espera.
- Retrasos.
- Tiempo de entrega.
- Tiempo de periodo transcurrido desde el pedido hasta cumplimiento del servicio.

- Número de llamadas.
- Número de visitas al local.
- Nivel de cumplimiento de lo contratado.
- Exactitud en la facturación.

Indicadores que midan cualidades y cuantifican aspectos como:

- Confort.
- Seguridad.
- Cortesía.
- Amabilidad.
- Atención.
- Confianza.

Los indicadores propios del servicio tienen que ver aspectos como:

- Es el proceso adecuado.
- Duración del proceso y demora de este.
- Las etapas le satisfacen al cliente totalmente.
- Si el servicio prestado es el acordado.
- Le satisface el precio.

- Es la información adecuada.
- El sistema para el tratamiento de reclamos y quejas es adecuado.
- En general se encuentra satisfecho con las características del servicio.
- Qué nivel de satisfacción le proporcionan las personas que intervienen en el servicio.
- Los servicios complementarios son satisfactorios.
- Considera satisfactorio el servicio.

### **Formas de medir.**

La información recopilada puede ser estudiada de diversas maneras:

#### Estadística.

Términos relativos en tanto por ciento, por nivel; ejemplo:

- Porcentual de retrasos en las entregas de servicio.
- Porcentual de clientes satisfechos y no satisfechos.

#### Cuantitativa.

Valores absolutos como:

- Tiempo promedio de atención.
- Tiempo promedio de duración del proceso de prestación de servicio desde el inicio hasta el final.
- Numero de visitas a la empresa para ser atendida.

#### **Por las actitudes.**

- Indiferencia.
- Descuido.
- Cortesía y amabilidad.

#### **Por los efectos.**

- Reclamaciones.
- Satisfacción.
- Eliminación o no de un problema.

#### **Por conductas observables.**

- Calificado o incompetente.
- Honesto o engañoso.
- Justo o injusto.

- Rápido o lento.

### **Por el tiempo.**

- Tiempo de espera.
- Retrasos.

### **Por el nivel de satisfacción.**

- Muy satisfactorio.
- Medianamente satisfactorio.
- No satisfactorio.

### **Por los costos.**

- Costos no óptimos producto de la falta de calidad de los procesos.

### **Por el número de clientes.**

- Número de clientes ganados.
- Número de clientes perdidos.
- Porcentuales por zonas.

**Por las quejas.**

- Análisis metodológico de reclamaciones y quejas.

**Por errores.**

- Cuantificación y análisis de errores.

**2.4.3 Promoción y educación.**

“Ninguna empresa de servicio tendrá éxito sin una comunicación eficaz. Este componente desempeña tres papeles de vital importancia: proveer la información y el consejo necesarios, convencer a los clientes meta de los méritos de un servicio específico y animarlos a actuar en momentos específicos. En la administración de servicios, gran parte de la comunicación tiene por naturaleza fines educativos, sobre todo para los clientes nuevos. Las empresas deben enseñar a estos clientes los beneficios del servicio, así como el lugar y el momento para obtenerlo, además de dar instrucciones sobre la manera de participar en los procesos del servicio. Las comunicaciones se entregan por medio de individuos, como vendedores y capacitadores, o a través de medios como televisión, radio, periódicos, revistas, carteles, folletos y sitios de Internet. Las actividades de promoción sirven para reunir argumentos a favor de la selección de una marca en

particular o usar estímulos para atraer la atención de los clientes y motivarlos a actuar.”<sup>8</sup>

En la actualidad la comunicación es una herramienta poderosa para orientar, influenciar y obtener reacciones que la empresa desea tener como respuesta de nuestros clientes; en otras palabras es un mecanismo para ejercer estímulos cuyas reacciones sean positivas y contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales y por ende empresariales.

#### **2.4.4 Comercialización.**

La comercialización comprende básicamente actividades de compras de insumos y venta de servicio, estas pueden ser desarrolladas directamente por la empresa o a través de subsidiarias o agentes.

#### **Social.**

Guarda relación entre el entorno, la empresa y el desarrollo de sus actividades en cuanto a no producir efectos negativos sobre aspectos de moralidad y bienestar social en cumplimiento a lo estipulado en la Constitución y más cuerpos legales que rigen la actividad de la empresa.

Toda empresa mantiene un nexo con dos ambientes, así:

---

<sup>8</sup> LOVELOCK, Reynoso. (2004). ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS. Ed. Pearson Educación. México. P. 45.

**Ambiente Externo.-** Conformado por la comunidad donde se desenvuelve la empresa y de cuya respuesta favorable dependerá el éxito de la misma.

**Ambiente Interno.-** Que corresponde a todos los factores y recursos que ejecutan los procesos para la prestación del servicio y quienes aportan el capital para el funcionamiento.

#### **2.4.5 Glosario.**

##### **Capital:**

Recursos provenientes del ahorro o del préstamo que se destina a la adquisición de activos financieros o reales.

##### **Emigración:**

La emigración consiste en dejar el propio país o la propia región para establecerse en otro u otros distintos. Forma parte del concepto más amplio de las migraciones de población.

##### **Migración:**

Se denomina migración a todo desplazamiento de población que se produce desde un lugar de origen a otro destino y lleva consigo un cambio de la residencia habitual.

**Falta de liquidez:**

Situación de una empresa o particular cuando no puede hacer frente a sus obligaciones inmediatas de pago por insuficiencia de su tesorería o del activo realizable a corto plazo. Supone un desacompañamiento de su activo realizable y de su pasivo a corto plazo lo que puede provocar la suspensión de pagos.

**Financiación:**

Operación que consiste en dotar de recursos financieros (monetarios y otros medios de pago) a una unidad económica.

**Financiación de capital de desarrollo:**

Es la financiación de la empresa destinada a su expansión y crecimiento. El capital se destina a financiar e incrementar la capacidad de producción, del mercado o el desarrollo de productos que requieren capital adicional.

**Financiación de inicio o lanzamiento:**

Es la financiación para la elaboración de un nuevo producto y su introducción inicial en el mercado.

**Financiación externa:**

Es la financiación proveniente de capitales exteriores a la empresa y el empleo de recursos ajenos.

**Financiero:**

Es aquella persona que aporta dinero a una empresa o a un determinado proyecto. También se les da este nombre a las personas relevantes en el mundo de la banca ya las finanzas.

**Fluidez:**

Situación en que las distintas clases de órdenes pueden ser cumplidas sin retrasos provocados por las circunstancias propias del mercado.

**Franquicia:**

La franquicia es un tipo de contrato utilizado en comercio por el que una parte llamada franquiciador cede a otra llamada franquiciado la licencia de una marca así como métodos de hacer negocios a cambio de una tarifa periódica o royalty. La franquicia consiste en aprovechar la experiencia de un empresario que ha conseguido una ventaja competitiva destacable en el mercado.

**Holístico:**

La holística se refiere a la manera de ver las cosas enteras, en su totalidad, en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo, por separado.

**Índice:**

Número que representa el nivel de algún mercado financiero o alguna variable económica.

**Indicador económico:**

Estadística o cifra que da una idea aproximada de la marcha de la economía.

**Indicador técnico:**

Representación grafica de una relación matemática entre el valor actual y las históricas denominada tendencia. El análisis por indicadores técnicos forma parte del análisis técnico.

**Remesas:**

Las remesas son cantidades de dinero enviadas por emigrantes a sus países de origen. Las cantidades anuales de dinero son tan grandes que en algunos países han desplazado a las exportaciones tradicionales como la principal fuente de ingresos de la economía nacional.

**2.5 Hipótesis.**

La estructura organizacional de la Empresa de Giros y Envíos Internacionales "EQUINOCCIAL MONEYCHANGE", permitirá cumplir los requerimientos de calidad del servicio.

**2.6 Variables.****2.6.1 Variable independiente.**

- Estructura Organizacional.

**2.6.2 Variable dependiente.**

- Satisfacción de los requerimientos de calidad.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO.**

#### **3.1 Modalidad de la investigación.**

El presente trabajo considera lo cualitativo como lo cuantitativo; por el objetivo es investigación aplicada en cuanto produce cambios a una realidad actual; es de tipo participativo por ser un proceso que modifica el entorno organizacional de la empresa, a través del involucramiento de sus actores.

##### **- Fuente primaria de información.**

El estudio requiere de fuentes primarias de información, de donde se recopilarán los datos que posibiliten el análisis y realización de la propuesta; así:

La investigación científica mediante técnicas de observación, cuestionarios, registro de notas, informáticas y de análisis.

##### **- Fuente secundaria de información.**

Es necesario la aplicación de la Investigación Bibliográfica, que toma como base los aspectos teóricos de otros investigadores referentes a Estructura

Organizacional; estableciéndose de esta manera un nexo entre lo teórico-práctico, mediante la utilización de: diccionarios, sitios Web, libros, tesis.

### **3.2 Tipo de investigación.**

En cuanto al lugar donde esta se desarrolla, la ubica como una investigación de campo, ya que es el medio donde se desenvuelve el fenómeno de tipo administrativo objeto de investigación; en consideración a lo circunstancial se refiere a la investigación descriptiva, representa la manera en que las variables deben operar para producir eficiencia en la prestación del servicio.

La investigación por su objetivo se identifica como una investigación de tipo exploratoria y descriptiva; cuya meta es conocer en el fenómeno investigado, así como, establecer las relaciones entre sus variables.

### **3.3 Población y muestra.**

La población motivo de investigación está determinada por las unidades Administrativa, Operativa y Marketing, su muestra responde a una población finita; así como, a los clientes de la empresa, estando conformada por:

- 2 Directivos.
- 8 Empleados.
- 50 Clientes.

La cantidad de 50 clientes, permite tomar la decisión de operar con parámetros poblacionales, ya que el tamaño poblacional tiene poca diferencia con el obtenido en el cálculo de la muestra, por lo cual se optó por realizar un censo ya que es una población bastante manejable. El cambio de encuesta a censo no implica una gran diferencia.

Para la muestra respecto a los clientes se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1)+1}$$

n = tamaño de la muestra.

N= Población.

E= Error de muestreo (5%)

$$n = \frac{50}{0.05^2 (50-1)+1} = 44.54$$

n = 45

N=50

El levantamiento de información a Directivos y empleados de manera similar corresponde al tamaño de la población; así:

- 2 Directivos.
- 8 Empleados.

### 3.1 Operacionalización de variables

#### 3.1.1 Matriz de Operacionalización de variables.

Tabla: 3.1 Variable independiente: Estructura Organizacional.

CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
Establecimiento de una estructura que disponga de los recursos necesarios; así como, de la coordinación adecuada entre los diferentes niveles de la empresa, procesos, procedimientos, control de las actividades administrativas y operativas que generen un servicio que satisfaga los requerimientos de calidad de los clientes.	Recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- económicos.</li> <li>- financieros.</li> <li>- medición del talento humano.</li> <li>- uso de materiales.</li> <li>- uso de recursos tecnológicos.</li> </ul>	¿Se han determinado los requerimientos de recursos tanto cualitativa como cuantitativamente, para que los procesos de prestación del servicio se desarrollen adecuadamente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lectura científica.</li> <li>-Cuestionarios.</li> </ul>
	Administración y operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-cumplimiento presupuestario.</li> <li>-cumplimiento planificación.</li> <li>-rendimientos, ausentismo.</li> <li>-calidad del servicio</li> <li>- rendimientos operacionales.</li> </ul>	¿Se han establecido las funciones de tipo administrativa que permitan una gestión adecuada de los recursos empresariales?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lectura científica.</li> <li>-Cuestionarios.</li> </ul>

Elaborado por: VELASCO, Ma. Fernanda (2007).

Tabla: 3.2

Variable dependiente: Calidad del servicio.

CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
<p>La calidad en si consiste en tener eficiencia en la prestación del servicio y los elementos involucrados con este, de tal manera que generen satisfacción y llenen las expectativas de los clientes,</p>	<p>- Gestión del servicio.</p>	<p>- efectividad. - eficiencia. - productividad.</p>	<p>¿Se han determinado los requerimientos y expectativas de los clientes respecto a los elementos intrínsecos y extrínsecos del servicio?</p> <p>¿Se evalúan periódicamente los niveles de satisfacción, respecto a los elementos involucrados en la prestación del servicio?</p>	<p>-Lectura científica.  -Cuestionarios.</p>

Elaborado por: VELASCO, Ma. Fernanda (2007).

### **3.1 Técnicas e instrumentos.**

Se aplicarán cuestionarios a los empleados (ambiente interno); así como a los clientes (ambiente externo), según el tipo de información a ser recopilada ya sea orientada a focalizar asuntos estructurales, organizacionales, servicio, satisfacción, demanda de nuevos servicios, localización, relacionados con el nivel de satisfacción de los clientes; así:

- Guía de entrevista para la contextualización micro. (Anexo A).
  
- Cuestionario dirigido al Recurso Humano y Directivos de "EQUINOCCIAL MONEYGHANGE". (Anexo B).
  
- Cuestionario a los clientes del negocio "EQUINOCCIAL MONEYGHANGE". (Anexo C).

### **3.2 Procesamiento y análisis de la información.**

Con los datos de la consulta se procede a tabular la información, previo un proceso de validación.

Se elaboraran gráficos estadísticos para mejorar su comprensión.

Se analizan e interpretarán los resultados respecto a los objetivos e hipótesis, para extraer las respectivas conclusiones y recomendaciones que se consideran para la elaboración de la propuesta.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Con la finalidad de obtener información fidedigna y confiable para los fines de la presente investigación, se procedió a diseñar un formato de consulta o encuesta. Los objetivos definidos son:

- Identificar la necesidad de mejorar los canales de comunicación.
- Establecer áreas críticas.
- Identificar esquemas de gestión que promuevan un ambiente de trabajo adecuado o cuales lo perjudican.
- Identificar nivel de información y su comprensión.

Por lo que se determinan formas particulares de consulta para:

- Directivos / propietarios.
- Empleados, y
- Clientes.

El análisis nos da a conocer los problemas que la estructura actual de la Empresa de Giros y Envíos internacionales "EQUINOCCIAL MONEY

CHANGE' tiene, para desarrollar adecuadamente sus actividades, y satisfacer los requerimientos de sus clientes.

#### 4.1 Cuestionario sobre estructura organizacional. (Anexo B).

**OBJETIVO:** Determinar la forma en que las actividades son realizadas en la actualidad, tanto en el aspecto administrativo como en el de prestación del servicio.

**Pregunta 1. ¿Cómo calificaría los recursos de la empresa?**

##### 1.1 Recurso Humano.

Se tiene los siguientes resultados:

**Tabla: 4.1 Calificación al Recurso Humano de la empresa.**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTUAL</b>
Muy bueno	4	50
Bueno	2	25
Regular	2	25
Deficiente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: VELASCO, Ma. Fernanda (2008)

**Gráfico: 4.1 Calificación al Recurso Humano de la empresa.**

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: VELASCO, Ma. Fernanda (2008)

### **Interpretación de los resultados sobre la calificación del Recurso Humano.**

Un 50% de los encuestados manifiestan que este recurso es muy bueno, mientras que un 25% lo cataloga como bueno y otro 25% lo conceptúa como regular, se puede determinar que en forma global un 75% lo definen como adecuado, valor que se lo puede considerar como una fortaleza.

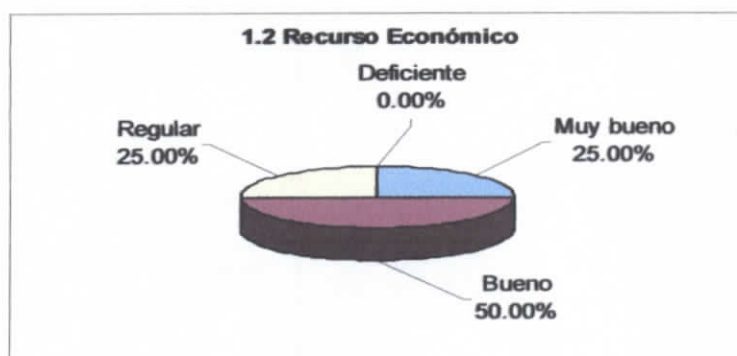
### **1.1 Recurso Económico.**

Los resultados son:

**Tabla: 4.2 Calificación al Recurso Económico de la empresa.**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTUAL
Muy bueno	2	25
Bueno	4	50
Regular	2	25
Deficiente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: VELASCO, Ma. Fernanda (2008)

**Gráfico: 4.2 Calificación al Recurso Económico de la empresa.**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: VELASCO, Ma. Fernanda (2008).

### Interpretación sobre los resultados de la calificación al Recurso Económico.

Un 50% manifiesta que la disponibilidad de este recurso es bueno en la empresa, un 25% lo califica como muy bueno y un 25% como regular, se tiene la concepción de que en forma general el recurso es suficiente para desarrollar las actividades normalmente. Al igual que en la pregunta anterior la ponderación de bueno a muy bueno cubre el 75% de las respuestas.

### 1.2 Recurso Financiero.

Los resultados son los siguientes:

**Tabla: 4.3 Calificación al Recurso Financiero de la empresa.**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTUAL
Muy bueno	1	12,5
Bueno	6	75
Regular	1	12,5
Deficiente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: VELASCO, Ma. Fernanda (2008)

**Gráfico: 4.3 Calificación al Recurso Financiero de la empresa.**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: VELASCO, Ma. Fernanda (2008).

### **Interpretación de resultados de la calificación al Recurso Financiero.**

El 75% de los encuestados afirman que la disponibilidad de Recurso Financiero es bueno, un 12.50 % manifiestan que es muy bueno y un 12.50% que es regular. En forma global se puede interpretar que un 87.5% confirman la existencia adecuada de este recurso.

### **1.3 Recurso Material.**

Está referido a identificar si los materiales satisfacen los requerimientos de la empresa. Se tiene los siguientes resultados:

**Tabla: 4.4 Calificación al Recurso Material de la empresa.**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTUAL
Muy bueno	1	12,5
Bueno	3	37,5
Regular	4	50
Deficiente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: VELASCO, Ma. Fernanda (2008).

**Gráfico: 4.4 Calificación al Recurso Material de la empresa.**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: VELASCO, Ma. Fernanda (2008)

### Interpretación sobre los resultados de la calificación al Recurso material.

Un 50% tiene la opinión que este existe en forma regular en la empresa, un 37.50% lo considera como bueno y un 12.50% como muy bueno, en general se puede manifestar que un 50% lo consideran aceptable, mientras que el otro 50% como regular. Es un punto que requerirá observación.

### 1.4 Recurso Tecnológico.

Se tiene los siguientes resultados:

**Tabla: 4.5 Calificación al Recurso tecnológico de la empresa.**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTUAL
Muy bueno	2	25
Bueno	2	25
Regular	3	37,5
Deficiente	1	12,5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: VELASCO, Ma. Fernanda (2008)

**Gráfico: 4.5 Calificación al Recurso Tecnológico de la empresa.**



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: VELASCO, Ma. Fernanda (2008)

### **Interpretación de los resultados sobre la calificación del Recurso Tecnológico.**

En un 37.50% la disponibilidad de este recurso se lo califica como regular, el 25% como muy bueno, otro 25% lo ve como bueno y un 12.50% como deficiente. Se puede decir que entre el concepto de regular y deficiente se encuentra un 50% de los encuestados, aspecto que se debe considerar para las conclusiones y recomendaciones.

