

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIEROS
EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA
RECUPERAR CARTERA VENCIDA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE LOS BANCOS Y SUS TRES AGENCIAS
QUE LA INTEGRAN.**

AUTORES:

**ALEX DAVID ARMIJOS LOAIZA
JULIO CÉSAR OÑA MUÑOZ**

DIRECTOR:

CARLOS NEPTALI ZUÑIGA MONTALVO

Quito, mayo de 2015

DEDICATORIA

Nosotros, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, mayo del 2015

Alex David Armijos Loaiza
1723135065

Julio Cesar Oña Muñoz
1724033699

RESUMEN

El presente trabajo de grado se elaboró con el fin de brindar una solución a la problemática que enfrenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos al momento de recuperar sus créditos emitidos a sus clientes, por lo tanto, se propuso modelo de gestión de crédito y cobranza para mejorar las deficiencias en los procesos que actualmente se llevan a cabo dentro área de crédito.

Dentro del primer capítulo se hizo referencia a las fuentes bibliográficas y referenciales que permitan comprender los conceptos básicos que fundamenten científicamente la teoría de la propuesta.

En el segundo capítulo, se presenta un diagnóstico de la cooperativa, es un decir análisis de los factores internos y externos de la misma mediante la utilización de la herramienta del FODA donde se procedió a diagnosticar que estrategias se pueden emplear como fortaleza para minimizar las debilidades y amenazas, adicionalmente se enfocó al departamento de crédito desde el análisis del ciclo de crédito, cartera vencida, y demás datos relacionados, la situación financiera e indicadores correspondientes para determinar si las operaciones en dichos procesos se ejecutan de forma eficiente y oportuna.

Finalmente en el tercer capítulo se define lo que hace referencia a la puesta práctica del modelo de gestión a implementar dentro de la cooperativa el mismo que contendrá un manual de procedimientos de cobranza sustentado por el planteamiento de políticas de cobranzas; manual de perfiles y competencias y nuevo esquema en la estructura organizacional para el departamento de crédito y cobranzas.

ABSTRACT

This thesis was developed to provide a solution to the problems faced by the Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos when recover their credits given to customers, therefore, we proposed a model of credit and collection management to improve the deficiencies in the processes currently carried out within credit area.

In the first chapter, we focus on bibliographic and reference sources to understand the basic concepts that are the scientific basis of the theory of our proposal.

The second chapter presents a diagnosis of the cooperative, in which we analyze the internal and external factors of the cooperative using the tool SWOT where we established what strategies can be employed as a fortress to minimize weaknesses and threats, additionally we focus on Credit Department where we analyze the credit cycle, nonperforming loans, financial situation and other related indicators to determine whether the operations in these processes run efficiently and timely.

Finally in the third chapter we define how the management model will be implemented within the cooperative which contain a collection procedures manual supported by the approach of Collection Policies, the Profiles and Skills Manual and the new scheme in Organizational Structure Department of Credit and Collections

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS INHERENTES A LA PROPUESTA DEL MODELO GESTIÓN CRÉDITO Y COBRANZA.....	2
1.1. Descripción del producto.....	2
1.2. Indicadores del problema	3
1.3. Planteamiento del problema	5
1.4. Efectos del problema	5
1.5. Descripción detallada del producto	7
1.6. Objetivos	9
1.6.1. Generales.....	9
1.6.2. Específicos	9
1.7. Marco teórico	9
1.7.1. Fundamentos legales	9
1.7.1.1. Revisión de la Constitución de la República del Ecuador	9
1.7.1.2. Revisión del código orgánico monetario y financiero	10
1.7.1.3. Revisión del reglamento de aplicación a la ley orgánica de economía popular y solidaria	12
1.7.1.4. Revisión del primer proyecto para discusión del sistema cooperativo y financiero popular y financiero	13
1.8. Marco conceptual	14
1.8.1. El crédito	14
1.8.1.1. Definición del crédito	14
1.8.1.2. Clasificación del créditos.....	15
1.8.1.3. Las 5 C del crédito	16
1.8.1.4. Calificación de crédito	17
1.8.1.5. Periodo de crédito	17

1.8.1.6.	Supervisión de crédito	18
1.8.1.7.	Gestión de créditos.....	18
1.8.1.8.	Análisis de crédito	18
1.8.1.9.	Política de crédito	18
1.8.1.10.	Crédito impagado.....	18
1.8.1.11.	Crédito moroso	19
1.8.1.12.	Crédito dudoso.....	19
1.8.1.13.	Crédito litigioso	19
1.8.1.14.	Normas de crédito.....	19
1.8.1.15.	Riesgo de crédito	19
1.8.1.16.	Riesgo de liquidez.....	20
1.8.2.	La cobranza.....	20
1.8.2.1.	Definición de cobranzas.....	20
1.8.2.2.	Política de Cobranzas.....	20
1.8.2.3.	Procedimientos para la cobranza (Técnicas de cobro).....	21
1.9.	Cuadro de mando integral.	21
1.9.1.	Perspectivas del cuadro de mando integral.	22
1.9.1.1.	Perspectiva financiera.....	22
1.9.1.2.	Perspectiva del cliente.	23
1.9.1.3.	Perspectiva del proceso interno.	23
1.9.1.4.	Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.....	23
1.10.	Tablero de control gerencial.....	24
1.11.	Definición de la muestra.....	24
CAPÍTULO 2		26
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA		26
2.1.	Antecedentes	26
2.2.	Reseña histórica de la cooperativa	26

2.3.	Estructura organizacional de la cooperativa.....	28
2.3.1.	Organigrama estructural.....	28
2.3.2.	Organigrama funcional.....	29
2.4.	Misión – visión de la cooperativa.....	31
2.4.1.	Misión	31
2.4.2.	Visión	31
2.5.	Plan estratégico y objetivos financieros	31
2.5.1.	Plan estratégico de la cooperativa	32
2.5.1.1.	Perspectiva financiera	33
2.5.1.2.	Perspectiva de cliente	33
2.5.1.3.	Perspectiva de desarrollo.....	33
2.5.1.4.	Perspectiva de aprendizaje	34
2.6.	Análisis del proceso para la concesión de créditos	34
2.6.1.	Concesión de créditos	34
2.6.1.1.	Requisitos y documentos por presentar por primera vez para la concesión de créditos	35
2.6.1.2.	Requisitos y documentos por presentar en la renovación de concesión de créditos	37
2.6.1.3.	Proceso de concesión de créditos.....	39
2.6.1.4.	Promoción	39
2.6.1.5.	Recepción de solicitud y documentación.....	39
2.6.1.6.	Verificación e inspección.....	40
2.6.1.7.	Evaluación y resolución	40
2.6.1.8.	Otorgamiento y desembolso.....	40
2.6.2.	La cobranza	41
2.6.3.	Proceso de alerta al cliente para la cobranza.....	42
2.6.3.1.	Reporte de los créditos vencidos por parte del oficial de crédito .	43
2.6.3.2.	Notificación al cliente	43

2.6.3.3.	Cancelación oportuna del crédito	43
2.6.3.4.	Castigo de cartera.....	44
2.7.	Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cooperativa	44
2.7.1.	Fortalezas	44
2.7.2.	Oportunidades	45
2.7.3.	Debilidades.....	45
2.7.4.	Amenazas	46
2.7.5.	Ponderación.....	47
2.8.	Análisis o diagnóstico financiero para la cooperativa.....	49
2.8.1.	Análisis o diagnóstico para el área de créditos.	49
2.8.2.	Presentación de indicadores de gestión financiera aplicados por la Cooperativa.....	55
2.8.2.1.	Indicadores financieros	55
2.8.2.2.	Indicadores de gestión	56
CAPÍTULO 3	57
APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO GESTIÓN CRÉDITO Y COBRANZA.....		57
3.1.	Reestructuración organizacional para el área de créditos y cobranzas de la cooperativa	57
3.1.1.	Manual de perfil y competencias para la nueva estructura de organizacional del área de crédito y cobranzas	60
3.1.2.	Componentes del manual de perfiles y competencias.....	61
3.1.2.1.	Información general.....	61
3.1.2.2.	Descripción funcional	62
3.1.2.3.	Responsabilidades generales.....	62
3.1.2.4.	Requerimientos del cargo	62

3.2. Análisis al procedimiento actual a la gestión de créditos y cobros que mantiene la cooperativa.....	63
3.2.1. Capítulo 1: principios generales.....	63
3.2.2. Capítulo 2: tecnologías de crédito.....	64
3.2.3. Capítulo 3: administración de la cartera	65
3.2.4. Capítulo 4: garantías	66
3.2.5. Capítulo 5: calificación de riesgos y constitución de provisiones	67
3.2.6. Capítulo 6: castigo de cartera.....	68
3.3. Propuesta de mejoramiento a los procedimientos de gestión de créditos y cobros.....	69
3.3.1. Observaciones a los procesos actuales del procedimiento de crédito y cobranza de la cooperativa.....	69
3.3.2. Proceso de concesión de créditos	69
3.3.3. Proceso de recuperación de créditos.....	77
3.4. Propuesta de nuevos formatos que permitan un mejor análisis y control de información dentro del proceso de concesión de créditos y cobranza....	83
3.4.1. Propuesta de nuevos formatos para el proceso de concesión de créditos.....	83
3.4.2. Requisitos para ser socio	83
3.4.3. Costos por inspección de bien hipotecado	85
3.4.4. Propuesta de nuevos formatos para el proceso de gestión de cobranzas.....	86
3.5. Variables de identificación para la recuperación de cartera.....	86
3.5.1. Elaboración de nuevas políticas de cobro para el área de crédito y cobranza.....	86
3.5.2. Elaboración de indicadores.....	88
3.6. Como medir la efectividad, eficiencia y eficacia en la elaboración de un indicador de gestión en el área de crédito y cobranzas.....	90
3.6.1. Eficiencia.....	90

3.6.2.	Eficacia.....	91
3.6.3.	Efectividad.....	91
3.7.	Elaboración de manual de procedimiento para la gestión cobranza	91
3.7.1.	Objetivos del manual.....	92
3.7.2.	Fases del manual de procedimientos de cobranzas	93
3.8.	Elaboración de aplicación en macros para cálculo de indicadores de gestión.....	95
CONCLUSIONES		96
RECOMENDACIONES		97
LISTA DE REFERENCIAS.....		98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Índices de morosidad de la Cooperativa	4
Tabla 2 Índices de morosidad de la Cooperativa	4
Tabla 3 Requisitos para la concesión de créditos en la Cooperativa.	35
Tabla 4 Requisitos para la renovación de créditos en la Cooperativa.....	38
Tabla 5 Tabla de fortalezas actuales de la Cooperativa.	44
Tabla 6 Tabla de oportunidades actuales de la cooperativa.	45
Tabla 7 Tabla de debilidades actuales de la cooperativa.	45
Tabla 8 Tabla de amenazas actuales de la cooperativa.	46
Tabla 9 Matriz de ponderación de fortalezas	47
Tabla 10 Matriz de ponderación de oportunidades	47
Tabla 11 Matriz de ponderación de debilidades	48
Tabla 12 Matriz de ponderación de amenazas	49
Tabla 13 Créditos vencidos por número de días	49
Tabla 14 Representación porcentual de créditos en juicio en relación a créditos vencidos mayor a los 60 días.	50
Tabla 15 Totalidad de créditos vencidos con gestión legal y sin proceso legal.....	50
Tabla 16 Número de créditos vencidos por tipo de calificación	51
Tabla 17 Número de créditos vencidos por agencia.	53
Tabla 18 Variación de la cartera de crédito de los dos últimos años.	53
Tabla 19 Cartera vencida en relación el total de cartera	53
Tabla 20 Tabla comparativa de índices de gestión financiera	55
Tabla 21 Descripción de los créditos que mantiene la Cooperativa.	64
Tabla 22 Indicadores de gestión para el área de crédito	88
Tabla 23 Indicadores de gestión para el área de crédito	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama estructural de la cooperativa	28
Figura 2. Organigrama funcional de la cooperativa.....	29
Figura 3. Plan estratégico de la cooperativa.....	32
Figura 4. Proceso de concesión de créditos de la cooperativa	39
Figura 5. Proceso de alerta al cliente para la cobranza	42
Figura 6. Porcentajes créditos vencidos por tipo de calificación	52
Figura 7. Organigrama funcional del área de créditos	57
Figura 8. Organigrama funcional del área de créditos y cobranzas	59
Figura 9. Solicitud de crédito para la concesión de créditos.....	70
Figura 10. Tasa de intereses vigente para créditos.....	71
Figura 11. Levantamiento de información para los Estados Financieros	72
Figura 12. Garantías para los créditos.....	74
Figura 13. Hoja de control de archivo de crédito.....	76
Figura 14. Notificación de cobranza	78
Figura 15 Última notificación	80
Figura 16 Notificación previa a cobro legal.....	82
Figura 17. Requisitos para ser socio de la Cooperativa.	84
Figura 18. Costos por Inspección del bien hipotecado	85

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.....	100
Anexo 2.....	106
Anexo 3.....	145

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado hace referida a los severos problemas que tienen las entidades financieras hoy en día que radica básicamente en no poseer procesos bien definidos al momento de emisión y recaudación de los créditos emitidos, causando problemas y haciéndolas menos competitivas y eficientes en el logro de los resultados.

