

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS Y POLÍTICAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA PROVINCIA DEL AZUAY CASO: JARDÍN AZUAYO AGENCIA EL VALLE”

AUTORA:

Nube Magdalena Zhumi López

TUTOR:

Ing. Oswaldo Vicuña

Quito - Ecuador

2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación certifico:

Que el Trabajo de Graduación “IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS Y POLÍTICAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA PROVINCIA DEL AZUAY CASO JARDÍN AZUAYO AGENCIA EL VALLE”, presentado por Nube Magdalena Zhumi López, estudiante de la carrera de Administración de Empresas , reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado, que se designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Quito, mayo del 2013

TUTOR

Ing. Oswaldo Vicuña

C.C.010176765-5

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

AUTORÍA DE TESIS

La abajo firmante, en calidad de estudiante de la Carrera de Administración de Empresas declaro que los contenidos de este Trabajo de Graduación, requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniero en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, mayo del 2013

Nube Magdalena Zhumi López

CC: 010455525-5

DEDICATORIA

A mis queridos padres que siempre con su amor apoyo y dedicación me supieron guiar en todo momento, para ellos y por ellos mi dedicación y mi esfuerzo los dedico, porque nadie en el mundo se puede sentir más orgulloso de sus hijos que nuestros padres.

A mis hermanos que gracias a su apoyo y amor, mis metas son más fáciles de conseguir.

Nube Magdalena Zhumi López

AGRADECIMIENTO

Al culminar este trabajo es grato presentar un reconocido agradecimiento a la Universidad Tecnológica Israel, a la Facultad de Administración de Empresas, por los conocimientos impartidos durante nuestra vida estudiantil, por formar profesionales con conocimientos sólidos y valores éticos, morales que contribuirán en nuestro desarrollo.

A todos y cada uno de los docentes de nuestra facultad quienes no supieron impartir todos sus conocimientos con mucha responsabilidad, dándonos un ejemplo de perseverancia para el logro de los objetivos planteados.

Al Ing. Oswaldo Enrique Vicuña Arellano, por compartir sus valiosos conocimientos impregnarnos en el trabajo realizado.

Nube Magdalena Zhumi López

RESUMEN

El presente trabajo sobre “Implementación de procesos y políticas para la recuperación de cartera vencida en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la provincia del Azuay caso “Jardín Azuayo”, es importante porque está relacionado con la toma de decisiones, para lo cual es necesario tener una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones de crédito , para la consecución de nuevas fuentes de financiación, para mantener la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las Leyes y Regulaciones aplicables; para lo cual se plantea como hipótesis de implementación de políticas y procesos para la recuperación de cartera vencida, contribuirá a reducir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

La propuesta contiene fundamentación científica que recogen las teorías que aportan a los procesos y políticas para recuperar Cartera Vencida, el análisis del entorno tanto interno como externo, la recopilación de la información tanto de socios internos como externos, también se plantea una propuesta para lograr recuperar la cartera vencida y evitar una alta morosidad y por último se llega a las conclusiones y recomendaciones.

Con la aplicación y ejecución de los procedimientos y políticas se podrá contribuir a la institución financiera para dar solución a los problemas concretos de cartera vencida de socios, los cuales les ayudara a tener una mayor solvencia y liquidez a la Cooperativa.

SUMMARY

This paper on "Implementation of policies and processes for the recovery of NPLs in the Credit Unions in the province of Azuay case" Jardin Azuayo" is important because it is related to decision making, which is necessary for have a clear understanding of the objectives to be achieved, because the target provides a framework for optimal credit decision-making, to achieve new sources of funding to maintain the effectiveness and operational efficiency, reliability information and compliance with applicable laws and regulations, for which hypothesized implementation of policies and processes for the recovery of overdue help reduce delinquencies in the Savings and Credit Cooperative Jardin Azuayo.

The proposal contains scientific foundation that collect theories that contribute to the processes and policies to recover nonperforming loans, the analysis of internal and external environment, gathering information from both internal and external partners, also raised a proposal in order to recover performing loans and avoid high delinquency and finally reaches the conclusions and recommendations.

With the implementation and enforcement of policies and procedures may help financial institutions to solve specific problems of overdue of partners, which will help them have a greater solvency and liquidity of Cooperative.

TABLA DE CONTENIDO

CONTENIDO	PÁGINAS
Portada.....	i
Página de aprobación del Tutor.....	ii
Página de declaración de autenticidad de Tesis.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vi
Summary.....	vii
Tabla de contenido o índice.....	viii – xiii
Índice de gráficos y tablas.....	xiv
Lista de anexos.....	xv
CAPÍTULO I	
1 INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes.....	1–2
1.2 Misión.....	2
1.3 Visión.....	3
1.4 EL PROBLEMA.....	3
1.4.1 Planteamiento del problema	3
1.4.2 Formulación del problema	4
1.5 Objetivos	
1.5 .1 Objetivo General.....	4
1.5.2 Objetivos Específicos.....	5

CONTENIDO	PÁGINAS
CAPITULO II	
2. MARCO DE REFERENCIA	
2.1 MARCO TEÓRICO	
2.1.1 Administración de empresas.....	5
2.1.2 Administración de Procesos.....	5
2.1.3 Políticas.....	6
2.1.4 Análisis del entorno.....	6
2.1.5 Estructura Organizacional.....	6
2.1.6 Análisis FODA.....	6
2.1.7 Objetivos.....	6
2.1.8 Monitoreo	6
2.1.9 Estrategias.....	7
2.1.10 Administración de cartera.....	7
2.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	
2.2.1 La Administración.....	7
2.2.2 Que es un Proceso.....	7
2.2.2.1 Simbología utilizada en la diagramación de procesos.....	8
2.2.3 Políticas.....	9
2.2.3.1 Políticas de crédito.....	9
2.2.4 El riesgo.....	9
2.2.4.1 Tipos de riesgo.....	9
2.2.5 Objetivos.....	10
2.2.6 Monitoreo.....	11

CONTENIDO	PÁGINAS
2.2.7 Estrategias.....	11
2.2.8 Administración de Cartera.....	11
2.2.9 Créditos.....	11
2.2.10 Cobranzas.....	11
2.2.11 Análisis FODA.....	12
2.2.12 Base de datos.....	12
2.2.13 Cartera vencida de clientes.....	12
2.2.14 Plan de créditos y cobranzas.....	12
2.2.15 Programa de créditos y cobranzas.....	12
2.2.16 Interés cultural del crédito.....	13
2.2.17 Cartera vencida en mora.....	13
2.2.18 Impacto económico o presupuesto.....	13
 CAPITULO III	
3. ANÁLISIS DE LA COOPERATIVA	
3.1 Situación actual de Jardín Azuayo.....	13
3.2 Análisis del macro entorno.....	14
3.2.1 Aspectos Políticos y Legales.....	14
3.2.2 Aspectos Económicos.....	16
3.2.3 Aspectos Sociales.....	16
3.2.4 Factores Tecnológicos.....	17
3.3. Análisis interno.....	18
3.3.1 La cartera de crédito en Jardín Azuayo.....	19

CONTENIDO	PÁGINAS
3.3.2 Estructura y análisis de la cartera de crédito en Jardín Azuayo.....	18
3.3.3 Organigrama general de la Cooperativa.....	19
3.3.3.1 Descripción de funciones	20-23
3.3.4 Estructura local de la Cooperativa Jardín Azuayo Agencia el Valle.....	23
3.4.5 Organización del departamento de crédito en Jardín Azuayo Agencia “El Valle”.....	24
3.5 Análisis del micro entorno.....	25
3.5.1 Análisis de las 5 fuerzas de las fuerzas de Michael Porter.....	25
3.6. Análisis FODA.....	26-28
3.7 Metodología.....	28
 CAPITULO IV	
RESULTADOS	
4. Implementación de políticas y procedimientos para la recuperación de cartera vencida en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Azuay caso “Jardín Azuayo “	
4.1 Introducción.....	29
4.2 Misión.....	29
4.3 Visión.....	30
4.4 Valores.....	30
4.5 Objetivos.....	30
4.6 Ámbito de aplicación.....	31
4.7 Contenido de la propuesta.....	31
4.7.1 Calculo de tiempo y costos.....	32

CONTENIDO	PÁGINAS
4.7.2 Procesos para el manejo de crédito y cartera vencida en Jardín Azuayo.....	33
4.7.2.1 Condiciones de crédito en Jardín Azuayo.....	34
4.7.2.2 Requisitos básicos para la concesión de un crédito.....	34
4.7.2.3 Legalización del crédito.....	35
4.7.2.4 Pasos para la concesión de un crédito.....	36-37
4.7.2.5 Flujogramas para la concepción de crédito.....	38-40
4.7.3 La cobranza.....	40
4.7.3.1 Pasos para realizar la cobranza.....	41
4.7.3.2 Flujogramas para realizar la cobranza.....	42
4.8 Políticas de crédito en Jardín Azuayo.....	43
4.8.1 Políticas de cobranza.....	44
4.9 Políticas para reducir el riesgo crediticio en Jardín Azuayo	45
4.10 Crear un sistema de control interno efectivo.....	48
4.10.1 Valores éticos de la institución.....	49
4.10.2 Manejo de los Conflictos de Interés.....	49
4.10.3 Prohibiciones para los auxiliares de crédito y jefes de crédito.....	49
4.11 Impacto económico o presupuesto.....	50
4.12 TIR Y VAN.....	51
4.13 Indicadores de gestión.....	51
 CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones.....	53
5.2 Recomendaciones.....	54

CONTENIDO

PÁGINAS

Bibliografía.....55

Anexos.....56-64

LISTA DE GRÁFICOS Y CUADROS

CONTENIDO	PÁGINAS
Gráfico # 1: Diagrama causa efecto.....	4
Gráfico # 2: Simbología utilizada en la diagramación de procesos.....	8
Gráfico # 3: Organigrama general de la Cooperativa Jardín Azuayo.....	19
Gráfico # 4: Estructura Local de la Cooperativa Jardín Azuayo Agencia el Valle.....	23
Gráfico # 5: Organización del departamento de crédito en Jardín Azuayo.....	24
Gráfico #6: Flujogramas para la concepción de crédito.....	38-40
Gráfico # 7: La cobranza.....	41
Gráfico # 8: Flujogramas para realizar la cobranza.....	42

LISTA DE ANEXOS

CONTENIDO	PÁGINAS
Anexo 1: Balance general.....	56-61
Anexo 2: Estado de resultados.....	62-64

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Constituyéndose uno de los instrumentos de mayor importancia para todas las actividades financieras de las empresas, la implementación de procesos y políticas para la recuperación de cartera vencida en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Azuay caso Cooperativa “Jardín Azuayo” es considerado como “El pilar del éxito o fracaso” de la Cooperativa, por esta razón se ha considerado necesario realizar el siguiente tema investigativo.

Esta investigación se realiza porque la cooperativa carece de procedimientos y políticas bien definidas para la recuperación de cartera vencida en el departamento de crédito y cobranzas, en lo relacionado con la reducción de morosidad, por lo que se pretende sugerir las herramientas o pasos a seguir.

En instancia la propuesta está atribuida de instrumentos y mecanismos técnicos y financieros que posibilitan implementar una gestión efectiva y culturalmente adecuada, para garantizar la recuperación, protección y manejo sustentable del sistema financiero.

Las Cooperativa no podrán ser competitiva si no cuenta con instrumentos para mejorar la calidad de cartera, controlando la eficiencia en recuperación.

El presente trabajo cuyo tema es: IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS Y POLÍTICAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA PROVINCIA DEL AZUAY CASO “JARDÍN AZUAYO” en el que se me plantean la fundamentación científica que recogen las teorías que aportan a políticas y procedimientos para recuperar cartera

vencida, el análisis del entorno tanto interno como externo de la Cooperativa Jardín Azuayo, la recopilación de la información tanto de socios internos como externos, también se plantea una propuesta para lograr recuperar la cartera vencida y evitar una alta morosidad y por último se llega a las conclusiones y recomendaciones.

Con la implementación y ejecución de los procesos y políticas para la recuperación de cartera se podrá contribuir a la institución con una solución a los problemas concretos de cartera vencida de socios, los cuales les ayudara a tener una mayor solvencia y liquidez a la Cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo agencia “El Valle”, es una de las Cooperativas que mantiene una posición y categoría privilegiada, en la actualidad cuenta con aproximadamente 5218 socios, siendo una de las instituciones financieras más sólidas, rentables, eficientes y productivas dentro de la rama de actividad a la que se dedica. Sin embargo dado el gran tamaño de la cartera de clientes y su crecimiento constante, requiere día a día diseñar estrategias que le permitan estar a la vanguardia del socio y a la misma vez recuperar la cartera vencida.

1.2 Misión:

Fomentar el ahorro y la inversión ofreciendo servicios financieros acordes a las necesidades de las localidades y la región, desarrollando procesos educativos, comunicativos e informativos transparentes que permitan tomar y asumir decisiones convenientes para la Cooperativa y sus socios. Forma parte activa de redes financieras y sociales que ayuden al control de operaciones y riesgos, a la incorporación de tecnología, a la formación de recursos humanos y al desarrollo de un sistema social y financiero popular.

1.3 Visión:

Es una sociedad de personas con cultura cooperativa que buscan el buen vivir, de las comunidades y de la sociedad en general, privilegiando a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del Cooperativismo nacional e internacional; con este fin desarrolla actividades sociales y financieras eficientes, competitivas y de calidad, integrando pueblos y culturas.

1.4 El problema

1.4.1 Planteamiento del problema

Las organizaciones privadas tienen como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones mediante el uso correcto de los recursos disponibles ya sean tangibles o intangibles, por lo cual es indispensable establecer procesos y políticas a fin de generar o superar los resultados esperados, planteando la efectiva toma de decisiones ante las operaciones crediticias que realiza la Cooperativa.