### **Pregunta 2. ¿El personal responde eficientemente a las funciones de cada área?**

#### **2.1 Tesorería.**

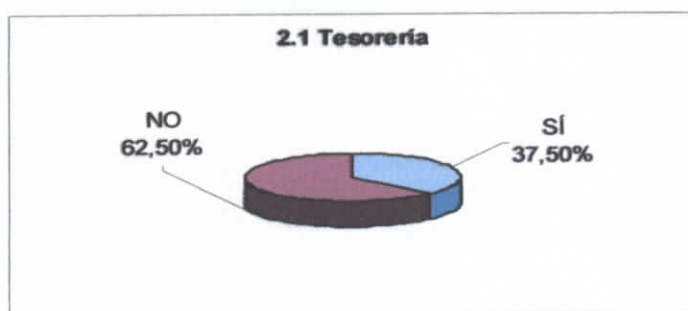
Se tiene los siguientes resultados:

**Tabla: 4.6 Eficiencia del personal respecto a sus funciones en el área de Tesorería.**

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentual</b>
SÍ	3	37,5
NO	5	62,5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: VELASCO, Ma. Fernanda (2008)

**Gráfico: 4.6 Eficiencia del personal respecto a sus funciones en el área de Tesorería.**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: VELASCO, Ma. Fernanda (2008)

### **Interpretación sobre los resultados de la eficiencia del personal de Tesorería respecto a sus funciones.**

El 62.5% manifiesta que el personal no desarrolla sus funciones eficientemente, mientras que un 37.5% dice que si lo hace. El porcentual que manifiesta una ineficiencia en la ejecución de las funciones es elevado aspecto que debe considerarse para la propuesta de solución.

CONARTEL, Porta, Deprati, Casa Tosi y similares casas comerciales) cuya información es solicitada directamente por los burós de información crediticia, y corresponde únicamente a obligaciones que se mantiene como deudores.

### **¿Cuál es el objetivo principal de la Central de Riesgos?**

Considerando que esta información refiere a créditos concedidos por entidades del sistema financiero, cuya fuente de fondeo son, en su más alto nivel, los depósitos de quienes confían en dichas entidades, la primera finalidad de la Central de Riesgos es proteger los dineros depositados en las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Adicionalmente, otro de los objetivos es garantizar el retorno de los valores prestados, esto minimizando el riesgo de a quien se ha prestado, mientras más conozco al deudor menor riesgo de que no cumpla con su obligación se tiene, es así que con los datos que presenta la Central de Riesgos, se puede establecer en el análisis de una persona que solicita un préstamo o tarjeta de crédito, tanto en las entidades financieras como en las casas comerciales, que esa persona tenga un buen historial crediticio como cumplidor de sus obligaciones, o lo contrario.

### **¿Qué significa cada Calificación?**

**A:** aquella persona que cuenta con suficientes ingresos para pagar el capital e intereses y lo hace puntualmente. Si es un crédito comercial, el pago de la cuota no puede pasar de 30 días y si es de consumo, no más de cinco días.

**B:** clientes que todavía demuestran que pueden atender sus obligaciones pero que no lo hacen a su debido tiempo. En los créditos comerciales son los que se tardan hasta tres meses en pagar sus obligaciones.

**C:** personas con ingresos deficientes para cubrir el pago del capital y sus intereses en las condiciones pactadas.

**D:** igual que las personas que tienen calificación C, pero donde se tiene que ejercer la acción legal para su cobro y, generalmente renegocian el préstamo bajo otras condiciones.

**E:** es la última calificación. Aquí están las personas que se declaran insolventes o en quiebra y no tienen medios para cancelar su deuda. En los créditos comerciales, la morosidad es superior a los nueve meses y en los de consumo, por encima de los 120 días.

### **Indicadores financieros**

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

### **Índices de Liquidez**

#### ***Capital De Trabajo.-***

Una compañía que tenga un capital de trabajo adecuado está en capacidad de pagar sus compromisos a su vencimiento y al mismo tiempo satisfacer contingencias e incertidumbres. Un capital de trabajo insuficiente es la causa principal de morosidad en pagos y, lo que es peor, de serias dificultades financieras.(Activo Corriente - Pasivo Corriente)

***Razón Corriente.-***

Indica la capacidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo. (Activo Corriente / Pasivo Corriente)

***Prueba Acida.-***

Mide con mayor severidad el grado de liquidez de las empresas ya que, en algunas circunstancias, los inventarios y otros activos a corto plazo pueden ser difíciles de liquidar. ((Disponible + Inversiones Temporales + Deudores) / Pasivo Corriente)).

**Índices de Endeudamiento:*****Patrimonio neto.-***

Es una medida más conservadora del Patrimonio Líquido ya que puede darse el caso de que este haya sido inflado por valorizaciones sin sustentación real. (Patrimonio Líquido - Valorizaciones)

***Nivel de endeudamiento.-***

Corresponde al grado de apalancamiento utilizado e indica la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía. (Total Pasivo / Total Activo)

***Endeudamiento sin valorizaciones.-***

Similar al indicador anterior, es más conservador ya que del valor del activo se resta la intangibilidad de las valorizaciones. (Total Pasivo / (Total Activo - Valorizaciones)

***Activos fijos / patrimonio líquido.-***

Entre mayor sea este porcentaje más vulnerable será la compañía a imprevistos y cambios inesperados en el entorno económico. Los recursos de la empresa están congelados en maquinaria y equipo y el margen de generación de capital de trabajo se

estrecha demasiado para la realización de sus actividades diarias. (Activos Fijos / Patrimonio Líquido).

***Concentración endeudamiento a corto plazo.-***

Indica el porcentaje de los pasivos que deben ser asumidos a corto plazo. (Pasivo Corriente / Pasivo Total)

***Endeudamiento / ventas.-***

Medida adicional del nivel de endeudamiento que tiene la empresa. Si se compara con los estándares de la actividad a la que pertenece, indica la proporcionalidad de su nivel de endeudamiento a su nivel de ventas. (Pasivo Total / Ventas Netas)

***Endeudamiento financiero / ventas.-***

(Obligaciones Financieras / Ventas Netas)

***Carga gastos no operacionales***

Indica el porcentaje de los ingresos anuales dedicados al cubrimiento de gastos no operacionales. (Gastos no Operacionales / Ventas Netas).

**Indicadores no Financieros**

Muchas empresas han aceptado la nueva forma de evaluar el desempeño organizacional utilizando para ello un conjunto de indicadores diferentes a las tradicionales razones financieras que aparecen como adjunto de los estados de resultados que prepara el departamento contable-financiero.

El gran aporte de este enfoque consiste en evaluar la organización desde cuatro perspectivas:

Perspectiva financiera o perspectiva de los accionistas.

Perspectiva de los clientes.

Perspectiva de los procesos internos.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento, la cual involucra los temas de los recursos humanos, tecnología y ambiente de trabajo.

Existen varios indicadores no financieros como:

Índice de Venta Cruzada.

Ingresos Provenientes de Nuevos Segmentos.

Ingresos Provenientes de Productos nuevos.

Porcentaje de Innovación.

Valor del Servicio pos venta.

Porcentaje de Satisfacción del Cliente.

Porcentaje de Lealtad.

Entre otros.

### **Otras Conceptualizaciones Importantes.**

**Interés-** Es un indicador para medir la rentabilidad de los ahorros o el costo de un Crédito. Se da en cifra porcentual.

Hay dos tipos de indicadores para medir la rentabilidad de los ahorros o carestía de un crédito:

Tipo de Interés Nominal (TIN) al porcentaje de dinero que se da cuando se realiza el pago de intereses

Tasa anual equivalente o tasa anual efectiva (TAE) Se calcula como el resultado de una fórmula matemática normalizada que tiene en cuenta tipo de interés, comisiones bancarias, frecuencia de los pagos (mensuales, trimestrales, etc.) y otros gastos o ingresos.

**La Tasa de Interés.-** Es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "*el precio del dinero en el mercado financiero*".

La tasa de interés es fijada por el Banco central de cada país a los otros bancos y estos, a su vez, la fijan a las personas por los préstamos otorgados.

Una tasa de interés alta incentiva el ahorro y una tasa de interés baja incentiva el consumo.

La tasa de interés está vinculada con los mercados de acciones de un país determinado

### **Clasificación de la Tasa de Interés.-**

**Tasa de interés activa:** Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los

diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

**Tasa de interés pasiva:** Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

**Tasa de interés preferencial:** Es un porcentaje inferior al "normal" o general (que puede ser incluso inferior al costo de fondeo establecido de acuerdo a las políticas del Gobierno) que se cobra a los préstamos destinados a actividades específicas que se desea promover ya sea de alguna sociedad o asociación, etc. por el gobierno o una institución financiera. ejemplo: crédito regional selectivo, crédito a pequeños comerciantes, crédito a ejidatarios, crédito a nuevos clientes, crédito a miembros.

**Tasa de interés real:** Es el porcentaje resultante de deducir a la tasa de interés general vigente la tasa de inflación.

**Tasa de interés externa:** Precio que se paga por el uso de capital externo. Se expresa en porcentaje anual, y es establecido por los países o instituciones que otorgan los recursos monetarios y financieros.

**Tasa de interés fija:** Tasa de interés que se aplica durante el periodo de repago de un préstamo, cuyo valor se fija al momento de la concertación del crédito.

**Tasa de interés flotante:** Es aquella que se paga durante la vida de un préstamo y varía en función de una tasa de interés de referencia.

**Tasa de interés al rebatir:** Tasa de interés que se aplica sobre el saldo adeudado.

## **Título ejecutivo**

Un título ejecutivo es aquel documento al cual la ley le atribuye la suficiencia necesaria para exigir el cumplimiento forzado de una obligación que consta en él.

Por lo general, en los diversos ordenamientos jurídicos sólo la ley puede crear títulos ejecutivos.

Las partes no pueden crearlos, pues ellos no miran sólo al interés particular de los contratantes, sino que también hay un interés público comprometido, lo que se constata al reservar el procedimiento ejecutivo a aquellas obligaciones cuya existencia y exigibilidad se hayan reconocido y declarado por algún medio legal.

## **Clasificación de los títulos ejecutivos**

El título ejecutivo puede clasificarse en *público o auténtico y privado*, según quien haya intervenido en su otorgamiento.

***Títulos ejecutivos auténticos:*** son aquellos en cuyo otorgamiento interviene un funcionario público con las formalidades prescritas por la ley, y en el ejercicio de sus atribuciones.

***Títulos ejecutivos privados:*** son aquellos que se extienden por los particulares sin las formalidades legales, y que adquieren carácter ejecutivo por reconocimiento efectuado por la justicia.

Pueden también clasificarse en *completos o perfectos e incompletos o imperfectos*, según que tengan fuerza ejecutiva por sí mismos o no la tengan.

## **2.5 Formulación de la Hipótesis.-**

La reestructuración de los procesos actuales en el análisis de crédito mejora los niveles de productividad y cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda La Merced Ltda.

## **2.6 Señalamiento de las Variables.-**

### **Variable Independiente**

Reestructuración de los procesos actuales en el análisis de crédito.

Productividad.

Cartera Vencida.

## CAPITULO III

### 3 Metodología

#### 3.1 Modalidad Básica de la investigación

El presente estudio ha sido desarrollado tomando en cuenta el paradigma cuali-cuantitativo.

El paradigma cualitativo está presente porque se analiza el problema motivo de estudio, se emite juicios de valor y se determina los valores de la organización.

En cambio el paradigma cuantitativo utiliza un método de análisis causal relacionado a lo medible, los mismos que se recopilan a personas que va a ser investigadas mediante la entrevista dirigida a directivos, ejecutivos, jefes de créditos y empleados que luego se ven reflejados en el análisis e interpretación de los datos que me servirán de base para un mejoramiento de las actividades, procedimientos y procesos desarrollados especialmente el área de créditos y operativa de la institución.

##### 3.1.1 Métodos de Investigación

La investigación se realizará utilizando los siguientes tipos de investigación:

##### **Investigación de Campo.**

La investigación de campo se refiere al ámbito donde se desenvuelve el objeto de estudio, en este caso es el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda La Merced Ltda. y cuál es el proceso actual de crédito que están manejando si lo tienen de una manera técnica o empírica, es decir si este proceso se lo sigue o no de una manera formal. los resultados obtenidos se procesarán, analizarán e interpretarán para llegar a conclusiones que coadyudarán para la elaboración de la propuesta.

### **Investigación documental bibliográfica**

En la investigación se revisa la documentación utilizada en el área de crédito de la institución con la finalidad de verificar el cumplimiento de las normativas y procedimientos existentes en el proceso de análisis de crédito y que servirán de base para realizar la propuesta. así como también se obtuvo información de literatura especializada en el área de crédito y de tesis referentes a este tema y links en internet.

### **3.2 Nivel o Tipo de Investigación**

#### **Investigación descriptiva**

En el desarrollo de la propuesta se verifica si existen procesos formales de crédito, luego de lo cual se realiza el análisis correspondiente y se van construyendo los macroprocesos y procesos que se deberán seguir en la institución para mejorar el desenvolvimiento del personal en esta área.

### **3.3 Población y Muestra.**

Se procede a realizar la investigación a las personas cuya opinión nos interesa conocer y que se encuentran inmersas en el ambiente interno de la cooperativa. Esta población sujeta a la investigación mediante un censo se describe en el siguiente cuadro:

DIRECTIVOS	17
EJECUTIVO	1
ASESOR	4
OPERATIVOS RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON EL DEP. DE CREDITO	5
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

**Cuadro 3.** Población a Investigar.

**Elaborado por:** Mayra Lema B.

### **3.4 Métodos Técnicas e Instrumentos de Investigación**

**3.4.1 Métodos.-** Es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento. El método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad.

**3.4.1.1 Analítico - Sintético.-** Se analiza cada una de las partes de un todo y se analiza el todo como un solo objeto, esto se lo aplicara en el análisis de los resultados de las entrevistas porque se analiza las respuestas de los entrevistados y luego se irá construyendo la propuesta en base a las conclusiones y resultado de las reuniones con las personas relacionadas con el departamento de crédito.

**3.4.1.2 Histórico Lógico.-** Mediante este método se puede analizar la trayectoria de la teoría aplicada en el transcurso del tiempo en relación a los cambios de la normativa y procedimientos aplicados en la institución y que luego de ser estudiados se llega a una conclusión lógica para determinar la propuesta del tema.

**3.4.1.4 Dialéctico Científico.**-La dialéctica es un proceso lógico para llegar a la verdad mediante la interpretación y el razonamiento. Esto se aplicará en todo el desarrollo de la investigación.

**3.4.2 Técnicas.**- Se aplicará la entrevista.

**3.4.2.1 Entrevista.**- Aplicada al personal relacionado con créditos y al nivel operativo que recibe los créditos en su etapa final, luego se procede al análisis e interpretación de los datos proporcionados y así valorar el actual sistema de procesos que utiliza la Cooperativa respaldando la teoría de que el mismo no satisface los requerimientos de información para toma de decisiones en las evaluaciones de crédito de los clientes.

**3.4.3 Instrumentos.**- Como instrumento se va a aplicar el cuestionario.

**3.4.3.1 Cuestionario.**- Es un instrumento constituido por una serie de preguntas para la recolección de la información que como lo mencione anteriormente será utilizado para realizar la entrevista el personal relacionado con el procesos de crédito de la Cooperativa en reuniones previstas para la recolección de la información y construcción de la propuesta.

### **3.5 Procesamiento y análisis de la Información.**

Las técnicas para el procesamiento de la información se lo hacen mediante la consistenciación y clasificación de datos.

La revisión y consistenciación de la información.- este paso consiste en depurar la información revisando los datos contenidos en los instrumentos de trabajo o de la investigación de campo.

Clasificación de la Información.- es una etapa básica en el tratamiento de datos, se efectúa con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de las variables independiente y dependiente.

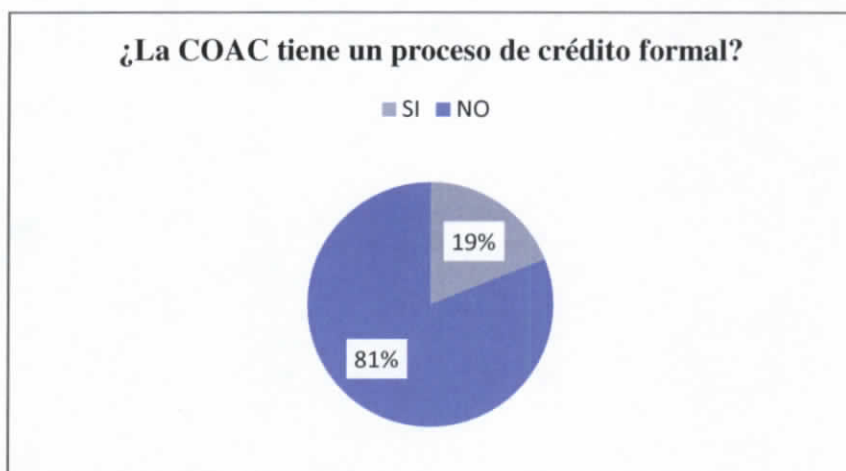
## CAPITULO IV

### 4 Análisis e Interpretación de los Resultados

#### 1. ¿La COAC tiene un proceso de crédito formal?

De acuerdo a las respuestas obtenidas en la entrevista realizada a población a investigar pudimos obtener los siguientes datos.

1. ¿La COAC tiene un proceso de crédito formal?		
Opciones	Número	Frecuencia
SI	5	19%
NO	22	81%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Entrevista

**Elaborado por:** Mayra Alejandra Lema B.

De un total de 27 personas entrevistadas con respecto a si la cooperativa tiene un proceso de crédito formal, 5 (19%) opinan que si poseen un proceso de crédito formal, mientras que 22 (81%) personas hace referencia a que no poseen un proceso formal para el crédito. Demostrando así que la cooperativa necesita formalizar y establecer procesos para su mejor gestión.

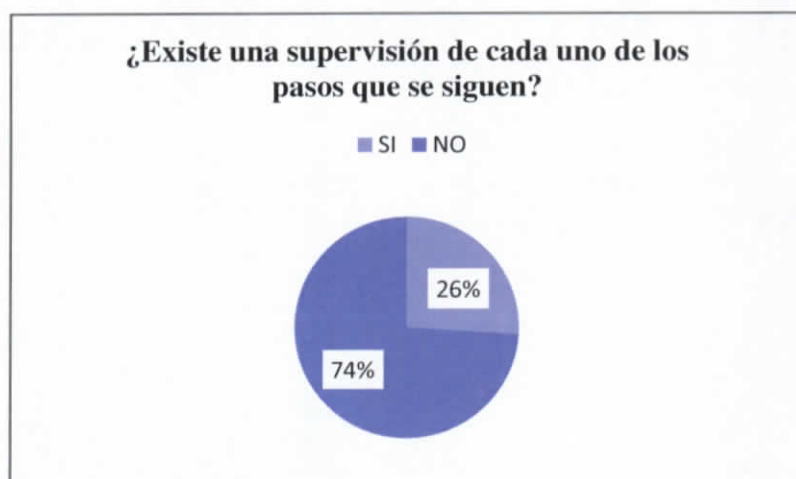
## **2. ¿Cómo se realiza el proceso de crédito de la cooperativa?**

La mayoría de los entrevistados coincidieron en una secuencia de pasos para la otorgación del crédito, unos lo detallaron más a profundidad por estar netamente inmiscuidos en este proceso a diario y otros lo pudieron describir a breves rasgos es por esta razón que se tomo los siguientes datos:

1. Aperturar la cuenta.
2. Depositar la base por el lapso de 15 días.
3. Presentar la solicitud de crédito.
4. Adjuntar la documentación dependiendo del tipo de crédito (garantes, hipotecas, etc.)
5. Si la documentación es la correcta y la necesaria se procede a la inspección del lugar en donde vive; caso contrario se devuelve la carpeta para ser completada.
6. Espera la aprobación del organismo correspondiente.
7. Una vez aprobado, accese a firmar el pagaré y demás documentos.
8. Recibir el cheque.