Por lo cual el presente trabajo se desarrolla en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos que no ha estado ajena a las incidencias de la economía y a muchos problemas de esta índole y que así como en muchas cooperativas del país se suman a la búsqueda de un mejor desarrollo, eficiencia económica, reducción de sus costos, incremento de su calidad y del uso racional de los recursos humanos y financieros. La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos se dedica a la emisión de créditos y prestaciones que cubran las principales necesidades y expectativas de desarrollo de sus socios, pero a su vez dicha actividad se convierte en un problema al no recuperar los créditos emitidos causando posibles problemas de liquidez y económicos a la cooperativa.

Por lo tanto, en este trabajo se analiza la situación general de la cooperativa, su estructura orgánico-funcional, sus niveles de desenvolvimiento interno y externo mediante el conocido FODA, estructura financiera haciendo énfasis en aquellos relacionados a la cartera y su proceso de recuperación a partir de la concesión de crédito a los clientes, así como los demás aspectos que vinculan precisamente el funcionamiento de recursos encaminados a optimizar el cobro de las obligaciones.

Es entonces que, manteniendo bajos los niveles de morosidad de los clientes que la cooperativa puede además asegurar su liquidez, mejorar los sistemas de control interno, disminuir los costos y gastos que implica el mantenimiento permanente de la cartera vencida y competir dentro del mercado, cumpliendo con los objetivos propuestos para un mejor desarrollo institucional.

CAPÍTULO 1

CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS INHERENTES A LA PROPUESTA DEL MODELO GESTIÓN CRÉDITO Y COBRANZA

1.1. Descripción del producto.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos ha sido creada con el fin de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, con clientes o terceros bajo sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) su Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (Decreto Ejecutivo 1061), y la normativa que expida la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria.

La concesión de créditos constituye uno de los productos que la cooperativa brinda a las comunidades que hacen parte del noroccidente de pichincha; los mismos que representan:

- Créditos de consumo (para necesidades).
- Créditos de vivienda.
- Crédito de microempresa.
- Crédito comercial.

Los flujos de efectivo que se generan como parte de la recaudación de los créditos concedidos están bajo la responsabilidad del departamento de cartera, mismo que procede bajo un manual y reglamento de concesión de créditos.

De la revisión a la información financiera de la cooperativa, se pudo evidenciar que los procedimientos que se aplica en la concesión de créditos no refleja un análisis de la capacidad patrimonial del cooperado lo que afecta a la acción

de cobro, denotando la falta de documentos, que soporten el préstamo otorgado al socio, información necesaria para un proceso lógico, razonable y aplicable por los funcionarios que intervienen en el mismo.

Otro problema identificado es la escasa información que se tiene del socio, debido a que no hay formatos de solicitud de créditos que permita registrar la información socioeconómica del socio.

Actualmente, el departamento de créditos no cuenta con documentación soporte que le permita o le contribuya a la gestión de recaudación de los dividendos que forman parte de los flujos de efectivo parte del giro del negocio de la entidad, lo que refleja que existen socios que actualmente incumplen las condiciones de pago, en los plazos convenidos y normados, aspecto que especialmente se presenta en la agencia de Puerto Quito.

De la información recopilada sobre la gestión de cobro, se puede determinar que se incumple los plazos del pago de la cuota o dividendo por parte de los socios sobre todo de aquellos que se encuentran en las afueras del sector urbano, ya que de 8 créditos concedidos solo se puede recaudar a 1 socio, aspecto contrario que se presenta en el entorno urbano en la que el oficial de crédito recauda en un día los flujos de efectivo a 8 clientes contrario al sector que se encuentra de las afueras del entorno urbano o recintos rurales que se recupera solo el flujo de efectivo de un solo socio.

1.2. Indicadores del problema

De forma general, los índices de morosidad que abarca todo el segmento tres del sector económico y solidario en el ámbito financiero equivale al 10.14% de un total de 705 cooperativas de ahorro que forman parte del sistema “según lo indicado por (Boletín financiero Comparativo - Sector Financiero Popular, 2014)”, estableciéndose un índice de morosidad relativamente bajo comparado con los que mantiene la cooperativo, lo que quiere decir que el retorno por concesión de créditos estaría enmarcado en el cumplimiento del compromiso de pago por parte de los socios.

Sin embargo al referirse a la gestión realizada por la cooperativa, esta muestra síntomas de una buena gestión, debido a que el porcentaje por cartera vencida y consolidada tanto de la matriz como de sus agencias representa el 6.27% y que en comparación a los índices que mantiene el segmento tres del sector financiero que conforman las cooperativas de ahorro y crédito es relativamente aceptable, puesto que la diferencia solo denota en cuatro puntos, y que en relación porcentual representa más del 50%.

Tabla 1 Índices de morosidad de la cooperativa

Morosidad por tipo de crédito					
Cartera bruta		Cartera improductiva		Morosidad porcentajes	
Consumo	2,945,427.02	Consumo	43,562.23	Consumo	1.48%
Vivienda	687,944.92	Vivienda	0.00	Vivienda	0.00%
Microempresa	7,991,473.55	Microempresa	696,426.47	Microempresa	8.71%
Comercial	183,688.89	Comercial	0.00	Comercial	0.00%
Total	11,808,534.38	Total	739,988.70	Total	6.27%

Nota: se presenta la composición consolidada de morosidad términos absolutos y porcentuales que mantiene la cooperativa.

Tabla 2 Índices de morosidad de la cooperativa

Morosidad por agencia			
Ubicación de agencia	Naturaleza de relación	Porcentaje de morosidad	Valor de morosidad
San Miguel de los Bancos	Matriz	5,71%	234.718,21
Pedro Vicente Maldonado	Filial o Subsidiaria	9,18%	353.691,68
Puerto Quito	Filial o Subsidiaria	3,94%	151.578,80
Total		6.27%	739,988.70

Nota: Se presenta la composición por agencias de morosidad términos absolutos y porcentuales que mantiene la cooperativa.

El mayor índice de incobrabilidad se denota en el cantón de Pedro Vicente Maldonado, puesto que estos créditos representan una antigüedad de morosidad

superior a los dos años, lo que equivale el 9,18 % en relación a la totalidad de créditos.

Seguido de la matriz San Miguel de los Bancos con el 5.71% y finalmente aparece la agencia Puerto Quito con cobertura de créditos a la Concordia con 3.94%.

1.3. Planteamiento del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos, viene incrementando sus activos de cartera, lo cual es saludable desde la parte financiera sin embargo a partir de los últimos cinco años demuestra que sus créditos no responden de la misma forma en la parte rentable, pues ellos se ven afectados de manera negativa en los resultados de la cooperativa, lo cual se identifica por la falta de gestión en la fase pre y post entrega del crédito por parte del personal involucrado.

Los procedimientos que mantiene la cooperativa se enfocan básicamente al proceso de concesión del crédito, en el que se establece un procedimiento documentado que permita a los funcionarios de la cooperativa proceder, esto es por la falta de una calificación crediticia que permita valorar la capacidad patrimonial y de pago del socio.

La falta de procedimientos claros y objetivos acarrea que el personal de la Cooperativa mantenga un nivel de gestión de cobranzas saludable pero que podría mejorar en términos de eficiencia y eficacia, lo cual es evidenciado en la morosidad de créditos de sumas significativas, y que en consecuencia a falta de observación a largo plazo podría producir un problema desde la perspectiva financiera y económica de la cooperativa.

Por lo que se hace necesario contrarrestar la situación actual que mantiene la cooperativa mediante la elaboración y propuesta de un modelo de gestión de crédito y cobranzas, que sirva de herramienta para mejorar la calidad de la gestión tanto en el proceso de concesión como la gestión en la cobranza.

1.4. Efectos del problema

- A nivel interno un primer efecto lo define un desajuste en el presupuesto en el departamento de créditos, con lo que afectaría a la consecución de metas y objetivos planteados en la planificación financiera.
- La falta de gestión óptima en la cobranza consecuentemente afecta a la falta de liquidez, que conlleva a incumplir con el ciclo operativo, es decir se permite el incumplimiento de obligaciones a corto plazo recurriendo a medidas que afectan a la rotación de los recursos entregados por los cuenta ahorristas o socios.
- En un tercer efecto podemos mencionar el incremento de gastos por cartera clasificada como incobrable, a lo que en este punto es necesario mencionar que no existe procedimiento alguno que permite en manera proporcional recuperar lo invertido, consecuencia determinante en los resultados económicos de la entidad.
- Un cuarto efecto es la falta de petición de documentos estándar que permitan sustentar la capacidad de pago de los socios, consecuencia de ello es que la Cooperativa asuma el riesgo de los socios por declararse insolventes, factor influyente en la variabilidad del resultado y rentabilidad de la cooperativa.
- Un quinto efecto es la variación de gastos judiciales en la cobranza, mismos que no se aseguran el retorno del crédito en su totalidad y que de forma directa afecta a la rentabilidad de dicha operación.
- Por último al existir el incumplimiento de pagos financieros la entidad está en la obligación de constituir provisiones, lo que afecta en los resultados y posición financiera.

1.5. Descripción detallada del producto

El modelo se define como un documento en el que se encuentra un esquema para proceder antes y después al proceso de cobro de los créditos vencidos, que ayude a reducir el porcentaje en los diferentes rubros que mantuvo la cooperativa inherentes a cartera vencida, a su vez describa procedimientos óptimos y válidos para proceder al cobro de estos.

Los créditos que ofrece la cooperativa se establecen de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los socios, por lo cual al momento de conceder un crédito la cooperativa solicita requisitos tanto para el deudor como para el garante, entre estos requisitos están:

- Copia papeleta de votación de la cooperativa,
- Copias de cédula y certificado de votación a color,
- Copia de escrituras y/o impuesto predial,
- Carta de un servicio básico (agua, luz o teléfono),
- Copia matricula vehículo si lo tuviere,
- Certificado de ingresos (empleado),
- Copia de RUC, patente y 3 facturas de compras si fuere independiente.
- Certificado de CONEFA

Se debe tomar en cuenta que al momento de presentar todos estos requisitos posteriormente la cooperativa realiza una entrevista con el solicitante para poder calificar su capacidad de pago, patrimonial y la naturaleza del crédito y así finalmente conceder el crédito a al solicitante.

Considerando lo anteriormente mencionado se puede concluir que la cooperativa al momento de conceder un crédito tiene procesos muy básicos y con muchas falencias por lo cual el basarse en la elaboración de un nuevo modelo que permita gestionar de mejor manera el cobro de cartera vencida solucionara los puntos frágiles que se presentan durante el proceso de cobro que mantiene la cooperativa, todo esto mediante la aplicación de políticas, procedimientos que permitan reducir u optimizar los recursos que emplean para la consecución de este proceso y en caso de

no satisfacer el proceso presenta procedimientos alternos a fin de que no se acuda a la contratación de agentes externos a la cooperativa y que se logre la consecución del objetivo, sin necesidad de duplicar el gasto por recuperar el crédito cedido.