La administración de la Cooperativa ha determinado que existen falencias en la gestión que desarrolla el departamento de crédito, el mismo que no cuenta con procesos y políticas bien definidos, que garanticen el análisis, aprobación y recuperación oportuna de créditos. Procesos que deberían involucrar políticas adecuadas, métodos y procedimientos que permitan identificar y describir las entradas, actividades, salidas, controles, recursos financieros de la institución, tareas las cuales deben ser descritas en forma secuencial y al detalle, los responsables, en tiempo real y tiempo de demora, pero que lamentablemente hasta el momento no se ha definido los procesos que se debe seguir para estas actividades.

Adicionalmente al no contar con procesos bien definidos en el departamento de crédito, como herramienta esencial de cualquier gestión, se puede comprometer

gravemente los recursos monetarios captados de los socios, que posteriormente son colocados en créditos mediante el departamento que se analizará.

Mediante un diagrama causa-efecto representaré las diferentes teorías sobre las causas del problema, los mismos que se encuentran en el área administrativa, en el departamento financiero, en la atención al socio, en el talento humano, y en el ámbito tecnológico, como se demuestra a continuación:

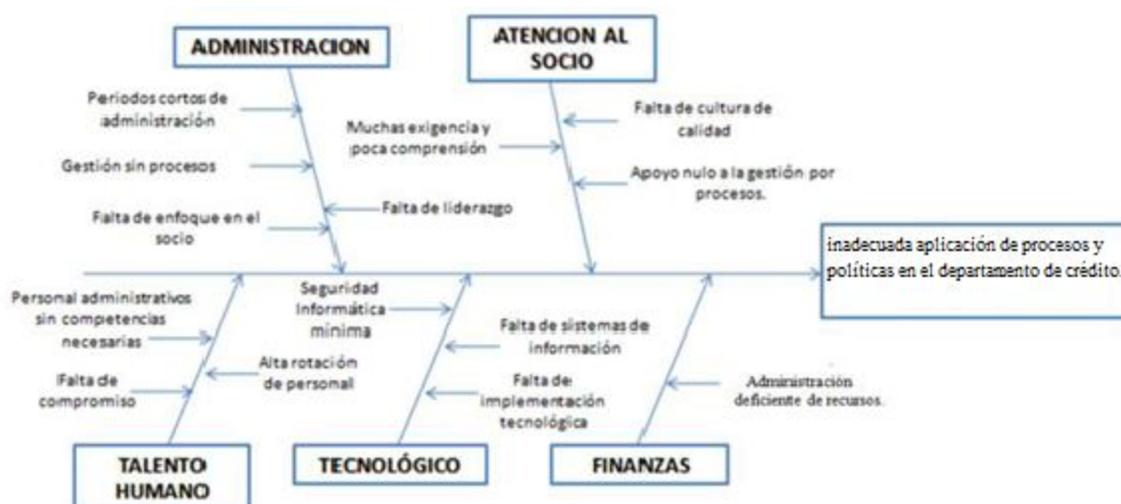


Grafico #: 1

Elaborado por: Nube Zhumi

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

1.4.2 Formulación del Problema

¿La elaboración, implementación y ejecución de procesos y políticas para la recuperación de cartera vencida podrá minimizar el índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo agencia “El Valle”?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Implementar un manual de procesos y políticas mediante el diagnóstico de la situación actual de la agencia con el levantamiento de procesos para la recuperación

de cartera vencida en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la provincia del Azuay
caso Cooperativa “Jardín Azuayo”

1.5.2 Objetivos Específicos:

- ✚ Investigar en diferentes fuentes bibliográficas los conceptos básicos que fundamenten científicamente la teoría de la propuesta.
- ✚ Diagnosticar los factores que inciden en la recuperación de cartera vencida en la agencia “El Valle”, de la Cooperativa Jardín Azuayo,
- ✚ Diseñar un modelo de implementación de procesos y políticas para minimizar el impacto de la recuperación de cartera vencida.

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco teórico:

La investigación se basó en los conceptos y aportaciones referentes:

2.1.1 Administración de empresas:

Ya que nos ayudará realizar el proceso de planeación, organización, dirección y control de las actividades que se desarrollaran en las Cooperativas para llegar a cumplir los objetivos propuestos.

2.1.2 Administración de Procesos:

Contendrá todos los procedimientos que deberá realizar los encargados de créditos y cobranzas.

2.1.3 Políticas:

En donde irán todos y cada uno de los lineamientos y la actitud que deben tener las personas encargadas de otorgar un crédito.

2.1.4 Análisis del entorno:

Nos servirá para analizar tanto el macro como el micro entorno de las cooperativas.

2.1.5 Estructura organizacional:

Para analizar las relaciones formales de dependencia que existe en una empresa así como sus procedimientos, controles, autoridades y procesos para la toma de decisiones, especificando el trabajo que se desempeñará, considerando las estrategias de las cooperativas.

2.1.6 Análisis FODA:

Ya que es el punto de partida para analizar la situación actual de las Cooperativas para poder aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a las Cooperativas contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

2.1.7 Objetivos:

Nos permitirán, determinar y recomendar el camino a seguir para lograr el fin que persigue la misión y la visión de las Cooperativas para su desarrollo.

2.1.8 Monitoreo:

Para medir periódicamente la ejecución del plan y anticipar a los ajustes que esté requiera, con el fin de que se adapte en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera el entorno.

2.1.9 Estrategias:

Acciones que se realizarán para mantener y soportar el logro de los objetivos de las Cooperativas y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los planes estratégicos.

2.1.10 Administración de cartera:

Una parte importante del departamento financiero en el que se definirá los procesos, centrales organizativos para el desarrollo de los créditos, cobranzas y las relaciones cooperativas – socios.

2.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

Conceptos básicos:

2.2.1 La Administración:

“La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo.”¹

2.2.2 Qué es un proceso:

“Un proceso puede definirse como un “Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados”, Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personales y materiales. Los procesos son cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno.

¹ Wilburg Jiménez Castro "Introducción a la teoría administrativa" (2006, p 3)

2.2.2.1 Simbología utilizada en la diagramación de procesos

Representación gráfica de la simbología aplicada en el levantamiento de los procesos:

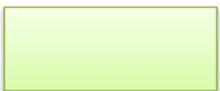
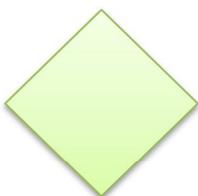
Forma	Definición
	Representa un evento o actividad determinado.
	Representar una condición. Normalmente el flujo de información entra por arriba y sale por un lado si la condición se cumple o sale por el lado opuesto si la condición no se cumple. Lo anterior hace que a partir de éste el proceso tenga dos caminos posibles.
	Figura utilizada para representar un documento
	Figura utilizada para datos
	Indica el inicio o final de un flujo
	Referencia a otra página
	Indica el sentido y trayectoria del proceso de información o tarea.

Gráfico: # 2

Elaborado por: Nube Zhumi

Fuente: Folleto de gerencia de proyectos pag. 65

2.2.3 Políticas:

“Son principios que sirven de guía y dirigen los esfuerzos y determinan la adopción de estrategias de una organización para alcanzar sus objetivos. La esencia de las políticas es la existencia de cierto grado para guiar la toma de decisiones”.²

2.2.3.1 Políticas de Crédito:

“Los procesos administrativos deben estar regidos por un criterio que sea compartido por todos y cada uno de los agentes que participan en las diferentes fases que lo componen.

Dicho criterio, en términos de colocaciones, es lo que se conoce como política de crédito, la cual formalmente se puede definir como el conjunto de normas implícitas y explícitas que rigen para cada una de las etapas del proceso de créditos.”³

2.2.4 El riesgo:

“Existen varias definiciones, una de ellas que el riesgo proviene del latín “Risicare”.- atreverse o transitar por un sendero peligroso, Peligro, daño, siniestro o pérdida.

En finanzas, el concepto de riesgo se relaciona con las pérdidas potenciales que se pueden sufrir en un portafolio de inversión, Volatilidad de los flujos financieros no esperados.”⁴

² ANDRÉS ARIEL LUETICH. «Clasificación de las Ideologías Políticas Financieras»; Pag. 10-12

³ Ibídem pag. 15-23

⁴ GONZÁLEZ Y LÓPEZ, *Gestión Bancaria, Segunda edición*

2.2.4.1 Tipos de riesgo:

- **Riesgo de Liquidez;** Son las pérdidas que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable. El riesgo de liquidez se origina básicamente por las transformaciones de plazos, montos e instrumentos que realizan las entidades financieras.
- **Riesgo de Mercado;** Es la pérdida que puede sufrir un inversionista (como una institución financiera) debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo (tasas de interés, tipo de cambio, etc.)
- **Riesgo Operativo;** Pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos o por errores en el procesamiento de las operaciones. Es el riesgo de pérdida directa resultante de procesos internos fallidos o inadecuados, errores humanos, fallas en los sistemas y eventos externos.
- **Riesgo Legal;** El Riesgo Legal (pérdida potencial por incumplimiento de disposiciones legales y administrativas, emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables.
- **Riesgo Tecnológico;** El Riesgo Tecnológico (pérdida potencial por daños, interrupción, alteración o fallas derivadas de usos o dependencia de hardware, software, sistemas, aplicaciones, redes, comunicaciones, etc.)

2.2.5 Objetivos:

“Son los resultados a corto o largo plazo que una organización espera logra para hacer real la misión y la visión o área de un negocio.”⁵

2.2.6 Monitoreo:

“Es un sistema de seguimiento, con base en índices de gestión y desempeño, para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que estén requiera, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera el entorno.”⁶

2.2.7 Estrategias:

“Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los planes estratégicos.”⁷

2.2.8 Administración de Cartera:

“La administración de crédito en sí misma es un negocio en grande hoy en día y el ejecutivo va ocupando el lugar que le corresponde en la comunidad de los profesionales”.⁸

2.2.9 Créditos:

“Es un medio por el cual se intercambian bienes o servicios de una persona a otra con la promesa de pronto pago o con respaldo con documentos a plazo.”⁹

⁵ Serna, H. Planeación Estratégica, Edición del Milenio (1994, p.21)

⁶ Ibidem (1994, p.269).

⁷ Ibidem (1994, p.21).

⁸ Ettinger, P y Golieb, D. (1990, p. 5).

⁹ Sánchez, M; Crédito y Cobranza (2011).

2.2.10 Cobranzas:

“Es una actividad que se realiza a lo largo del proceso crediticio ya que implica una negociación en este caso existen dos partes involucradas, el micro empresario y el asesor de crédito o gestor de cobranzas.”¹⁰

2.2.11 Análisis FODA:

“El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica utilizada por empresas, que busca literalmente identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el negocio”¹¹

2.2.12 Base de datos:

“Es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso.”¹²

2.2.13 Cartera vencida de clientes:

“Entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento o como la incapacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que se vencen.”¹³

2.2.14 Plan de créditos y cobranzas:

“Implementación de políticas de créditos y cobranzas una facturación exitosa y plan de incentivos que permiten incrementar el flujo de efectivo con nuevas formas de encontrar pagos empolvados”.¹⁴

2.2.15 Programa de créditos y cobranzas:

¹⁰ Días, E y Zambrano, D, Administración de Cartera (2001, p. 61).

¹¹ ".PHILIP KOTLER, Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, Año 2006

¹² Días, E y Zambrano, Administración de Cartera (2001, p. 31).

¹³ Sánchez, M, Cartera Vencida (2011. p.32).

¹⁴ Móndeolo, L. Gestión de Créditos (2009, P. 44).

“Desarrollo de una política de crédito y cobranza deberá significar un esfuerzo de equipo, pues sus estrategias involucran por lo regular todas las áreas de la empresa.”¹⁵

2.2.16 Interés cultural del crédito:

“Define como aquel que abarca aspectos restrictivos de crédito y cobranzas empleando filosofías conservadoras, liberales o de punto intermedio en los créditos.”¹⁶

2.2.17 Cartera vencida en mora:

“Es el retraso culpable en el incumplimiento de la obligación que debido a su naturaleza o por virtud del acreedor debe ser ya satisfecha siempre que la tardanza no se obstáculo para que aquella pueda incumplirse después del vencimiento con interés y utilidad para aquel”.¹⁷

2.2.18 Impacto económico o presupuesto:

“Constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u alguna otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.”¹⁸

CAPÍTULO III

3. Análisis de la Cooperativa

¹⁵Ibidem (2009, p. 22).

¹⁶ Sánchez, M, Cartera Vencida (2011, p.61).

¹⁷ Zapico, R. Créditos y Cobros (1967, p. 403).

¹⁸ www.monografias.com/trabajos7/anfi/anfi.shtml(2008)

3.1 Situación actual de Jardín Azuayo

Como parte de la formulación de procesos y políticas para para la recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, se ha desarrollado el presente diagnóstico situacional tanto a nivel del entorno político, social, económico y tecnológico como el análisis del sector Cooperativo en el Azuay, el análisis interno propio de la Cooperativa con el fin de identificar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades necesarios para el análisis FODA. Este análisis nos va a permitir conjuntamente con otras herramientas la determinación de las metas de corto, mediano y largo plazo, así como las estrategias y planes de acción necesarios para la construcción procesos y políticas para la recuperación de cartera, lo cual se constituye en una herramienta de gestión que define los lineamientos necesarios a fin de convertir a la Cooperativa en una entidad financiera, más solvente y con un menor número de riesgos.

3.2 Análisis del macro entorno

3.2.1 Aspectos Políticos y Legales

En lo referente al sistema financiero, en su Art. 308. “Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la Ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito.

Art. 309. El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público.

Prácticas colusorias consisten en el abuso de la posición dominante o acuerdos entre compañías para limitar el libre mercado. Anatocismo es el acto de cobrar intereses sobre intereses. Usura es el cobro excesivo de intereses sobre un préstamo.