### 3.- ¿Existe una supervisión de cada uno de los pasos que siguen?

¿Existe una supervisión de cada uno de los pasos que siguen?		
Opciones	Número	Frecuencia
SI	7	26%
NO	20	74%
<b>TOTAL</b>	27	100%



**Fuente:** Entrevista

**Elaborado por:** Mayra Alejandra Lema B.

Al realizar la pregunta que si en la cooperativa se supervisan cada uno de los pasos que se siguen para la otorgación del crédito, 7 (26%) manifiestan que si existe dicha supervisión, mientras que 20 (74%) personas nos responden que no hay una supervisión continua, ya que al asesor se encarga de todos los procesos y la verificación lo realiza el notificador, por lo que es necesario que se de una supervisión continua y se ponga parámetros de tiempo y de solución a cada uno de los pasos que se siguen.

#### **4.- Dentro del análisis de crédito de la Cooperativa ¿como ve los procedimientos?**

De lo expuesto por parte de los entrevistados se pudo notar que la gran mayoría se encuentra desconforme con los procedimientos que la cooperativa mantiene ya que no están totalmente delimitados y formalizados, es decir cada persona y cada departamento hace su trabajo sin tener en cuenta que es parte de un proceso.

Por lo que es evidente la necesidad de un proceso formal que ayude con la optimización de varios factores como es el tiempo y el recurso humano, ya que existen actividades que se realizan en tiempos muy extensos y otras no se las hacen con la planificación debida, produciendo así una descoordinación y la falta de eficiencia y eficacia en dichos procesos.

#### **5.- ¿Puede definir que son los inputs y outputs de la cooperativa?**

Al consultar sobre los inputs y outputs de los procesos de la cooperativa se encontró cierto grado de dificultad por parte de algunos entrevistados, ya que existieron varios criterios de búsqueda y de razonamiento, por lo que se pudo nombrar ciertos outputs e inputs como los más elementales dentro del proceso de crédito para ser más específicos y lograr un mayor número de respuestas, es así que tenemos los siguientes:

*Inputs:*

Solicitudes de crédito.

Flayers de Información.

Requisitos de los créditos.

*Outputs:*

Solicitudes para la negociación y aprobación del crédito.

File de crédito.

Calificación del socio.

Análisis financieros.

Evaluación del crédito

Solicitudes para el desembolso.

Solicitudes para ampliar o completar información.

Solicitudes negadas.

Etc.

Tomando en cuenta que varios de los outputs pueden ser inputs de otro proceso o Microproceso, posteriormente esta información servirá para la construcción de una matriz de caracterización en donde se lograra comprender de mejor manera lo expuesto anteriormente.

**6.- ¿Puede definir cuáles son los responsables de cada uno de los pasos que siguen?**

Se realizó un proceso similar que la pregunta anterior y lo que se pudo recopilar es lo siguiente:

Comité de crédito.

Jefe de agencia.

Oficial de crédito.

Departamento Legal.

Analista de crédito.

Según los entrevistados éstos son los responsables de cada una de las actividades que realizan dentro del proceso de crédito, cada funcionario conoce cuál es su trabajo y de acuerdo al tipo de crédito que se vaya a otorgar serán quienes tengan responsabilidad del mismo.

**7.- ¿Dentro del análisis de crédito de la Cooperativa ¿cuáles son sus clientes internos?**

De acuerdo con lo manifestado por parte de los entrevistados se pudo identificar a los siguientes clientes internos dentro del macroproceso de análisis de crédito:

Analistas de crédito.

Jefes de agencia.

Departamento de riesgos.

Servicio al cliente.

Oficial de crédito.

Departamento legal.

Es necesario tener en cuenta que cada uno de los funcionarios se convierten en clientes unos de otros según el proceso que estén desarrollando, como se lo graficará en las matrices de caracterización en el siguiente capítulo con ayuda de estas respuestas dadas por parte de cada uno de los entrevistados.

**8.- ¿Cuáles son los documentos que utilizan para el análisis de crédito?**

Varias fueron las respuestas recopiladas al realizar esta pregunta por lo que se pudo listar lo siguiente:

Políticas de crédito internas.

Manual de funciones.

Plan anual operacional.

Modelos de calificación y evaluación de créditos de la COAC.

Cada uno de estos documentos son internos de la cooperativa y estarán sujetos a modificaciones de acuerdo con los cambios de la ley o de los reglamentos de la cooperativa, así como también de las políticas económicas del país, por lo que el proceso se deberá ir actualizando de acuerdo a esos cambios.

**9.- ¿Podría llenar esta matriz de caracterización según su manera de ver el cada uno de los macroprocesos que definimos anteriormente: Evaluación y Análisis, Negociación y Aprobación, Administración de Crédito?**

Cada uno de los entrevistados procedió a llenar la siguiente matriz, lo cual sirvió de gran ayuda para la posterior construcción de una matriz de caracterización definitiva para comenzar con el desarrollo del manual de proceso y la formalización del mismo dentro de la institución.

MACROPROCESO		
<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado</i>	<i>Aprobado</i>
1.- Objetivo:		
2.- Responsables:		
3.- Proveedores:	4.- Entradas	5.- Etapas
		6.- Salidas
		7.- Clientes
8.- Documentos Internos	9.- Sistemas de Soporte y Recursos	10.- Políticas

## CAPITULO V

### 5.- Propuesta

Como se indico en el capítulo anterior, la propuesta de esta investigación se irá construyendo en base a los datos obtenidos de la entrevista realizada (Anexo 1) a las personas inmiscuidas en el proceso de crédito de la COAC, así como también reuniones de trabajo por lo que dentro del análisis e interpretación de datos se irá desarrollando la propuesta en forma conjunta.

La primera fase que realizamos fue:

#### 5.1 Selección de Macroprocesos:

Reunión de Trabajo de una hora con:

- *Representante Consejo de Administración.*
- *Representante Comisión de Crédito.*
- *Gerente.*
- *Jefe de Agencia Central.*
- *Representante de los Oficiales de Crédito.*

**Objetivo:** Definir los Macroprocesos de Crédito.

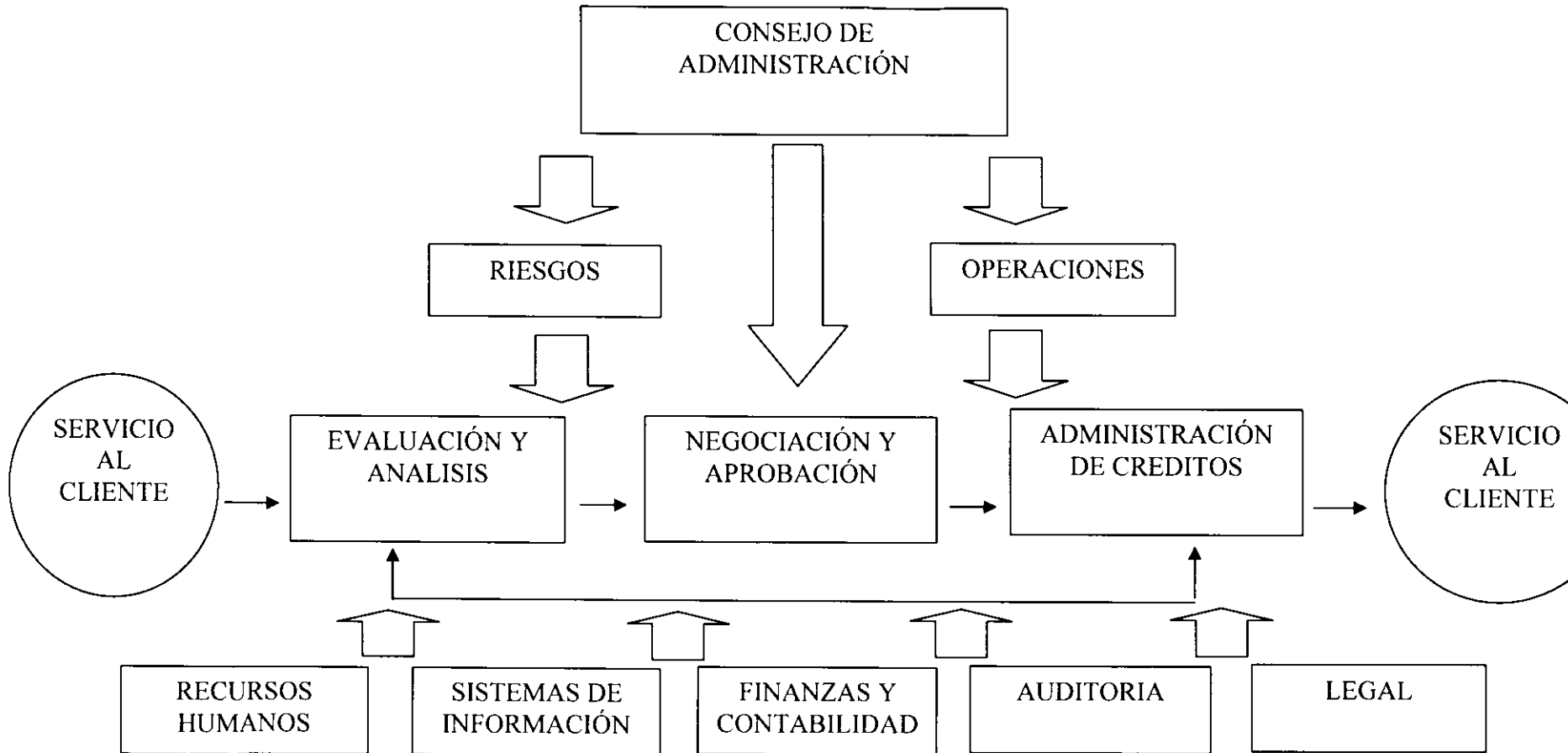
**Resultado:** Macroproceso de crédito.

Después de concluir la reunión de trabajo con estas personas se pudo obtener información acerca del proceso empírico que la cooperativa mantiene, ya que lo manejan de forma de forma Orgánico -- Funcional más no de Procesos Formales. Por lo que se construye un cuadro donde se refleja el nuevo MACROPROCESO FORMAL DE CREDITO con sus respectivas Áreas de apoyo.

Lo que permitió ir levantando la información primaria en este caso la Identificación de los Macroprocesos de Crédito para luego en una nueva reunión ir construyendo unas matrices de caracterización, donde hablaremos de los inputs y outputs del proceso.

Mientras tanto se menciona el siguiente gráfico:

## MACROPROCESOS DE CREDITO



**Grafico 2.** Macroprocesos de Crédito y sus Áreas de apoyo.

Elaborado por: Mayra Lema B.

## **5.2 Definición de los Microprocesos del Departamento de Crédito**

Entrevista Individual con los Involucrados en el Departamento de Crédito.

**Objetivo:** Definición del Micro proceso del Departamento de Crédito.

**Resultado:** Matrices de Caracterización.

### **Información Recolectada**

#### **Pasos que se siguieron:**

##### **5.2.1 Definición del Output del Proceso**

Para ello entreviste a los involucrados con la Unidad de Crédito de la COAC le explique que los output son los productos (tangibles) o servicio (intangibles) que se entregan a proceso los mismos que se deben expresar en formato de nombre/verbo - por ejemplo, «solicitudes revisadas», «socios registrados,» «informes presentados». Se pueden añadir otras descripciones que aclaren y limiten un poco más, como por ejemplo «presentación del informe de crédito al Comité».

##### **5.2.2 Cliente (s) a los que va Dirigido su Output**

En la misma entrevista se recibió la información de los clientes internos, como externos que utilizan los productos o servicios generados el proceso y que van a ser utilizados en el siguiente proceso, el siguiente de la cola.

##### **5.2.3 Requerimiento (s) de los Cliente (s)**

Esto quiere decir que es lo que los clientes desean, quieren y esperan obtener del producto o servicio que se está realizando.

#### **5.2.4 Participantes en el Proceso**

Se determinó las personas que efectivamente llevan a cabo el proceso, quienes entregan parte del proceso realizado para que otros lo continúen haciendo.

#### **5.2.5 Propietario del Proceso**

Se definió la persona o personas responsables del proceso. El propietario del proceso es la figura clave en la toma de decisiones y capaz de asignar los recursos de la organización a los participantes en el proceso.

#### **5.2.6 Otras Personas Interesadas (Stakeholders)**

Se listó una lista por funciones de los Stakeholders que son todos aquellos que no son proveedores, ni clientes ni responsables del proceso, pero que sin embargo tienen algún interés en el mismo y pueden perder o ganar en función de los resultados del proceso.

#### **5.2.7 Límites del Proceso**

Enumeramos las actividades o pasos desde el primero al último paso del proceso. Nos Preguntamos « ¿qué es lo primero que hacemos para iniciar este proceso? ¿qué es lo último hacemos?» y como llega de un punto al otro. El último paso puede ser la entrega del producto o servicio del proceso al cliente, pero en este caso se entregara a otro departamento encargado de entregar la información al socio.

Luego de recibir toda esta información se pudo realizar las Matrices de Caracterización correspondientes a los Macroprocesos de Crédito.

### 5.2.8 Matriz de Caracterización del Macroproceso de Evaluación y Análisis de Crédito.

EVALUACIÓN Y ANÁLISIS				
<b>Elaborado por</b>	Mayra Lema B	<b>Revisado</b>	Directivos de la COAC	<b>Aprobado</b> 01-06-2009
<b>1.- Objetivo:</b>	Analizar y evaluar las características y/o condiciones que un socio debe cumplir para acceder a una operación de crédito en la institución.			
<b>2.- Responsables:</b>	Oficial de Crédito, Analista de Crédito, Jefe de Agencia			
<b>3.- Proveedores:</b>		<b>5.- Etapas</b>	<b>6.- Salidas</b>	<b>7.- Clientes</b>
Marketing	<b>4.- Entradas</b> Solicitudes de crédito Flayers de Información Requisitos de los créditos	Recibir la documentación dependiendo el tipo de crédito	Solicitudes para la Negociación y aprobación File de Crédito Calificación del Socio. Análisis Financieros Evaluación de Crédito	Analistas de Crédito Jefes de Agencia Departamento de riesgos Servicio al Cliente Oficial de Crédito
Socios Instituciones		Identificar que tipo de Socio es el que requiere el crédito. Identificar el propósito del Crédito. Determinar los flujos esperados y capacidad de pago. Determinar el Riesgo, financiamiento y generación de fuentes de pago. Revisar si las solicitudes están dentro de las políticas de Crédito y Riesgo de la COAC que rigen en el momento de la solicitud. Elaborar un file de crédito		
<b>8.- Documentos Internos</b>		<b>9.- Sistemas de Soporte y Recursos</b>		<b>10.- Políticas</b>
Modelo de Calificación Interna  Modelo de evaluación de Crédito  Condiciones de Créditos		Software  Equipos de Oficina Equipos de Computo Teléfonos, fax.		Se presentara a los socios las condiciones de cada unos de los tipos de crédito de la COA C de acuerdo a las políticas institucionales vigentes a la fecha

**Grafico 3:** Matriz de caracterización Macroproceso de Evaluación y Análisis de Crédito.

**Elaborado por:** Mayra Lema B.

### 5.2.9 Matriz de Caracterización del Macroproceso de Negociación y Aprobación de Crédito.

<b>Elaborado por</b>	Mayra Lema	<b>Revisado Directivos COAC</b>		<b>Aprobado 01-06-2009</b>		
<b>1.- Objetivo:</b>	Aprobar los créditos que cumplieron con las políticas vigentes, con las condiciones establecidas para el crédito se revisaran formas de pago, plazos y garantías necesarias para la recuperación					
<b>2.- Responsables:</b>	Comités de Crédito Respectivos					
<b>3.- Proveedores:</b>		<b>5.- Etapas</b>		<b>7.- Clientes</b>		
Analistas de Crédito	<b>4.- Entradas</b> Solicitudes para la Negociación y aprobación	Recibir las solicitudes de crédito y todos los documentos requeridos (file de crédito)	<b>6.- Salidas</b> Solicitudes para desembolso	Analistas de Crédito		
Jefes de Agencia		Revisar la documentación analizada Visar con los Comités de Crédito respectivos en los casos de créditos que según la política vigente requiera de esta actividad.		Solicitudes para ampliar información	Jefes de Agencia	
Departamento de riesgos		File de Crédito		Generar títulos ejecutivos para la recuperación de créditos	Solicitudes con excepciones	Departamento legal
Servicio al Cliente		Calificación del Cliente		Enviar el file de Crédito al Oficial de Negocios Enviar al Departamento Legal para formalización del Crédito	Solicitudes Negadas	Servicio al Cliente
Oficial de Crédito		Análisis Financieros				
	Evaluación de Crédito					
<b>8.- Documentos Internos</b>		<b>9.- Sistemas de Soporte y Recursos</b>		<b>10.- Políticas</b>		
Políticas de Crédito Internas		Sistema de Central de Riesgos		Se seguirá las condiciones de cada uno de los tipos de crédito de la COA C de acuerdo a las políticas institucionales vigentes a la fecha		
Manual de Funciones		Equipos de Oficina				
Plan Anual Operacional		Equipos de Computo				
		Vehículo				
		Teléfonos, fax.				