El modelo describe a los posibles beneficiarios y la forma en el que el procedimiento contribuirá a la realización de su objetivo, así como el documento hábil que servirá de soporte y que permita seguir con el procedimiento en un antes y después de la concesión del crédito, ayudara a los involucrados en el proceso de cobro y demás, principalmente al departamento de créditos y cobranzas, puesto que el alcance del presente trabajo se encuentra direccionado a la reducción de los efectos citados con anterioridad, puesto que la consecuencia de no tratarlos a tiempo y proponer los correctivos necesarios y sostenibles, sería la inestabilidad económica-financiera.

El desarrollo del presente trabajo servirá de apoyo documental para el personal administrativo – gerencial de la Cooperativa San Miguel de los Bancos, con motivo de tener parámetros claros del accionar para el proceso de cobro de créditos mantenidos en mora o vencidos con sus socios.

En primera instancia el documento en desarrollo busca reestructurar en forma general las funciones del personal involucrado y corregir procedimientos poco eficientes que la cooperativa aplica para el proceso de cobro de créditos, en el que destaca la escasa información financiera y económica que se tiene del socio, considerando procedimientos óptimos o viables del esquema actual que la cooperativa mantiene en vigencia, adaptándose al modelo actual, puesto que el modelo a desarrollarse busca mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión de cobro del personal involucrado.

1.6. Objetivos

1.6.1. Generales

Elaborar un modelo de gestión de crédito y cobranza aplicable al área de créditos y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Miguel de los Bancos que mediante la implementación de estrategias, procesos y políticas claras y eficientes permita recuperar su cartera vencida.

1.6.2. Específicos

- Investigar en diferentes fuentes bibliográficas y referenciales que nos permitan comprender los conceptos básicos que fundamenten científicamente la teoría de la propuesta.
- Diagnosticar y analizar los factores que inciden en la recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos.
- Diseñar y proveer un modelo gestión considerando estrategias, procesos y políticas para minimizar el impacto de la recuperación de cartera vencida y que esta no afecte a la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos.

1.7. Marco teórico

El desarrollo de la presente tesis propuesta considerara fuentes bibliográficas de las variables en estudio y fundamentos legales que permitan sustentar la validez del modelo que se propone para la aplicación en la cooperativa.

1.7.1. Fundamentos legales

1.7.1.1. Revisión de la Constitución de la República del Ecuador

Según lo expuesto en la Constitución de la República del Ecuador (Carta Magna), el artículo 309 menciona “El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público...” (Constitución de la República del Ecuador, 2013, pág. 111)

Es decir que el sector económico popular y solidario está en la facultad de captar recursos financieros y hacer parte del sector financiero que apoye a la circulación de recursos para la reactivación de la economía.

En su artículo 311 establece “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 y micro, pequeñas y medianas empresas.

Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.”

Concordancia:

Código Orgánico Monetario y Financiero (Art. 163).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito deben mantener un crecimiento sostenido que contribuya al desarrollo de la economía popular y solidaria, manteniendo normas y controles óptimos, que a su vez gocen de tratos preferenciales otorgados por ley. (Ecuador, Leyes, Decretos, etc., 2013, pág. 112)

1.7.1.2. Revisión del código orgánico monetario y financiero

El código orgánico monetario y financiero determina al sector financiero Nacional a contar con normas para aplicar razones financieras, de liquidez, capital y patrimonio, según lo establece su Art. 23:

Indicadores financieros, liquidez, capital y patrimonio. Las entidades del sistema financiero nacional deberán cumplir, en todo tiempo, con las normas referidas a los indicadores financieros, liquidez, capital y patrimonio determinadas en este código y la normativa que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera de conformidad con el tipo de entidad, los sistemas de control interno y la administración de riesgos adecuados al tamaño y complejidad de la entidad financiera.

Así mismo en su artículo 130 hace referencia a las tasas de interés por operaciones financieras que sea convenido en el sector financiero nacional:

Tasas de interés. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera podrá fijar las tasas máximas de interés para las operaciones activas y pasivas del sistema financiero nacional y las demás tasas de interés requeridas por la ley, de conformidad con el artículo 14 numeral 23 de este código.

Y específicamente el artículo 449 establece técnicas para mantener solvencia y prudencia financiera específicamente a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, como reza a continuación;

Solvencia y prudencia financiera. Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, considerando las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Las regulaciones deberán establecer normas, al menos, en los siguientes aspectos:

- Solvencia patrimonial;
- Prudencia Financiera;
- Mínimos de Liquidez;
- Balance Social; y,
- Transparencia. (Registro Oficial Organo del Gobierno del Ecuador, 2014)

1.7.1.3. Revisión del reglamento de aplicación a la ley orgánica de economía popular y solidaria

La Ley orgánica de economía popular y solidaria regía mediante preceptos o facultades legales la constitución de las cooperativas de ahorro y crédito sin embargo mediante la divulgación del código monetario a través Segundo Suplemento del Registro Oficial del 12 de Septiembre del 2014, este deroga las facultades que tenía la ley con respecto a la constitución de cooperativas de ahorro y crédito, dejando como cuerpo normativo que tiene la facultad de determinar los pasos para constituir una cooperativa al reglamento de aplicación de la ley orgánica de economía popular y solidaria, mismo que establece los siguientes preceptos:

Art 2.- Asamblea constitutiva.- Para constituir una de las organizaciones sujetas a la ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes, en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán un directorio provisional integrado por un presidente, un secretario y un tesorero, que se encargarán de gestionar la aprobación del estatuto social y la obtención de personalidad jurídica ante la superintendencia.

Art. 7.- Requisitos cooperativas.- Las cooperativas a través de su presidente provisional, además de los requisitos exigidos a las asociaciones presentarán los siguientes documentos:

(...) Estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo;

(...) Declaración simple efectuada y firmada por los socios de no encontrarse incurso en impedimento para pertenecer a la cooperativa; y,

(...) Informe favorable de autoridad competente, cuando de acuerdo con el objeto social, sea necesario. Para el caso de cooperativas de transporte se contará con el informe técnico favorable, emitido por la Agencia Nacional de Tránsito o la autoridad que corresponda.

Además deberán cumplir con los siguientes mínimos de socios y capital:

(...) Para la constitución de cooperativas de ahorro y crédito, además de los requisitos señalados en el presente reglamento, se requerirá un mínimo de 50 socios

y un capital social inicial, equivalente a doscientos salarios básicos. (Intendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

1.7.1.4. Revisión del primer proyecto para discusión del sistema cooperativo y financiero popular y financiero

El proyecto de la Ley orgánica del sistema cooperativo y financiero popular y solidario, establece procedimientos para la concesión de créditos, personal para la calificación de las posibles pérdidas, las condiciones para dar de baja un crédito y de la documentación básica para sustentar los créditos castigados, mediante las siguientes disposiciones legales:

Art. 93.- Las cooperativas de ahorro y crédito no podrán conceder ningún tipo de créditos a los socios sin garantía real documentaria y solidaria, salvo excepción que se establezcan en disposiciones legales vigentes.

Art. 94.- Las cooperativas de ahorro y crédito designarán una comisión especial distinta al consejo de administración y al comité de crédito, para que anualmente realicen la calificación global de los activos de riesgo y determinen los requerimientos de provisiones.

La calificación de la cartera de crédito de las cooperativas comprenderá a cada deudor con relación a la totalidad de sus obligaciones, de modo que la calificación final exprese el riesgo asociado con cada una de sus acreencias y en su conjunto. La cuantificación de dicho riesgo representa el valor esperado de las pérdidas con relación a cada deudor y reflejará el nivel adecuado de provisiones, de acuerdo a los tipos de actividades establecidas en el Art. 85 de esta ley.

Las provisiones que deberán hacer las cooperativas de ahorro y crédito para créditos incobrables, serán efectuadas en cada ejercicio social a razón del 1% anual sobre los créditos concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio, en la parte no cubierta por la provisión, cuando se haya cumplido una de las siguientes condiciones:

- a) Haber constado como tales, durante cinco años o más en la contabilidad;
- b) Haber transcurrido más de cinco años desde la fecha de vencimiento original del crédito;
- c) Haber prescrito la acción para el cobro del crédito;
- d) En caso de quiebra o insolvencia del deudor;

Concordancia:

Ley orgánica de Régimen Tributario (Art. 11)

Las Cooperativas de ahorro y crédito castigarán obligatoriamente el valor de todo préstamo, cuyo deudor estuviera en mora cinco años, para cuyo efecto deberá haber provisionado el 100% de los valores esa castigarse. Deberán enviar al Registro Público del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, la información básica acerca de los créditos sujetos a castigo:

- a) Nombre de identificación del deudor;
- b) Fecha de concesión;
- c) Fecha de vencimiento;
- d) Valor original;
- e) Saldo a la fecha de la solicitud del castigo;
- f) Provisiones, si las hubiere, respecto del crédito u obligación;
- g) Gestiones judiciales y extrajudiciales efectuadas para su recuperación.
- h) Registros contables del castigo. (Ediciones Legales S.A., 2014)

1.8. Marco conceptual

1.8.1. El crédito

1.8.1.1. Definición del crédito

Según Barandiaran, Rafael define al crédito como: Operación de préstamo de recursos financieros por confianza y análisis a un sujeto o empresa disponible contra una promesa de pago. Conceder un crédito significa, bien adelantar fondos o bien conceder un plazo para un pago exigible; por ello, desde el punto de vista jurídico, el crédito puede considerarse como un préstamo o como una venta a plazos. En la práctica, la operación de crédito se formaliza ya sea por un movimiento de fondos o por el otorgamiento de una firma. (Barandiaran, 2008, pág. 78)

Comentario:

Si bien el crédito es una operación que se puede definir como la entrega de un valor ya sea dinero o un bien tangible, se puede considerar como un servicio donde la base primordial es la confianza entre el prestatario y el solicitante ya que crédito cumple con el objeto de satisfacer la necesidad de las personas involucradas en dicha operación.

1.8.1.2. Clasificación del créditos

El crédito es clasificado de acuerdo al criterio del autor es decir no existe una clasificación estándar en la que el crédito sea clasificado por lo cual Eva Elizabeth Del Valle Córdova clasifica al crédito de la siguiente manera:

Por su naturaleza

- Propio
- Necesario

Por la calidad de las cosas en que consiste la prestación.

- Natural
- Monetario

Por el vencimiento.

- A termino
 - A corto plazo
 - A largo plazo
- En Plazo
 - Denunciable
 - No denunciabile.

Por las personas

- Público
- Privado.

Por la garantía

- Personal
 - Directo
 - Aunado a un tercero
- Real
 - Mobiliario
 - Inmobiliario

Por el objeto o la finalidad

- De consumo productivo
 - Comercial
 - Popular
 - Agrícola (Cordova, 2005, pág. 10)

Comentario:

La actividad crediticia es amplia y diversa, y en forma organizada constituye todo un conjunto de operaciones integradas y facilita un abanico, de posibilidades al transferir bienes, servicios y dinero mediante las actividades de comercialización, producción, financiación por lo tanto el crédito al ser tan diverso permite y facilita satisfacer las necesidades del solicitante de forma directa ya que hay un tipo de crédito para una necesidad a satisfacer.

1.8.1.3. Las 5 C del crédito

Una técnica popular para la selección de crédito se denomina cinco “C” del crédito, que proporciona un esquema para el análisis detallado del crédito. Debido al tiempo y a los gastos involucrados, este método de selección de crédito se usa en solicitudes de crédito de grandes montos en dólares. La cinco “C” son

1. Carácter: el historial del solicitante de cumplir con las obligaciones pasadas.

2. Capacidad: la capacidad del solicitante para rembolsar el crédito solicitado, determinada por medio de un análisis de estados financieros centrado en los flujos de efectivo disponibles para rembolsar las obligaciones de deuda.
3. Capital: la deuda del solicitante con relación a su capital propio.
4. Colateral: el monto de activos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito. Cuando mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la posibilidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante incumple el pago.
5. Condiciones: las condiciones existentes generales y específicas de la industria y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específica.