Art. 311. El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro.

Las iniciativas de servicios del sector financiero, popular y solidario y de micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria

El ahorro es un integrante de la política económica global de un país, implica una interrelación del ahorro financiero privado, y las condiciones económicas de una nación por la libre disposición de activos financieros en el público. El total del ahorro de un país está dado por el ahorro interno y externo del gobierno y la empresa es la unidad familiar.

Las cooperativas podrán sobrevivir en el entorno actual creando un entorno jurídico y reglamentario en el que, cooperativas independientes y democráticas puedan crecer y volverse competitivas; 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.

Cabe recalcar que estos artículos no son aplicables para todas y cada una de las Cooperativas ya que no todas estas controladas por la Superintendencia de bancos sino por la superintendencia de la Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero.

3.2.2 Aspectos Económicos.

El desarrollo de la economía ecuatoriana durante los últimos años se ha caracterizado por una notable inestabilidad y bajo crecimiento, lo cual ha afectado la capacidad adquisitiva de la población ecuatoriana y sobre manera al momento en que el sector financiero fue declarado en año 1998 en feriado bancario y él cuenta ahorrista perdió su dinero y la confianza en los bancos estatales y privados del Ecuador, ocasionando una iliquidez dentro de la economía nacional.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito se han desarrollado con gran éxito en el Ecuador a pesar de la crisis económica y de la existencia de un mercado financiero altamente competitivo, confirmándose la importancia del sistema cooperativo y la aceptación por parte de la sociedad; este sistema cooperativo ha tenido que enfrentar medidas jurídico-económico que dan lugar a la formación de un sistema cooperativo de ahorro y crédito negativo aprovechando otras instituciones financieras, para ofrecer niveles de rentabilidad a un ahorrista con tasas de interés fluctuantes e inversiones de póliza de acumulación.

3.2.3 Aspectos Sociales.

Las cooperativas se caracterizan por la democratización de capitales, de ahorro y de crédito, por lo tanto no existe vinculación ni concentración de recursos en pocas

manos, que es uno de los males que adolece el País y una práctica muy común en las entidades bancarias, que hoy se encuentran en un estado de shock.

La quiebra de varios bancos ha sido un fortalecimiento del sistema cooperativo de ahorro y crédito, por cuanto se ha demostrado confianza por la solvencia de las mismas, lo cual se refleja en un incremento de los depósitos, en especial a plazo fijo, que han crecido satisfactoriamente, lo que demuestra que las personas han incrementado la confianza en las cooperativas más que en los bancos.

3.3.4 Factores Tecnológicos

El éxito de muchas cooperativas ha sido la innovación en función de la tecnología, siendo, desde el punto de vista que aquí se defiende, una de las llaves que han abierto la puerta a la competitividad empresarial. Las instituciones relacionadas con el conocimiento tecnológico han impulsado el desarrollo económico de las cooperativas. Todas ellas participan de los valores cooperativistas e innovadores propios de estas organizaciones. La valoración que se hace de la necesidad de desarrollar cierto tipo de actividades relacionadas con el conocimiento tecnológico demuestra la importancia que se le viene dando al factor tecnológico. Es más, en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, por su propio diseño estructural, la cuestión tecnológica tiene, si cabe, mayor relieve. La tecnología juega un papel relevante en la nueva economía digital, marcando incluso la estrategia de muchas empresas y posibilitando negocios en el nuevo marco.

De esta forma, es una plataforma operativa tecnológica –gradual y flexible– la que permite que las empresas funcionen como parte de una red virtual, alcancen una base de socios, reúnan y utilicen nueva información sobre sus clientes, entren en nuevos mercados con facilidad, cambien de dirección tan rápidamente como lo

requiera el mercado y conduzcan nuevas fuentes de ingresos, flujo de dinero, márgenes y valoración de mercado. Una cooperativa instalaría normalmente la misma tecnología de mínimo costo que los competidores privados, casi sin reparar en las consecuencias para los trabajadores.

Una cooperativa que adopte esta forma de tecnología de producción en masa debe aceptar el hecho de que los cooperativistas mostrarán niveles de alienación parecidos a los existentes bajo la misma tecnología en la industria privada

3.3 Análisis interno

3.3.1 La cartera de crédito en Jardín Azuayo

En Jardín Azuayo, las operaciones de crédito se realizan en base al principio de reciprocidad, esto se debe a que para obtener un crédito el socio antes de realizar la solicitud de crédito deposita la décima parte del valor a solicitar lo cual se denomina como encaje, mismo que también puede estar representado por el promedio de ahorros chanchito y cualquier otro producto de ahorro que tuviere el socio en la institución durante el último mes. El socio para acceder a un crédito debe además cumplir con otros requisitos que la Cooperativa exige, tales como:

- Justificativos de ingresos
- Documentos personales
- Garantías.

3.3.2 Estructura y análisis de la cartera de crédito en Jardín Azuayo

En Jardín Azuayo, la estructura de la cartera de crédito, está normada en base a lo que establece el Catálogo Único de Cuentas, emitido por la Superintendencia de Bancos, que considera los siguientes rubros:

- **Cartera por Vencer.-** Corresponde a todas las operaciones de crédito que se encuentran al día en sus obligaciones con la Cooperativa.
- **Cartera Vencida.-** Corresponde a los créditos que no han sido cancelados dentro de los plazos establecidos, por parte de los socios de la Cooperativa.
- **Cartera Reestructurada.-** Corresponde a las operaciones de crédito que con el propósito de favorecer su recuperación, se han modificado una o varias de las condiciones originales de su otorgamiento (plazos, tasa de interés, garantías, etc.) y que se llevan a cabo debido al deterioro o cambios de la capacidad de pago del socio de la Cooperativa.

3.3.3 Organigrama general de la Cooperativa Jardín Azuayo

El principal funcionamiento de esta cooperativa son los socios ya que ellos son parte integral del Jardín Azuayo.



Grafico #: 3
Fuente: Cooperativa Jardin Azuayo

La Cooperativa Jardín Azuayo agencia el Valle lleva 9 años de funcionamiento, tiempo en el cual ha enfrentado un crecimiento acelerado, durante este proceso se ha ido construyendo una estructura directiva y administrativa que trabaja conjuntamente para impulsar a la institución a cumplir sus objetivos, en la actualidad

la estructura organizativa requiere de una revisión y reestructuración que permita lograr la visión institucional al 2015 y los retos de crecimiento sin perder los principios y los valores con lo que fue creada.

Jardín Azuayo se ha desarrollado como una sociedad de personas que utiliza la intermediación financiera como instrumento para conseguir un buen vivir de los socios y comunidades en la que trabaja.

Identificando los dos ejes: el socio-cultural y técnica-financiera, que impulsa el caminar diario de la Cooperativa es necesario emprender acciones que permitan mostrar y demostrar tanto en la estructura organizativa como en las actividades diarias el eje social que hasta el momento no ha sido considerada con la importancia debida es por ello que se ha constituido el área de coordinación del eje social de la Cooperativa con un proceso adecuado y estructurado que permita su implementación y consolidación.

3.3.3.1 Descripción de funciones

➤ Área administrativa:

Su estructura interna administrativa está conformada por los siguientes organismos:

➤ Asamblea general de socios:

La Asamblea General es la máxima autoridad de las cooperativas, y sus decisiones son obligatorias tanto para los demás organismos directivos, como para los socios de la Entidad, siempre que las mismas no impliquen violación de la Ley o Reglamento General de la Cooperativa.

➤ **Consejo de administración:**

Es el encargado de la dirección de la cooperativa, planifica, organiza, dirige e impulsa acciones tendientes a la consecución de las finalidades de la cooperativa. Elegidos por la Asamblea General, para ser miembro del Consejo de Administración se requiere, ser socio de la cooperativa, y haber recibido adiestramiento en cooperativismo.

➤ **Gerente:**

El Gerente es designado por el Consejo de Administración, puede o no ser socio de la cooperativa. Siempre será caucionado y remunerado, y estará amparado por las Leyes laborales y del Seguro Social, es representante legal de la cooperativa, y responsable de su administración.

➤ **Consejo de vigilancia:**

Es el organismo de control y fiscalizador de las actividades del consejo de administración, de la gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la cooperativa.

➤ **Las comisiones especiales:**

Dentro de las Cooperativas existen comisiones como y entre las más importantes: La Comisión de Crédito, Educación, Asuntos Sociales y Comisión de evaluación de riesgos los mismos que estarán integrados por tres miembros electos por La Asamblea.

➤ **Comisión de crédito:**

Comisión de crédito en sesión ordinaria y extraordinaria y con la presencia de la totalidad de sus miembros, estudiará cada solicitud, verificará el cumplimiento de los requisitos establecidos y emitirá el dictamen respectivo.

➤ **Comisión de educación:**

La comisión de Educación se encargará de la educación cooperativa y general de los socios, ante la Dirección Nacional de Cooperativas razón por la cual elaborará un plan de trabajo que será aprobado o modificado por la Asamblea General y autorizará el egreso correspondiente. Esta comisión deberá presentar un informe anual de gestión ante la Asamblea General.

➤ **Comisión de bienestar social:**

La comisión de Asuntos Sociales tiene por finalidad estudiar y solucionar los problemas de la Cooperativa y de los miembros de la misma mediante acciones como; reglamentar auxilios a los socios en caso de muerte, enfermedades, robos, incendios, u otros casos de emergencia.

➤ **Comisión de evaluación de riesgos:**

Las actividades de control tienen que evaluarse en el contexto de las directrices establecidas por la dirección para afrontar los riesgos relacionados con los objetivos de cada actividad importante. La evaluación debe tener en cuenta no solamente si las actividades de control empleadas aplica de manera son relevantes en base al proceso de evaluación de riesgos realizando, sino también se aplica de manera correcta.

➤ **Área financiera:**

Con respecto al área financiera, el Auditor interno debe ser calificado, en cuanto a su idoneidad, experiencia y será nombrado y removido por la Asamblea General.

3.3.4 Estructura Local de la Cooperativa Agencia el Valle

En cada una de las agencias de la Cooperativa se tiene una estructura local en donde cada uno de los departamentos tiene una actividad determinada que cumplir



Grafico #: 4

Elaborado por: Nube Zhumi

Fuente: Cooperativa Jardin Azuayo

➤ **Coordinación General de la agencia:**

Es la responsable de toda la oficina y está encargada del buen funcionamiento y la coordinación de la agencia.

➤ **Crédito:**

Es la encargada de:

- Calificar y aprobar o negar las solicitudes de crédito de acuerdo con el reglamento.
- Dar seguimiento a los créditos autorizados.

- Decidir las acciones a seguir para la recuperación de créditos vencidos.
- Informar cada seis meses de sus gestiones por medio de la Comisión de Administración a la Asamblea General de Área.
- Puede sesionar ordinariamente una vez a la semana y de manera extraordinaria las veces que sean necesarias.

➤ **Caja:**

Está sujeta a las disposiciones establecidas en este reglamento como a realizar transacciones “depósitos retiros pólizas apertura de libretas pago de giros bonos pensiones de jubilación” y está también encargada de los fondos de caja chica.

➤ **Servicios:**

Dar información que los socios requieran como puede ser requisitos para ser socios, el número de la libreta, estados de cuenta, etc.

3.4.5 Organización del departamento de crédito en Jardín Azuayo agencia “El Valle”.

El departamento de Crédito en la Cooperativa Jardín Azuayo, cuenta con la siguiente estructura:

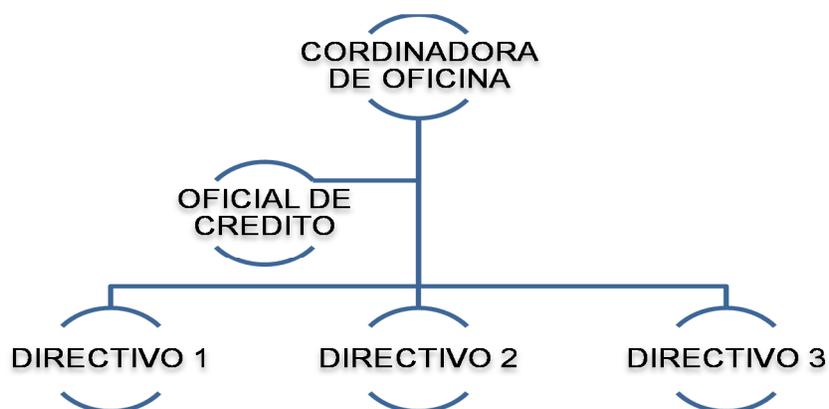


Gráfico #: 5
 Elaborado por: Nube Zhumi
 Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

➤ **Coordinadora de agencia:**

(Desempeña la jefatura de crédito en la agencia) es responsable de dar solución a los problemas que pudieran presentarse en el proceso de concesión de un crédito, recomendar y aprobar los créditos dentro de su nivel de aprobación como son los créditos emergentes.

➤ **Los Oficiales de Crédito:**

Se denomina oficial de crédito tanto al asistente como a los oficiales, ya que cumplen con las mismas funciones, estos cumplen con un cronograma de ubicación de créditos de acuerdo a la planificación de la jefatura a la cual reportan.

Los oficiales de crédito se van incrementando de acuerdo al incremento en el número de operaciones de crédito

➤ **Los directivos de crédito:**

Son socios nombrados como representantes de los socios ellos son los que les ayudan a los oficiales de crédito en la aprobación, también ellos se reúnen para analizar a los socios.

3.5 Análisis del micro entorno

3.5.1 Análisis de las 5 fuerzas de las fuerzas de Michael Porter

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

La amenaza de que ingresen al mercado nuevos competidores es latente y la competencia actual de la Cooperativa Jardín Azuayo posee características importantes, como amplio conocimiento del mercado, mejor capacidad financiera y la alianza estratégica con las Juntas Parroquiales.