**Grafico 4:** Matriz de caracterización Macroproceso de Negociación y Aprobación de Crédito.

**Elaborado por:** Mayra Lema B.

### 5.2.10 Matriz de Caracterización del Macroproceso de Administración de Crédito.

ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITO				
<b>Elaborado por</b>	Mayra Lema	<b>Revisado Directivos COAC</b>	<b>Aprobado 01-06-2009</b>	
<b>1.- Objetivo:</b>	Detectar tempranamente problemas que puedan afectar a determinados deudores para así adoptar oportunamente planes de acción para la recuperación de los créditos.			
<b>2.- Responsables:</b>	Jefe de Agencia. Oficial de Crédito. Departamento Legal.			
<b>3.- Proveedores:</b>	<b>4.- Entradas</b>	<b>5.- Etapas</b>	<b>6.- Salidas</b>	<b>7.- Clientes</b>
Analistas de Crédito Jefes de Agencia Departamento legal Servicio al Cliente	Créditos desembolsados con excepciones Créditos desembolsados	Evaluar el estado actual de la información del socio después de la aprobación.  Revisar continuamente los créditos con excepciones Actualizar la información económica del cliente. Recomendar planes de acción para recuperación de cartera.  Informar las actividades al Departamento de Riesgo.	Información actualizada Planes de acción Documentación para legalizar nuevamente	Departamento Legal Finanzas y Contabilidad Operaciones Departamento de Riesgo.
<b>8.- Documentos Internos</b> Políticas de Crédito Internas  Manual de Funciones  Plan Anual Operacional	<b>9.- Sistemas de Soporte y Recursos</b>  Equipos de Oficina  Equipos de Computo  Teléfonos, fax.		<b>10.- Políticas</b> Se seguirá las condiciones de cada uno de los tipos de crédito de la COA C de acuerdo a las políticas institucionales vigentes a la fecha	

**Grafico 5:** Matriz de caracterización Macroproceso de Administración de Crédito.

**Elaborado por:** Mayra Lema B.

Una vez construidas las matrices de caracterización se procede con el siguiente paso que es:

### **5.3 Elaboración del Diagrama de Flujo**

Con la matriz anterior se comienza a elaborar el diagrama de Flujo para ello con los participantes y responsables del Proceso se describió gráficamente las rutas o conexiones desde la actividad inicial hasta la final, las actividades intermedias, las decisiones, productos, servicios y documentos generados dando como resultado la construcción de los diagramas de cada uno de los macroprocesos de Crédito como lo podemos ver en los gráficos siguientes:

5.3.1 Diagrama de Flujo Macroproceso de Evaluación y Análisis.

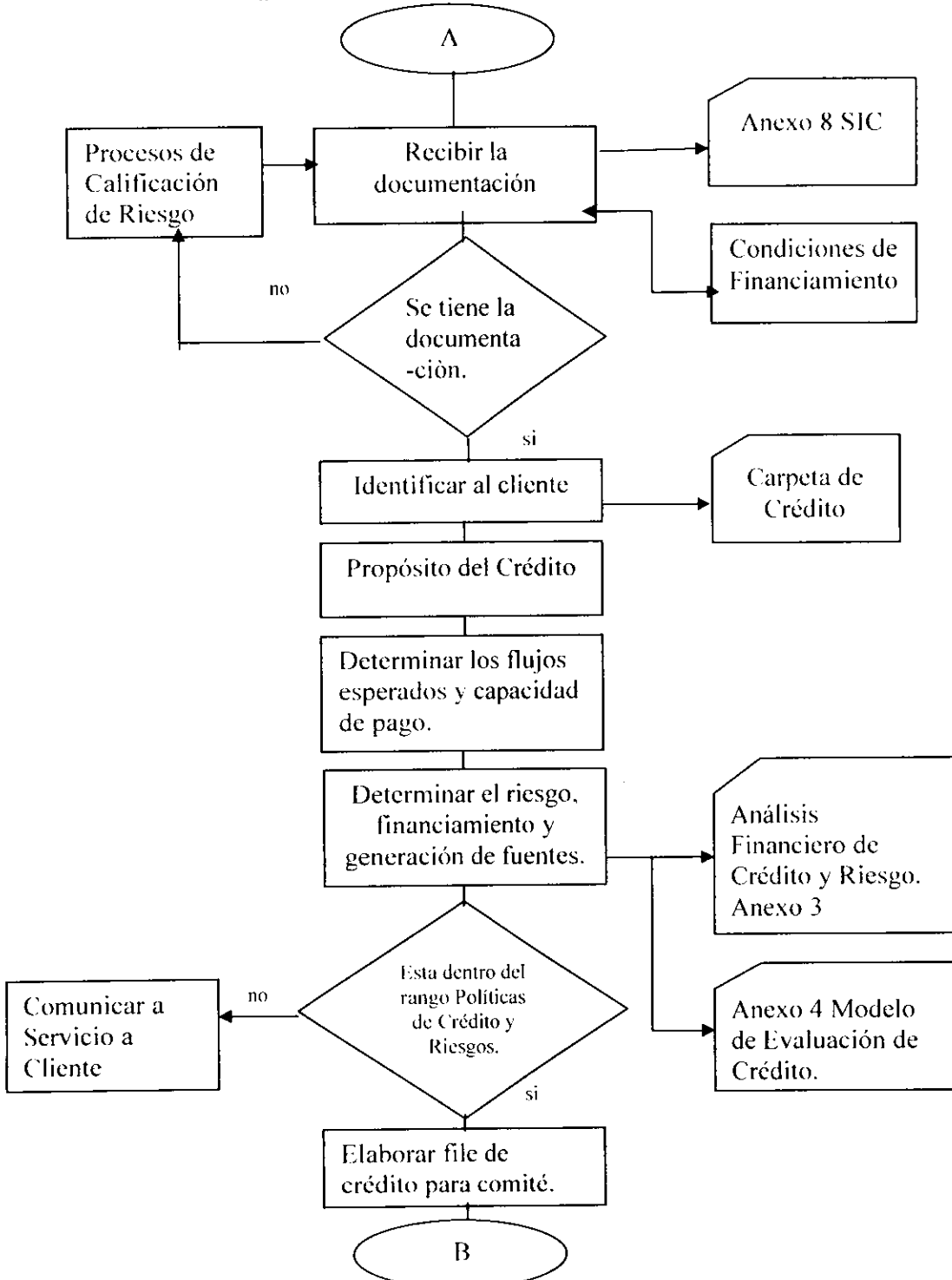


Grafico 6: Diagrama de Flujo Macroproceso de Evaluación Y Análisis.

Elaborado por: Mayra Lema.

5.3.2 Diagrama de Flujo del Macroproceso de Negociación y Aprobación

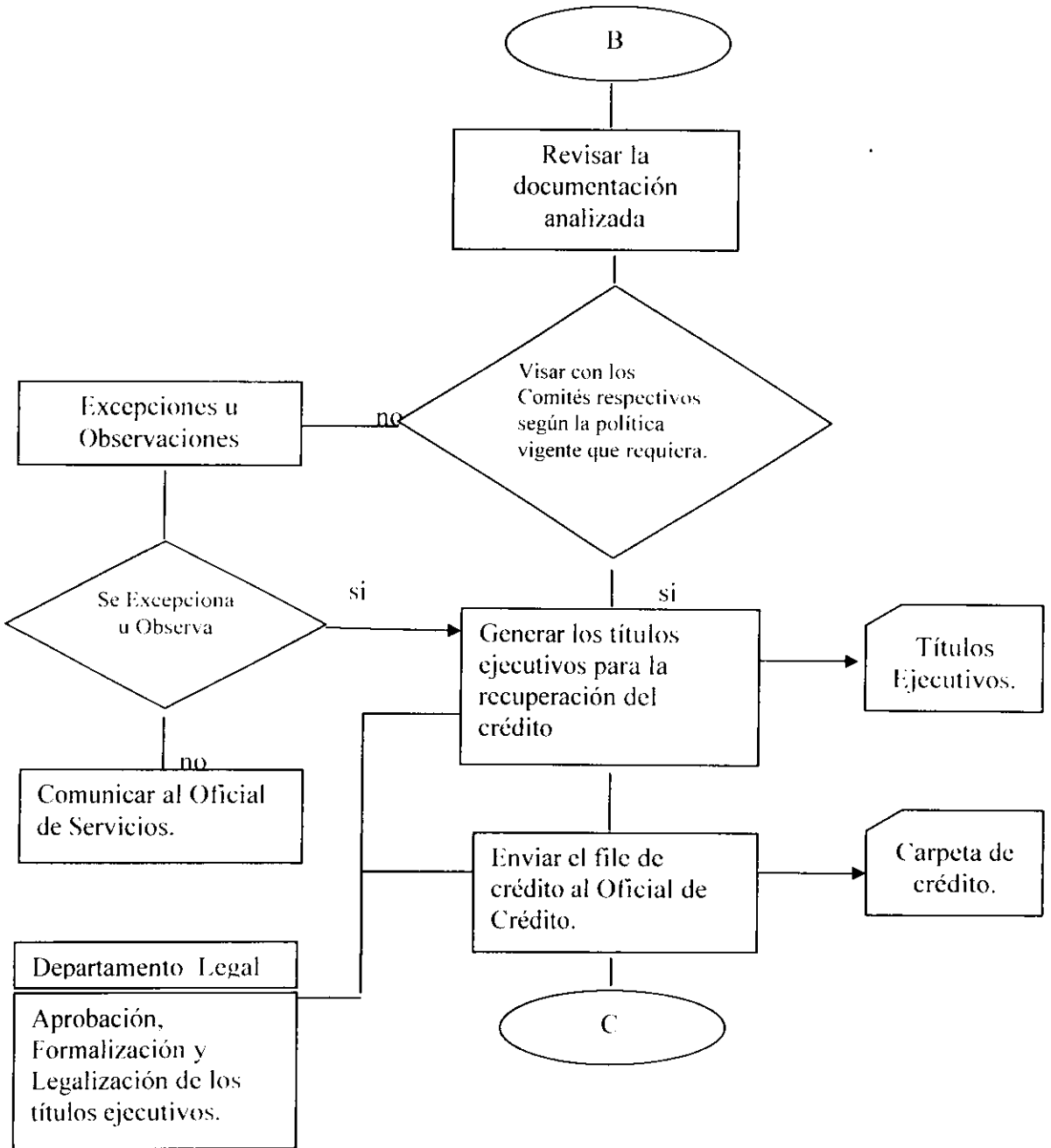


Grafico 7: Diagrama de Flujo Macroproceso de Negociación y Aprobación.

Elaborado por: Mayra Lema.

Finalmente una vez que hemos determinado los Diagramas de Flujo de cada uno de los Macroprocesos, podemos proceder con la redacción del Manual de Procesos que será la descripción escrita de cada uno de los diagramas de flujo ya realizados, apoyándonos con las *políticas vigentes* que mantiene la Cooperativa así como *manuales y lineamientos generales o normativas* que ya son parte de la misma, para esto hemos generado varios documentos que podrán ser de ayuda en el momento de realizar el Análisis de Crédito.

#### **5.4 Redacción del Manual del Proceso**

Es redactar en forma escrita el diagrama de flujo que se obtuvo después de seguir los diferentes pasos para conseguir la información.

Toda la información que hemos recolectado hasta el momento es parte de este documento que es la generación del Manual de Procesos de Crédito de la COAC que es la propuesta en sí de este estudio que como se lo menciono anteriormente fue la gran mayoría de tiempo una Investigación de Campo conociendo así la realidad de una empresa que da un aporte significativo al crecimiento de la ciudad y que es una de las más importantes cooperativas en la ciudad de Ambato y en el país.

A continuación se describe el PROCESO DE CRÉDITO:

### 5.4.1 Proceso de Crédito

El Proceso de Crédito es el conjunto de normas y procedimientos que se deriva de la síntesis de criterios institucionales que rigen la actividad de créditos.

El Proceso de Crédito tiene como objetivo:

Servir de herramienta práctica y dinámica que facilite a los Oficiales de Crédito la gestión de administración crediticia que les corresponde realizar durante todas las etapas de la vida de un crédito.

Describir en forma esquematizada los aspectos fundamentales del Proceso de Crédito, contenidos en la normativa interna y externa, que permiten evaluar, explicitar, aceptar y controlar el riesgo crediticio.

Permitir que todos los Oficiales de Crédito, Operaciones y Departamentos de apoyo conozcan la forma en la cual se realiza la función de otorgamiento y administración de créditos en la Cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda “La Merced” Ltda.

En el presente Manual no hace referencia a otros Procesos y Políticas, cuando ellas son de carácter complementarias a este Manual. En estos casos, se ha realizado o se deja como mención bibliográfica, ya que el alcance de esta tesis solo enmarca el Macroproceso del Crédito y del Oficial de Crédito. Entre estas referencias podemos indicar:

Manual de Procesos y Políticas del Área de Riesgos

Políticas de Originación de Crédito – Información o Generación de Solicitudes de crédito por parte de los Oficiales de Servicio.

Manual de Excepciones y Observaciones.

#### **5.4.1.1 Alcance**

El Proceso de Crédito constituye un complemento de las políticas de crédito de la Cooperativa y que permite sintetizar las normas y procedimientos que conforman el proceso que se inicia con la recolección de información, necesaria para la evaluación, aprobación, seguimiento de crédito.

#### **5.4.1.2 Aplicabilidad**

El proceso de Crédito es aplicable a toda la Cooperativa, en el ámbito de las Áreas de Negocios que son analizadas en riesgo bajo las metodologías para créditos, que en este caso son los segmentos de crédito que el Área o Proceso Administrativo determine.

Las normas procedimientos y criterios descritos en este manual son los mínimos necesarios bajo circunstancias normales en el proceso de otorgamiento y administración de créditos. Es responsabilidad de todos los niveles administrativos y respectivos Consejos de la Cooperativa, establecer controles adicionales cuando a su juicio corresponda.

#### **5.4.1.3 Mercado Objetivo**

Para abordar la actividad comercial del otorgamiento de créditos, debe existir la definición previa de un Mercado Objetivo. Esto se construye por medio de un proceso de identificación de clientes, que considera el análisis detallado, caso a caso, de la mayor cantidad de elementos cuantitativos y cualitativos posible. Esta es la base de sustento para una relación aceptable entre la Cooperativa y el Socio.

Una relación Cooperativa-Socio es aceptable cuando:

a) *El Socio tiene la condición de formalidad*, es decir, cuenta con personería jurídica vigente y emite regularmente estados financieros que son verificables sobre normas de contabilidad generalmente aceptadas. Ejemplo: El Almacén de Repuestos Automotrices Viteri Hermanos tiene como representante, dueño o gerente al Sr. Oswaldo Viteri que sería el socio formal de la Cooperativa.

b) *El Socio es informal* y es evaluado con resultados positivos bajo la metodología definida para este tipo de clientes. Ejemplo: Los comerciantes de plazas y mercados.

Estos segmentos estarán determinados por el Departamento de Marketing.

Junto con la determinación del Mercado Objetivo, los socios deben ser abordados de forma Segmentada, a través de Canales y con Productos diferenciados.

**Segmentos:** la identificación de un grupo de socios homogéneos en su comportamiento (económico y financiero) y con necesidades de crédito determinadas y específicas. Su adecuada identificación permitirá establecer estrategias diferenciadas y administración del riesgo focalizada por segmentos de mercado.

**Canales:** los medios oficiales de la Cooperativa, diferenciados o no, por los cuales los oficiales de crédito abordarán los mercados debidamente segmentados.

**Productos:** que serán diferenciados, sirviendo de forma precisa a las necesidades de los distintos grupos.

**Política de Prestatarios y Destinos Excluidos;** es política de la Cooperativa que todos los negocios se basen en la observancia de la moral, las buenas costumbres y el marco legal vigente. Cumplida esta regla, no se excluye a priori, ningún potencial negocio, salvo que, por razones estratégicas, el prestatario y/o el destino del crédito se encuentren en una nómina de exclusión.

*Excepciones y Comisión de Crédito:* aún cuando la nómina de exclusión establezca una vía de excepción, es condición previa para su consideración, que la operación sea siempre sometida a la aprobación de la Comisión de crédito.

*Nivel de aprobación de Excepciones:* Una vez aprobada por la Comisión de Crédito, la operación será presentada a este nivel con atribuciones especiales para autorizar estas excepciones.

### **Ventajas**

Las ventajas de definir un mercado objetivo se pueden apreciar, al menos, en los siguientes tres aspectos:

*Necesidad estratégica,* ya que es primordial tener un objetivo claro con metas razonables y una visión de futuro determinada.

*Necesidad Comercial,* referente a un grupo de clientes, en cuanto a comportamiento (Económico y financiero) y necesidades de crédito determinadas y específicas. Permitirá establecer estrategias diferenciadas y administración del riesgo focalizado por segmentos del mercado.

*Necesidad de Controlar el Riesgo,* Una cartera de créditos diversificada y controlada, es decir, sin concentraciones no deseadas en activos de alto riesgo, permitirá un manejo más efectivo del riesgo crediticio, ya que una vez iniciada la relación comercial es difícil de modificarla en el corto plazo.

#### **5.4.1.4 Áreas y Roles**

Es política de la Cooperativa que el desarrollo integral de la actividad de créditos resida en la Comisión de Crédito. Departamento de Crédito y sus Oficiales de Crédito y Servicios.

*Oficial de Servicios.*- es el eje central de la relación Socio-Cooperativa en cuanto a lo que créditos se refiere, es el que dotará de la información necesaria para que el socio conozca los productos y servicios que la Cooperativa brinda a sus socios, será el encargado de recopilar la documentación necesaria para empezar todo el proceso de crédito que es la Evaluación y Análisis, la Negociación y aprobación y la Administración del crédito será quien mantendrá relación directa con el Socio y con el Oficial de Crédito.

*El Oficial de Crédito.* Los Oficiales de Créditos, estarán dotados de atribuciones de crédito consistentes con su perfil y con los mercados que atiendan. La aplicación de esas atribuciones se materializará en los comités de crédito.

Los Oficiales de Crédito ejercen su opinión con autonomía, independiente del nivel y cargo de los integrantes de la Comisión de Crédito.

Con el fin de minimizar las condiciones de riesgo crediticio y tener un enfoque sistemático financiero de las condiciones de la operación crediticia presentada por los socios asignará un Oficial de Crédito.

El Oficial de Crédito cumple el rol central de la actividad de desarrollo y otorgamiento de créditos en la Cooperativa.

El Oficial de Crédito es responsable de:

1. Detectar y seleccionar los socios adecuados dentro del mercado objetivo.
2. Recopilar y evaluar la información sobre el socio, su negocio, relaciones patrimoniales y/o de gestión, necesidades de financiamiento y fuentes de pago.
3. Negociar y estructurar condiciones del crédito.

4. Presentar la operación al comité de crédito.
5. Documentar y controlar desembolsos.
6. Administrar el crédito, efectuar el seguimiento futuro de los negocios del socio y sus necesidades crediticias.

Todas las otras áreas involucradas en las actividades de crédito, son consideradas de apoyo a la gestión del negocio.

### Áreas de Apoyo

El Rol asignado al Oficial de Crédito será asistido por las siguientes áreas, consideradas de apoyo al desarrollo de los negocio.

Área	Rol
Riesgo	Análisis especializado de Riesgo, determinación de políticas y parámetros de riesgo para mercados objetivos, segmentos, productos y procesos, control global del Riesgo.
Auditoria	Controlar la correcta aplicación de Políticas y Procesos, conforme se establecen en los Manuales y en otras normativas internas y externas.
Operaciones	Visar, Desembolsar, Registrar, Custodiar y procesar los pagos de Créditos
Marketing	Entregar información del mercado de los socios y la competencia; Determinar los Segmentos, elaborar productos y sus canales de distribución.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el marco legal de la acción</li> <li>• Problemas en la recuperación abordándolos antes que se materialicen en pérdidas.</li> <li>• Es responsable de la cobranza</li> </ul>

**Cuadro 4:** Áreas de apoyo.

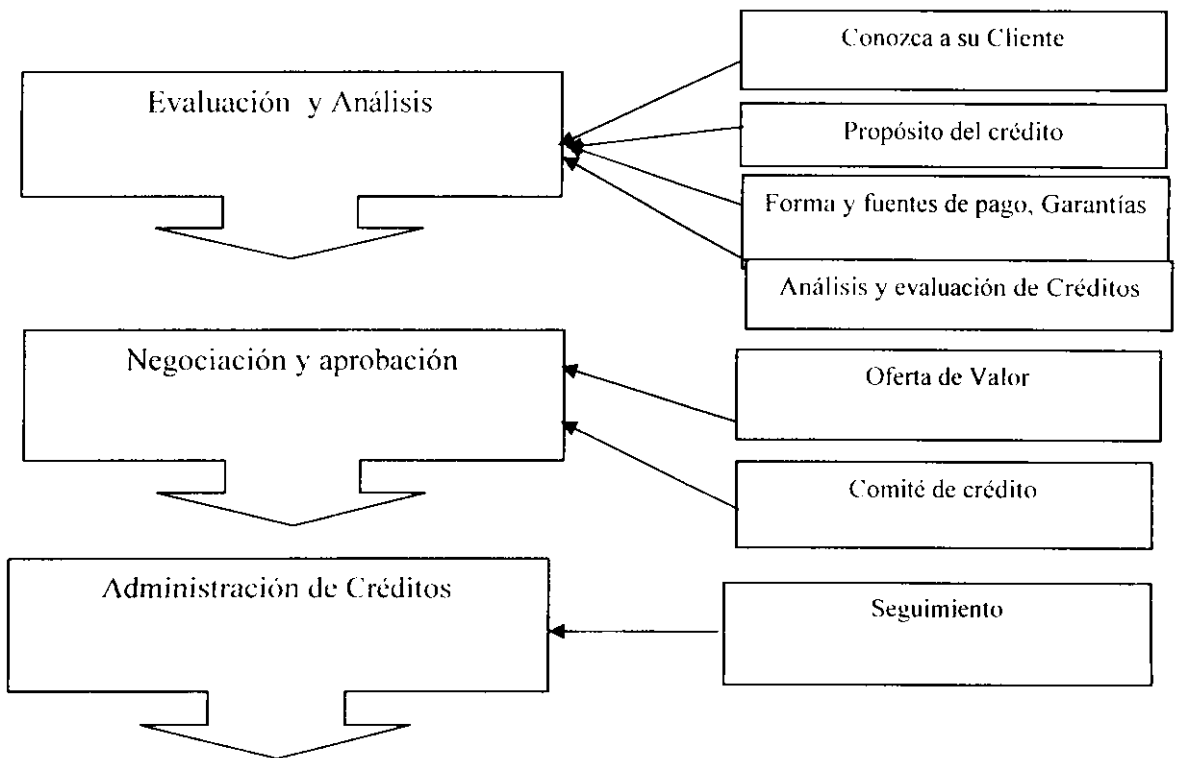
**Elaborado por:** Mayra Lema

### 5.4.1.5 Conformación de los Comités

Los comités se conformaran principalmente según los siguientes tres niveles de aprobación:

- a. *Comité Directorio*, conformado por el Consejo de Administración, Oficial de Crédito, Oficial de Riesgo.
- b. *Comité Ejecutivo*, conformado por el Gerente General, Oficial de Crédito.
- c. *Comité de Negocio*. Conforman estos Comités, desde los Oficiales Crédito proponentes, Jefes de Agencia, más un Oficial de Riesgo, dependiendo del monto de la exposición total propuesta y su calificación de riesgo. Esto determinara el nivel del Comité y si éste lo conformaran Oficiales de Crédito y Riesgo, o solo los Oficiales Crédito.