El análisis por medio de la cinco “C” del crédito no genera una decisión de aceptar-rechazar, por lo que su uso requiere un analista experimentado para revisar y otorgar solicitudes de crédito. La aplicación de este esquema asegura que los clientes de crédito de la empresa pagaran, sin ser presionados, dentro de las condiciones de crédito establecidas. (Gitman, 2007, pág. 525)

1.8.1.4. Calificación de crédito

La clasificación de crédito es un método de selección de crédito que se usa comúnmente en las solicitudes de crédito de alto volumen y poco monto en dólares; se basa en un puntaje de crédito que se determina aplicando valores obtenidos estadísticamente a los puntajes de las características financieras y de crédito clave de un solicitante de crédito. (Gitman, 2007, pág. 525)

Comentario:

La calificación de crédito da a los posibles prestamistas una medida clara y sencilla sobre el emisor de deuda, de modo que pueden cuantificar cuánto deben cargar por el préstamo que hacen, así como qué garantías adicionales (colateral) se deben incluir en el acuerdo a fin de minimizar el riesgo de impago.

1.8.1.5. Periodo de crédito

“Número de días después del inicio del periodo de crédito hasta el cumplimiento del pago total de la deuda.” (Gitman, 2007, pág. 531)

1.8.1.6. Supervisión de crédito

“Es una revisión de la cuentas por cobrar con el propósito de determinar si los clientes están pagando de acuerdo con las condiciones establecidas.” (Rojas, 2012, pág. 15)

1.8.1.7. Gestión de créditos

Procedimiento de cobranza que se sigue con los deudores cuyos créditos han llegado a su vencimiento y no han sido pagados. Por su forma, las gestiones de cobro se consideran extra judiciales y judiciales.” (Barandiaran, 2008, pág. 133)

1.8.1.8. Análisis de crédito

“Evaluación de la solicitud de crédito de un cliente a fin de estimar la cantidad máxima que puede otorgarse.” (Greco, 2013, pág. 15)

1.8.1.9. Política de crédito

“Conjunto de decisiones que incluye las normas del crédito, los términos del crédito, los métodos que utiliza una empresa para cobrar las cuentas a crédito y los procedimientos para supervisar el crédito.” (Scott Besley, 2009, pág. 598)

1.8.1.10. Crédito impagado

Es un crédito no satisfecho por el deudor y se trata de una deuda cierta, vendida y exigible. El deudor no ha realizado el pago ni el día de su vencimiento ni fecha posterior, por lo que el acreedor está negociando una solución puesto que todavía no hay acuerdo de pagos. (Brachfield, 2009, pág. 404)

1.8.1.11. Crédito moroso

Cuando la cobrabilidad del crédito se ha deteriorado considerablemente o después de un cierto tiempo o después de un cierto tiempo después del vencimiento impago, el impagado pasa a la categoría de crédito moroso.

Cuando la mora en los casos previstos por la legislación el deudor moroso debería abonar una indemnización de los daños y perjuicios cuantificados por los intereses moratorios cuantificables por los intereses moratorios. La negociación del cobro no va por buen camino ya que el moroso se resiste a pagar por lo que se debería buscar una solución más solutiva. (Brachfield, 2009, pág. 404)

1.8.1.12. Crédito dudoso

Desde la perspectiva contable un crédito moroso en la que ocurren una serie de circunstancias que permitan su consideración de dudoso cobro y ha de contabilizarse de una cuenta especial. Así mismo los créditos dudosos a de dotarse con la correspondiente provisión para insolvencias. (Brachfield, 2009, pág. 404)

1.8.1.13. Crédito litigioso

“Son los impagados que han sido reclamados por vía judicial por medio de la correspondiente demanda judicial, y están pendientes de la resolución de los tribunales – sentencia favorable al demandante- y posteriormente de las medidas legales para ejecutar el cobro.” (Brachfield, 2009, pág. 404)

1.8.1.14. Normas de crédito

“Normas que indican la solidez financiera mínima que un cliente debe tener para que se otorgue el crédito.” (Scott Besley, 2009, pág. 598)

1.8.1.15. Riesgo de crédito

“Los supervisores deben tener constancia de que los bancos cuentan con un proceso para la gestión del riesgo de crédito que Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz.” (Comite de Supervision Bancaria de Basilea, 2012, pág. 12)

1.8.1.16. Riesgo de liquidez.

Los supervisores deben tener constancia de que los bancos cuentan con una estrategia para gestionar el riesgo de liquidez que incorpora el perfil de crédito de la institución, con políticas y procesos prudenciales para identificar, cuantificar, vigilar y controlar el riesgo de liquidez y para poder gestionar diariamente la liquidez. Los supervisores exigen que los bancos cuenten con planes de contingencia para afrontar problemas de liquidez. (Comite de Supervision Bancaria de Basilea, 2012, pág. 13)

1.8.2. La cobranza.

1.8.2.1. Definición de cobranzas.

Según la Comisión Nacional para la protección y defensa de los usuarios de servicios financieros de México, define a la cobranza como: “Las actividades que realizan los Departamentos de Cartera o Cobranza de Instituciones Financieras que permitan requerir el pago al deudor de los créditos, préstamos o financiamientos otorgados mediante contrato, o reestructuración de la deuda.” (Secretaría de Gobernación de México, 2014, pág. 110)

1.8.2.2. Política de Cobranzas

La finalidad de una política de cobranzas es el pago oportuno de los créditos otorgados a los clientes (socios) según Ricardo Pascale, en tanto considera que el cobro puede estar en función del sector y de la competencia, y la compañía debe determinar cuál será política de cobro y como se aplicará, en el caso de muchas cuentas vencidas un recordatorio, en forma de carta, llamada telefónica o visita personal puede iniciar el pago del cliente. (Graham, 2010, pág. 598)

1.8.2.3. Procedimientos para la cobranza (Técnicas de cobro)

Las entidades usualmente emplean los siguientes procedimientos para clientes con cobranzas vencidas:

- Llamar al cliente para solicitarle que se ponga al día en la cobranza.
- Enviar hasta tres cartas de aviso por incumplimiento de obligaciones.
- Contratar a una empresa especializada en cobranzas atrasadas.
- Iniciar una acción legal.

En cada etapa, se debe realizar un análisis de costo – beneficio, a efecto de comparar el costo de las acciones para poder cobrar contra el costo de simplemente cancelar la cuenta como incobrable. (Pascale, 2009, pág. 89)

Comentario:

Recuperar el dinero que se desembolsó a un tercero, es el objetivo de toda entidad financiera, pues tiene como actividad primordial al crédito, siendo de importancia principal al proceso de cobranzas. Pero la operación de cobranzas al ser un proceso es un conjunto de actividades pero la empresa debe tener en cuenta que estas actividades deben manejarse de acuerdo a diversas variables como son los lineamientos, procedimientos, políticas, etc.

Por lo cual estas variables o actividades deben ejecutarse de forma eficiente y deben de ser supervisadas de manera continua para que la cobranza se convierta una de las fuentes de ingresos para una entidad.

1.9. Cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral es un sistema de administración que no abarca únicamente el desarrollo financiero que tradicionalmente ha permitido medir el crecimiento de una empresa o compañía, ya que según Robert Kaplan y David Norton olvidan el importante crecimiento de los activos tangibles en una empresa como principal ventaja competitiva.

De lo que se considera la creación de una nueva metodología para evaluar las actividades de una empresa de una compañía en términos de visión y estrategia

permitiendo a la dirección de las empresas tener una perspectiva general del desempeño del negocio.

El CMI (Cuadro de Mando Integral) es una herramienta administrativa que muestra cuando una compañía y personal alcanzan los resultados definidos en el plan estratégico, y a su vez permite detectar las desviaciones del plan estratégico.

Por lo tanto para cumplir con el desarrollo óptimo de actividades para alcanzar la visión de una empresa, una organización en la aplicación del Cuadro de Mando Integral deberá considerar cuatro perspectivas:

- Desarrollo y aprendizaje.
- Del proceso interno.
- Cliente.
- Financiera.

Siendo el Cuadro de Mando Integral en forma resumida un sistema de gestión estratégica de la empresa, este consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

1.9.1. Perspectivas del cuadro de mando integral.

1.9.1.1. Perspectiva financiera.

La perspectiva financiera abarca la necesidad de los accionistas, en lo que el CMI considera a las ganancias, el rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la compañía como requerimientos para crear valor a los accionistas.

Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos son algunos indicadores de esta perspectiva

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Metodología DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

1.9.1.2. Perspectiva del cliente.

Perspectiva enfocada a la satisfacción de necesidades de los clientes entre las que se encuentran precios, calidad del producto, tiempo, función, imagen y relación.

Algunos indicadores de esta perspectiva pueden ser: satisfacción de clientes, desviaciones de acuerdos de servicios, reclamos resueltos sobre el total de reclamos, y por último incorporación y retención de clientes.

Conocer a los clientes y los procesos que más valor generan es muy importante para lograr un panorama financiero prospero.

Sin un estudio de mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

1.9.1.3. Perspectiva del proceso interno.

Identifica y determina procesos críticos que permitan a una empresa crear valor que para atraer y retener a los clientes de los segmentos de mercado y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del cuadro de mando integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

1.9.1.4. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Define una estructura en la que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

1.10. Tablero de control gerencial.

Es una herramienta administrativa, aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, cuyo objetivo es diagnosticar su situación actual, se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyándose en nuevas tecnologías informáticas, si fuera el caso, obteniendo una expectativa general y específica de lo que ocurre en la gestión de una empresa.

Los tableros de control inician identificando el área a la que se debe monitorear y cuyo fracaso permanente impedirían el crecimiento de la organización y la continuidad del área implicada. Los tableros de control trabajan con indicadores claves, datos, que brindan información de cada área, trabaja con la metodología de un diagnóstico de situación.

1.11. Definición de la muestra.

Para el presente trabajo de grado determinaremos la muestra a analizar de los clientes que se encuentren con créditos vencidos dentro de la cooperativa, para ello se utilizara la siguiente fórmula para poblaciones finitas.

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

En donde:

Z Nivel de Confianza
N Universo

- p Probabilidad a favor
- q Probabilidad en contra
- e Error de estimación
- n Tamaño de muestra

La muestra correspondió solo a una base de datos, de los créditos vencidos, la misma que sirvió para considerar el universo de análisis para la elaboración del modelo de gestión.

$$n = \frac{(0.9025)(0.50)(0.50)(311)}{(311)(0.025) + (0.9025)(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{70.16}{1.0031}$$

$$n = 70$$

Z	95,00%
N	311
p	50,00%
q	50,00%
e	5,00%
n	70

Con la aplicación de la fórmula para definir la muestra, la misma se define como muestra finita, en virtud de que el conjunto compuesto de elementos se encuentra conformado por una cantidad limitada de elementos, mismos que son 311 créditos vencidos, cuyas características son similares.

Del universo finito nos demuestra que el 22% hace referencia a la muestra antes presentada, misma que presenta carencia de una calificación suficiente de la situación financiera y económica del socio.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA

2.1. Antecedentes

En el Noroccidente de Pichincha, el 28 de abril de 1995 se constituyó la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Los Bancos, nombre del cantón más grande de la época. Entidad pionera y primera en este sector, que desde una pequeña oficina, con dos colaboradores y el respaldo de la gente que creía en nuevos ideales, planteaba como misión primordial aportar al crecimiento digno y socioeconómico de la comunidad.

Desde el primer día en que la cooperativa abrió sus puertas, en el lugar mismo que hoy constituye su matriz, instauró dentro de su filosofía de acción, apoyar la iniciativa económica de su gente con créditos y prestaciones que cubran sus principales necesidades y expectativas de desarrollo.

Nació de esta manera, desde San Miguel de Los Bancos, tierra fecunda, una cooperativa propia gracias a la organización y empuje de personas con mucha voluntad, que contribuyeron con esfuerzo para construir una entidad que prestara productos y servicios en el área financiera. (Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos, 2013, pág. 3)

2.2. Reseña histórica de la cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos se fundó mediante la iniciativa del profesor Mario Maldonado García, motivado por la aprobación jurídica, acudió con un grupo de socios fundadores a solicitar la colaboración del reverendo Desmond Dalton, quien inmediatamente ofreció todo su apoyo en diferentes aspectos, prestó las oficinas, muebles y hasta una máquina de escribir, para el funcionamiento de la nueva entidad.