2. Rivalidad entre los competidores:

Existe un significativo número de Cooperativas que están con los mismos servicios y con mayor facilidad para otorgar un crédito en mejores condiciones de cobro y sobre todo la aprobación de los créditos es de una forma inmediata.

3. Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores de los materiales de oficina ponen a su criterio las políticas que la Cooperativa debe seguir, en este caso los proveedores también son los socios ya que ellos son los que hacen el depósito del dinero.

4. Poder de negociación de los compradores:

En este caso los socios serían los clientes y ellos tendrían la capacidad de decidir si se quedan o no con los servicios y productos ofrecidos por la Cooperativa.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

En productos sustitutos sería el ingreso de una entidad financiera como en este caso puede ser un banco que le ofrezca servicios a un menor costo y con una mayor facilidad de adquirirlo.

3.6. Análisis FODA

Fortalezas

-  Las funciones y responsabilidades de cada departamento están establecidas.
-  La Cooperativa posee la liquidez necesaria para operar.
-  Ejecuta y devenga el presupuesto de crédito anual asignado con la colocación de créditos y servicios ofrecidos por la Cooperativa
-  Institución financiera solvente y posicionada en la mente de los socios de la localidad.

- ✚ Los plazos otorgados por la Cooperativa para el pago de las obligaciones son adecuados.

Oportunidades

- ✚ Crecimiento de la población económicamente activa del sector analizado.
- ✚ Los montos de los créditos establecidos satisfacen las necesidades de los socios.
- ✚ Crecimiento del ingreso y del empleo, incrementándose también el gasto de la población que demanda nuevos servicios y productos.
- ✚ Desarrollo de nuevos sistemas de tecnología de información y comunicaciones que mejoren los procesos de las cooperativas.

Debilidades

- ✚ Los procedimientos generales en la Cooperativa no se aplican de forma adecuada.
- ✚ Los directivos de crédito no tienen la capacitación necesaria para realizar sus labores.
- ✚ Los procedimientos y políticas de crédito no están debidamente descritos y documentados.
- ✚ Los oficiales y directivos de crédito no han participado en la elaboración de procedimientos en su área.

Amenazas

- ✚ La competencia brinda una respuesta efectiva a sus necesidades.

- ✚ La competencia soluciona satisfactoriamente la demanda crediticia del socio.
- ✚ Los requisitos para un crédito no son los necesarios para la operación, ya que la oficial puede pedir más requisitos si lo viera necesario.
- ✚ Los reclamos a la cooperativa no se realizan dentro de plazos establecidos.
- ✚ Atrasos en la cancelación de créditos.
- ✚ Crisis financiera
- ✚ Crecimiento de la competencia.

3.7 Metodología

La metodología aplicada para recabar la información de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo está definida por fases, que permiten desarrollar paso a paso cada procedimiento para entender, levantar y diagramar los procesos cobro de cartera vencida, para lo cual se ha desarrollado un cuadro de conceptualización que contiene definiciones claves para entender la problemática de los procesos, luego se da una explicación sobre la simbología utilizada para la diagramación de los mismos, posteriormente se describe el procedimiento de los procesos y las herramientas aplicadas para el cobro de cartera vencida que nos permitirá elaborar los procesos y realizar los flujogramas, consecuentemente se tiene una descripción de las sesiones de trabajo que se han efectuado para levantar los procesos el área de crédito, en las cuales han colaborado he intervenido el personal de la institución (que llegan a ser los dueños de los procesos).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4. IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL AZUAY CASO “JARDÍN AZUAYO “

4.1 Introducción.

Uno de los grandes problemas a los que se ven enfrentadas las instituciones financieras es la dificultad permanente de lograr cobrar de manera adecuada a sus socios y conseguir un flujo de cobros que les permita funcionar sin tensión de liquidez ni sufrir pérdidas por morosidad o insolvencia de sus deudores.

Indudablemente la morosidad se ve poderosamente influenciada por los ciclos económicos, puesto que en los ciclos de bonanza económica la morosidad disminuye notablemente.

Por estos motivos, es necesario que los flujos de cobranza funcionen bien y que las instituciones obtengan liquidez constante para su buena marcha.

Las entidades financieras prestan una atención especial a los socios que sufren muchos retrasos en sus pagos, y le exigen, mayores garantías o les reducen su capacidad de crédito.

Un plan de procedimientos y políticas para la reducción de cartera vencida será una herramienta práctica que le permita mejorar la calidad de cartera.

4.2 Misión:

Brindar una atención de calidad al socio interno y externo, servicios financieros ágiles y oportunos que permitan el desarrollo y crecimiento socio-económico de socios de la institución.

4.3 Visión:

Liderar en el campo financiero con servicios de calidad y atención al socio optimizada, que permitan a la institución a largo plazo, bajar el índice de morosidad mediante la implementación de procesos y políticas para llegar a los objetivos planteados por la Institución.

4.4 Valores:

- ✚ **Honestidad.-** Expresado a través de la realización del trabajo diario que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.
- ✚ **Responsabilidad.-** Expresada a través del trabajo en equipo (gerencia, directivos, operativos) que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para sus clientes para brindar servicios eficientes, con calidad, que les permitan a los socios mejorar su futuro.
- ✚ **Lealtad.-** Interna y externa, comprende el manejo eficiente de la información, en el trabajo constante y respetuoso de todos los miembros de la cooperativa y en el ejercicio responsable de cada una de sus funciones.

4.5 Objetivos.

- ✓ Diseñar un modelo de procesos y políticas que le permita recuperar cartera vencida a la Cooperativa.
- ✓ Proporcionar herramientas apropiadas para el área de crédito y cobranzas encargadas de recuperar cartera con la finalidad de mejorar su cobro.
- ✓ Implementar procesos y políticas en la área de crédito

- ✓ Disminuir el porcentaje de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo agencia “El Valle.”

4.6 Ámbito de aplicación:

El plan de implementación de procedimientos y políticas constituye una herramienta de gestión administrativa y financiera que a través de procedimientos normativos sencillos y sistemáticos, tienden a brindar una apropiada orientación y facilidades para que los funcionarios y empleados de la Cooperativa vinculados con las actividades de créditos y cobranzas, den fiel y oportuno cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, para la correcta recuperación de la cartera vencida.

En tal sentido, el presente plan es de implementación obligatoria en el área de crédito y cobranzas de la Cooperativa, los ajustes que fueren necesarios para adoptarla a la actividad del departamento, deberá contar previamente con la aprobación de la coordinadora de oficina y el consejo de administración.

4.7 Contenido de la propuesta

Manejo operativo del área de crédito y evaluación de procedimientos en cartera

En el área de cartera se realizan principalmente las siguientes actividades:

- ✓ Análisis del sujeto de crédito.
- ✓ Evaluación del sujeto de crédito de la Cooperativa.
- ✓ Recuperación de cartera
- ✓ Manejo de políticas crediticias institucionales.

4.7.1 Calculo de tiempos y costos

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS										
Proceso:		Ingresar y analizar la solicitud de crédito			Costo total:		\$ 6,40			
Ingreso :		Solicitud, documentos justificativos para la operación			Tiempo total:		58 minutos			
Frecuencia :		Diario								
#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA DEL PROCESO				TIEMPO (")		COSTO (\$)	
			Socio	Información	Oficial y comisión de crédito	Caja	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.
1	Socio	Llega a la oficina pide un turno					0	0	0	0
2	Recepción	Entrega el turno					0	1	0	0,1
3	Oficial	Asesora y entrega la solicitud de crédito					4	0	0,4	0
4	Socio	Se entrevista con oficial de crédito					5	0	0,5	0
5	Socio	Llena solicitud y adjunta la documentación					0	5	0	0,5
6	Socio	Entrega documentación					1	0	0,1	0
7	Oficial	Receptar e ingresar solicitud al sistema					5	0	0,5	0
8	Oficial	Evaluá si hay riesgo crediticio					7	0	0,7	0
9	Oficial	Receptar y verifica la información					3	0	0,3	0
10	Oficial	Observaciones negativas					2	0	0,2	0
11	Comisión de crédito	Analiza la solicitud para su aprobación					15	0	1,5	0
12	Oficial	Imprime el pagare					2	0	0,2	0
13	Oficial	Hace firmar los papeles tanto al deudor como a los garantes					5	0	0,5	0
14	Oficial	Realiza el desembolso					2	0	0,2	0
15	Oficial	Entrega la tabla de pagos					2	0	0,2	0
16	Socio	Llena la papeleta de retiro					0	5	0	0,5
17	Cajera	Entrega el dinero					0	5	0	0,5
TOTALES							43	15	4,9	1,5
Eficiencia del tiempo=		$43'' / (43'' + 15'') = 0,7414 = 74,13\%$ de eficiencia								
Eficiencia del costo=		$\$4,90 / (\$4,90 + \$1,50) = 0,7656 = 76,56\%$ de eficiencia								

Este proceso está calculado de acuerdo al número de créditos que aprueba cada oficial de crédito para determinar los minutos que se requieren para la aprobación y para sacar el costo se ha determinado en cuanto al sueldo mensual del oficial dividido para el número de créditos colocados mensualmente y este a su vez dividido para 60 para sacar el costo del minuto.

El proceso de aprobación de crédito, se desarrolla en 58 minutos totales, de los cuales 43" son actividades que agregan valor y 15" no agregan valor al proceso; identificando un 74,13 % de eficiencia en el proceso.

Por otra parte, el costo operativo para este proceso comprende de un total de \$6,40 de los cuales \$ 4,90 corresponden a actividades que agregan valor al proceso y \$ 1,50 a actividades que no lo hacen; observando un 76,56 % de eficiencia.

4.7.2 Procesos para el manejo de crédito y cartera vencida en Jardín Azuayo.

El logro de las metas y los objetivos depende en gran medida de que cada uno de los procesos que en Jardín Azuayo se realicen estén claramente definidos, no tienen que ser necesariamente largos y complejos, si no lo importante es que sean claros y que garanticen que una vez iniciados van a llegar a dar como resultado un insumo de salida o un resultado.

Por diferentes casos en Jardín Azuayo estos procesos se hacen dificultosos, se complican demasiado, se convierten en redundantes, están mal definidos y no se adaptan a las demandas de un entorno en constante cambio, esto, debido a que muchas veces dentro de la institución se busca mejorar procesos equivocados, que no causan ningún valor agregado para la Cooperativa, por ejemplo, no se puede considerar un cambio de los oficiales de crédito de la cooperativa, si los socios no tienen quejas en la atención que prestan los mismos, sin embargo, si existen quejas

de la oportunidad en la entrega de créditos, así como también en cómo se efectúa la recuperación, es por esto que se propone lo siguiente:

4.7.2.1 Condiciones de crédito en Jardín Azuayo

Se refieren al cumplimiento de procedimientos y políticas que los distintos socios y funcionarios de Jardín Azuayo deberán observar durante el proceso del crédito, con los siguientes propósitos:

- Proporcionar servicios y productos de créditos competitivos a los socios.
- Establecer controles y procedimientos que permitan mantener bajos niveles de cartera vencida.
- Constituir las provisiones requeridas por la cartera en riesgo, a fin de mantener la solvencia de la Cooperativa.
- Establecer una guía al personal relacionado con la administración del crédito, a fin de hacer este proceso más seguro, competitivo y rentable.

4.7.2.2 Requisitos básicos para la concesión de un crédito

Entre los más importantes tenemos:

- 1.- Tener depositado el encaje por el tiempo establecido (30 días)
- 2.- Copia de las Cédulas del solicitante, cónyuge, deudor solidario y garantes
- 3.- Copia del Certificado de Votación del solicitante, cónyuge, deudor solidario y garantes
- 4.- Justificativos de los Ingresos si es un certificado de trabajo tendrá que estar notariado.
- 5.- Croquis del domicilio deudor y garantes

6.- En caso de que el socio prestatario se encuentra separado, es importante que exista: disolución de la sociedad conyugal o divorcio, que debe demostrar con la marginación respectiva en la partida de matrimonio otorgada por el registro civil.

En los créditos con garantía hipotecaria se adjuntara también:

- a. Original de certificado del registro de la propiedad vigente
- b. Copia certificada del original de la escritura pública del bien inmueble
- c. Fotografías del bien inmueble: de frente, de costado e interior.
- d. Certificado de impuesto a la herencia o donación si fuere el caso.
- e. Informe de inspección del Perito evaluador de Jardín Azuayo.

4.7.1.3 Legalización del crédito

Es responsabilidad del oficial de crédito informar al socio el resultado del proceso antes de su desembolso, esto para su respectiva aceptación o negación, bajo el siguiente esquema:

1. Informar al socio de las condiciones en las que fue aprobado el préstamo y el detalle de los valores acreditados, y le entregará las copias de los documentos generados con el desembolso de la operación.
2. Hacer firmar al cliente, garantes y cónyuges, los documentos legales de respaldo de la operación crediticia, el pagaré, la hoja de desembolso, la tabla de amortización.
3. Ingresar al sistema la información complementaria referente a la actualización de fecha de desembolso, la fecha de pago y cobros autorizados procedentes a la acreditación del monto del préstamo en la cuenta del cliente.

4. Los desembolsos se efectuarán únicamente cuando se cuente con toda la documentación de respaldo, garantías constituidas y las aprobaciones crediticias aplicables.
5. Si el socio decide llevar el mismo día del desembolso del dinero tendrá que firmar una papeleta de retiro y entregara en caja para que le hagan su respectiva transacción.