### 5.4.1.6 Etapas de Proceso de Crédito.



**Grafico 9:** Etapas de proceso de crédito.

**Elaborado por:** Mayra Lema.

#### **5.4.1.7 Evaluación**

El objetivo de esta etapa es evaluar los potenciales negocios desde el punto de vista del riesgo de crédito. Es fundamental que el Oficial de Servicios, como canal de comunicación entre los socios y la Cooperativa, y que el Oficial de Crédito conozca su cartera de deudores y sus necesidades, dejando evidencia escrita de su comportamiento comercial y de pago: capacidad de gestión; fuente y origen de los flujos monetarios; el mercado en el cual se desarrolla; relaciones; participación o dependencia de conglomerados; etc.

Dentro de estos aspectos se encuentra la capacidad gerencial de los diferentes Consejos Comisiones y Administradores, es decir, la habilidad de estas personas para administrar la cooperativa, de forma tal que ésta pueda generar recursos que cancelen los financiamientos solicitados, enfrentando tanto la situación actual, como los desafíos que se presentan internamente en la cooperativa o externamente en el sector donde se desarrolla o pretenden desarrollarse. La capacidad técnica y la experiencia exitosa en los negocios son variables relevantes que se deben evaluar.

En si el objetivo de la evaluación es conocer al socio a través de la revisión de un conjunto de variables cualitativas y cuantitativas, con el fin de determinar y analizar su actividad comercial, la capacidad y voluntad de pago, capacidad gerencial, el comportamiento comercial y de pago, y además la situación de las garantías.

Para ello el Oficial de Crédito maneja la respectiva Carpeta de Crédito individual o de grupo (personas jurídicas) lo cual permitirá a cualquier oficial de Crédito y/o integrante del Comité de Crédito conocer a un determinado socio o grupo económico de forma integral. Cada socio debe tener su propia carpeta, cuyo contenido deberá cumplir los siguientes requisitos

FORMAL	INFORMAL
<b>Separador "Aprobaciones"</b> Memorando de Aprobación de Crédito (Anexo2) Análisis Financiero, de Crédito y Riesgo (Anexo3)	Memorando de Aprobación de Crédito (Anexo 2)  Modelo de Evaluación de Créditos (con resultado del análisis) (Anexo 4)
<b>Separador "Información Financiera"</b>  Balances y Estados de Resultados	Estado de Situación Personal  Estados Financieros a Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre y/o declaración del SRI del último año
<b>Separador "Reporte Básico de Visitas"</b>  Reporte de Información Básica RIB (Anexo5 ) Reportes de Visita	Formulario de recolección de la Información del socio (Anexo 6) Certificado de Cumplimiento Patronal. Reporte de Visita ( Anexo 7 )
<b>Separador " Actas de Calificación"</b> Actas de calificación	Actas de Calificación de riesgo.
<b>Separador "Garantías"</b> Informe de Garantías Copias de títulos legales de garantías	Copia de las Garantías Copia de Avalúo Actualizado Copia Póliza de Seguro actualizada y endosada a favor de la Cooperativa.
<b>Separador " Convenants" y " Legal"</b> Hoja de control de Convenants Informe legal	Informe legal
<b>Separador " Servicios"</b> Hoja de resumen de Servicios	
<b>Separador " Correspondencia"</b> Correspondencia enviada y recibida	

**Cuadro 5:** Documentos Carpeta de Crédito.  
**Elaborado por:** Mayra Lema.

Adicionalmente se deberá contar con una herramienta para facultar una adecuada calificación de riesgo del cliente, esto es el Modelo SIC. Sistema Interno de Calificación (Anexo 8). Esta herramienta facilitada por el Departamento de Riesgos permite al Oficial de Crédito uniformar criterios para una administración de alta calidad y que, entre otros aspectos nos ayuda a:

Manejo del portafolio,  
Manejo de excepciones y observaciones y  
Determinar la probabilidad de Incumplimiento.

El SIC utilizado para el análisis deberá presentarse para la validación por parte de visado previo al desembolso y posterior monitoreo. La inclusión del SIC, es obligatoria para todas las operaciones aprobadas y para la Carpeta de Crédito de cada socio.

Finalmente antes de proceder:

Toda evaluación de una operación de crédito debe responder a los siguientes procedimientos:

### **Conocer al Socio**

*¿Quién es el socio?,*

Implica identificar al socio y evaluar voluntad, comportamiento y capacidad de pago, además de la capacidad de gestión o empresarial.

*¿Cuál es su negocio?*

Identificar y entender las actividades a través de las cuales genera el flujo de caja; este análisis permitirá detectar y advertir los riesgos inherentes. El análisis de la estructura del sector (realizado por el Departamento de Riesgo) y la posición de la

empresa frente a la competencia, permitirá definir los riesgos exógenos que la afectan.

### **Propósito del Crédito**

*¿Cuál es el propósito o destino del crédito?*

Analizar el objetivo específico del crédito, validar que sea compatible con las políticas y normas de la Cooperativa, verificar que el objetivo del crédito sea coherente con la fuente de pago estableciendo las condiciones e instancias de control y seguimiento que corresponda.

### **Formas y Fuentes de Pago, Garantías**

*¿Cuál es la fuente y forma de pago del crédito?*

Determinar los flujos esperados y estimar la capacidad de pago o primera fuente de pago. La empresa o socio tiene capacidad de pago, cuando sus flujos permiten servir los vencimientos de capital, intereses y reajustes en los plazos y condiciones pactadas.

Una vez conocidos los fines ya descritos, es necesario realizar el Análisis de Crédito.

#### **5.4.1.8 Análisis**

Toda evaluación y análisis de crédito deben tener, siempre, el Informe Análisis Financiero de Crédito y Riesgo (Anexo3), elaborado por un Analista del Departamento de Riesgo y tomando en cuenta la matriz de Perfiles de Riesgo que se indica a continuación:

	<b>EMPRESA FORMAL</b>	<b>MICROEMPRESA</b>
Exposiciones altas y de gran impacto en caso de incumplimiento	Exposiciones de pequeño y mediano tamaño e impacto en caso de incumplimiento.	Exposiciones de pequeño y mediano tamaño e impacto en caso de incumplimiento. El nivel máximo de endeudamiento por socio dependerá de la capacidad de pago que este tenga.
Formalización de Información	Mediana Formalización	Falta de Información formal en la mayoría de los casos, pero se debe contar con al menos uno de los siguientes: RUC, matrícula de negocio, permiso de funcionamiento del negocio, patente, etc.
Razonable sofisticación en la gama de productos	Alta vulnerabilidad de ciclos económicos	Alta vulnerabilidad de ciclos económicos
	Mediana posibilidad de diversificar el portafolio de crédito	Mediana posibilidad de diversificar el portafolio de crédito y acceso limitado a tasas preferenciales
	Estructura accional concentrada principalmente en un solo dueño	Fuente de repago ligada al giro del negocio y a la solvencia patrimonial del dueño
	Fuente de repago ligada al giro del negocio y a la solvencia patrimonial del dueño	Bajo Nivel de Tecnificación o Sistematización.
		Número de empleados de hasta 40
		<b>Excepciones:</b> Al Dep. de Riesgo, deben ser aprobados por los Comités respectivos y el Departamento de Riesgo.
	<b>INFORMAL</b>	
	Baja formalidad en la información	
	Acceso limitado a fuentes alternativas de financiamiento	
	Empresas familiares donde el poder de decisión se concentra en una sola persona la misma que regularmente mantiene el mayor número de acciones	
	Alta vulnerabilidad de ciclos económicos	
	Mediano nivel de tecnificación y sistematización.(negocios agrícolas)	
	Niveles de activos sobreestimados (registran balances del negocio bienes de uso familiar)	
	Tipos de garantías adecuadas: hipotecarias, prendarias, certificados de inversión, almacenera, prendas industriales.	
	Fuente de repago ligada al giro del negocio y a la solvencia patrimonial del dueño	
	Plazo en créditos dependiendo la política vigente en el momento.	
	Pagos ajustados al ciclo del negocio; mensuales, bimestrales, trimestrales, semestrales.	
	<b>Excepciones:</b> Al perfil de riesgo, deben ser aprobados por los respectivos Comités de Crédito.	

**Cuadro 6:** Matriz perfiles de Riesgo.

**Elaborado por:** Mayra Lema.

#### 5.4.1.8.1 Segmentos.

Se define los segmentos de gestión sus respectivos mercados objetivos utilizando para ello, de forma referencial, el nivel de ventas anuales o ingresos que los socios posean.

SEGMENTOS	
<b>Formales</b>	Microempresas y triples A
<b>Informales</b>	Todos los socios de la COAC

**Cuadro 7:** Segmentos.

**Elaborado por:** Mayra Lema

Los clientes clasificados en los segmentos descritos, deben contar con la condición de Microempresas o Socios Triple A que han sido previamente clasificados por un Comité de Crédito y que son susceptibles de análisis, pasando a integrar los segmentos permanentes, que según su nivel de ventas perfil y bases de consideración de riesgo le corresponda.

#### **Microempresas**

La evaluación o análisis se realizará a través del Modelo de Evaluación de Crédito (Anexo 4).

Antes de presentar al siguiente proceso, el oficial de crédito debe remitir al Departamento de Riesgo los documentos utilizados para diseñar la mencionada propuesta.

El envío de estos documentos se debe realizar adjuntando el formulario de control Documentación Requerida para Análisis y que se presenta en el Anexo 9.

El resultado de la evaluación del modelo podrá ser uno de los tres siguientes:

- 1.- Se recomienda aprobar.
- 2.- Se requiere considerar en comité superior.
- 3.- Negar.

Si el resultado es "negar" podrá ser revisado en el comité inmediato superior con la participación de riesgos.

### **Socios Triple A**

Para que un socio sea considerado como triple A deberá cumplir con los siguientes análisis:

Deberá tener calificación triple A en el parametrizador del Buró de crédito actualizado.

No deberá constar en listas de observados.

No deberá estar inhabilitado por la Superintendencia de Bancos.

Sin protestas justificados o injustificados en otras Instituciones Financieras.

En el caso de que el cliente triple "A" sea persona jurídica se requiere necesariamente que el dueño de la empresa sea garante y éste deberá estar calificado como triple A, doble "A" o "A" o viceversa; sin embargo si el comité de crédito lo requiere firmará como codeudor y deberá presentar un garante que deberá estar calificado como triple A, doble A o A.

Igualmente cuando se trata de personas naturales deberá uno de los deudores encontrarse calificado como triple A y el segundo como doble A o A, o viceversa. El garante deberá presentar una calificación como triple A, doble A o A.

### **Socios Informales**

Es una realidad del mercado local, la existencia de socios con actividad comercial que se atienden en el sistema financiero y cooperativo que, teniendo o no una personería jurídica, no cuentan con balances y estados de resultados en formas regulares y verificables de manera confiable. Estos socios son los denominados INFORMALES.

El riesgo de operar con estos socios radica, entre los principales factores, en la poca o nada separación de su actividad comercial con las necesidades personales de sus dueños, lo que incrementa el riesgo de crédito, de tipo legal, tributarios, etc.

Estos socios requieren una atención especializada, que entre los factores, está el hecho de que es necesario construir conjuntamente con el socio, sus reportes de resultados, de ventas, de gastos, de flujos de caja., etc.

El costo asociado con la atención de estos clientes y el riesgo implícito en ello, debe estar claramente plasmado en la evaluación de crédito. Es decir, la determinación de su calificación de riesgo, y la estructura de tarifas aplicables a los productos y servicios que ellos demandan.

En todas las presentaciones al Comité de Crédito, de un análisis crediticio de este tipo de socio INFORMAL se debe incluir los avances ocurridos y/o esperados del estado de formalidad del socio.

El sistema de evaluación a utilizar, inicialmente, para estos clientes será el Modelo de Evaluación de Créditos (Anexo 4), pero con los datos que se ajusten a su situación, de lo contrario se irán realizando balances con la información obtenida en

el Reporte de Visitas (Anexo 7) a estos socios para constatar físicamente lo que dispone en su negocio.

Antes de presentar la propuesta al Comité de Crédito, el Oficial de Crédito debe remitir al Departamento de Riesgo los documentos utilizados para diseñar la mencionada propuesta.

El envío de estos documentos se debe realizar adjuntando el formulario de control Documentación Requerida para Análisis que se presenta en el Anexo 9.

#### **5.4.1.9 Negociación y Aprobación**

Una vez resuelta favorablemente la evaluación del socio (determinación del riesgo y tipo de financiamiento requerido por el cliente en su respectiva solicitud) corresponde al seno de los respectivos Comités, negociar las condiciones de financiamiento y servicios que se someterá al socio con el presente proceso de aprobación a la Comisión de Crédito de ser el caso.

Las condiciones de financiamiento deben ser consistentes con el destino del financiamiento, son:

Monto y plazo (relacionado con la capacidad de corto y largo plazo);

Tasa de interés,

Garantías adecuadas v/o personales; covenants o condiciones particulares que se negocien con el socio;

Controles de proyecto o seguimiento (si corresponde); etc.

Las condiciones de aprobación es una respuesta integral a las necesidades financieras y de servicios de los socios. Esta oferta de valor es la herramienta fundamental con

que los Oficiales de Crédito abordan a las solicitudes de crédito de los socios en sus respectivos mercados objetivos.

Una oferta de valor precisa ocurre como consecuencia de una adecuada segmentación y evaluación y análisis del socio. Esta ha considerado todos los productos que, acorde a la segmentación, evaluación y análisis, le son apropiados. Una oferta de valor de cobertura correcta apunta a que la cooperativa obtenga la mayor rentabilidad en la relación con el socio.

La oferta de valor, no solo es la exposición crediticia que el Oficial de Crédito propondrá al respectivo Comité de Crédito, sino el conjunto de productos y servicios, modelo de atención, canales, estándares, y precios. Todo lo anterior tiene como objetivo rentabilizar la relación con el socio.

En cuanto a las ofertas disponibles para cada segmento, el Área de Marketing y los Comités respectivos serán los responsables de generar y mantener los Productos y Servicios.

### Matriz de Productos y Servicios de la COAC

FINANCIAMIENTOS	FORMALES	INFORMALES
<b>CORTO PLAZO</b>		
<b>Plazos</b>	Menor a 1 año	Hasta 24 meses con plan de pago mensual, bimestral y trimestral o vencimiento único de hasta 180 días, siempre y cuando el ciclo de conversión del negocio lo justifiquen.
<b>Destino</b>	Capital de trabajo (incremento de inventarios y cuentas por cobrar)	Actividades productivas, estudiantiles y consumo
<b>Productos</b>	Crédito Automático Crédito para Plazas y Mercados Crédito Ventas de Celulares	Crédito Automático Crédito para Plazas y Mercados Crédito Ventas de Celulares
<b>Repago</b>	Proviene de la conversión de cuentas por cobrar, inventarios u otros activos corrientes de efectivo	Giro principal del negocio Actividades laborales
<b>Otros</b>		Los créditos a socios nuevos se deben aprobar por el monto que se esta dispuesto a tomar el riesgo. Estas aprobaciones deben tener un plazo de revisión consistente dentro del Comité de Crédito respectivo.
<b>FINANCIAMIENTOS</b>		
<b>LARGO PLAZO</b>		
<b>Plazos</b>	Mayor a 1 año	Mayor a 1 año
<b>Destino</b>	Financiamiento de activo	Financiar Activo , Comercio o Consumo
<b>Repago</b>	Generación Giro del negocio	Giro Principal del Negocio y Actividades laborales.
<b>Productos</b>	Crédito Hipotecario para Comercio Crédito Hipotecario para Microempresa  Crédito Almacén	Crédito Hipotecario para Comercio y consumo Crédito hipotecario para Vivienda, Crédito Quirografario para comercio y Consumo, Crédito Almacén
<b>Otros</b>	Convenants de carácter financiero o no financieros con el objeto de contar Con controles que le permitan actuar en forma preventiva ante problemas del deudor.	Para que un cliente pueda operar a largo plazo, deberá tener experiencia previa positiva en créditos.

**Cuadro 8:** Matriz de Productos y Servicios de la COAC  
Elaborado por: Mayra Lema

En esta instancia de negociación y aprobación es fundamental otros elementos como son:

### **Márgenes de Flexibilidad**

Para atender de forma efectiva los requerimientos del Socio, los Oficiales de Crédito, deben considerar con la mayor precisión, el uso que se le dará al crédito.

### **Flexibilidad de uso entre las facilidades aprobadas**

Las propuestas pueden incorporar márgenes razonables de intercambio entre facilidades.

### **Flexibilidad referida a las Garantías**

Esta flexibilidad dice relación a los niveles de cobertura requeridos para el desembolso de créditos. Múltiples garantías abiertas no constituidas en su totalidad, no son un impedimento para el desembolso de créditos, cuando el margen de cobertura de las garantías constituidas es igual o superior al requerido y aprobado. Esta flexibilidad debe estar explícitamente indicada en la aprobación del Crédito.

De lo contrario se debe aplicar el esquema de Excepciones vigentes.

#### **5.4.1.9.1 Excepciones y Observaciones al Proceso de Crédito**

El objetivo de este punto es informar a los funcionarios que intervienen en el proceso de crédito, cuales son las Excepciones y Observaciones aceptables. Niveles de Aprobación requeridos, como se Aprueban, a que controles quedan afectas y la forma de su regularización.

El alcance de este proceso va desde la solicitud de aprobación de excepciones y observaciones por parte archivo de control.

Este proceso es aplicable sólo a casos contemplados como Excepción u Observación en las matrices descritas en esta propuesta. La instancia de generar una Excepción u Observación queda reservada a la necesidad imperiosa de aprobar o desembolsar una operación de crédito, permitiendo con ello un beneficio cierto para la Cooperativa. Esta evaluación queda bajo la responsabilidad de los funcionarios designados para aprobar Excepciones u Observaciones, definido en la matriz descrita más adelante.

El rol de cada involucrado en este proceso debe ser conocida, cumplida y difundida por cada uno de los siguientes:

*Unidad de Negocios:* Representada por los oficiales de crédito, jefes de agencia, gerente, quienes solicitan a la instancia correspondiente se autoricen y/o aprueben las excepciones y observaciones para proceder a la aprobación de una línea de crédito u operación puntual; para desembolsar una operación; o para emitir un contingente.

*Los Comités de Crédito:* Aprobación colegiada de excepciones y/o observaciones con plazos que pueden ser diferentes a los estipulados en la Matriz de Excepciones y Observaciones.

*Área Legal:* Responsable de elaborar el Informe Legal e informar a la Unidad de Negocio sobre la caducidad o falta de documentos legales tanto en el proceso diario como para presentación de propuestas crediticias al comité.

*Operaciones, Unidad de Visado:* Será responsable de verificar el cumplimiento a políticas para el desembolso de operaciones o emisión de contingentes, en caso de incumplimiento se revisará que se encuentren debidamente autorizados por la Comisión de Crédito, o por los niveles de aprobación respectivos.