El padre Desmond nombró al primer Gerente, dignidad que recayó en el Ing. Vinicio Vieira Constante, hombre recto y de probada honradez, además se firmó un convenio con FUDECOOP y la Cooperativa recibió apoyo de la CONCAF de Alemania a través de equipos y capacitación para dirigentes, personal de oficina, gerente y socios.

Los primeros pasos se empezaron a dar, las expectativas y las ganas de ver crecer una entidad, nacida del esfuerzo de las personas que creyeron en un sueño eran grandes, tan solo comparadas con el imponente amanecer que cubría su tierra llena de esperanza y optimismo.

La apertura de cuentas fue la meta fundamental de la cooperativa, según la referencia de Van Lee Vega, junto a Roció Pinos, abrían libretas de ahorro, en el exterior de la casa comunal de ese entonces, apoyadas con una sencilla máquina de escribir y desde sus primeros días de funcionamiento otorgó créditos a sus asociados.

El primer desafío se presentó, después de dos años y medio, debido al potencial crecimiento de la entidad en cuanto a sus socios, se decidió abrir la primera agencia en Puerto Quito; contando con la invaluable presencia y aporte del Reverendo Martin Kelly; quien con su dinamismo y rectitud, aportó para la concreción de este proyecto, el 23 de noviembre de 1997 empezó a funcionar esta nueva oficina.

El trabajo continuó, la entidad y sus principales directivos cumplían los objetivos planteados desde su creación, concretados en la generación de fuentes de trabajo para la gente de la zona, en el impulso de proyectos a nivel individual y colectivo, con créditos a intereses blandos, en una época en la que nadie ofertaba.

Debido al pedido de los asociados, el 8 de septiembre de 2001 se abrió una nueva oficina en Pedro Vicente Maldonado, resultado conjunto de la visión de directivos, asociados, asambleístas y la gerencia.

El 30 diciembre del 2008, nuevamente la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos, confía en su gente y con la fiel convicción de brindar más facilidades a sus socios, apertura su oficina en Mindo; un lugar espléndido, como su gente para brindar servicio a este importante sector turístico y comercial.

Esta es la historia de una cooperativa que comenzó como una pequeña iniciativa, de esos dos grupos de visionarios, que creyeron en la grandeza de su gente, la riqueza de su tierra, y que hoy es una gran realidad al servicio de la colectividad. (Cooperativa de Ahorro y Credito San Miguel de los Bancos, 2013, pág. 04)

2.3. Estructura organizacional de la cooperativa

El orgánico funcional y estructural de la cooperativa, se ajustó al nuevo escenario y exigencia de crecimiento institucional, con mayor énfasis en los dos brazos importantes de la cooperativa como son el ahorro y el crédito.

A continuación se presenta gráficamente el organigrama estructural y funcional de la cooperativa donde se puede evidenciar las diferentes áreas con las que está conformada dicha entidad financiera.

2.3.1. Organigrama estructural.



2.3.2. Organigrama funcional

Organigrama funcional



Figura 2. Organigrama funcional de la cooperativa

Elaborado por: personal administrativo de la cooperativa

- 2.3.2.1. Gerente general:** gestiona a la cooperativa en los siguientes aspectos: financiero, talento humano y técnico. Analiza factores de riesgo y toma decisiones que afectan a la cooperativa en general. Es el representante legal.
- 2.3.2.2. Secretaria:** ejecuta funciones secretariales, atención al cliente interno y externo, apoya administrativamente a las demás áreas de la cooperativa.
- 2.3.2.3. Contador general:** registra y procesa las transacciones económicas de la cooperativa, elabora informes periódicos y especiales, balances y estados financieros.
- 2.3.2.4. Asistente de contabilidad:** recopila, registra, cuadra y archiva los documentos de respaldo de la gestión económica de la cooperativa. Asiste al contador general en la elaboración de informes y estados de cuenta.

- 2.3.2.5. Jefe de sistemas:** identifica los requerimientos de automatización de la cooperativa, y el cumplimiento de estructuras para los organismos de control, recomienda su adquisición e implantación y mantiene operativos y seguros, los equipos y programas.
- 2.3.2.6. Jefe de agencia:** gestiona los servicios financieros y sociales que provee la cooperativa en su área de operación. Responsable de cumplir las estrategias que permiten el desarrollo y crecimiento integral de la agencia o sucursal.
- 2.3.2.7. Jefe de captaciones:** gestiona y supervisa las labores de caja; ingreso y pago de efectivo y documentos. Coordina y realiza acciones técnicas y administrativas para captar el ahorro de los clientes actuales y potenciales. Además gestiona dinero, títulos de valores y más documentos financieros.
- 2.3.2.8. Jefe de crédito y cobranzas:** verifica, analiza, evalúa y recomienda las solicitudes de crédito de acuerdo a las políticas internas de la cooperativa. Conformar el comité de crédito y coordina cobranzas judiciales.
- 2.3.2.9. Oficial de crédito:** Realiza funciones necesarias para la gestión de crédito. Atiende al público y elabora informes y estudios.
- 2.3.2.10. Oficial de microcrédito:** realiza funciones necesarias para la gestión de crédito y cobranza. Atiende al público y elabora informes y estudios.
- 2.3.2.11. Recibidor pagador:** recibe depósitos en cheque y efectivo; realiza pagos en efectivo por varios conceptos; realiza cuadros diarios de caja y transfiere recaudaciones.
- 2.3.2.12. Guardia de seguridad:** precautela por la integridad de los directivos, empleados e instalaciones de la cooperativa.

2.3.2.13. Chofer: transporta personas, mantiene equipos y herramientas en vehículos livianos, realiza trámites administrativos y bancarios.

2.4. Misión – visión de la cooperativa

2.4.1. Misión

Fortalecer el desarrollo socio económico del noroccidente de Pichincha y sus zonas de influencia, mediante la prestación de servicios financieros y no financieros, con responsabilidad, honestidad, compromiso y transparencia para satisfacer necesidades de sus asociados y la colectividad.

2.4.2. Visión

Somos una cooperativa que brinda soluciones financieras al noroccidente de Pichincha y otras zonas de Intervención, con solvencia patrimonial, infraestructura tecnológica y un equipo de trabajo comprometido en el mejoramiento continuo de sus procesos.

2.5. Plan estratégico y objetivos financieros

Según José María Sainz de Vicuña define al plan estratégico como el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Vicuña, 2009, pág. 29)

A continuación se presenta la planificación estratégica de la cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos la cual se realizó con proyección de los años 2014 al 2016.

2.5.1. Plan estratégico de la cooperativa

Plan estratégico de la cooperativa

MISIÓN: Fortalecer el desarrollo socio económico del noroccidente de Pichincha y sus zonas de influencia, mediante la prestación de servicios financieros y no financieros, con responsabilidad, honestidad, compromiso y transparencia para satisfacer necesidades de sus asociados y la colectividad.

1

PERSPECTIVA FINANCIERA

Consolidar la posición financiera de la cooperativa como una empresa eficiente a través de indicadores financieros iguales o mejores al promedio del Sistema Cooperativo

2

PERSPECTIVA CLIENTE

Garantizar la satisfacción en la entrega de productos y servicios financieros y no financieros, en cumplimiento de los valores y principios cooperativos, conforme a la demanda del mercado, los segmentos identificados para aportar a su desarrollo socio-económico.

3

PERSPECTIVA DESARROLLO INTERNO

Consolidar la gestión institucional a través de procesos internos eficientes, metodologías de negocio y tecnología orientada a la adecuada administración de riesgos, la sostenibilidad y la sustentabilidad institucional.

4

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Consolidar un equipo humano, formado en valores cooperativos y especializados en la gestión y administración de productos de intermediación financiera

VISION: Somos la cooperativa que sirve con soluciones financieras al noroccidente de pichincha y sus zonas de intervención, respaldada en su solvencia patrimonial, infraestructura física y tecnológica; procesos adecuados a las necesidades del mercado y un equipo de trabajo comprometido en la ejecución de los principios cooperativos.

Figura 3. Plan estratégico de la cooperativa

Elaborado por: Personal administrativo de la cooperativa

2.5.1.1. Perspectiva financiera

- Alcanzar un crecimiento en captaciones superior al 80% respecto del año 2013.
- Garantizar un indicador de riesgo de cartera, inferior al promedio del Sistema Cooperativo nacional
- Consolidar una estructura de crédito con fondos propios que priorice la gestión productiva de la zona. Pymes y Microcrédito hasta un 70%; Consumo 20% y Vivienda hasta el 10%
- Obtener una rentabilidad sobre activos superior al 4,5%

2.5.1.2. Perspectiva de cliente

- Alcanzar una relación de socios inactivos sobre socios activos hasta de 30%
- Lograr un nivel de satisfacción de los clientes por lo menos del 85% en servicios financieros en sus cuatro oficinas operativas
- Ampliar cobertura y acceso de servicios institucionales por lo menos en un 50%, a través de la red electrónica
- Fortalecer la presencia y participación de niños y jóvenes hasta 21 años con una proporción de por lo menos el 25% del total de asociados

2.5.1.3. Perspectiva de desarrollo

- Optimizar el uso de la infraestructura tecnológica hasta el 90% de su capacidad instalada
- Consolidar la cultura de administración de riesgos y mejoramiento continuo a través de la actualización permanente de normas, metodologías y procedimientos institucionales.
- Afianzar la especialización en gestión de productos y servicios micro financieros a través de un portafolio adecuado a la demanda de nuestros asociados y clientes.

2.5.1.4. Perspectiva de aprendizaje

- Consolidar un grupo de trabajo con título profesional superior a los 55% del total de la nómina, especializados en su área de acción, y comprometido con los objetivos institucionales.
- Elevar el nivel de competencia y productividad de los trabajadores a través del sistema de evaluación con indicadores para las áreas administrativas y operativas de la institución por lo menos en un 15% respecto al año 2013.

2.6. Análisis del proceso para la concesión de créditos

Para poder analizar el proceso de concesión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos se procederá a continuación a detallar como se presenta los procesos de concesión del crédito y de la cobranza en la cooperativa.

2.6.1. Concesión de créditos

La concesión de crédito para los socios dentro de cooperativa se la realiza previa solicitud escrita interpuesta firmada por deudor y garante en el formulario que para el efecto maneja la cooperativa, más los documentos de respaldo y requisitos que la Cooperativa requiere por parte de los socios para que puedan acceder a los diferentes créditos que la Cooperativa ofrece como son:

- Créditos de consumo (para necesidades).
- Créditos de vivienda.
- Crédito de microempresa.
- Crédito comercial.

Los socios que opten por acceder uno de los diferentes créditos anteriormente mencionados deberán cumplir con las características establecidas en el manual y reglamento interno en lo concerniente a requisitos para ser calificados como sujetos de crédito y no estar inmerso dentro de alguna de las especificaciones establecidas dentro de las operaciones restringidas.

2.6.1.1. Requisitos y documentos por presentar por primera vez para la concesión de créditos

Tabla 3 Requisitos para la concesión de créditos en la cooperativa.

Requisitos	Créditos de consumo	Créditos de vivienda.	Crédito de microempresa.	Crédito comercial (pymes)
Solicitud de crédito debidamente firmada por el solicitante, garante y cónyuges (si fuera el caso).	X	X	X	X
Copia de cedula de identidad actualizada y certificado de votación del deudor, cónyuge (si fuera el caso), garante y cónyuge de este (si fuera el caso).	X	X	X	X
Copia de pago de servicios básicos.	X	X	X	X
Copia del rol de pagos o liquidación de su último mes de sueldo y certificado de ingresos emitido por la empresa o el empleador.	X	NA	NA	NA
Copia del pago de impuesto predial de los bienes inmuebles	X	NA	NA	X

declarados.				
Copia de matrícula de vehículo a su nombre, si tuviera	X	NA	X	NA
Croquis de domicilio y negocio.	X	NA	NA	NA
Certificado de votación de la Cooperativa (si ya es socio).	NA	X	X	X
Documentos de certificación de ingresos: facturas de los últimos 3 meses, certificados comerciales, 3 últimas declaraciones de IVA y última declaración de impuesto a la renta (si tuviera).	NA	X	X	X
Copia del RUC o RISE (cuando lo tenga).	NA	X	X	NA
Patente municipal (cuando lo tenga).	NA	X	NA	NA
Documentos de certificación del patrimonio: Copia del impuesto predial actualizado o copias de escrituras o contrato de compra venta notariada o documento de la	NA	NA	X	NA

tenencia política.				
Un año de experiencia en el negocio.	NA	NA	X	NA
En caso de tener un empleo fijo se solicitara la justificación de los ingresos mediante rol de pagos.	NA	NA	X	NA
Nombramiento del representante legal y sus estatutos.	NA	NA	NA	X
Presentación de registros financieros y tributarios de los dos últimos años.	NA	NA	NA	X
Contrato de Arrendamiento u Honorarios de la Compañía (si tuviera).	NA	NA	NA	X
Certificado Bancario.	NA	NA	NA	X
Copia de Escrituras, matrícula de vehículo y de la del Negocio.	NA	NA	NA	X

Nota: se presenta los requisitos que solicita la cooperativa para otorgar créditos a los socios.