4.7.2.4 Pasos para la concesión de un crédito.

1. Socio entra en la Cooperativa pide un turno.
2. Persona encargada de información le da la bienvenida y entrega el turno.
3. Oficial asesora y entrega solicitud de crédito.
4. Socio se entrevista con el oficial de crédito.
5. Socio llena solicitud y adjunta documentación.
6. Socio entrega documentación.
7. Socio entrega documentación.
8. Oficial registra si hay riesgo.
 - a. Si hay riesgo oficial de crédito devuelve los papeles al socio.
 - b. Si no hay riesgo oficial recepta y verifica la documentación.
9. Oficial revisa y encuentra observaciones negativas.
 - a. Oficial llama al socio para que regule las observaciones.
 - b. Si no hay observaciones negativas oficial elabora el informe y envía a la comisión de crédito.
10. Comité analiza la solicitud para su aprobación.
 - a. Si el crédito no es aprobado el oficial informa al socio los motivos por lo que el crédito fue negado.

b. Si el crédito es aprobado oficial imprime el pagare o contrato de préstamo dependiendo de la operación.

11. Oficial evalúa la cantidad si el crédito es más de \$10000.

a. Si el socio llevara los documentos donde el notario, luego al registro de propiedad, socio regresa con los papeles donde el oficial de crédito, luego el deudor firma el pagare en presencia del oficial de crédito.

b. No oficial hace firmar al deudor y a los garantes.

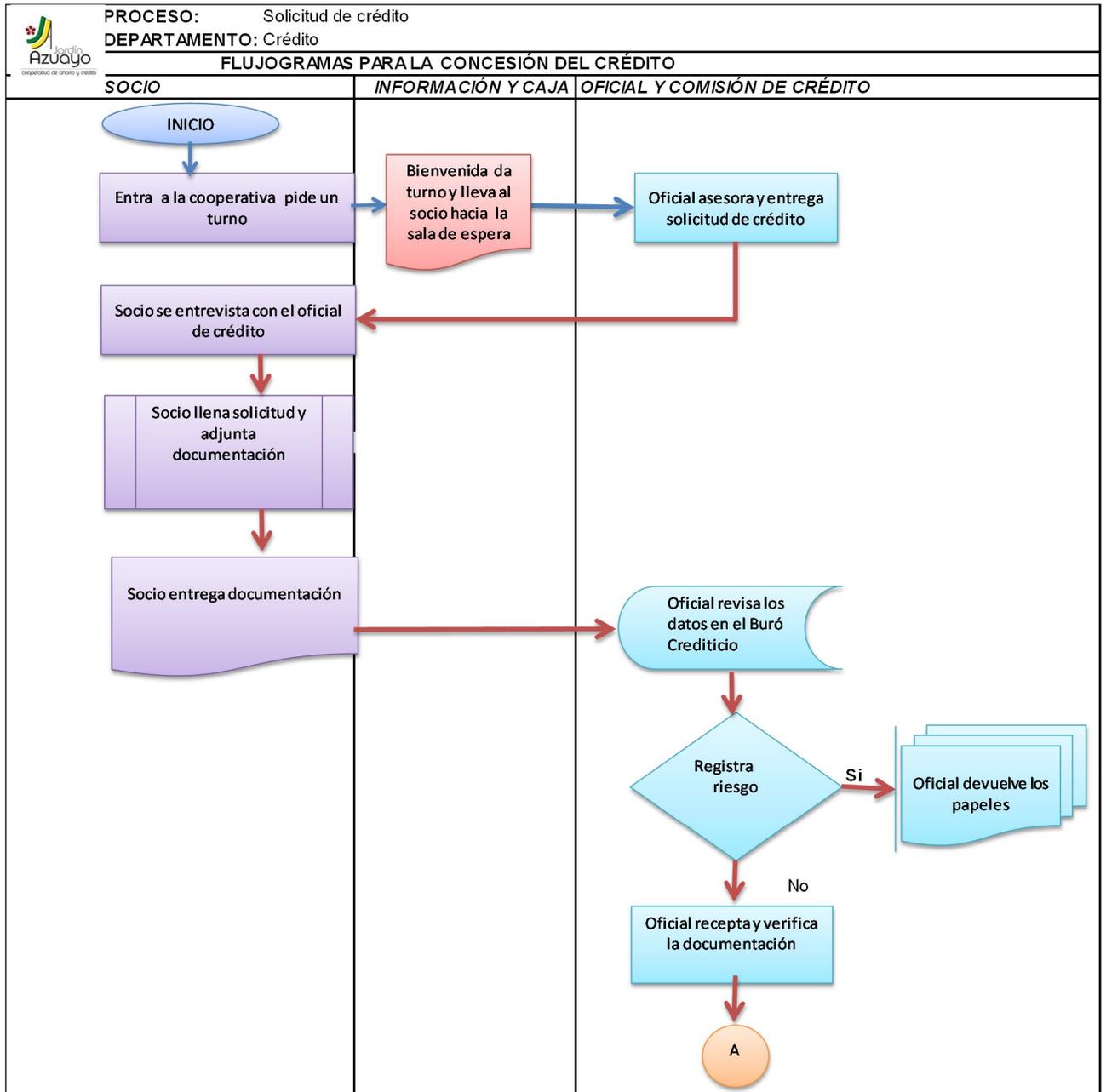
12. Oficial realiza el desembolso de crédito.

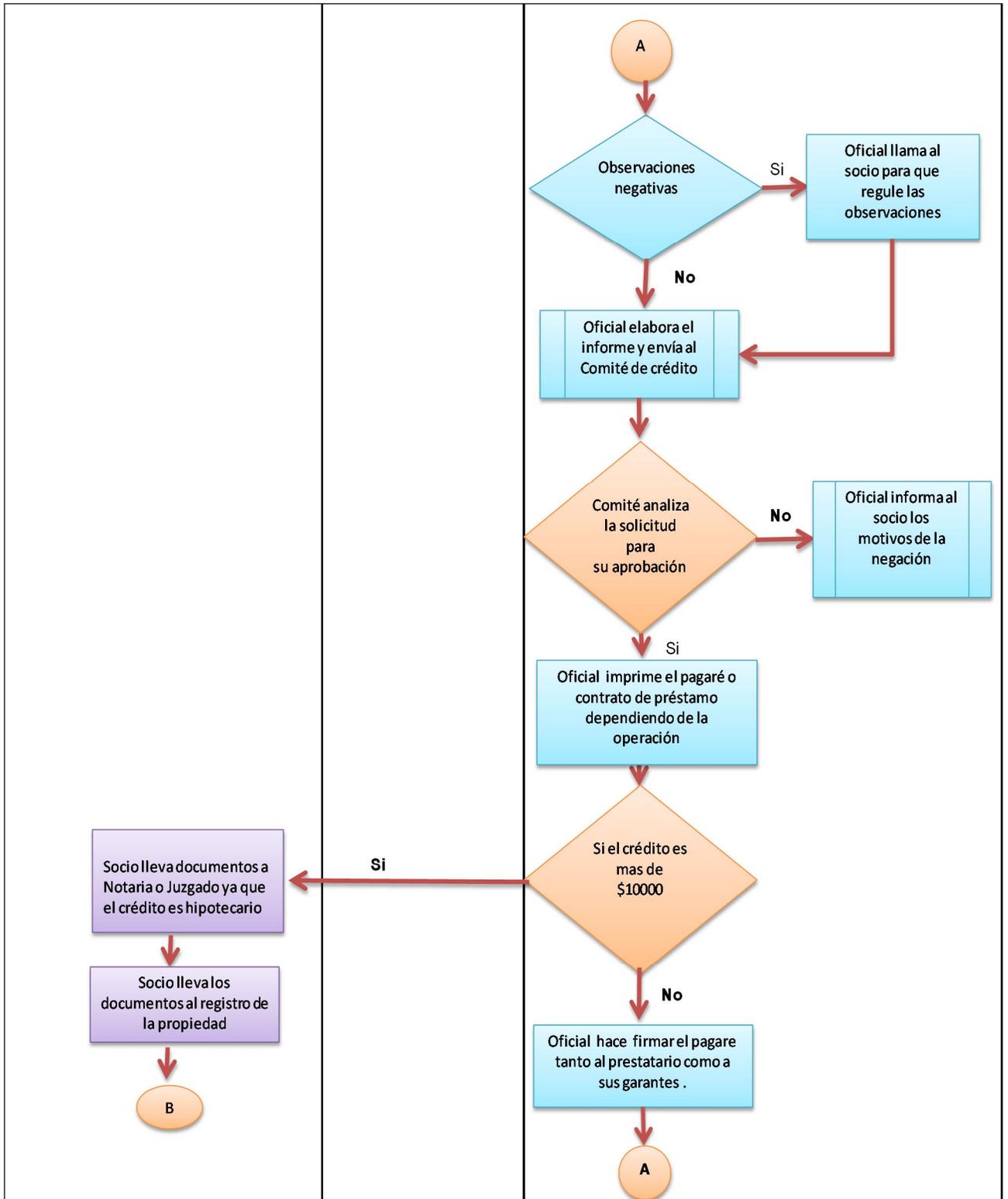
13. Oficial entrega la tabla de pagos.

14. Socio llena la papeleta de retiro.

15. Cajera entrega el dinero

4.7.2 Flujogramas para la concepción de crédito





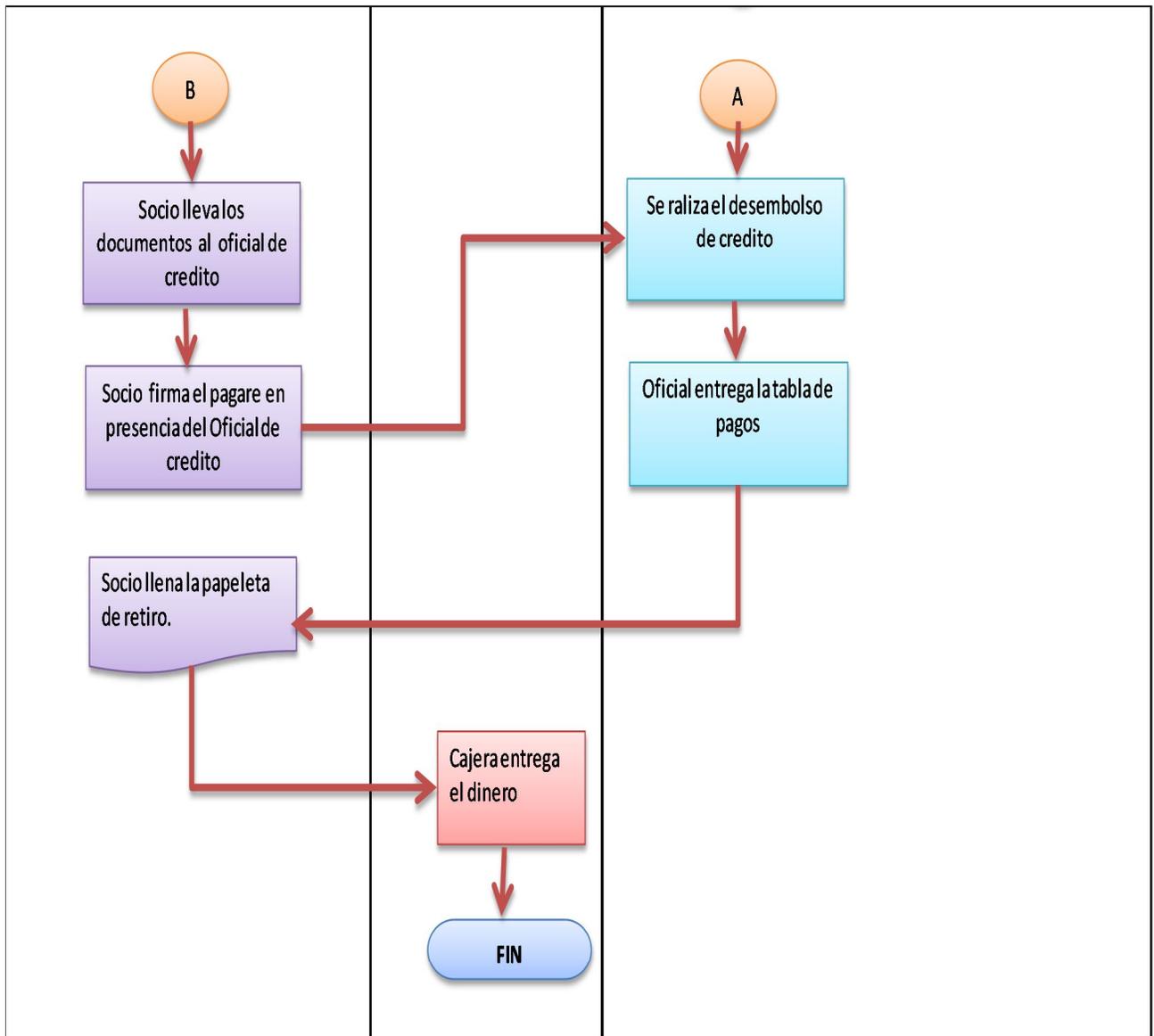


Gráfico #: 6

Elaborado por: Nube Zhumi

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

4.7.3 La cobranza

En Jardín Azuayo la cobranza sucede si vencido el plazo de cada una de las cuotas negociadas, el socio no cancela lo que estuviere adeudando, para lo cual se recurrirá a ella con la finalidad de recuperar la deuda pendiente, que ha concedido la

Cooperativa a sus socios, así mismo y de acuerdo al tiempo de mora o vencimiento, se establecerá el tipo de diligencia de cobranza, como se explica a continuación:

Cobranza	Ejecución	Tipo	Responsables
Operativa	Desde antes de su vencimiento y hasta 5 días después	Visitas Llamadas telefónicas	Coordinadora de oficina Oficiales de crédito
Administrativa	Desde los 5 hasta los 30 días	Notificaciones	Oficiales de crédito
Prejudicial	Desde los 30 hasta los 90 días	Cartas del Abogado	Coordinadora de Oficina Abogado
Judicial	Vencimiento por más de 90 días	Juicio Ejecutivo	Abogado Gerente.