*Auditoria:* Realiza revisiones al cumplimiento de las políticas de excepciones y observaciones autorizadas.

*El Departamento de Riesgo,* realizará el seguimiento al negocio para que regularice las excepciones con el propósito de mantener un control sobre el cumplimiento de las políticas, además se encargará de aplicar el costo de provisiones de las excepciones y observaciones vencidas a los segmentos.

Es necesario recalcar que la responsabilidad y compromiso de cada área de la cooperativa, en el cumplimiento de las funciones asignadas a cada una de ellas, serán pieza fundamental para la obtención de un eficiente proceso de crédito y de la administración de las garantías.

A continuación se detalla una matriz de Excepciones de la Cooperativa:

		MATRIZ DE EXCEPCIONES Y	OBSERVACIONES	
			Formal	Informal
# / Tipo		Regulación Requerida		
	EX - Excepción	N/A = No Aplicable / NE - No Excepcionable		
	OC - Observación Crediticia	99 - Plazo de regularización en días calendario		
	OL - Observación Legal	A - Aprobación por simple Aceptación		
1	EX	Caducidad de Nombramientos y Poderes Nota: Se considera excepción cuando los nombramientos están vencidos más de 30 días y para poder aprobar la excepción es necesario la presentación del Certificado del Registro Mercantil que certifique que no se han inscrito nuevos nombramientos.	8	NE
2	EX	Autorización de Comité de Crédito. Nota: Vencida esta excepción no aplica prórroga	8	NE
3	EX	Garantía por Constituir Nota: El Departamento Legal validará e informará, en el medio de desembolso, el estado de avance del trámite de constitución de la garantía. Para el Segmento Pequeñas Empresas / Microempresas el mínimo requerido de avance para aprobar la excepción, es que la garantía esté ingresada en el registro de la Propiedad. Se autoriza también la excepción cuando se han extendido cartas compromiso con las instituciones con las cuales se mantiene el acuerdo y que deberán encontrarse firmadas por un representante autorizado de la Cooperativa.	45	30
4	EX	Firma del Cónyuge Nota: La firma del cónyuge del garante, sólo podrá excepcionarse por el Comité de Crédito cuando su respaldo patrimonial no se considere como fuente de repago. Caso contrario, la firma del cónyuge no es excepcionable.	A	N/A
5	EX	Ausencia de Solicitud de Contingentes Nota: Para operaciones de hasta un máximo de USD 10.000	2	NE
6	EX	Póliza de Seguro de la Garantía Nota: No son excepcionables: El endoso de la póliza de contrato de arrendamiento mercantil	30	30
7	EX	Avalúo vencido	30	30
8	OC	Crédito Caducado Nota: La caducidad del crédito nos indica que la aprobación deberá realizarse como operación puntual por los niveles establecidos de acuerdo al Riesgo consolidado.	A	N/A
9	OC	Actualización Estado Situación Personal Nota: Para socios de Pequeñas Empresas / Microempresas esta observación no se aplica para créditos con garantía quirografaria en los que es imprescindible el contar con el estado de situación personal actualizado.	15	NE
10	OC	Balances Actualizados Nota: La información financiera debe estar actualizada en los meses de marzo, junio, septiembre, diciembre. Los balances auditados con corte a diciembre se presentarán hasta el 15 de abril del año siguiente.	15	NE
11	OC	Falta de Identificación Segmento	I	I
12	OC	Actualización Reporte de Visita	15	N/E
13	OC	Archivo Negativo con Justificativo	A	A
14	OC	Cuentas cerradas con Instituciones Financieras y con Justificativo	A	A
15	OC	Problemas en Central de Riesgo con Justificativo	A	A
16	OC	Cambio de Condiciones a la Aprobación Original Nota: La aceptación de estas observaciones crediticias estarán a cargo del Comité de Crédito de acuerdo al nivel de riesgo consolidado del grupo económico.	A	A
17	OL	Caducidad Certificado del IESS El Certificado de Cumplimiento Patronal se actualiza cada año	15	15
18	OL	Comprobante de Pago de Aportes al IESS Nota: El Comprobante de Pago de Aportes al IESS deberá presentarse trimestralmente. La actualización debe corresponder a mes inmediato anterior.	30	30

	FECHA ACTUALIZACION:			
	POR:			
	COAC La Merced Ltda.			

**Cuadro 9:** Matriz de Excepciones y Observaciones de la COAC**Elaborado por:** Mayra Lema**Fuente:** COAC La Merced Ltda.**Lineamientos Generales**

Para que se considere como excepción u observación, el evento debe estar contemplada en las "Matrices de Excepciones y Observaciones"; caso contrario no lo es.

Toda excepción y observación deberá presentar el nivel de aprobación requerido de acuerdo con su nivel de riesgo y de conformidad con lo establecido en la "Matriz de Excepciones y Observaciones"

La regularización de toda excepción y observación es responsabilidad del funcionario encargado de la relación con el socio, en el plazo máximo que se estipula en la "Matriz", a menos que tenga condición de aceptación.

Las excepciones y observaciones que tienen plazo de regularización serán registradas en la Carpeta del Socio por la unidad de visado (operaciones).

Las excepciones y observaciones aprobadas por aceptación de los niveles definidos, serán registradas con la justificación correspondiente, la misma que deberá constar en la Carpeta de Crédito del Socio.

## **Regularizaciones**

La regularización de las excepciones y observaciones será administrada por la unidad de visado bajo el siguiente esquema:

Excepción y observación de carácter legal deberán ser previamente revisadas por el Departamento Legal para que pueda ser regularizada y eliminada de la Carpeta de Crédito del Socio.

Las Observaciones de carácter crediticio y la garantía en trámite, pueden ser dadas de baja de la Carpeta por el Área Operativa en este caso la encargada del Visado, siempre y cuando se pueda visualizar en el sistema o físicamente en el file de crédito.

En casos donde las operaciones que generaron la excepción / observación hayan sido canceladas, Operaciones podrá eliminar del reporte con el requerimiento del funcionario de crédito.

Para el proceso de Aprobación se presentara el siguiente documento resumen:

Propuesta	Formal	Informal
<b>Línea de Crédito</b>	Operación a la que se debe propender	Operación a la que se debe propender, mismas que tendrán una duración de hasta 1 año. En caso de formalidad y calidad de información lo ameriten el comité respectivo aprobaría un tipo de crédito mayor a un año.
<i>Presentación</i>	Para ser otorgadas, ratificadas, modificadas por los respectivos comités de crédito.	Para ser otorgadas, ratificadas modificadas por los respectivos comités de crédito, con previa aprobación del Departamento de Riesgo.
<i>Revisión</i>	Al menos una vez al año o con la frecuencia que lo defina el comité de crédito respectivo o al Departamento de Riesgo o su clasificación el SIC así como el Consejo de Administración.	Al menos una vez al año o con la frecuencia que lo defina el Departamento de Riesgo y Consejo de Administración
<b>Operaciones Puntuales</b>	Existen ocasiones en las cuales se requieran transacciones ocasionales en aquellos socios que tradicionalmente no demandan facilidades crediticias. Estas facilidades son de carácter esporádico y serán aprobadas por los niveles correspondientes como lo son los Consejos Directivos.	
<b>Reestructuraciones</b>  <i>Requisitos</i>  <i>Comité de Crédito</i>	La reestructuración de una deuda procede cuando el socio presenta serios problemas para honrar sus obligaciones y la única solución de cobro para la Cooperativa es su reestructuración  Los intereses son financiados en la reestructuración, de forma separada y no generen nuevos intereses.  Estas propuestas deberán ser revisadas o gestionadas por la Unidad de Crédito Aprobadas dentro del comité de ser el caso según las políticas vigentes para cada tipo de crédito.	
<b>Refinanciamientos</b>  <i>Requisitos</i>	La refinanciación de una deuda procede cuando el socio solicita cambiar la forma de pago originalmente aprobada, en razón de que no está en capacidad de honrar su obligación en los plazos estipulados.  Plazo máximo depende del flujo de caja del socio.  Socio debe cancelar mínimo intereses vigentes, vencidos, de mora, comisiones, gastos	
	e impuestos.	

<p><i>Comité de Crédito</i></p>	<p>Cobertura de garantías adecuadas debe mantenerse o mejorarse.</p> <p>Mantener o mejorar las firmas de codeudores y garantes personales de la operación original</p> <p>Análisis Previo en el Departamento Riesgo.</p> <p>Las operaciones de crédito, de cuyo análisis se desprenda la necesidad de reestructurar, refinanciar, ampliar o reducir plazo, cambiar tasa de interés o aplicar cualquier otra figura que implique modificaciones a las condiciones contractuales originalmente mediante la suscripción de pagares o contratos de mutuo, con la consecuente derivación de pago de impuestos y demás costos y gastos relacionados con esta operación. Es imprescindible verificar previamente, que la garantía constituida para respaldar estos créditos este abierta a favor de la Cooperativa.</p> <p>Estas propuestas deben ser aprobadas en el siguiente nivel superior al que originalmente aprobó el crédito.</p>
---------------------------------	---

**Cuadro 10:** Matriz Propuestas de Crédito.

**Elaborado por:** Mayra Lema

**5.4.1.10 Seguimiento de la Cartera de Créditos**

Una vez que el Crédito ha sido otorgado no debe olvidarse que el proceso recién comienza y es necesario asegurar la recuperación, ya que, la situación del socio y el riesgo asociado cambia con el paso del tiempo. Para tal efecto, el Oficial de Crédito debe ser proactivo, tener capacidad para anticiparse, y no actuar ante hechos consumados.

La detección temprana de problemas que pueden afectar a determinados deudores, permitirá adoptar oportunamente planes de acción tendientes a optimizar la recuperación de los créditos otorgados. Para esto existen verificaciones cruzadas pero no excluyentes, realizadas por el Departamento de Riesgo y el Oficial de Crédito.

Esto requiere que cada Oficial de Crédito realice un seguimiento oportuno de la cartera de créditos de sus socios, observando las siguientes normas básicas:

Cada vez que se curse operaciones aprobadas por un comité, se debe evaluar la situación del socio verificando que el riesgo asociado no haya cambiado respecto del existente al momento de la aprobación.

Mantener información económica financiera actualizada. Esta debe ser evaluada, complementada y validada con la evolución de las ventas según formularios de IVA y la variación de la deuda.

Al cambiar las condiciones de aprobación de crédito de un deudor, deberá presentarse nuevamente su operación al comité de crédito con atribuciones suficientes para el caso.

Mantener un proceso permanente de la evolución del riesgo de la cartera asignada. Esto por medio de ponderar adecuadamente las variables cuantitativas y cualitativas que determinan el nivel de riesgo asociado, todo lo cual debe quedar reflejado en la calificación de riesgo.

Todo socio respecto del cual se determine que existen problemas en la recuperación total o parcial de los financiamientos concedidos, debe contar con un Plan de Acción en el cual se establece la estrategia de recuperación, tendiente a solucionar la situación de los créditos o bien minimizar las pérdidas.

#### **5.4.1.11 Revisión de la cartera de Créditos y Calificación de Riesgo (Scoring)**

Todos los deudores de la cooperativa, incluyendo aquellos con aprobaciones y créditos sin cursar, deben tener asignada en todo momento una calificación de riesgo, determinada a través del Sistema Interno de Calificación, la calificación se monitorea en forma trimestral de cartera asignada.

La calificación de Riesgo debe ser siempre revisada por los Comités de Crédito cada vez que éstos analicen una nueva presentación.

Independientemente de este punto de control, la Unidad de Crédito manejará la calificación de cartera y las provisiones. Este control contempla que el Oficial de Crédito debe elaborar las actas de calificación, someterlas a aprobación en Riesgo y mantenerlas en la carpeta de crédito de cada cliente.

Los deudores con deuda vigente deben ser revisados por el respectivo Comité de Crédito de acuerdo a la siguiente frecuencia:

	<b>FORMAL</b>	<b>INFORMAL</b>
	Para este segmento será con la frecuencia que lo defina el comité de Crédito respectivo o la Unidad de Riesgo o su clasificación en el SIC: Con SIC de 1 a 3 Anualmente ;con SIC 4 cada 6 meses y con SIC entre 5 a 6 cada tres meses	4-5 veces al año o con la frecuencia que lo defina la Unidad de riesgo.

**Cuadro 11:** Frecuencia de revisión del SIC.

**Elaborado por:** Mayra Lema

La calificación de riesgo utilizada es la establecida por la Superintendencia de Bancos y su determinación es realizada por el Oficial de Negocios, cada vez que presenta una propuesta al Comité de Crédito. Para ello se puede utilizar el Sistema de Calificación Interna, como herramienta que aporta información para completar el acta de calificación. Además de otros factores presentes en la calificación trimestral de cartera como son garantías, entorno económico y comportamiento crediticio en la cooperativa y en el sistema financiero, la calificación del SIC podría homologarse de forma referencial como se muestra en el recuadro a continuación:

S I C	Calificación		Calificación			
	Riesgo	Ptos.	Riesgo	Super.Bancos	Perd.	Prov.
COAC						
				%		%
1	Excelente	85-100				
2	Fuerte	75-84	A	Normal	1-30	1
3	Aceptable	74 70 65	B	Potencial	31-60	5
4	Observable	64 55	C	Deficiente	61-90	20
5	Débil	50-54	D	Dudoso	91-180	50
6	Dudoso	40 0	E	Pérdida	181-360	100

**Cuadro 12:** Tabla homologada del SIC en el Sistema Financiero Ecuatoriano..

**Elaborado por:** Mayra Lema

**Fuente:** Departamento de Riesgo de la COAC.

Las Calificaciones de Riesgo serán revisadas y actualizadas conforme la periodicidad y metodología establecida por la Superintendencia de Bancos. Este proceso será efectuado conjuntamente entre el Departamento de Riesgo y del Oficial de Crédito.

Cuando este proceso arroje un cambio de calificación, el Departamento de Riesgo evaluará junto al Oficial de Crédito, la efectividad del cambio y en cuyo caso, el Oficial de Crédito debe aportar los antecedentes necesarios que lo soportan.

#### 5.4.1.12 Control de Vencimiento de los Créditos.

El Departamento de Riesgo emitirá un reporte mensual de créditos aprobados. Este reporte será la base de control para que los Oficiales de Crédito realicen sus procesos de revisiones. Esta información incluirá al menos lo siguiente:

1. Nombre del Cliente
2. Identificación
3. Sector y Actividad Económica
4. Monto de la línea aprobada.
5. Exposición Actual
6. Monto de la Garantía
7. Calificación y Provisión
8. SIC
9. Fecha de Revisión.

Todos estos procedimientos van a formar parte complementaria a las Política de Crédito vigentes en la Cooperativa, en cada una de las partes de este Manual de Proceso de Análisis de Crédito se van mencionado las actividades que cada funcionario debe cumplir de manera secuencial para poder terminar el proceso y en el caso de no hacerlo regresara a la parte inicial como se muestra en los diagramas de flujo.

Es potestad de la Asamblea General de Representantes de cada uno de los Consejos que la conforman el poner en práctica este Manual de Procesos que fue realizado con el aporte de cada una de las personas que trabajan en el Departamento de Crédito y sus departamentos de apoyo.

## CAPITULO VI

### 6.- Conclusiones y Recomendaciones

#### 6.1 Conclusiones:

En el sistema financiero nacional las Cooperativas de Ahorro y Crédito constituyen un factor fundamental para el desarrollo económico y social del país por lo que es necesario que estas entidades cuenten con procesos formales en su administración.

Se ha determinado, que uno de los procesos base para el desarrollo de la Cooperativa es el de Crédito y sobre todo el Análisis de Crédito ya que en el se desarrollan varios procedimientos de control de información financiera.

Dentro del Análisis de Crédito es necesario el conocimiento a profundidad del socio, en este caso utilizando las 5C del crédito, para de esta manera estar al tanto de cada fase del crédito

Un adecuado proceso de análisis de crédito sirve de herramienta práctica que facilita a los Oficiales de Crédito la gestión de la administración crediticia que les corresponde realizar durante todas las etapas de la vida de un crédito.

Un apropiado manual de proceso de análisis de crédito permite que todos los Oficiales de Crédito, Operaciones y Departamentos de apoyo conozcan la forma en la cual se realiza la función de otorgamiento y administración de créditos en la Cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda “La Merced” Ltda.

Al realizar un scoring de información financiera y conductas de los socios para evaluar y controlar el riesgo dentro de una cartera de clientes se llega a un mejor entendimiento de las características de riesgo específicas y sus subsecuentes atributos que llevan a pagos retrasados y en última instancia a incobrabilidad.

Los diferentes Comités de Crédito serán los responsables directos en el desarrollo del proceso análisis de crédito.

Un trabajo de campo ayudará a un administrador a conocer de mejor manera la realidad de la empresa, ya que se inmiscuye en su día a día donde se generan problemas, nuevas ideas, opciones de cambio y sobre todo se considera a cada una de las áreas de la empresa como un apoyo para las demás.

## **6.2 Recomendaciones:**

Poner en práctica el Manual de Procesos para el Análisis de Créditos para que el proceso de concesión de un crédito sea uniforme y claro para el personal que labora en el área de crédito y en las áreas de apoyo, evitando de esta manera el riesgo en el otorgamiento de crédito y por consiguiente el aumento de la morosidad.

Cada empleado debe tener en claro cuáles son sus funciones dentro del proceso y sus niveles de decisión en caso de serlo.

Se debe aplicar el Manual por cuanto explica claramente y en forma sistemática el proceso que se debe seguir para el análisis de crédito, evitando de esta manera que se realice procedimientos inadecuados o reprocesos que repercuten directamente en la atención al socio.

La aplicación de este manual es muy importante para la administración por cuanto permitirá reducir costos operativos, tener mayor rotación de su disponible para así generar más recursos y por lo tanto una liquidez que permitirá a la Cooperativa ser una de las mas solidas a nivel nacional.

La aplicación del presente trabajo permitirá al funcionario realizar su labor en forma consciente, siempre pensando en precautelar los intereses institucionales que en este caso son de cada uno de los socios, disminuyendo el riesgo de recuperar una cartera colocada.

El Consejo de Vigilancia junto con auditoria deberá realizar varias revisiones en forma esporádica para verificar que los procedimientos adoptados por cada uno de los involucrados en el proceso de crédito sean los permitidos según las políticas vigentes.

Se recomienda tomar en cuenta varios de los anexos de esta propuesta para que formen parte de los documentos internos de la Cooperativa para brindar un aporte adicional a este Manual.

**Bibliografía:**

Joaquín López Pascual - Altina Sebastian González. Gestión bancaria los nuevos retos en un entorno global. Editorial Mc Graw-Hill. España 1995.

Diez de Castro, Lt y Mascareñas J. Ingeniería financiera. La gestión en los mercados financieros internacionales. Editorial McGraw-hill,, serie Management 2ª edición. Madrid 1994.

Rodríguez Saiz L - Parejo J.A - Cuervo A y Calvo A. Manual de Sistema Financiero Español, Ariel Economía, 9ª.edición España 2000.

Dianne Galloway, Mejora Continua de Procesos. Ediciones gestión 200 S.A 2ª edición. Barcelona 2002.