2.6.1.2. Requisitos y documentos por presentar en la renovación de concesión de créditos

En caso de un crédito recurrente dentro del periodo se solicitara la actualización de la siguiente información siempre y cuando el garante sea el mismo.

Tabla 4 Requisitos para la renovación de créditos en la cooperativa.

Requisitos	Crédito de consumo	Crédito de vivienda.	Crédito de microempresa.	Crédito comercial (pymes)
Copia de cedula de identidad actualizada del deudor, cónyuge (si fuera el caso), del garante y su cónyuge (si fuera el caso).	X	X	X	X
Papeleta de votación actualizada, del deudor (Representante Legal) y del garante.	NA	NA	X	X
Copia del último pago de servicios básicos.	NA	NA	X	X
Copia de RUC (si lo tuviera).	NA	NA	X	X
Copia de facturas de compra y venta de insumos del negocio de los últimos tres meses.	NA	NA	X	X
Actualización de certificado de registro de la propiedad en caso de hipoteca (si la operación se realiza al año calendario).	NA	NA	X	X

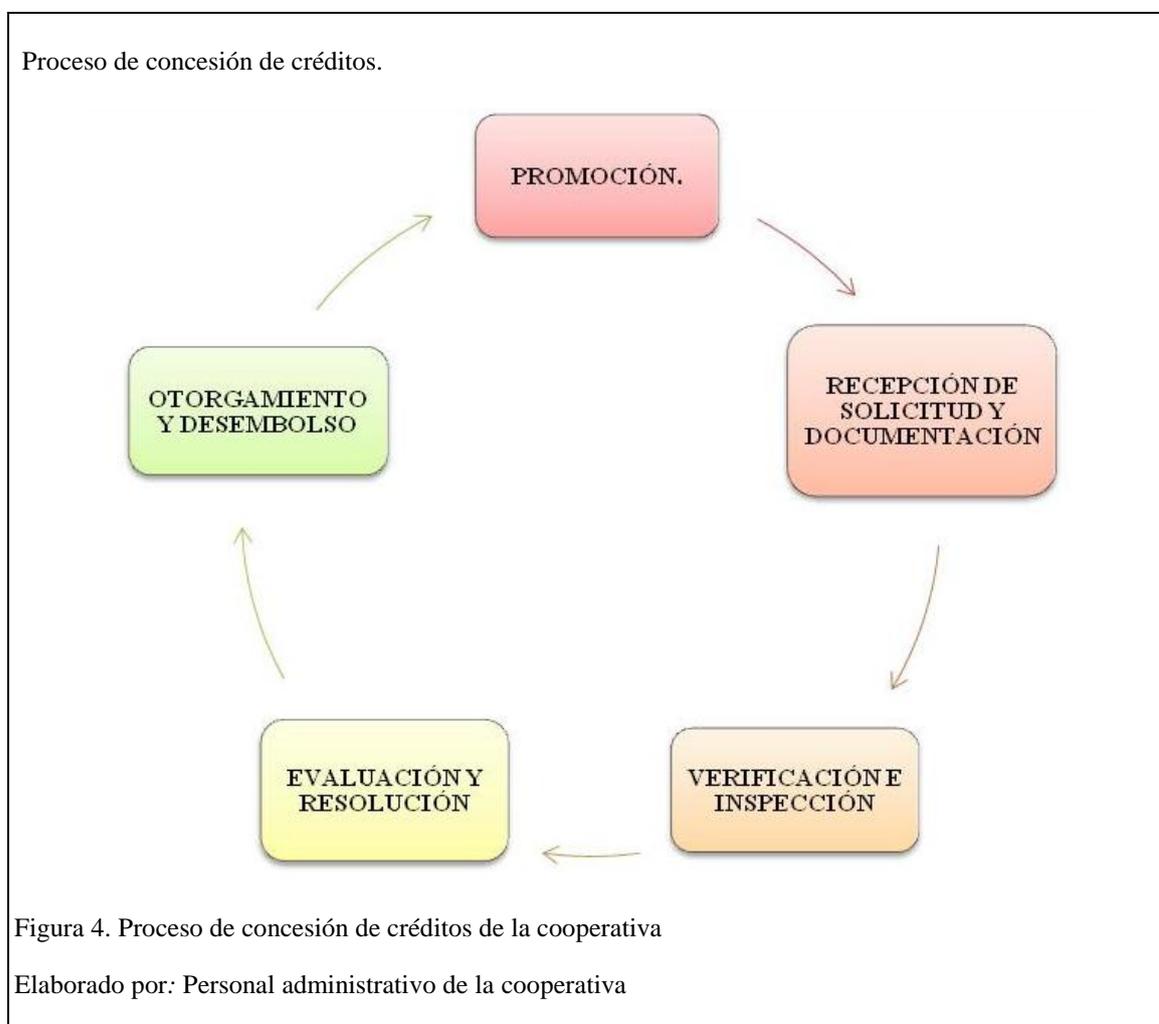
Nota: se presenta los requisitos que solicita la cooperativa para otorgar créditos a los socios.

Y en caso de presentar un nuevo garante, se solicitara toda la documentación inicial del proceso.

Adicionalmente para poder cumplir con el proceso para la concesión de créditos la cooperativa cuenta con sub procesos lo que le permite tener un adecuado

control al momento de otorgar los créditos. A continuación se presenta gráficamente el proceso de concesión del crédito dentro de la cooperativa.

2.6.1.3. Proceso de concesión de créditos.



2.6.1.4. Promoción

Dentro de este sub proceso se informa las características, condiciones y beneficios de los créditos a otorgarse por la cooperativa.

2.6.1.5. Recepción de solicitud y documentación

Dentro de este sub proceso se recepta las solicitudes de crédito que deberán estar acompañado de los documentos exigidos por la cooperativa y firmados por el solicitante y garante.

2.6.1.6. Verificación e inspección

En este sub proceso todos los datos y referencias proporcionadas por el cliente en la solicitud de crédito deberán ser confirmados por el oficial de crédito, por referencia través de vía telefónica, indagación personal o visita.

2.6.1.7. Evaluación y resolución

En este sub proceso se respetara los niveles de aprobación establecidos dentro del presente reglamento de crédito. Los niveles de aprobación establecidos podrán aprobar, limitar o negar la solicitud de crédito.

2.6.1.8. Otorgamiento y desembolso

Dentro de este sub proceso el oficial de crédito comunicara al socio de la aprobación, negación o limitación de la solicitud de crédito. Adicionalmente se procederá a la liquidación del crédito que comprende la acreditación en la cuenta del socio, la impresión de la orden de pago, el comprobante contable, pagare y la tabla de amortización del crédito.

Adicionalmente se debe mencionar que después haber cumplido con el proceso del otorgamiento del crédito que realiza la cooperativa y cumplir con los requisitos y documentos que exige la misma, el desembolso del en la cuenta corriente del socio se lo realizara máximo en 72 horas de haber sido aprobado el crédito solicitado.

Finalmente cabe indicar que se está implementado un sistema informático que permita sistematizar el proceso de la concesión de créditos realizado por la cooperativa lo que le permitirá tener una actualización, depuración, consultas y control de la información crediticia de los clientes. Ya que en la actualidad este se lo realiza de forma manual con los controles anteriormente mencionados.

2.6.2. La cobranza

Dentro del departamento de crédito se encuentra cobranzas como área dependiente para completar el proceso de crédito y cobranza que realiza la cooperativa. En la agencia matriz de la cooperativa se consolida periódicamente la información generada en las agencias y los ejecutivos de negocio. No existe a la fecha un manual de procedimientos que norme la gestión de cartera. El personal que se encarga de ofertar el crédito es quien posteriormente efectúa el seguimiento hasta su recuperación.

A continuación se presentara gráficamente como se realiza el proceso de cobranza dentro de la cooperativa.

2.6.3. Proceso de alerta al cliente para la cobranza.

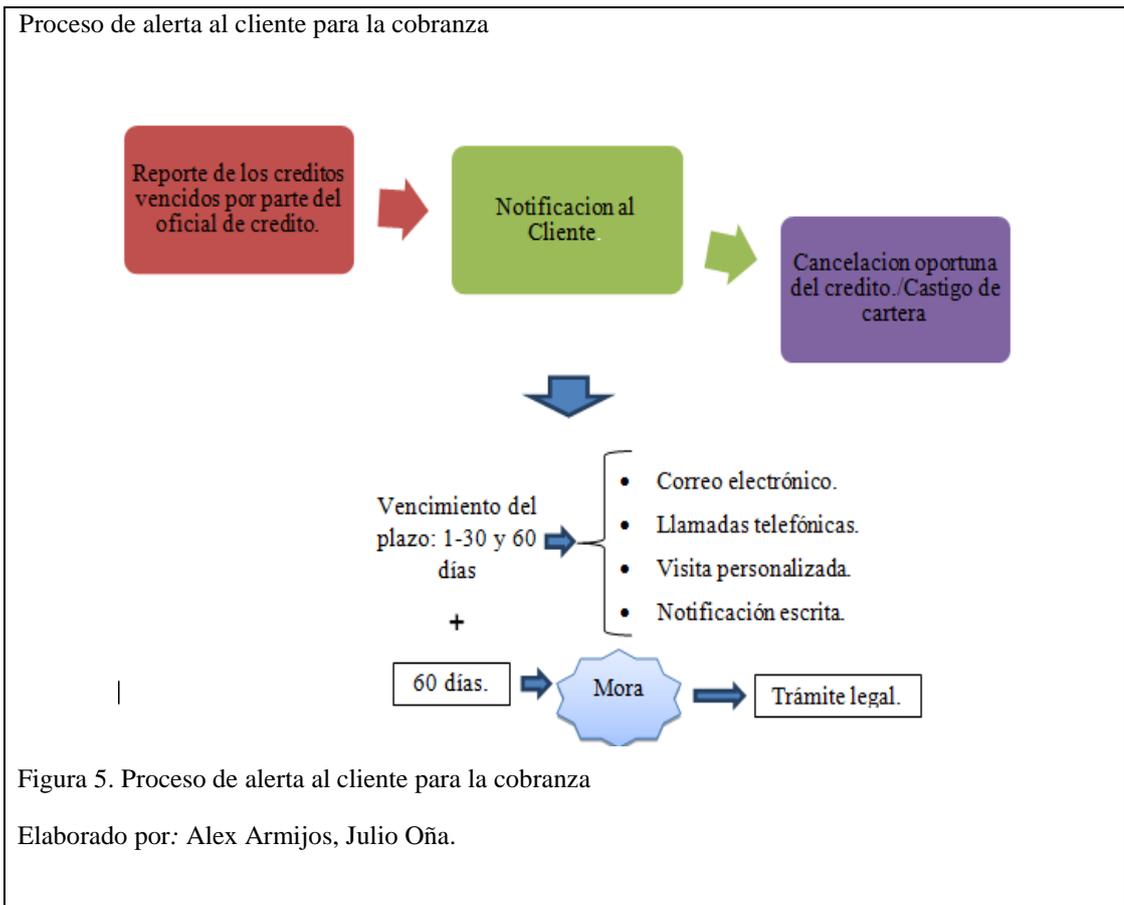


Figura 5. Proceso de alerta al cliente para la cobranza

Elaborado por: Alex Armijos, Julio Oña.