Gráfico #: 7

Elaborado por: Nube Zhumi

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

4.7.3.1 Pasos para realizar la cobranza

1. Oficial de crédito realiza llamada telefónica
2. Oficial registra la llamada telefónica
3. Oficial revisa si el socio acude a realizar el pago
 - a. Si el socio acudió, oficial confirma el pago, cajera imprime el comprobante de pago
 - b. Si no acude a realizar el socio el pago, el oficial hace una visita, si existe una negociación de pago entre el oficial y el socio, oficial confirma el pago, cajera imprime el comprobante.
4. Oficial entrega documentación al abogado, el socio paga, oficial confirma el pago y la cajera imprime el comprobante de pago.

4.7.3.2 Flujogramas para realizar la cobranza

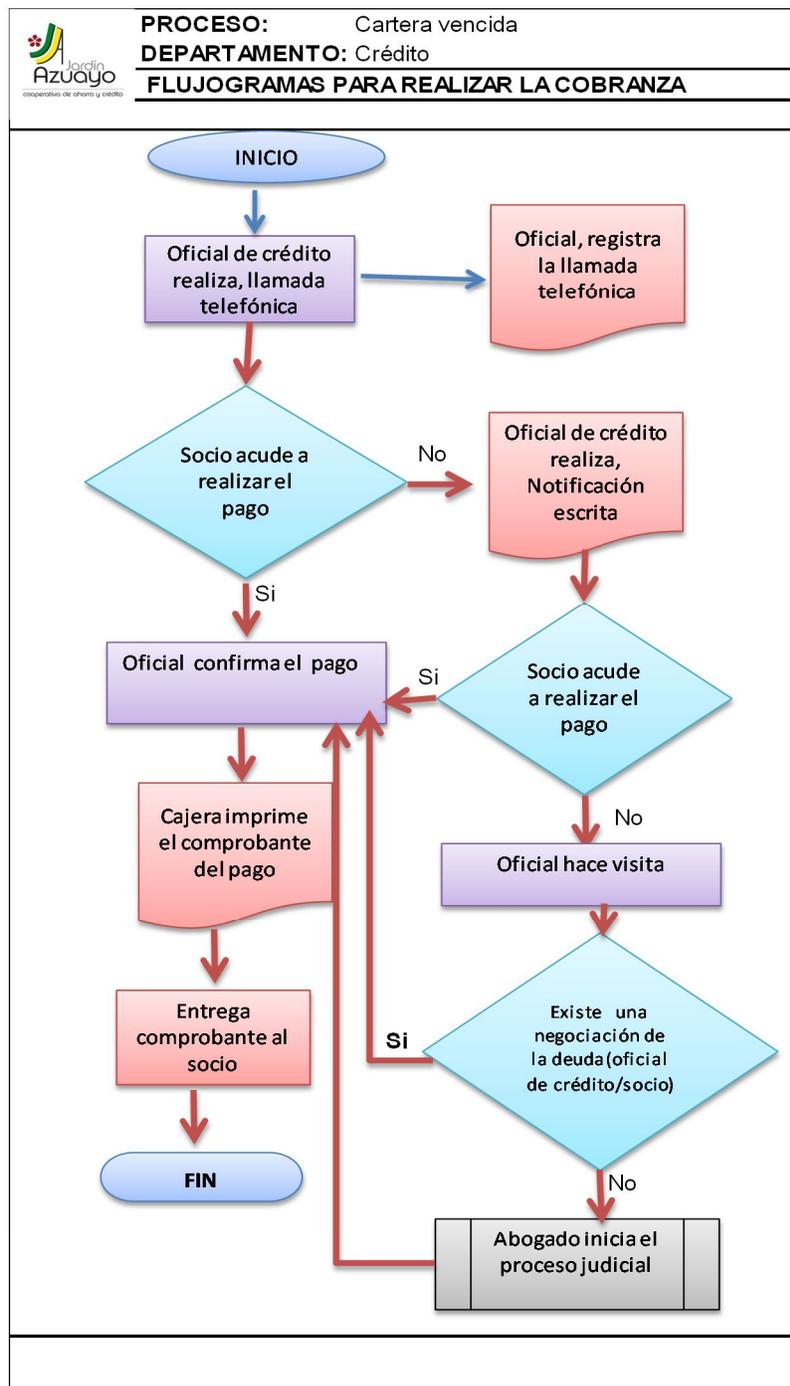


Gráfico #: 6

Elaborado por: Nube Zhumi

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

4.8 Políticas de crédito en Jardín Azuayo

Entre las principales políticas que se aplicarán para la concesión y recuperación de crédito en Jardín Azuayo, tenemos las siguientes:

- a) **Encaje.-** Monto que los socios deberán mantener en la Cooperativa bloqueado, será el 10% del valor a solicitar que se constituye en un tipo de garantía con esto la Cooperativa el día en el que el socio se atrase podrá desbloquear y cobrar de ahí pero siempre y cuando estar pendiente de que el socio deposite el valor de la cuota.
- b) **Garantía Solidaria.-** Mecanismo a través del cual se reemplaza el requisito de una garantía hipotecaria o prendaria, por una que tiene como base la responsabilidad de un grupo, para esto los garantes deberán presentar como un requisito su rol de pagos o un certificado de trabajo.
- c) **Oficial de Crédito.-** Son quienes orientan a los socios a realizar la gestión del crédito y por lo mismo al cobro, en este caso ya que la Cooperativa no cuenta con una persona encargada del área de cobros tendrá que el oficial de crédito encargarse de la misma actividad, tendrá que estar al día con la tabla de morosidad para así ir viendo y analizando cuales de los socios están atrasados y desbloquear el dinero q tienen depositado como garantía.
- d) **Reestructuración.-** Es el acuerdo, convenio o contrato en virtud del cual se modifican las principales condiciones del crédito entre el socio y la Cooperativa, ya sea estableciendo un monto diferente o un nuevo plan de pagos por el saldo de un crédito y se instrumenta a través de una nueva operación de crédito, se lo hará a petición del socio pero siempre y cuando tenga una debida justificación.

4.8.1 Políticas de cobranza

Las políticas de cobranza garantizan el control necesario para asegurar la recuperación, de acuerdo a las condiciones y propósitos para la que fue concedido el crédito.

Se basan en normas convenientes de actuación oportuna para prevenir, detectar y remediar problemas mucho antes de que la operación sea clasificada como un perjuicio para la Cooperativa.

En Jardín Azuayo, las principales políticas en las cuales se basara la cobranza, son las siguientes:

- a) **Acciones Preventivas.**- Las acciones para recuperación preventiva incluyen llamadas telefónicas o visitas a los socios en su lugar de trabajo o domicilio, con la finalidad de conocer la perspectiva de pago del socio, pudiendo encontrar los siguientes casos:
- Socios que descuidan la fecha de vencimiento
 - Socios que temporalmente se atrasan pero generalmente realizan el pago
 - Socios que temporalmente se atrasan por las condiciones geográficas
 - Socios que siempre se atrasan
 - Socios que involuntariamente se atrasan por la situación económica de las empresas o el lugar donde desempeñan su trabajo
 - Socios que deliberadamente incumplen con el pago
 - Socios que no pagan porque su situación económica no lo permite

Cada uno de estos casos es analizado en forma independiente, con la finalidad de tomar una decisión definitiva de cobro.

b) Recuperación de créditos en Mora

Cada oficial de crédito, es responsables de la concesión y también consecuentemente de las actividades de recuperación de cartera en mora, con diferentes tipos de acciones:

1. **Cobranza administrativa:** son las actividades realizadas por los oficiales de crédito para recaudar el pago pendiente, son tareas administrativas como llamadas telefónicas, envío de notificaciones de mora y recordatorios.
2. **Cobranza operativa:** consiste en las siguientes acciones: visita al socio, entrega de notificaciones, llamadas al garante de la operación y visita múltiple tanto al socio como al garante.
3. **Cobranza prejudicial:** se realizan acciones de recuperación con participación del abogado de la cooperativa, con la documentación de soporte y un informe del seguimiento realizado al socio moroso. El abogado tendrá un plazo máximo de 30 días, a partir de la entrega de toda la documentación, para la ejecución de esta etapa de cobro.
4. **Cobranza judicial:** Una vez agotadas las etapas anteriores y expirando el plazo no mayor a 90 días, otorgado en la etapa de cobro extrajudicial, se realiza la demanda a través del abogado.

A continuación se resume el tiempo de espera en cada tipo de cobranza

4.9. Políticas para reducir el riesgo crediticio en Jardín Azuayo

Una vez que se ha evidenciado que en las instituciones financieras el activo de mayor valor por su rentabilidad es la cartera de crédito, y evidenciado también la afectación que causa una cartera de crédito morosa, se propone a continuación políticas que mediante una adecuada aplicación y seguimiento pueden resultar

efectivas para mitigar el riesgo y reducir los altos montos provisionados en Jardín Azuayo que hasta el presente periodo analizado suman USD 30251.96, valor que indudablemente se constituye en un resguardo ante posibles créditos no cobrados, pero también se constituye en una disminución de la rentabilidad para la cooperativa puesto que el asiento de las provisiones afectan directamente a la cuenta de gastos.

- Incentivos a los socios puntuales
- Realizar el seguimiento a los créditos concedidos
- Aplicación de flujogramas para el manejo de riesgos en Jardín Azuayo.

a) Incentivos a los socios puntuales

Con la finalidad de mantener una constante relación y reciprocidad entre la concesión de la cartera de crédito y asegurar la recuperación de la misma, es muy necesario que Jardín Azuayo al igual que lo hacen otras instituciones financieras, se otorguen incentivos a los buenos clientes, tales como:

- Hacer conocer al socio a través de una carta o una llamada telefónica, que por sus pagos puntuales ha sido escogido para renovar su crédito sin necesidad de trámites largos.
- Entregar incentivos físicos al momento del pago de las cuotas mensuales, tales como: agendas, camisetas, relojes, llaveros, mochilas, calendarios, esferos, etc.
- Realizar rifas continuas de premios de mayor costo “electrodomésticos” en las cuales se entregará boletos por los pagos puntuales para que participen los socios puntuales.

- Entregar a una tasa preferencial a los clientes tipo “A”, no es tan importante la diferencia de la tasa activa, pero si hacerlo sentir al socio de que él es muy importante para la cooperativa.

b) Realizar el seguimiento a los créditos concedidos.

Esta es una de las mejores políticas, pero a la vez es la más descuidada en las entidades financieras pequeñas, esto se debe a que la mayoría de trabajadores que cumple las veces de un oficial de crédito, cree que su responsabilidad es únicamente la de cumplir los objetivos planteados a inicio del año en cuanto a conceder créditos en montos y números, tal es el caso que en un 95%, este objetivos es cumplido, por ejemplo un oficial “x” dentro de su proyección logro entregar un monto mensual de 800.000 dólares a un número de 100 clientes, con lo cual cree haber cumplido su trabajo. Sin embargo, no se acoplo a los objetivos planteados por el trabajador que hace cobranza, que es el de mantener un índice de riesgo adecuado o al menos aceptado de acuerdo al mercado y a la competencia.

Es por esto, que esta política surte efecto siempre que el mismo oficial encargado de la concesión de los créditos sea quien realice el seguimiento y de llegar a la morosidad, también se preocupe de su recuperación, esto trae paralelamente dos factores que inciden en mantener niveles adecuados de riesgo, estos son:

- El oficial no duda en negar un crédito si ve que el clientes no cumple con las políticas que la cooperativa estableció
- El oficial no complica su cartera y su trabajo por ayudar con créditos rápidos y sin un profundo análisis a sus amigos, vecinos o familiares.

Es por esto que los oficiales de crédito deben supervisar y asegurarla recuperación del crédito (capital e interés).

La responsabilidad de la recuperación es del oficial de crédito quien guió la solicitud y finalmente recomendó la operación de crédito y debe hacer seguimiento con el socio para supervisar el normal desarrollo de la fuente de pago del cliente, que a falta de pago de este origine deterioro de la cartera.

La coordinadora de la oficina es la responsable de mantener permanente seguimiento sobre las acciones de recuperación del crédito, realizadas por los oficiales, así mismo se debe mantener un archivo de su ejecución en cada carpeta y una base de datos actualizada de los socios de tal forma que esta sirve no solo para controlar la cobranza, sino para evaluar futuros créditos del mismo socio.

4.10 Crear un sistema de control interno efectivo.

Para que un sistema de control interno sea efectivo, no basta con tener actividades de control apropiadas, ni con políticas y procedimientos que permitan identificar, analizar y administrar los riesgos de la actividad, ni políticas de información y comunicación adecuadas, ni con esquemas de monitoreo y supervisión efectivos.

Para que todo ello sea posible, debe generarse y promoverse permanentemente un ambiente en las instituciones que influya positivamente sobre el control en todos los niveles de las organizaciones.

Debe contarse con una metodología de selección de personal que, en la medida de lo posible, permita identificar a potenciales empleados con altos niveles de ética y que desde el proceso de contratación se enfatice en la importancia de los valores institucionales y la vez ayude a la consecución de los objetivos trazados por las Cooperativas

4.10.1 Valores éticos de la institución.

Las Cooperativas deben adoptar y mantener, debidamente aprobado y actualizado, un código de ética que incluya, como mínimo, valores relacionados con la integridad, la honestidad, la lealtad, la responsabilidad, la confidencialidad, todo de acuerdo con los valores y principios organizacionales, deben ser difundidos ampliamente mediante programas de capacitación y formación, cartillas de uso práctico, carteleras, en los sistemas de información, en los planes estratégicos, y demás medios de difusión, y ser conocidos y aceptados por los empleados al momento de su vinculación y durante el tiempo que trabajen en el otorgamiento de los créditos. Para este último efecto, se recomienda hacerle firmar un documento de conocimiento, aceptación y acatamiento por parte de los empleados.