Informes de Auditoría Internos de la COAC. Ambato 2007-2008

Políticas de Crédito y Riesgo de la Cooperativa La Merced Ltda. Ambato 2007-2008

***PAGINAS WEB***

<http://www.sas.com/offices/latinamerica/mexico/industries/banking/scoring/index.html>

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1086971>

<http://articles.moneycentral.msn.com/Banking/YourCreditRating/4creditScoringMyths.aspx>

[http://www.microfinance.com/Castellano/Documentos/Scoring\\_Ventajas\\_Desventajas.pdf](http://www.microfinance.com/Castellano/Documentos/Scoring_Ventajas_Desventajas.pdf)

<http://www.bcra.gov.ar/pdfs/invest/CreditScoring.pdf>

<http://web.jet.es/amosarrain/estructura.htm>

[www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

[www.gestion2000.com](http://www.gestion2000.com)

[www.fecoac.com](http://www.fecoac.com)

## ANEXOS

Anexo 1.- Entrevista al personal de la COAC.....	135-136
Anexo 2.- Memorando de Aprobación de Crédito.....	137-139
Anexo 3.- Análisis Financiero de Crédito y de Riesgo.....	140-141
Anexo 4.- Modelo de Evaluación de Créditos.....	142-145
Anexo 5.- Reporte de Información Básica.....	146-147
Anexo 6.- Formulario de Recolección de la Información del Socio.....	148-150
Anexo 7.- Reporte de Visita.....	151
Anexo 8.- Sistema de calificación Interna SIC.....	152
Anexo 9.- Documentación Requerida para el Análisis.....	153

**ANEXO 1****PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****FORMULARIO DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL PERSONAL QUE  
FORMA PARTE DEL PROCESO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED LTDA.”**

**OBJETIVO:** Determinar los Macroprocesos de Crédito de la COAC, así como la construcción de matrices de caracterización y diagramas de flujo de los mismos.

1. ¿La COAC tiene un proceso de crédito formal?
2. ¿Cómo se realiza el proceso de crédito de la cooperativa?
3. ¿Existe una supervisión de cada uno de los pasos que siguen?
4. Dentro del análisis de crédito de la Cooperativa ¿como ve los procedimientos?
5. ¿Puede definir que son los inputs y outputs de la cooperativa?
6. ¿Puede definir cuales son los responsables de cada uno de los pasos que siguen?
7. ¿Dentro del análisis de crédito de la Cooperativa ¿ cuáles son sus clientes internos?
8. ¿Cuáles son los documentos que utilizan para el análisis de crédito?

9. ¿Podría llenar esta matriz de caracterización según su manera de ver el cada uno de los macroprocesos que definimos anteriormente: Evaluación y Análisis, Negociación y Aprobación, Administración de Crédito?

<b>MACROPROCESO</b>			
<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado</i>	<i>Aprobado</i>	
<b>1.- Objetivo:</b>			
<b>2.- Responsables:</b>			
<b>3.- Proveedores:</b>	<b>4.- Entradas</b>	<b>5.- Etapas</b>	<b>6.- Salidas</b>
			<b>7.- Clientes</b>
<b>8.- Documentos Internos</b>		<b>9.- Sistemas de Soporte y Recursos</b>	<b>10.- Políticas</b>

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



ANEXO 2 MEMORANDO DE APROBACIÓN DE CREDITOS (CONTINUACIÓN)

TÉRMINOS Y CONDICIONES(USD)

FACILIDADES

CORTO PLAZO

Facilidad Nº 0

Facilidad Nº 0

Socio		
Tipo de Facilidad		
Destino		
Productos		
Plazo de la facilidad		
Crédito Actual		
Incremento /(Reduccion)		
Exposición		
Tasa de Interés	REAJUSTABLE	
Comisiones		
Margen Mínimo		
Cronograma de Desembolso		
Cronograma de Repago		
Periodo de Gracia		

Socio		
Tipo de Facilidad		
Destino		
Productos		
Plazo de la facilidad		
Crédito Actual		
Incremento /(Reduccion)		
Exposición		
Tasa de Interés	REAJUSTABLE	
Comisiones		
Margen Mínimo		
Cronograma de Desembolso		
Cronograma de Repago		
Periodo de Gracia		

PROPOSITO DE LA FACILIDAD Y FUENTE DE REPAGO

PROPOSITO DE LA FACILIDAD Y FUENTE DE REPAGO

FACILIDADES

LARGO PLAZO

Facilidad Nº 0

Facilidad Nº 0

Socio		
Tipo de Facilidad		
Productos		
Destino		
Plazo de la facilidad		
Fecha de Vencimiento		
Crédito Actual		
Incremento /(Reduccion)		
Exposición		
Tasa de Interés	REAJUSTABLE	
Comisiones		
Margen Mínimo		
Cronograma de Desembolso		
Cronograma de Repago		
Periodo de Gracia		
RORAC(%)		

Socio		
Tipo de Facilidad		
Productos		
Destino		
Plazo de la facilidad		
Fecha de Vencimiento		
Crédito Actual		
Incremento /(Reduccion)		
Exposición		
Tasa de Interés	REAJUSTABLE	
Comisiones		
Margen Mínimo		
Cronograma de Desembolso		
Cronograma de Repago		
Periodo de Gracia		
RORAC(%)		

PROPOSITO DE LA FACILIDAD Y FUENTE DE REPAGO

PROPOSITO DE LA FACILIDAD Y FUENTE DE REPAGO

**ANEXO 2 MEMORANDO DE APROBACIÓN DE CREDITOS (CONTINUACIÓN)**

**DETALLE DE GARANTIAS**

Facilidades a las que se aplica		<u>Poliza de Seguro</u>
Tipo de Garantía 1		Aseguradora
Descripción Garantía 1		Fecha de Vencimiento
Avaluo Comercial		Valor Asegurado
Valor de Realización		
Cobertura %		OBSERVACIONES
Fecha avaluo		
Estado de Garantía		
Nombre de Garante (s)		
Patrimonio de Garante (s)		
Fecha Estado Situación Patrimonial		

Facilidades a las que se aplica		<u>Poliza de Seguro</u>
Tipo de Garantía 1		Aseguradora
Descripción Garantía 1		Fecha de Vencimiento
Avaluo Comercial		Valor Asegurado
Valor de Realización		
Cobertura %		OBSERVACIONES
Fecha avaluo		
Estado de Garantía		
Nombre de Garante (s)		
Patrimonio de Garante (s)		
Fecha Estado Situación Patrimonial		

**CONDICIONES ESPECIALES / COVENANTS**

Facilidades a las que aplica	
Descripción Covenants (1)	
Status de Cumplimiento	

RENTABILIDAD	
ACTUAL	
Ultimos 12 meses	
PROYECTADA	
Siguientes 12 meses	

Anexar formatos de calculo

COMENTARIOS SOBRE LA RENTABILIDAD DEL SOCIO


<b>ANEXO 3 ANÁLISIS FINANCIERO DE CRÉDITO Y RIESGO</b>
--

<b>BALANCE FINANCIERO</b>	
Principales Cuentas del Activo y Pasivo	
Rotación de Cuentas por cobrar e inventarios	
Calidad de la Cartera	
Endeudamiento	
Liquidez	
Estructura Patrimonial	

<b>FLUJO DE CAJA HISTÓRICO</b>	
Flujo de caja operativo Neto	
Administración del flujo de efectivo	

<b>ANÁLISIS DE PROYECCIONES</b>	
<b>SCENARIO DEL SOCIO</b>	
HIPOTESIS	
ANÁLISIS DE RESULTADOS	

<b>CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO Y SECTORIAL</b>	

<b>ANÁLISIS DE RIESGO</b>	
<b>RIESGOS DEL SECTOR Y DEL MERCADO</b>	
RIESGO	MITIGANTE

<b>RIESGOS FINANCIEROS</b>	
RIESGO	MITIGANTE

<b>RIESGOS OPERATIVO/ADMINISTRATIVO</b>	
RIESGO	MITIGANTE

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	

Firma _____ Nombre	Fecha: _____
-----------------------	--------------

**Anexo 3** : Análisis Financiero de Crédito y de Riesgo.

**Elaborado por:** Mayra Lema B.

<b>ANEXO 3 ANÁLISIS FINANCIERO DE CRÉDITO Y RIESGO</b>		
<b>EVALUACIÓN SECTORIAL Y PERSPECTIVAS DE LA ACTIVIDAD</b>		
<b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</b>		<b>DEBILIDADES Y AMENAZAS</b>
<b>FACTORES CRÍTICOS DE LA ACTIVIDAD:</b>		
<b>FACTORES</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
COMERCIALES		
TECNICOS OPERATIVOS		
FINANCIEROS		
<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO CREDITICIO</b>		
<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>POLÍTICA</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
DESTINO		
PLAZO		
PERIODO DE GRACIA		
DESEMBOLSOS		
CONDICIONES DE PAGO		
COLATERAL		
<b>SISTEMA INTERNO DE CALIFICACIÓN</b>		
<b>RESULTADO</b>	<b>COMENTARIO</b>	
<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b>		
<b>CONFIABILIDAD DE LOS BALANCES:</b>		
Señalar si el análisis se basa en balances auditados, internos o consolidados. Si se basa en balances internos contrastar su confiabilidad en relación a los auditados en las cuentas de Ventas y Utilidades. En caso de tener balances auditados indicar el nombre de la firma auditora, tiempo que tiene auditando la empresa y si existen salvedades en el informe del auditor.		
<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>		
Evolución de las Ventas		
Evolución de costos y gastos		
Ventas vs Presupuestos		
Margenes y Rentabilidad		

**Anexo 3** : Analisis Financiero de Crédito y de Riesgo.

Elaborado por Mayra Lema B

## ANEXO 4 MODELO DE EVALUACIÓN DE CRÉDITO

<b>ANEXO 4 MODELO DE EVALUACIÓN DE CRÉDITO</b>	
<b>FECHA DE INGRESO:</b>	
<b>TIPO DE PROPUESTA</b>	
<b>NOMBRE DEL ASESOR:</b>	
<b>AGENCIA:</b>	
<b>1) INFORMACIÓN DEL SOCIO</b>	
NOMBRE COMPLETO	
TIPO DE IDENTIFICACIÓN	
IDENTIFICACIÓN	
CERTIFICACIÓN EXISTENCIA NEGOCIO	
DIRECCIÓN DEL NEGOCIO	
UBICACIÓN DEL NEGOCIO	
ACTIVIDAD	
CALIFICACIÓN SECTORIAL	
AÑOS EXPERIENCIA EN ACTIVIDAD	
PATRIMONIO DEL SOCIO	
CAPITAL SOCIAL	
<b>VERIFICACIÓN DE IDONEIDAD DEL SOCIO:</b>	
Parametrizador Buro de Crédito	
Calificación de Riesgo de la Cooperativa.	
Calificación Central de Riesgos	
Listas Negras SIB	
Archivos Negativos	
Socio VINCULADO	
<b>SOLO PARA PERSONAS NATURALES</b>	
EDAD	
ESTADO CIVIL	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL CONYUGE	
CÉDULA IDENTIDAD CONYUGE	
NUMERO DE CARGAS	
<b>DETALLE DE SUS RIESGOS EN LA COAC LA MERCED Y CENTRAL DE RIESGOS</b>	
Riesgo Actual COMERCIAL	
Riesgo Actual CONSUMO	
Riesgo Actual VIVIENDA	
Riesgo INDIRECTO del socio	
Riesgo Directo CENTRAL DE RIESGO	
Riesgo Indirecto CENTRAL DE RIESGO	
Fecha CENTRAL DE RIESGO	
<b>2) INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</b>	
Instalaciones	
Controles Contables - Administrativos	
Concentración en Clientes	
Concentración en Proveedores	
Control Administrativo Gerencial	
Años experiencia en la actividad	
Nivel de Competencia	
<b>3) DOCUMENTACIÓN Y REFERENCIAS</b>	
Tipo de balances (deudor)	
Fecha de información financiera	
Confiabilidad en ventas	
Antigüedad de cuentas (años)	
Reciprocidad (saldos promedios)	
Saldos de Ctas otras cooperativas o bancos	
Referencias Crediticias (sistema)	
Confiabilidad en compras	
Experiencia crediticia anterior	

## ANEXO 4 MODELO DE EVALUACIÓN DE CRÉDITO ( CONTINUACIÓN 1)

## 4) INFORMACIÓN DEL DEUDOR SOLIDARIO/CODEUDOR Y GARANTE (de existir)

## CODEUDOR/DEUDOR SOLIDARIO

<b>NOMBRE COMPLETO</b>			
Identificación (C.I.O RUC)			
Actividad:			
Estado Civil (Solo Personas Naturales)		Edad:	
Calificación Riesgo:		Calificación Central Riesgos	
Parametrizador del Buró de Crédito		Listas Negras SIB	
Archivos Negativos		Cliente VINCULADO	
Riesgo Directo			
Riesgo Indirecto			
Patrimonio			
Ahorro Neto:			
Patrimonio Codeudor/ Riesgo Total			

**GARANTE 1:**

<b>NOMBRE COMPLETO</b>			
Identificación (C.I.O RUC)			
Actividad:			
Estado Civil (Solo Personas Naturales)		Edad:	
Calificación Riesgo:		Calificación Central Riesgos	
Parametrizador del Buró de Crédito		Listas Negras SIB	
Archivos Negativos		Cliente VINCULADO	
Riesgo Directo			
Riesgo Indirecto			
Patrimonio			
Ahorro Neto:			
Patrimonio Codeudor/ Riesgo Total			

**GARANTE 2:**

<b>NOMBRE COMPLETO</b>			
Identificación (C.I.O RUC)			
Actividad:			
Estado Civil (Solo Personas Naturales)		Edad:	
Calificación Riesgo:		Calificación Central Riesgos	
Parametrizador del Buró de Crédito		Listas Negras SIB	
Archivos Negativos		Cliente VINCULADO	
Riesgo Directo			
Riesgo Indirecto			
Patrimonio			
Ahorro Neto:			
Patrimonio Codeudor/ Riesgo Total			

**5) DATOS DE LA PROPUESTA DE CREDITO:**

<b>FACILIDADES COMERCIALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Tipo de Producto:			
Destino:			
Monto:			
Plazo (meses):			
Tasa:			
Comisión :			
Forma de pago:			
Consistencia Producto - Destino - Plazo - Forma de Pago			
Inversión total:			
% a financiar:	%	%	%
Validar % Financiamiento:			
<b>RIESGO COMERCIAL:</b>			
Dividendo nuevo Activos Fijos :			
Pago del Capital de Trabajo			
Pago del Contingente:			
<b>RIESGO TOTAL:</b>			

ANEXO 4 MODELO DE EVALUACIÓN DE CRÉDITO ( CONTINUACIÓN 2)		
<i>DETALLE DE GARANTÍAS:</i>		
Tipo de Garantía 1		
Avalúo de garantía 1		
Fecha de avalúo garantía 1		
Tipo de Garantía 2		
Avalúo de garantía 2		
Fecha de avalúo garantía 2		
Tipo de Garantía 3		
Avalúo de garantía 3		
Fecha de avalúo garantía 3		
TOTAL GARANTÍAS		Cobertura requerida
Subtotal hipotecas Fideicomiso		0
Subtotal Gta Bancaria		0
Subtotal leasing		0
Subtotal Otras Garantías		0
TOTAL COBERTURA GARANTIA AJUSTADA AL TIPO RIESGO TOTAL		
Cobertura Garantías hipot. Riesgo Total		
Cobertura Garantías banc. Riesgo Total		
Cobertura Garantías Leasing Riesgo total		
Cobertura Otras Garantías Riesgo Total		
TOTAL COBERTURA GARANTIA		
<b>6) INFORMACIÓN FINANCIERA</b>		
<i>BALANCE GENERAL</i>	FECHA:	
ACTIVOS	MONTOS EN USD.	%
Caja, Bancos		
Inversiones		
Cuentas por Cobrar (comerciales)		
Inventarios		
Otros Activos Corrientes		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		
Bienes Inmuebles (terrenos, edificaciones)		
Bienes Muebles (maquinarias, vehículos)		
Deprec. acumulada (-)		
Otros Activos No Corrientes		
TOTAL ACTIVOS		
PASIVOS Y PATRIMONIO	MONTOS EN USD.	%
Deudas Bancadas Corto Razo		
Cuentas por Pagar (proveedores)		
Anticipos recibidos de clientes		
Prestamos relacionados		
Otros Pasivos Corrientes		
TOTAL PASIVO CORRIENTE		
Deudas Bancarias largo Plazo		
Otros Pasivos no corrientes		
TOTAL PASIVOS		
PATRIMONIO	0	Cuadre: O.K
<i>INGRESOS Y GASTOS MENSUALES</i>	MONTOS EN USD.	%
Ventas mensuales		
Costo de Ventas mensual		
Depreciación costo ventas		
Utilidad (Flujo) Bruta		
Gastos admin y generales		
Gastos de venta		
Otros ingresos operacionales		
Participación Empleados		
Provisiones		
TOTAL GASTOS OPERATIVOS		
Utilidad (Flujo) Operativa		
Otros Ingresos		
Otros Gastos (no financieros)		
Gastos Familiares:		
En efectivo		
Tarjeta de Crédito		
TOTAL GASTOS FAMILIARES:		
Flujo de caja antes de dividendos y financieros		
Dividendos Cooperativa		
Dividendo nuevo facilidad Comercial 1		
Dividendo nuevo facilidad Comercial 2		
Dividendo nuevo facilidad Comercial 3		
Dividendos Otros Bancos Financieras		

## ANEXO 4 MODELO DE EVALUACIÓN DE CRÉDITO ( CONTINUACIÓN 3)

## INDICADORES FINANCIEROS

NOMBRE INDICADOR	RESULTADO	PARÁMETROS DEL MODELO
Capacidad de Pago (Flujo histórico).		Mínimo ACEPTABLE
Capacidad de Pago (Flujo proyectado)		Mínimo ACEPTABLE
% Sensibilización en los ingresos históricos		Mínimo requerido
Capacidad de pago histórica sensibilizada		Mínimo requerido
Liquidez Corriente		Mínimo requerido
Prueba Acida		Mínimo requerido
Rotación inventarios (días)		Promedio de la Actividad
Rotación Cx Cobrar (días)		Promedio de la Actividad
Rotación Cx Pagar (días)		Dato Informativo
Ciclo de recuperador) (días]		Dato Comparativo
Máxima necesidad de capital de trabajo		Dato Informativo
Endeudamiento (P/A)		Máximo permitido
Margen Bruto		Promedio de la Actividad
Margen Operativo		Promedio de la Actividad
Margen Neto		Mínimo requerido
Patrimonio/ Central Riesgo		Mínimo requerido
Patrimonio/ Activos Totales		Mínimo requerido
Capjtal Social / Patrimonio		Dato Informativo
Riesgo Total/Patrimonio (cupos legales)		Máximo permitido

**7) RESULTADOS DEL MODELO Y AVISOS**

<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>		
<b>CAPACIDAD DE PAGO (Proyectada)</b>		<b>ACEPTABLE/ INACEPTABLE</b>
<b>RECOMENDACIÓN</b>		
<b>DECISIÓN DEL COMITÉ</b>		

Anexo 4 : Modelo de Evaluación de Crédito.

Elaborado por: Mayra Lema B.