2.6.3.1. Reporte de los créditos vencidos por parte del oficial de crédito

Dentro de este proceso el oficial de crédito tiene la obligación de efectuar un seguimiento continuo de la cartera que ha colocado, a fin de detectar oportunamente cualquier anomalía en el pago de los créditos y así emitir un reporte comunicando al departamento de crédito el vencimiento del crédito a partir del primer día.

2.6.3.2. Notificación al cliente

En este proceso se coordina con todo el personal de crédito la aplicación de los siguientes métodos de cobranza, los cuales se aplican desde el primer día de morosidad hasta la cancelación total del crédito otorgado.

Métodos:

- Al primer día y segundo día de vencimiento llamada telefónica al socio deudor.
- Al quinto día llamada telefónica al garante.
- A los 3 días de atraso de una cuota se entrega la primera notificación.
- A los 10 días de atraso de la misma cuota se entrega la segunda notificación.
- A los 20 días de atraso de la misma cuota se notifica al garante.
- A los 20 días de atraso de la misma cuota se entrega previo al cobro legal.
- A los 27 días de atraso de la misma cuota se envía la última notificación.
- A los 30 días se envía al abogado para requerimiento y la recuperación inmediata del crédito mediante gestión personal y extrajudicial del abogado.
- A los 60 días de atraso de la cuota se iniciara el proceso legal.

Cabe recalcar que aun estando en trámite con el abogado, el personal de crédito seguirá gestionando la recuperación de cartera.

2.6.3.3. Cancelación oportuna del crédito

Dentro de este proceso el objetivo primordial es el cobro o la cancelación total del crédito mediante la aplicación de los métodos anteriormente mencionados siempre tomando en cuenta que el proceso de cobranza debe conllevar actividades con dosis de iniciativa, creatividad y disciplina ya que en ocasiones el personal de

crédito laborar fuera del horario de trabajo todo esto para alcanzar los resultados propuestos, siempre en el marco del mejoramiento continuo.

2.6.3.4. Castigo de cartera

Este proceso se lo realiza mediante la baja de la obligación que tiene el deudor con la cooperativa, cuya obligación este en mora por más de 36 meses (3 años) y haya pasado por todas gestiones judiciales y extrajudiciales que la cooperativa aplica para los créditos en mora por más de 60 días. Dentro de este proceso el crédito a ser castigado deberá estar provisionado al 100% e independientemente de haberse realizado el castigo, los oficiales de crédito no se limitaran en el proceso de seguimiento y cobranza de estas operaciones.

Finalmente las recuperaciones que se originen por concepto de cualquier crédito castigado, se registraran como un ingreso dentro de la cuenta “Recuperaciones”.

2.7. Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cooperativa

2.7.1. Fortalezas

Los factores y situaciones internas que pueden favorecer al cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos y los mismos que fueron identificados en base a la distribución y razonamiento objetivo y realista son los siguientes:

Tabla 5 Tabla de fortalezas actuales de la cooperativa.

1	Estabilidad gerencial y del consejo de administración.
2	Actividades enmarcadas en la ley vigente
3	La Cooperativa cuenta con infraestructura propia y creciente.
4	Mantener antecedentes de misión social en la comunidad, que genera buena imagen corporativa.
5	El tamaño de la oficina en cuanto a número de empleados es adecuado.

6	Cuenta con un sistema informático adecuado y con página web de servicios.
7	Adecuado crecimiento de captaciones y cartera de crédito

Nota: se enlista el número de fortalezas que la cooperativa ha venido desarrollando.

2.7.2. Oportunidades

Los factores que por su naturaleza no controlables por la institución pero que pueden favorecerla para la consecución de los objetivos propuestos, son aquellos que se presentan a continuación:

Tabla 6 Tabla de oportunidades actuales de la cooperativa.

1	Experiencia en el mercado financiero que le permita cubrir todo el Noroccidente de Pichincha.
2	Brindar nuevos e innovadores servicios al cliente.
3	Acceso a nuevas zonas de la provincia de Pichincha.
4	Capacitar a los empleados en el área de crédito y cobranza.
5	Incremento de la demanda de microcrédito en el país.
6	Uso de la tecnología para la automatización de actividades.

Nota: se enlista el número de oportunidades que se pueden presentar en el entorno que se desenvuelve la cooperativa.

2.7.3. Debilidades

Los factores internos negativos que limitan las posibilidades para el logro de los objetivos institucionales dentro de la cooperativa, son los siguientes:

Tabla 7 Tabla de debilidades actuales de la cooperativa.

1	Se realizan fuertes inversiones sin un adecuado análisis financiero técnico que permita optimizar los recursos.
2	Mantener un alto nivel de morosidad por parte de los socios.
3	Falta de actualización e incumplimiento de políticas y manuales.

4	Baja cobertura de la cartera en riesgo.
5	No hay actitud al cambio por parte del personal
6	Existe debilidad en la calidad y seguridad del sistema informático.
7	Poca colaboración del área de tecnología de la información.

Nota: se enlista el número de debilidades que se pueden presentar en el entorno que se desenvuelve la Cooperativa.

2.7.4. Amenazas

De igual manera que en las oportunidades se identificaron amenazas para el desarrollo de las actividades de la Cooperativa, las mismas que se enuncian a continuación:

Tabla 8 Tabla de amenazas actuales de la cooperativa.

1	Alto nivel de Regulación Gubernamental al Sistema Financiero.
2	No existe un sistema que permita evaluar la satisfacción del cliente.
3	Situación política y económica del país inestable.
4	No controlar adecuadamente los gastos.
5	Ingreso de nuevas entidades financieras en su nicho de mercado
6	Competencia desleal por parte de las entidades competidoras.
7	Sobreendeudamiento por parte de los clientes.

Nota: se enlista el número de oportunidades que se pueden presentar en el entorno que se desenvuelve la Cooperativa.

2.7.5. Ponderación

Tabla 9 Matriz de ponderación de fortalezas

Fortalezas		Calificación		
No	Factor	Alto	Medio	Bajo
1	Estabilidad gerencial y del consejo de administración.	X		
2	Actividades enmarcadas en la ley vigente	X		
3	La Cooperativa cuenta con infraestructura propia y creciente.	X		
4	Mantener antecedentes de misión social en la comunidad, que genera buena imagen corporativa.		X	
5	El tamaño de la oficina en cuanto a número de empleados es adecuado.		X	
6	Cuenta con un sistema informático adecuado y con página web de servicios.		X	
7	Adecuado crecimiento de captaciones y cartera de crédito	X		

Nota: pondera las fortalezas de acuerdo a la satisfacción hallada según resultados.

Tabla 10 Matriz de ponderación de oportunidades

Oportunidades.		Calificación		
No	Factor	Alto	Medio	Bajo
1	Experiencia en el mercado financiero que le permita cubrir todo el noroccidente de pichincha.		X	
2	Brindar nuevos e innovadores servicios al cliente.		X	
3	Acceso a nuevas zonas de la provincia de Pichincha.	X		
4	Capacitar a los empleados en el área de crédito y cobranza.		X	
5	Incremento de la demanda de microcrédito en	X		

	el país.			
6	Uso de la tecnología para la automatización de actividades.		X	

Nota: pondera las oportunidades de acuerdo a la experiencia pasada.

Tabla 11 Matriz de ponderación de debilidades

Debilidades.		Calificación		
No	Factor	Alto	Medio	Bajo
1	Se realizan fuertes inversiones sin un adecuado análisis financiero técnico que permita optimizar los recursos		X	
2	Mantener un alto nivel de morosidad por parte de los socios.	X		
3	Falta de actualización e incumplimiento de ciertas políticas y manuales.		X	
4	Baja cobertura de la cartera en riesgo.		X	
5	No hay actitud al cambio por parte del personal		X	
6	Existe debilidad en la calidad y seguridad del sistema informático.		X	
7	Poca colaboración del área de tecnología de la información.		X	

Nota: pondera las oportunidades de acuerdo a la experiencia pasada.

Tabla 12 Matriz de ponderación de amenazas

Amenazas.		Calificación		
No	Factor	Alto	Medio	Bajo
1	Alto nivel de regulación gubernamental al sistema financiero.		X	
2	No existe un sistema que permita evaluar la satisfacción del cliente.	X		
3	Situación política y económica del país inestable.			X
4	No controlar adecuadamente los gastos.		X	
5	Ingreso de nuevas entidades financieras en su nicho de mercado			X
6	Competencia desleal por parte de las entidades competidoras.		X	
7	Sobreendeudamiento por parte de los clientes.	X		

Nota: pondera las amenazas de acuerdo a la satisfacción hallada según resultados.

2.8. Análisis o diagnóstico financiero para la cooperativa

2.8.1. Análisis o diagnóstico para el área de créditos.

El presente análisis o diagnóstico de crédito se lo realiza con el objeto de recopilar y evaluar la información del departamento crédito para determinar si estos están siendo gestionados adecuadamente por personal de crédito y si se están aplicando adecuadamente los procedimientos tanto para la concesión como para la cobranza de los créditos otorgados. A continuación se presentara los diferentes comparativos que nos permita determinar lo anteriormente mencionado.

Tabla 13 Créditos vencidos por número de días

Rangos (días de vencimiento)	No. De créditos vencidos	%
1 - 60.	81	26,05%
61 – 100	11	3,54%

101 – 500	115	36,98%
501 - 1.000	65	20,90%
más 1.000	39	12,54%
Total	311	100,00%

Nota: muestra un análisis porcentual de conformación de créditos según días de vencimiento.

En el cuadro anterior se puede observar por rangos en días, la cantidad de créditos vencidos con los que cuenta la Cooperativa. De 1 a 60 días, se concentra el 26,05% de los créditos vencidos; por tanto la cartera más complicada de gestionar, la cual podría considerarse como la posterior a los 60 días de vencimiento comprende el 73,95%, situación que representa un problema ya que este alto porcentaje de morosidad no le permite a la Cooperativa mantener un seguimiento más personalizado hacia los clientes morosos lo que le ocasiona que mantenga un alto nivel de cartera vencida lo que ocasiona un riesgo para la liquidez de la cooperativa.

Tabla 14 Representación porcentual de créditos en juicio en relación a créditos vencidos mayor a los 60 días.

No. de Créditos vencidos (+ de 60 días)	No. de Créditos en juicio	% de Créditos en juicio respecto del número total de créditos vencidos mayor a los 60 días
230	116	50,43%

Nota: muestra la relación porcentual que existe sobre los créditos con gestión legal y los créditos que mantienen gestión por el personal de crédito.

Tabla 15 Totalidad de créditos vencidos con gestión legal y sin proceso legal.

Detalle	No. de Créditos Vencidos	%
En juicio	116	37,30%
Vencidos sin juicio	195	62,70%
Total	311	100,00%

Nota: muestra cómo está conformada la totalidad de créditos vencidos en juicio y sin juicio, y como es su relación absoluta y porcentual a la totalidad de créditos vencidos.

El departamento de crédito de la cooperativa mantiene registro en su base de datos, la cantidad de 311 créditos vencidos, de los rubros de consumo, de vivienda y

de microempresa. De éstos, existen 116 créditos vencidos que se encuentran en juicio actualmente en la cooperativa, representando un 37,30% del total de los créditos vencidos. Hay que tomar en cuenta que como política interna la cooperativa considera debe existir un vencimiento superior a 60 días, para iniciar el trámite judicial; no obstante a la fecha existen 230 créditos vencidos superando los 60 días de mora, de los cuales, como ya se indicó, tan sólo el 50,43% están en proceso legal.

Como es de conocimiento general, en toda entidad financiera existe una calificación que usualmente se asigna a un cliente, en el caso de la Cooperativa Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos la calificación para la concesión de créditos va desde tipo A hasta tipo E, siendo A la calificación que se le concede al cliente más óptimo para la renovación del crédito y E como la última calificación al cliente que no se encuentra capacitado para pagar la obligación con la cooperativa y al cual no se le renovarían ningún crédito.

A continuación se presenta un cuadro detallado indicando cuántos créditos vencidos se encuentran dentro del rango de calificación.