4.10.2 Manejo de los conflictos de interés

Es importante que los empleados de la Cooperativa manejen el reglamento interno y políticas establecidas que permitan tener un clima organizacional adecuado para evitar conflictos internos como:

- ✓ Si existen relaciones personales o de negocios entre los Coordinadores o Asesores Financieros, jefes o encargados de proporcionar créditos, con los socios que solicitan créditos, aquellos deben informarlo a la instancia superior correspondiente y rehusarse a participar en el proceso de otorgamiento o administración del crédito.

4.10.3 Prohibiciones para los auxiliares de crédito y Jefe de Crédito

Los auxiliares de créditos o el jefe que están encargados en la otorgación de créditos están prohibidos a:

1. En general a ofrecer cualquier ventaja a los socios y clientes, apartándose de las directrices institucionales.
2. Realizar la gestión de l
3. os créditos sin tener la documentación sustentadora y necesaria para la aprobación de un crédito.
4. Dar montos excesivos de créditos a personas que no poseen una garantía suficiente o que no posean la liquidez necesaria.

4.11 Impacto económico o presupuesto.

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Implementación del Manual			
Profesional de la rama para la implementación del manual de procesos y políticas de crédito.	20 horas	\$100 la hora	\$2000
Materiales y suministros” hojas esferos copias	8 personas	\$5 por persona	\$40
Refrigerios	9 personas	\$2 por persona	\$90
Certificados	8 personas	\$ 2 c/u	\$16
transporte	5 personas	\$1 diario	\$25
Gastos operativos			
Llamadas telefónicas			\$ 30
Trasporte para las notificaciones			\$200
Abogado			\$1000
Regalos para los socios cumplidos			\$200
premios para rifas			\$1200
TOTAL			\$4801

Para la Implementación y capacitación para otorgar créditos o manejar cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, se ha calculado para

20 horas de capacitación que se lo dictará en 5 días de 14HOO a 18HOO, ya que la oficina no puede quedar abandonada, el área de crédito es por eso que en estos días se atenderá únicamente hasta las 13HOO.

También están calculados los gastos operativos que se efectuarán al momento de tratar de recuperar cartera vencida, los premios para las rifas que se realizaran cada tres meses con los socios puntuales en su pago.

4.12 TIR Y VAN

	MES 0 ENERO	MES 1 FEBRERO	MES 2 MARZO	MES 3 ABRIL	MES 4 MAYO	MES 5 JUNIO
TOTAL INGRESOS		62988,22	69287,042	76215,7462	83.837,32	92.221,05
INVERSIÓN	4.801,00					
TOTAL EGRESOS		60986,08	67.084,69	73.793,16	81.172,47	89.289,72
Saldo efectivo	-4.801,00	2.002,14	2.202,35	2.422,59	2.664,85	2.931,33
TASA	10%					
TIR	39%					
VAN	\$ 11.810,68					
Periodo de recuperación	2,4					

Se ha calculado de acuerdo al ingreso y el egreso en el balance del año anterior con una inversión de \$4801 en la implementación de procesos y políticas para la recuperación de cartera vencida

De acuerdo al cálculo realizado el proyecto es viable ya que la TIR ES DE UN 39% y el VAN de \$11810,68 que es un valor positivo y el tiempo de recuperación de la inversión de 2 meses y 4 días.

4.13 Indicadores de gestión

Llamadas telefónicas

Se propone que con llamadas telefónicas se recupere un 25% de cartera vencida quedando de la siguiente manera:

Recuperación por llamadas telefónicas= $(30251,96 * 25)100= \$7562,99$

Notificaciones escritas

Con las notificaciones se propone recuperar un 40% ya que con este tipo de procedimiento los socios se ven más comprometidos a cancelar su crédito.

Recuperación por notificaciones escritas = $(30251,96 * 40)100= \$ 12100,784$

Proceso Judicial

Es un proceso que se llega cuando ya no hay solución de pago con el socio se propone recuperar la cartera en 5%.

Recuperación por proceso judicial = $(30251,96 * 5)100= \$ 1512,598$

Tasa de empleo

Tasa de empleo sube en un 5% en la localidad en donde se encuentra ubicada la Cooperativa, esto hace que los socios tengan una fuente de trabajo y por ende pagar sus créditos atrasados.

Recuperación por tasa de empleo = $(30251,96 * 5)100= \$ 1512,598$

Con todos y cada uno de estos índices de gestión se propone recuperar un 75% de cartera vencida, mientras que el 25% cartera no se podrá recuperar con ninguna de estos indicadores ya que los socios se atrasan por algún motivo (baja remesa de los migrantes, inestabilidad laboral, calamidades domesticas)

Conclusiones:

- ✓ Siendo el crédito uno de los procesos productivos de la Institución, cuyos procedimientos han sido levantados e identificando riesgos operativos, la Cooperativa podrá tomar decisiones y adoptar acciones que le permitan mejorar y administrar eficientemente los recursos existentes.
- ✓ El establecimiento de procesos y políticas permiten desarrollar confianza a nivel del cliente interno y externo, razón por la cual la Cooperativa puede asegurar de alguna manera su accionar y lograr un desarrollo sostenido en el ámbito en donde se desarrolla.
- ✓ La Cooperativa Jardín Azuayo agencia “El Valle” ubicada en la parroquia del Valle del el cantón Cuenca de la provincia del Azuay al aplicar efectivamente la guía, podrá mitigar el riesgo de crédito a la que está expuesta en las operaciones crediticias que realiza a diario.
- ✓ La administración de riesgo de crédito le brinda a la Cooperativa, una ventaja competitiva frente a las demás instituciones financieras, debido a que a largo plazo esta guía ayudará a reducir la pérdida esperada, mediante la efectiva aplicación de los procesos crediticios.

Recomendaciones:

- ✓ Dentro del proceso se recolectó Información en la cual se ha identificado la necesidad de que la Cooperativa revise la metodología utilizada en el proceso de crédito, ya que la misma revela algunas debilidades operativas como la falta de análisis, documentación incompleta, excepciones no establecidas, adjudicación sin contar con garantías formalizadas, entre otras.
- ✓ Es necesario que la Cooperativa adopte acciones inmediatas respecto a los eventos de riesgo identificados, que básicamente son generados por fallas en los procesos y personas, por lo que es necesario la revisión de las políticas y etapas de selección de personal, la capacitación asignada, controles existentes y la definición de reglas claras de conducta.
- ✓ La Cooperativa debe concientizar al personal sobre la importancia de la herramienta de procesos y políticas y las ventajas en su aplicación, como oportunidad de crecimiento profesional e institucional, permitiendo minimizar errores, asignación de responsabilidades claras y mecanismo de trabajo en equipo.
- ✓ Socializar y entregar los flujogramas de los procesos al personal de la institución para que conozcan las actividades que se desarrollan en sus áreas de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

1. CHIAVENATO IDALBERTO; "Introducción a la Teoría General de la Administración", McGraw-Hill Interamericana Séptima Edición, de, 2004, Pág. 10.
2. CHIRIBOGA, L. Sistema financiero. Quito – Ecuador Editorial. Poligráficas Tokama. (2007).
3. Corporación, E. Código de comercio. Ecuador. Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones. (2010).
4. KOTLER, Dirección de Marketing Edición del Milenio. Prentice Hall México. Editorial. F (2001).
5. MONDELLO, C; Créditos y cobranzas Buenos Aires. 2da Edición. Editorial Grupo Norma. (2008).
6. SEDER, J; Créditos y cobranzas. México. Editorial CONTINENTAL S.A. (1983).
7. SERNA, H; Planeación estratégica Edición del Milenio. Colombia. Editorial Legis. (1994).
8. ZAPICO, R; Créditos y cobros 9na Edición. América. Editorial Minerva BooksLtda. (1967).

Webgrafía:

1. www.magdalena.gov.co/apc-aamanual_de_procesos_y_procedimientos.pdf
2. www.slideshare.net/.../análisis-interno-fortalezas-y-debilidades

ANEXOS

Anexo # 1 Balance general

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA.		
BALANCE GENERAL POR OFICINAS		
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2012		
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EL VALLE
1	ACTIVOS	0
1,1	FONDOS DISPONIBLES	0
1.1.01	Caja	0
1.1.01.05	Efectivo	38088,15
1.1.01.10	Caja chica	1678
1.1.03	Bancos y otras instituciones financieras	0
1.1.03.05	Banco Central del Ecuador	0
1.1.03.10	Bancos e instituciones financieras locales	0
1.1.03.15	Bancos e instituciones financieras del exterior	0
1,3	INVERSIONES	0
1.3.01	A valor razonable con cambios en el Estado de Resultados de entidades del Sector Privado	0
1.3.01.05	De 1 a 30 días	0
1.3.01.10	De 31 a 90 días	0
1.3.01.15	De 91 a 180 días	0
1.3.01.20	De 181 a 360 días	0
1.3.03	Disponibles para la venta de entidades del sector privado	0
1.3.03.05	De 1 a 30 días	0
1.3.03.10	De 31 a 90 días	0
1.3.03.15	De 91 a 180 días	0
1.3.05	Mantenidas hasta el vencimiento de entidades del sector privado	0
1.3.05.05	De 1 a 30 días	0
1.3.05.10	De 31 a 90 días	0
1.3.05.15	De 91 a 180 días	0
1.3.05.20	De 181 días a 1 año	0
1.3.05.25	De 1 a 3 años	0
1.3.07	De disponibilidad restringida	0
1.3.07.10	Depósitos sujetos a restricción	0
1.3.99	(Provisión para inversiones)	0
1.3.99.10	(Provisión general para inversiones)	0
1,4	CARTERA DE CRÉDITOS	0
1.4.01	Cartera de créditos comercial por vencer	0
1.4.01.05	De 1 a 30 días	0
1.4.01.10	De 31 a 90 días	0
1.4.01.15	De 91 a 180 días	0

1.4.01.20	De 181 a 360 días	0
1.4.01.25	De más de 360 días	0
1.4.02	Cartera de créditos de consumo por vencer	0
1.4.02.05	De 1 a 30 días	147191,11
1.4.02.10	De 31 a 90 días	298102,6
1.4.02.15	De 91 a 180 días	415323,93
1.4.02.20	De 181 a 360 días	777777,67
1.4.02.25	De más de 360 días	2582645,85
1.4.04	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	0
1.4.04.05	De 1 a 30 días	26514,5
1.4.04.10	De 31 a 90 días	51971,64
1.4.04.15	De 91 a 180 días	74778,3
1.4.04.20	De 181 a 360 días	142057,95
1.4.04.25	De más de 360 días	555544,55
1.4.25	Cartera de créditos Comercial que no devenga intereses	0
1.4.25.05	De 1 a 30 días	0
1.4.25.10	De 31 a 90 días	0
1.4.25.15	De 91 a 180 días	0
1.4.25.20	De 181 a 360 días	0
1.4.25.25	De más de 360 días	0
1.4.26	Cartera de créditos de Consumo que no devenga intereses	0
1.4.26.05	De 1 a 30 días	9290,41
1.4.26.10	De 31 a 90 días	18147,93
1.4.26.15	De 91 a 180 días	24030,37
1.4.26.20	De 181 a 360 días	47178,87
1.4.26.25	De más de 360 días	179882,16
1.4.28	Cartera de créditos para la Microempresa que no devenga intereses	0
1.4.28.05	De 1 a 30 días	1161,79
1.4.28.10	De 31 a 90 días	2281,08
1.4.28.15	De 91 a 180 días	3007,12
1.4.28.20	De 181 a 360 días	5634
1.4.28.25	De más de 360 días	31837,44
1.4.49	Cartera de créditos Comercial Vencida	0
1.4.49.05	De 1 a 30 días	0
1.4.49.10	De 31 a 90 días	0
1.4.49.15	De 91 a 180 días	0
1.4.49.20	De 181 a 360 días	0
1.4.50	Cartera de Créditos de Consumo Vencida	0
1.4.50.05	De 1 a 30 días	9418,51
1.4.50.10	De 31 a 90 días	14458,04
1.4.50.15	De 91 a 180 días	12426,21
1.4.50.20	De 181 a 270 días	10534,09
1.4.50.25	De más de 270 días	29304,62
1.4.52	Cartera de Crédito para la microempresa Vencida	0
1.4.52.05	De 1 a 30 días	1142,47
1.4.52.10	De 31 a 90 días	1956,88

1.4.52.15	De 91 a 180 días	2209,07
1.4.52.20	De 181 a 360 días	2819,42
1.4.52.25	De más de 360 días	5293,08
1.4.99	(Provisiones para créditos incobrables)	0
1.4.99.05	(Cartera de créditos comercial)	0
1.4.99.10	(Cartera de créditos de consumo)	-295305,73
1.4.99.20	(Cartera de créditos para la microempresa)	-44034,46
1.4.99.90	(Provisión general para cartera de créditos)	-30251,96
1,6	CUENTAS POR COBRAR	0
1.6.02	Intereses por cobrar de inversiones	0
1.6.02.05	A valor razonable con cambios en el Estado de Resultados	0
1.6.02.10	Disponibles para la venta	0
1.6.02.15	Mantenidas hasta el vencimiento	0
1.6.02.20	De disponibilidad restringida	0
1.6.03	Intereses por cobrar de cartera de créditos	0
1.6.03.05	Cartera de créditos comercial	0
1.6.03.10	Cartera de créditos de consumo	30139,76
1.6.03.20	Cartera de créditos para la microempresa	5923,64
1.6.04	Otros intereses por cobrar	0
1.6.04.01	Otros Intereses por cobrar	0
1.6.14	Pagos por cuenta de clientes	0
1.6.14.30	Gastos judiciales	3841,48
1.6.90	Cuentas por cobrar varias	0
1.6.90.05	Anticipos al personal	0
1.6.90.90	Otras	0
1.6.99	(Provisión para cuentas por cobrar)	0
1.6.99.10	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	-3053,48
1,8	PROPIEDADES Y EQUIPO	0
1.8.01	Terrenos	0
1.8.01.01	Terrenos	125000
1.8.02	Edificios	0
1.8.02.01	Edificios	0
1.8.03	Construcciones y remodelaciones en curso	0
1.8.03.01	Construcciones y remodelaciones en curso	0
1.8.05	Muebles, enseres y equipos de oficina	0
1.8.05.01	Muebles de oficina	3977,51
1.8.05.02	Enseres de oficina	3101,07
1.8.05.03	Equipo de oficina	244,14
1.8.06	Equipos de computación	0
1.8.06.01	Equipos de computación	19232,2
1.8.07	Unidades de transporte	0
1.8.07.01	Unidades de transporte	15552,76
1.8.90	Otros	0
1.8.90.01	Otros Activos	0
1.8.99	(Depreciación acumulada)	0
1.8.99.05	(Edificios)	0
1.8.99.15	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-3792,68
1.8.99.20	(Equipos de computación)	-13790,81