**ANEXO 5 RIB  
 REPORTE DE INFORMACIÓN BÁSICA**

LABORADO POR: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN GENERAL**

<b>NOMBRE DEL SOCIO:</b>		<b>CI/RUC:</b>
DIRECCIÓN		CIUDAD
TÉLFONOS	FAX	
CONTACTO	PAG WEB	
SECTOR Y ACTIVIDAD ECONOMICA	E-MAIL:	
EFECTIVO DE CRÉDITO		

**ACTIVIDAD**

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y SU CICLO: \_\_\_\_\_

EVENTOS RELLEVANTES QUE HAYAN AFECTADO POSITIVAMENTE O NEGATIVAMENTE A LA EMPRESA (INTERNOS Y EXTERNOS): \_\_\_\_\_

CAMBIOS EN LÍNEAS DE NEGOCIO: \_\_\_\_\_

**ACCIONISTAS / PROPIETARIOS**

CAPITAL SOCIAL: \_\_\_\_\_ PATRIMONIO BALANCE: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE ACCIONISTAS	% PART	CTDULA / RUC	NACIONALIDAD	PAIS DOMICILIO

Si es extranjero especificar tiempo de permanencia actual y patrimonio en territorio nacional

**PARTICIPACIÓN EN OTRAS EMPRESAS:**

NOMBRE DE ACCIONISTAS	NOMBRE DE LA EMPRESA	ACTIVIDAD	% PART	R.U.C

Se requiere conocer las empresas en las que el accionista tenga una participación mayor o igual al 20%

**DIRECTORIO / EQUIPO GERENCIAL**

**MIEMBROS DEL DIRECTORIO**

NOMBRES COMPLETOS

**EQUIPO GERENCIAL**

CARGO	NOMBRE	EDAD	AÑOS EN EMPRESA	EXPERIENCIA PREVIA		CI
				Años	ACTIVIDAD	

**ADMINISTRACIÓN**

FECHA DE FUNDACIÓN DE LA EMPRESA O NEGOCIO:	FECHA DE INICIO DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		
NÚMERO DE EMPLEADOS: Administrativos	VENTAS	PRODUCCIÓN	TOTAL:
RECERIZADOS	PROVEEDOR		
¿HA HABIDO PROBLEMAS LABORALES EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS?			
¿EXISTE SINDICATO?	EXISTE CONTRATO COLECTIVO?	¿VENCIMIENTO	
CERTIFICACIONES INTERNACIONALES			

TEMAS INTEGRADOS DE INFORMACIÓN GERENCIAL (SI No. Explique): \_\_\_\_\_

DISTRIBUCIÓN LABORAL Y O DE PRODUCCIÓN DEL NEGOCIO (Jornadas, turnos, etc): \_\_\_\_\_

Los Sistemas Integrados de Información Gerencial Refiere a las diferentes aplicaciones informáticas que permite la operación de producción, logística, contabilidad, procesos, etc

**INSTALACIONES/FACILIDADES FÍSICAS**

INSTALACIONES	UBICACIÓN CIUDAD	ÁREA (m2)		PROPIA ALQUILA	AVALUO COMERCIAL	HIPOT (SI/No)
		Terreno	Construcción			

MAQUINARIA	UBICACIÓN CIUDAD	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN		ANTIGÜEDAD UTILIZADA (%)	AVALUO	PRENDA COMERCIAL
		INSTALADA (Vol X Año)	Unidad			

ANEXO 5 REPORTE DE INFORMACIÓN BÁSICA (CONTINUACIÓN)						
PRODUCTOS/MERCADO						
NOMBRE LÍNEA DE PRODUCTO (Clasificar de acuerdo a importancia)	% VENTAS TOTALES	* PART. MERCADO	* MARGEN BRUTO (%)	PRINCIPALES COMPETIDORES		
TOTAL = PRODUCTOS		100%				
COMENTARIOS SOBRE PRODUCTOS, MERCADO Y COMPETENCIA:						
DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA (Propia, mercaderizada, seguro de mercadería, etc):						
CLIENTES Y POLÍTICAS DE VENTA						
PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO ACTUAL (USD)						
% VENTAS HISTÓRICAS QUE REPRESENTAN LAS		Ventas Locales	Exportaciones			
% VENTAS AL CONTADO		% VENTAS A CRÉDITO				
Nº CLIENTES LOCALES		Nº CLIENTES DE FUERA DE LA CIUDAD				
PRINCIPALES CLIENTES DISTRIBUIDORES LOCALES (1)	PROVINCIA	% VENTAS	DÍAS DE CRÉDITO	TÉRMINOS DE CRÉDITO (2)		
(1) Clasificar de acuerdo al orden de importancia						
(2) Indicar si los términos de crédito a sus clientes son: <b>D</b> crédito directo, <b>CCD</b> : carta de crédito doméstica, <b>L</b> : letra de cambio o aval, <b>GB</b> : Garantías Bancarias, <b>CH</b> : Cheques postfechados, <b>O</b> : Otros						
PRINCIPALES CLIENTES DEL EXTERIOR (1)	PAÍS	% VENTAS	DÍAS DE CRÉDITO	TÉRMINOS DE CRÉDITO (3)		
COMPOSICIÓN DE CARTERA DEL CLIENTE						
PERIODO	VALOR DE CARTERA (USDS)					
CARTERA POR VENCER						
CARTERA VENCIDA (0 - 30 DÍAS)						
CARTERA VENCIDA (31-90 DÍAS)						
CARTERA VENCIDA (91 - 120 DÍAS)						
CARTERA VENCIDA (121- 360 DÍAS)						
CARTERA COBR JUDICIAL						
COMENTARIOS CALIDAD DE CARTERA:						
(3) Indicar si los términos de crédito a sus clientes son: <b>D</b> crédito directo, <b>CD</b> : cobranzas documentarias, <b>L</b> : letras de cambio <b>O</b> otros						
PROVEEDORES Y TÉRMINOS DE COMPRA						
COMPRAS DEL AÑO ANTERIOR (USD)						
PRESUPUESTO DE COMPRAS DEL AÑO		Materia Prima y/o Productos terminados	Maquinaria y/o Equipo:			
% COMPRAS QUE REPRESENTAN		Compras Locales	Importaciones:			
% COMPRAS AL CONTADO		% COMPRAS A CRÉDITO				
% ESTIMADO QUE REPRESENTA LA MATERIA PRIMA DEL TOTAL DE COSTO DE VENTAS						
Nº PROVEEDORES LOCALES		Nº PROVEEDORES DEL EXTERIOR				
PRINCIPALES PROVEEDORES LOCALES	PRODUCTO	VALOR DE COMPRAS	PLAZO DE PAGO	TÉRMINOS DE CRÉDITO (4)	FRECUENCIA	
(4) Indicar si los términos de crédito por parte del proveedor son: <b>D</b> crédito directo, <b>L</b> : letra de cambio o aval, <b>GB</b> garantías bancarias, <b>O</b> : Otros						
PRINCIPALES PROVEEDORES DEL EXTERIOR	PRODUCTO	PAÍS	% COMPRAS	PLAZO DE PAGO	TÉRMINOS DE CRÉDITO (5)	FRECUENCIA
COMENTARIOS (Acerca de manejo de inventarios, controles, caducidad, obsolescencia, políticas de adquisición de mercadería, stock mínimo)						
(5) Indicar si los términos de crédito por parte de sus proveedores son: <b>D</b> : crédito directo, <b>CD</b> : cobranzas documentarias, <b>CL</b> : cartas de crédito de importación o stand by, <b>L</b> : letra de cambio / aval, <b>O</b> : Otros						



## ANEXO 6 FORMULARIO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL SOCIO (CONTINUACION 1)

CONTROLES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS								
FAMILIA ADMINISTRATIVA:	SI	NO	REGISTRO VENTA DIARIA	SI	NO	SEGUROS	SI	NO
EFECA CONTABILIDAD:	SI	NO	CONTROL CLAS X COB.	SI	NO	TIPO DE SEG.		
CONTABILIDAD:	SI	NO	CONTROL INVENTARIOS:	SI	NO	COMPANIA		
FRECUENCIA EST. FIN.:			CONTROL PROVEEDORES	SI	NO	MONTO		

## LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN FINANCIERA

ANÁLISIS DE COSTOS E INGRESOS EN EMPRESAS COMERCIALES								
LINEAS DE PRODUCTO	1. Costo Unitario	2. Precio Unitario	3. Unidades Vendidas	4. Unidades Verificadas	Costo de Ventas (1x3)	Venta Mensual (2x3)	Inventario (1x4)	Unidad
1								
2								
3								
4								
5								
6								
Otros Productos								
TOTALES:								

ANÁLISIS DE COSTOS E INGRESOS EN EMPRESAS PRODUCTIVAS Y DE SERVICIOS					
DETALLE	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2	PRODUCTO 3	PRODUCTO 4	TOTAL (\$)
Materia Prima					
Mano Obra Directa					
A. COSTO UNITARIO TOTAL					
B. PRECIO UNITARIO					
C. Unidades Vendidas					
D. Unidades Verificadas					
VENTAS MENSUALES (B x C)					
COSTO DE VENTAS (A x C)					
INVENTARIOS (A x D)					

	Para a Estado	Para a Estado de	Para a Balanc General
--	---------------	------------------	-----------------------

MESES ALTOS DE VENTAS												MESES ALTOS DE COMPRAS											
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Monto máximo de Ventas (mensual):												Monto mínimo de Ventas (mensual):											
5												5											

BALANCE GENERAL		ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL	
ACTIVOS:	MONTOS EN USD \$		MONTOS EN USD \$
Caja Bancos Disponible		Ventas mensuales *	
Inversiones		(-) Costo de Ventas mensuales *	
Cuentas por Cobrar Clientes		Utilidad Bruta	
Inventario Materia Prima		(-) Gastos Operativos del Negocio	
Inventario Producto Terminado *		Sueldos	
Anticipo dado a proveedores		Servicios (agua, luz, tel f.)	
Otros Activos Corrientes		Arrendos	
Total Activos Corrientes		Impuestos	
Bienes Inmuebles terrenos, Edu J		Otros Gastos del negocio	
Bienes Muebles (Maq., Equipo, Veh.)		Utilidad Operativa	
Otros Activos No Corrientes		(-) Otros Ingresos (**)	
TOTAL ACTIVOS		(-) Gastos Familiares	
PASIVOS:		Comida	
Deudas Bancarias corto plazo		Vivienda	
Cuentas por pagar proveedores		Estado	
Anticipos recibidos de Clientes		Educación	
Otras Cuentas por Pagar		Servicios Públicos	
Otras Deudas Familiares		Transporte, Medicinas, otros	
Total Pasivo Corriente:		Total Gastos Familiares	
Deudas Sancionarias de largo plazo		Excedente antes de Dividendos	
Otros Pasivos de largo plazo		Dividendos cooperativas y otros	
TOTAL PASIVOS			
PATRIMONIO		EXCEDENTE NETO MENSUAL	

Anexo 6 Formulario para Recoleccion de Informacion del Socio

Elaborado por: Mayra Lema B

## ANEXO 6 FORMULARIO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL SOCIO (CONTINUACIÓN 2)

(**) ESPECIFIQUE OTROS INGRESOS:		Arrendos	Stipendios	Jubilación	Pensiones	Otros Seguros	Ocasiones
ESTABILIDAD FUENTE DE INGRESO	SI NO	\$	\$	\$	\$	\$	\$

BIENES INMUEBLES (Terrenos, edificaciones)				BIENES MUEBLES (Maquinaria, equipo, vehículos)				
DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	AVALUO	HIPOTECA	MARCA	TIPO	AÑO	VALOR	PRENDADO
			SI NO					SI NO
			SI NO					SI NO
			SI NO					SI NO
			SI NO					SI NO
			SI NO					SI NO

## SOLICITUD DE CREDITO

PRODUCTO (1)	DESTINO (2)	DESCRIPCIÓN	MONTO(S)	PLAZO (meses)	FORMA DE PAGO (3)

- 1) PRODUCTO  
 2) DESTINO: Capital de trabajo, Activos Fijos, Contingentes, Consumo, Vivienda, Vehículos.  
 3) FORMA DE PAGO: Mensual, Bimestral, Trimestral, al Vencimiento, con Valores al Cobro.

## DATOS DE LA GARANTÍA REAL

TIPO GARANTÍA (4)	DESCRIPCIÓN (5)	AVALUO (USD\$)	UBICACIÓN

- 4) TIPO DE GARANTÍA: Hipoteca, Reserva de dominio, Prenda Industrial, Abierta, Certificado Depósito, Almacenera, Garantías Bancarias, etc.  
 5) DESCRIPCIÓN: Terreno, Vivienda, Edificio, Oficina, Local Comercial, Maquinaria, Vehículo, Certificado de Depósito, etc.

## DATOS DEL GARANTE PERSONAL - CODIFICADOR

NOMBRES Y APELLIDOS	CÉSPAS	ACTIVIDAD

## REFERENCIAS BANCARIAS

BANCO	TIPO DE CUENTA	Nº CUENTA / TARJETA	FECHA VENCIMIENTO (C/C)

Declaro y me responsabilizo de que la información suministrada en este documento es correcta. Así mismo autorizo que se obtenga de cualquier fuente de información, referencias relativas a mi comportamiento crediticio, manejo de mis tarjetas de crédito, etc. y en general al cumplimiento de mis obligaciones, así como confiero mi autorización para procesar, reportar y suministrar cualquier información de carácter financiero y comercial a cualquier central de información debidamente constituida. Los valores que estoy solicitando a La cooperativa van a tener destino lícito y no serán utilizados en ninguna actividad que este relacionada con el cultivo, producción, transporte, tráfico, etc. de estupefacientes o sustancias psicotrópicas. Autorizo a la Cooperativa y a las autoridades competentes para que realicen la verificación de esta información.

FIRMA DEL SOCIO

C I

FIRMA DEL OFICIAL DE CREDITO

Anexo 6 - Formulario para Recolección de Información del Socio

Elaborado por: Mayra Lema B

**ANEXO 7 REPORTE DE VISITA**

FECHA DE VISITA

NOMBRE DEL SOCIO \_\_\_\_\_

CIUDAD: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN TRABAJO: \_\_\_\_\_

TELEF. TRABAJO

ACTIVIDAD DE EMPRES. \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN DOMICILIO: \_\_\_\_\_

E-MAIL: \_\_\_\_\_

FECHA DE CUMPLEAÑOS: \_\_\_\_\_

CELULAR: \_\_\_\_\_

OBJETIVO DE LA VISITA: \_\_\_\_\_

**BENEFICIOS DE LA VISITA (PARA EL SOCIO):**

**PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE EL SOCIO MANTIENE CON LA COOPERATIVA Y BANCOS**

**COLOCAR X EN EL PRODUCTO QUE EL SOCIO MANTIENE/ COLOCAR CUAL ES BANCO**

COAC	X	Monto/Saldo Promedio			BCO	Monto/Saldo Promedio	
LA MERCED					CTA.CTE:		
AHORROS					AHORROS		
INVERSION:					INVERSION:		
CREDITO:					CREDITO:		
L.CREDITO:					L.CREDITO:		
OTROS:					OTROS:		

**PRODUCTOS Y/O SERVICIOS A OFRECER:**

PASIVOS: \_\_\_\_\_

ACTIVO: \_\_\_\_\_

SERVICIOS: \_\_\_\_\_

**NECESIDADES DEL SOCIO (Expresadas y/o Identificadas)**

**DOCUMENTACIÓN SOLICITADA**

**COMPROMISOS ASUMIDOS**

POR PARTE DEL OFICIAL DE CRÉDITO

FECHA:

POR PARTE DEL SOCIO

FECHA:

**PRÓXIMOS PASOS**

FECHA:

FECHA:

FECHA:

FECHA DE PRÓXIMA VISITA:

**Anexo 7 : Reporte de Visitas.**

**Elaborado por: Mayra Lema B.**

ANEXO 8 SISTEMA DE CALIFICACIÓN INTERNA (SIC)			
<b>SOCIO</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN</b>			
FECHA DE BALANCES(dd/mm/aa)			
FECHA DE ELABORACIÓN SIC (dd/mm/aa)			
ELABORADO POR			
AGENCIA			
SECTOR			
ACTIVIDAD			
CARÁCTER CREDITICIO			
	PUNTAJE	EVALUACIÓN	
Calificación en Central de Riesgos			
Bureau de Crédito			
Sin Mora			
Mora hasta 30 d			
Mora hasta 60 d			
Mora hasta 90 d			
Mora mas de 90 d			
Bureau de Credito			
A			
B			
C			
D			
E			
Referencias Bancarias(protestos)			
Otras Referencias en el Sector Financiero			
ANÁLISIS DE NEGOCIO			
Administrativo Gerencial			
Experiencia en la administracion			
Decisiones gerenciales			
Experiencia en el negocio(en años)			
Proveedores			
Clientes			
Participación en el Mercado			
Competencia			
Grado de Rivalidad			
Barreras de Entrada			
ANÁLISIS FINANCIERO			
Disponibilidad y grado de confianza informacion Financiera			
Índice Corriente			
Ciclo de Negocio (días)			
Pasivo Activo (%)			
Deuda Financiera Pasivos (%)			
Capital Social Patrimomo (%)			
Margen Bruto Ventas (%)			
Utilidad Neta Activos (%)			
ANÁLISIS FLUJO DE CAJA			
(Util oper + dep y amort) Cargos Financieros (veces)			
Deuda Financiera (Utilidad Oper- Dep y Amort) #años)			
Flujo de Caja Oper Neto Cargos financieros (veces)			
<b>TOTAL</b>			
<b>CALIFICACION SIC</b>			
<b>OBSERVACIONES</b>			
<b>CALIFICACION SIC FINAL</b>			
PUNTAJE	SIC	DEFINICIÓN	
85-100	1	EXCELENTE	
75-94	2	FUERTE	
65-74	3	ACEPTABLE	
55-64	4	OBSERVABLE	
50-54	5	DEBIL	
0-48	6	DUDOSO	

Anexo 8 : Sistema de Calificación Interna

Elaborado por : Mavra Lema B

Fuente: Departamento de Riesgos COAC

**ANEXO 9 DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA EL ANÁLISIS**

**FECHA**  
**SOCIO**  
**IDENTIFICACIÓN:**  
**MONTO PROPUESTO:**  
**AGENCIA:**  
**FUNCIONARIO RESPONSABLE:**

Se marcan con una X la información entregada a Análisis de Crédito y Riesgo así como la fecha de elaboración:

	<b>INFORMACIÓN BÁSICA Y REFERENCIAS</b>	<b>FECHA</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
1	Reporte Básico de Visita		
	Formulario de Recolección de Información del socio		
	Referencias Comerciales en caso de importaciones adjuntar copias de facturas		
	Referencias Bancarias		
	Modelo de Evaluación de Crédito		
	Preevaluación de solicitantes (deudores y coeudores) y garantes (en el caso de existir)		
	<b>INFORMES LEGALES</b>		
2	Copia del RUC o o documento habilitante que certifique existencia del negocio		
	Documentos que avalicen separación de bienes disolución soc. conyugal		
	RUC		
	Informe Legal (puede iniciarse el análisis con el mismo trámite)		
	<b>ESTADOS FINANCIEROS Para personas naturales</b>		
3	Declaraciones anuales al SRI (Impuesto a la Renta)		
	Declaraciones del Iva de los últimos meses		
	Balances internos actualizados al último trimestre (de existir)		
	Flujo de caja proyectado al plazo del crédito		
	Estados de cuenta de tarjetas de crédito		
	Declaración de IVA de los últimos seis meses		
	Estados de cuenta de tarjetas de crédito (Empresas Unipersonales)		
	Estados de cuenta de tarjetas de crédito		
	Declaración de IVA de los últimos seis meses		
	Estados de cuenta de tarjetas de crédito (Empresas Unipersonales)		
	<b>INSPECCIONES, AVALÚOS. GARANTÍAS</b>		
4	Copias de avalúos de bienes propuestos a hipotecar		
	Estado de situación personal del garante		
	<b>OTROS SOPORTES (De Aplicar)</b>		
5	Justificativos de la inversión		
	De los ingresos extraordinarios deudores		
	De los ingresos extraordinarios garantes		
	Patrimoniales deudores		
	Patrimoniales garantes		
	Justificativos calificaciones Central de riesgo (B, C.D. y E) deudores		
	Justificativos calificaciones Central de riesgo (B, C.D. y E) garantes		

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Oficial de Negocios**

**Gerente o Comisión de Crédito**

Declaro que datos arriba mencionados son VERIDICOS Y CORRECTOS y asumo la responsabilidad de las sanciones previstas por falsear, omitir o incumplir lo dispuesto por la Institución

FECHA DE ENTRADA		FECHA DE ENTRADA	
FECHA DE SALIDA		FECHA DE SALIDA	
MOTIVO DE DEVOLUCIÓN		MOTIVO DE DEVOLUCIÓN	

**Anexo 9** : Documentación Requerida para el Análisis.

**Elaborado por:** Mayra Lema B.