1.8.99.25	(Unidades de transporte)	-438,43
1,9	OTROS ACTIVOS	0
1.9.01	Inversiones en acciones y participaciones	0
1.9.01.10	En otras instituciones financieras	0
1.9.01.25	En otros organismos de integración cooperativa	0
1.9.04	Gastos y pagos anticipados	0
1.9.04.10	Anticipos a terceros	0
1.9.04.90	Otros	0
1.9.05	Gastos diferidos	0
1.9.05.10	Gastos de instalación	0
1.9.05.15	Estudios	0
1.9.05.20	Programas de computación	0
1.9.05.25	Gastos de adecuación	11087,97
1.9.05.90	Otros	0
1.9.05.99	(Amortización acumulada gastos diferidos)	-10024,52
1.9.06	Materiales, mercaderías e insumos	0
1.9.06.15	Proveeduría	0
1.9.08	Transferencias internas	0
1.9.08.01	Transferencias internas	0
1.9.90	Otros	0
1.9.90.10	Otros impuestos	0
1.9.90.15	Depósitos en garantía y para importaciones	0
1.9.90.25	Faltantes de caja	0
1.9.90.90	Varias	307,26
1.9.99	(Provisión para otros activos irrecuperables)	0
1.9.99.90	(Provisión para otros activos)	0
	TOTAL ACTIVOS:	5341403,53
2	PASIVOS	0
2,1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	0
2.1.01	Depósitos a la vista	0
2.1.01.35	Depósitos de ahorro	1601118,83
2.1.03	Depósitos a plazo	0
2.1.03.05	De 1 a 30 días	207964,92
2.1.03.10	De 31 a 90 días	177508,88
2.1.03.15	De 91 a 180 días	244872,45
2.1.03.20	De 181 a 360 días	207306,74
2.1.03.25	De más de 361 días	40136,1
2.1.05	Depósitos Restringidos	0
2.1.05.01	Depósitos Restringidos	67928,78
2,3	OBLIGACIONES INMEDIATAS	0
2.3.02	Giros, transferencias y cobranzas por pagar	0
2.3.02.05	Giros y transferencias moneda nacional	0
2,5	CUENTAS POR PAGAR	0
2.5.01	Intereses por pagar	0
2.5.01.15	Depósitos a plazo	15684,74
2.5.01.35	Obligaciones financieras	367,14
2.5.01.90	Otros	178908,94
2.5.03	Obligaciones patronales	0
2.5.03.05	Remuneraciones	0

2.5.03.10	Beneficios Sociales	4708,48
2.5.03.15	Aportes al IESS	1106,27
2.5.03.20	Fondo de reserva IESS	89,8
2.5.03.25	Participación a empleados	0
2.5.03.90	Otras	0
2.5.04	Retenciones	0
2.5.04.05	Retenciones fiscales	499,21
2.5.05	Contribuciones, impuestos y multas	0
2.5.05.05	Impuesto a la renta	0
2.5.05.90	Otras contribuciones e impuestos	0
2.5.90	Cuentas por pagar varias	0
2.5.90.15	Cheques girados no cobrados	0
2.5.90.90	Otras cuentas por pagar	295,06
2,6	OBLIGACIONES FINANCIERAS	0
2.6.02	Obligaciones con instituciones financieras del país	0
2.6.02.10	De 31 a 90 días	0
2.6.02.15	De 91 a 180 días	0
2.6.02.20	De 181 a 360 días	0
2.6.02.25	De más de 360 días	0
2.6.03	Obligaciones con instituciones financieras del exterior	0
2.6.03.05	De 1 a 30 días	0
2.6.03.10	De 31 a 90 días	0
2.6.03.15	De 91 a 180 días	0
2.6.03.20	De 181 a 360 días	0
2.6.03.25	De más de 360 días	0
2.6.06	Obligaciones con entidades financieras del sector público	0
2.6.06.05	De 1 a 30 días	0
2.6.06.10	De 31 a 90 días	0
2.6.06.15	De 91 a 180 días	0
2.6.06.20	De 181 a 360 días	0
2.6.06.25	De más de 360 días	0
2.6.07	Obligaciones con organismos multilaterales	0
2.6.07.10	De 31 a 90 días	0
2.6.07.15	De 91 a 180 días	0
2.6.07.20	De 181 a 360 días	0
2.6.07.25	De más de 360 días	0
2.6.90	Otras obligaciones	0
2.6.90.25	De más de 360 días	0
2,9	OTROS PASIVOS	0
2.9.03	Fondos en administración	0
2.9.03.01	Fondos en administración	1196,55
2.9.08	Transferencias internas	0
2.9.08.01	Transferencias internas	2232666,42
2.9.90	Otros	0
2.9.90.05	Sobrantes de caja	1411,87
2.9.90.90	Varios	204,57
	TOTAL PASIVOS:	4983975,75
3	PATRIMONIO	0

3,1	CAPITAL SOCIAL	0
3.1.03	Aportes de socios	0
3.1.03.15	Certificados de Socios	103468,55
3,3	RESERVAS	0
3.3.01	Legales	0
3.3.01.01	Reserva Legal	0
3.3.03	Especiales	0
3.3.03.10	Para futuras capitalizaciones	0
3.3.03.90	Reservas Otras	231935,66
3.3.10	Por resultados no operativos	0
3.3.10.01	Por resultados no operativos	0
3,4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	0
3.4.02	Donaciones	0
3.4.02.05	Donaciones en efectivo	0
3.4.02.10	Donaciones en bienes	0
3,5	SUPERÁVIT POR VALUACIONES	0
3.5.01	Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros	0
3.5.01.01	Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros	0
3,6	RESULTADOS	0
3.6.01	Utilidades o excedentes acumulados	0
3.6.01.01	Utilidades o excedentes acumulados	0
3.6.03	Utilidad del ejercicio	0
3.6.03.01	Utilidad del ejercicio	0
	TOTAL PATRIMONIO:	335404,21
	RESULTADO OPERATIVO:	22023,5700000002
	TOTAL GENERAL:	5341403,53

Anexo # 2: Estado de resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA.		
ESTADO DE RESULTADOS POR OFICINAS		
DEL 1 DE ENERO AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2012		
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EL VALLE
4	GASTOS	0,00
4,1	INTERESES CAUSADOS	0,00
4.1.01	Obligaciones con el público	0,00
4.1.01.15	Depósitos de ahorro	66.297,90
4.1.01.30	Depósitos a plazo	57.171,99
4.1.01.90	Otros	1.052,66
4.1.03	Obligaciones financieras	0,00
4.1.03.10	Obligaciones con instituciones financieras del país	0,00
4.1.03.15	Obligaciones con instituciones financieras del exterior	0,00
4.1.03.30	Obligaciones con entidades financieras del sector público	1.273,35
4.1.03.35	Obligaciones con organismos multilaterales	0,00
4.1.05	Otros intereses	0,00
4.1.05.90	Otros	178.908,94
4,3	PERDIDAS FINANCIERAS	0,00
4.3.01	Pérdida en cambio	0,00
4.3.01.01	Pérdida en cambio	0,00
4,4	PROVISIONES	0,00
4.4.01	Inversiones	0,00
4.4.01.01	Inversiones	0,00
4.4.02	Cartera de créditos	0,00
4.4.02.01	Cartera de créditos	168.973,76
4.4.03	Cuentas por cobrar	0,00
4.4.03.01	Cuentas por cobrar	954,00
4.4.05	Otros activos	0,00
4.4.05.01	Otros Activos	0,00
4,5	GASTOS DE OPERACIÓN	0,00
4.5.01	Gastos de personal	0,00
4.5.01.05	Remuneraciones mensuales	47.311,57
4.5.01.10	Beneficios sociales	5.623,62
4.5.01.20	Aportes al IESS	5.696,26
4.5.01.30	Pensiones y jubilaciones	0,00
4.5.01.35	Fondo de reserva IESS	2.639,12
4.5.01.90	Otros	2.301,48
4.5.02	Honorarios	0,00
4.5.02.10	Honorarios profesionales	962,65
4.5.03	Servicios varios	0,00
4.5.03.10	Servicios de guardianía	13.090,36

4.5.03.15	Publicidad y propaganda	4.349,30
4.5.03.20	Servicios básicos	1.855,66
4.5.03.25	Seguros	13.547,71
4.5.03.30	Arrendamientos	9.556,50
4.5.03.90	Otros servicios	2.374,59
4.5.04	Impuestos, contribuciones y multas	0,00
4.5.04.05	Impuestos Fiscales	0,00
4.5.04.10	Impuestos Municipales	767,75
4.5.04.15	Aportes a la Superintendencia de Bancos	4.130,84
4.5.04.20	Aportes al COSEDE por prima fija	13.861,08
4.5.04.90	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones	164,51
4.5.05	Depreciaciones	0,00
4.5.05.15	Edificios	0,00
4.5.05.25	Muebles, enseres y equipos de oficina	501,82
4.5.05.30	Equipos de computación	51,06
4.5.05.35	Unidades de transporte	761,39
4.5.06	Amortizaciones	0,00
4.5.06.15	Gastos de instalación	0,00
4.5.06.20	Estudios	0,00
4.5.06.25	Programas de computación	0,00
4.5.06.30	Gastos de adecuación	2.656,24
4.5.06.90	Otros	0,00
4.5.07	Otros gastos	0,00
4.5.07.05	Suministros diversos	3.775,13
4.5.07.15	Mantenimiento y reparaciones	837,70
4.5.07.90	Otros	12.622,24
4,7	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	0,00
4.7.03	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	0,00
4.7.03.01	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	1.794,41
4.7.90	Otros	0,00
4.7.90.90	Otros Gastos	0,00
4,8	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	0,00
4.8.10	Participación a empleados	0,00
4.8.10.01	Participación a empleados	18.458,66
4.8.15	Impuesto a la renta	0,00
4.8.15.01	Impuesto a la renta	26.522,60
	TOTAL GASTOS:	670.846,85
5	INGRESOS	0,00
5,1	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	0,00
5.1.01	Depósitos	0,00
5.1.01.10	Depósitos en bancos y otras instituciones financieras	0,00
5.1.03	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	0,00
5.1.03.05	Inversiones a valor razonable con cambios en el Estado de	0,00

	Resultados	
5.1.03.10	Disponibles para la venta	0,00
5.1.03.15	Mantenido hasta el vencimiento	0,00
5.1.03.20	De disponibilidad restringida	0,00
5.1.04	Intereses de cartera de créditos	0,00
5.1.04.05	Cartera de créditos comercial	0,00
5.1.04.10	Cartera de créditos de consumo	583.665,65
5.1.04.20	Cartera de créditos para la microempresa	90.019,88
5.1.04.50	De mora	13.768,57
5.1.90	Otros intereses y descuentos	0,00
5.1.90.90	Otros	0,00
5,2	COMISIONES GANADAS	0,00
5.2.90	Otras	0,00
5.2.90.01	Otras Comisiones	0,00
5,3	UTILIDADES FINANCIERAS	0,00
5.3.01	Ganancia en cambio	0,00
5.3.01.01	Ganancia en cambio	0,00
5,4	INGRESOS POR SERVICIOS	0,00
5.4.90	Otros servicios	0,00
5.4.90.01	Otros servicios	0,00
5.4.90.05	Tarifados con costo máximo	1.860,10
5.4.90.10	Tarifados diferenciados	83,60
5,5	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	0,00
5.5.03	Dividendos por certificados de aportación	0,00
5.5.03.01	Dividendos por certificados de aportación	0,00
5,6	OTROS INGRESOS	0,00
5.6.01	Utilidad en venta de bienes	0,00
5.6.01.01	Utilidad en venta de bienes	0,00
5.6.03	Arrendamientos	0,00
5.6.03.01	Arrendamiento	0,00
5.6.04	Recuperaciones de activos financieros	0,00
5.6.04.05	De activos castigados	330,50
5.6.04.10	Reversión de provisiones	85,18
5.6.04.20	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	2,00
5.6.90	Otros	0,00
5.6.90.01	Otros Ingresos	3.054,94
	TOTAL INGRESOS:	692.870,42
	RESULTADO OPERATIVO:	22.023,57



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

Quito mayo, 2013
OFI-033-AE-UP-13

Señor
NUBE MAGDALENA ZHUMI LÓPEZ
ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
Presente.-

De mi consideración:

Una vez revisadas las modificaciones de los informes emitidos, autorizamos a la estudiante NUBE MAGDALENA ZHUMI LÓPEZ, alumna de la CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, proceda con la impresión y presentación del empastado para el tema de tesis IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS Y POLÍTICAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL AZUAY CASO: JARDÍN AZUAYO AGENCIA EL VALLE, para que siga con el proceso de graduación y defensa respectiva.

Cordialmente,

Msc. Jorge Luzuriaga
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CC. Secretaría Académica
Archivo Unidad Especial de culminación de estudios y Titulación
/ma