Tabla 16 Número de créditos vencidos por tipo de calificación

Tipo de calificación	No. de Créditos Vencidos	%
TIPO A	2	0,64%
TIPO B	57	18,33%
TIPO C	22	7,07%
TIPO D	11	3,54%
TIPO E	219	70,42%
Total	311	100%

Nota: muestra como está conformada la totalidad de créditos vencidos según la calificación.

Porcentajes créditos vencidos por tipo de calificación

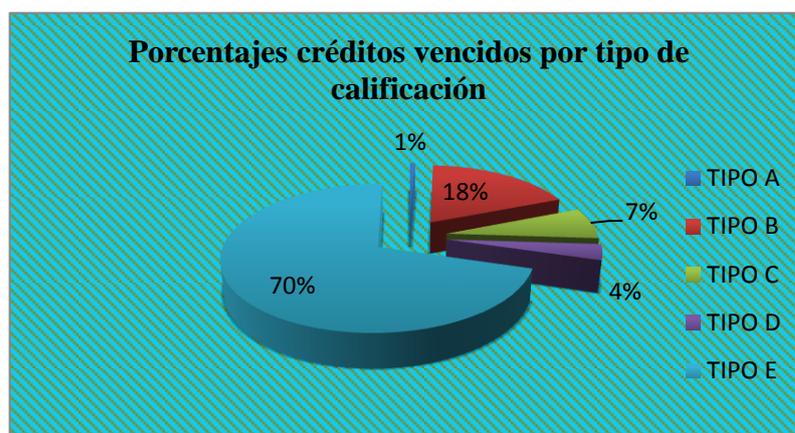


Figura 6. Porcentajes créditos vencidos por tipo de calificación

Elaborado por: Alex Armijos, Julio Oña.

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anterior aproximadamente el 1% corresponde a clientes tipo A, es decir que de los 311 créditos con morosidad apenas 2 créditos corresponde a clientes con calificación A, situación que le permite al personal que labora en el área de crédito y a la gerencia, mantener cierta seguridad en la recuperación de este tipo de créditos, mientras el 70% de créditos morosos se encuentra en clientes con calificación E, lo que representa que la cooperativa corre el riesgo de que estos clientes se declaren insolventes o en quiebra y no tengan medios para cancelar la deuda o la obligación adquirida con la cooperativa.

A continuación se presenta un cuadro indicando la cantidad de créditos vencidos por agencia, con el objeto de determinar qué agencia no aplica un adecuado proceso tanto de concesión de crédito y de cobranza del mismo. De los créditos antes citados estos se encuentran identificados en matriz y en la agencia de Puerto Quito donde se encuentran la mayoría de ellos; situación que va de la mano con la concesión crediticia por ubicación y que le invita a la cooperativa a unir sus esfuerzos en recursos para la gestión de recuperación en estas dos oficinas sobre todo.

Tabla 17 Número de créditos vencidos por agencia.

Agencia	No. de Créditos Vencidos	%
Agencia Matriz	96	30,87%
Agencia Pedro Vicente Maldonado	54	17,36%
Agencia Puerto Quito.	161	51,77%
Total	311	100%

Nota: muestra como está compuesta la totalidad de créditos vencidos según las agencias que conforman la Cooperativa.

Realizando un análisis más detallado del área de crédito de la Cooperativa, se presenta a continuación una comparación de los 2 últimos años de los rubros que componen la cartera vencida.

Tabla 18 Variación de la cartera de crédito de los dos últimos años.

Cartera de Créditos	2013	2014	Variación %
Créditos de Consumo vencidos	\$ 34.517,33	\$ 34.498,70	-0,05%
Créditos de Vivienda vencidos	\$ -	\$ -	0,00%
Créditos Microempresa Vencidos	\$ 280.034,61	\$ 389.695,77	39,16%
Provisiones para créditos Incobrables.	\$ (415.946,34)	\$ (514.860,38)	23,78%

Nota: muestra la variación absoluta y porcentual de la totalidad de cartera vencida y las provisiones de ley.

En el cuadro anterior podemos observar el comportamiento de los diferentes créditos que emite la cooperativa y se puede evidenciar que los créditos de consumo vencidos disminuyeron un 0,05% en el año 2014, lo que representa una correcta gestión de cobranza pero no lo suficiente porque el porcentaje es muy bajo, mientras con los microcréditos vencidos ocurre lo contrario ya que se evidencia un aumento del 39,16% con respecto al año anterior, poniendo en evidencia que la cooperativa tiene falencias en sus procesos de cobranza.

Tabla 19 Cartera vencida en relación el total de cartera

Detalle	2013	2014	Variación %
Cartera Vencida	\$ 314.551,94	\$ 424.194,47	34,86%
Total Cartera	\$ 9.654.048,60	\$ 11.293.674,00	16,98%
Total	\$ 9.968.600,54	\$ 11.717.868,47	17,55%

Nota: muestra la variación absoluta y porcentual de la totalidad de cartera.

Finalmente en la última tabla se presenta la comparación entre el total de cartera del año uno (2013) frente al total de cartera de créditos del año 2 (2014), en lo que resulta al cuadro presentado un incremento del 16,98% lo que indica que la cooperativa mantiene un crecimiento sostenido de la demanda por los créditos que oferto para su año inmediato , en contraste se evidencia un incremento del 34,86% en el monto total de cartera vencida, lo que representa que la entidad no mantienen un adecuado control en los procesos de gestión en la colocación y recuperación de cartera.

Vale recalcar que la cooperativa al no haber presentado problemas de liquidez, es primordial que mantenga un procedimientos adecuados y estandarizados que le permitan resolver los índices de crecimiento en cartera vencida.

2.8.2. Presentación de indicadores de gestión financiera aplicados por la Cooperativa.

2.8.2.1. Indicadores financieros

Actualmente la Cooperativa San Miguel de los Bancos aplica indicadores financieros sugeridos por el manual de indicadores financieros desarrollado por la Unión de Cooperativas de Ahorro y Créditos del Sur, mismos que se alinean a las regulaciones emitidas por el ente regulador.

Por otra parte presentamos comparación de la información financiera divulgada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en contraste con la información financiera mantenida por Cooperativa al 31 de Diciembre del 2014.

Tabla 20 Tabla comparativa de índices de gestión financiera

Ratio financier	COAC	SEPS
	San miguel de los bancos	Segmento tres ¹
*Liquidez		
Fondos disponibles / total depósitos a corto plazo	35.62%	30.88%
Vulnerabilidad del patrimonio		
Cartera improductiva / patrimonio	68.10%	52.01%
Indices de morosidad		
Morosidad de la cartera total	6.27%	10.14%

Nota: muestra la comparación en términos porcentuales de la gestión financiera del segmento y la COAC.

La liquidez que presenta la COAC San Miguel de los Bancos es mayor en casi 5 veces a lo que presenta el grupo de Cooperativas de Ahorro y Crédito que conforman el segmento tres según lo dispuesto por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

La relación de activos improductivos y patrimonio que determina una potencial debilidad en el patrimonio y riesgo en la colocación crediticia, es 16 veces mayor de

¹ Información contemplada al 30 de Junio de 2014.

lo presentado por la COAC San Miguel de los Bancos versus lo que mantuvo el segmento tres al que pertenece la Cooperativa.

En general la cartera improductiva frente a la totalidad de los activos de los sujetos bajo análisis denotan que el segmento presenta mayor porcentaje (3.87%) de lo presentado por parte de la Cooperativa.

2.8.2.2. Indicadores de gestión

Según Rodrigo Estupiñan y Orlando Estupiñan definen a un indicador de gestión como “Una herramienta que permite medir la gestión, o cálculo al logro de los objetivos sociales e institucionales. Si un indicador de gestión no sirve para mejorar la gestión debe desecharse como se desecha un producto malo o falto de calidad” (Estupiñan, 2006, pág. 279)

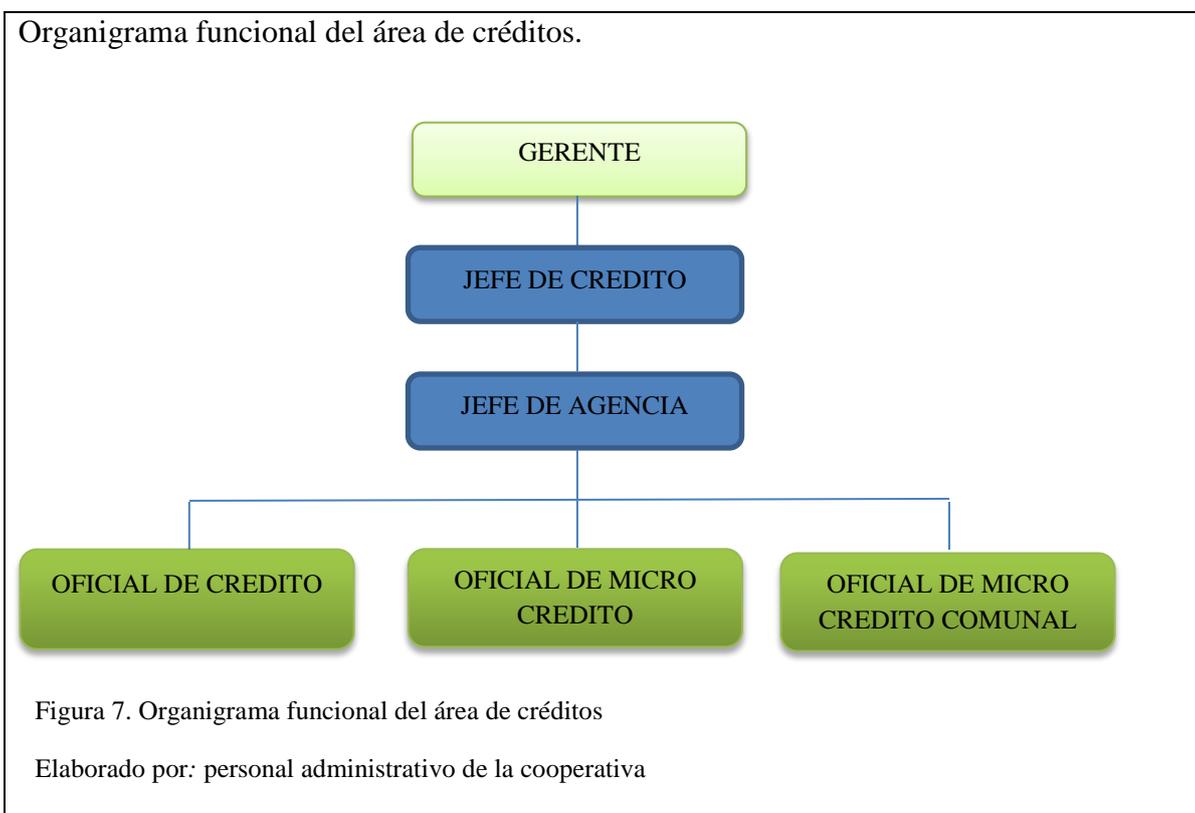
Vale mencionar que la Cooperativa San Miguel de los Bancos actualmente no aplica indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión que realiza en sus procesos de crédito y cobro.

CAPÍTULO 3

APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO GESTIÓN CRÉDITO Y COBRANZA

3.1. Reestructuración organizacional para el área de créditos y cobranzas de la cooperativa

En el siguiente cuadro se presenta la estructura funcional con la cuenta área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos.



Como se puede observar cada una de los funcionarios que conforman el área de crédito de la cooperativa mantienen una estructura funcional orientada a actividades al proceso de crédito, y al proceso de cobranza de lo colocado

En tal sentido la reestructuración al área de crédito permitirá un mejor desempeño y mejor relación interdepartamental, que contribuya a la adecuada gestión del proceso de crédito y cobranza, por lo cual partiendo de una revisión general a la estructura funcional del área de créditos ha permitido optar por proponer la reestructuración para el área de créditos, cambios sustanciales a las actividades y considerando la segregación de funciones mediante la creación de nuevos cargos.

A continuación se presenta la propuesta de la nueva estructura orgánica funcional del área de crédito de la cooperativa:

Organigrama funcional del área de créditos y cobranzas

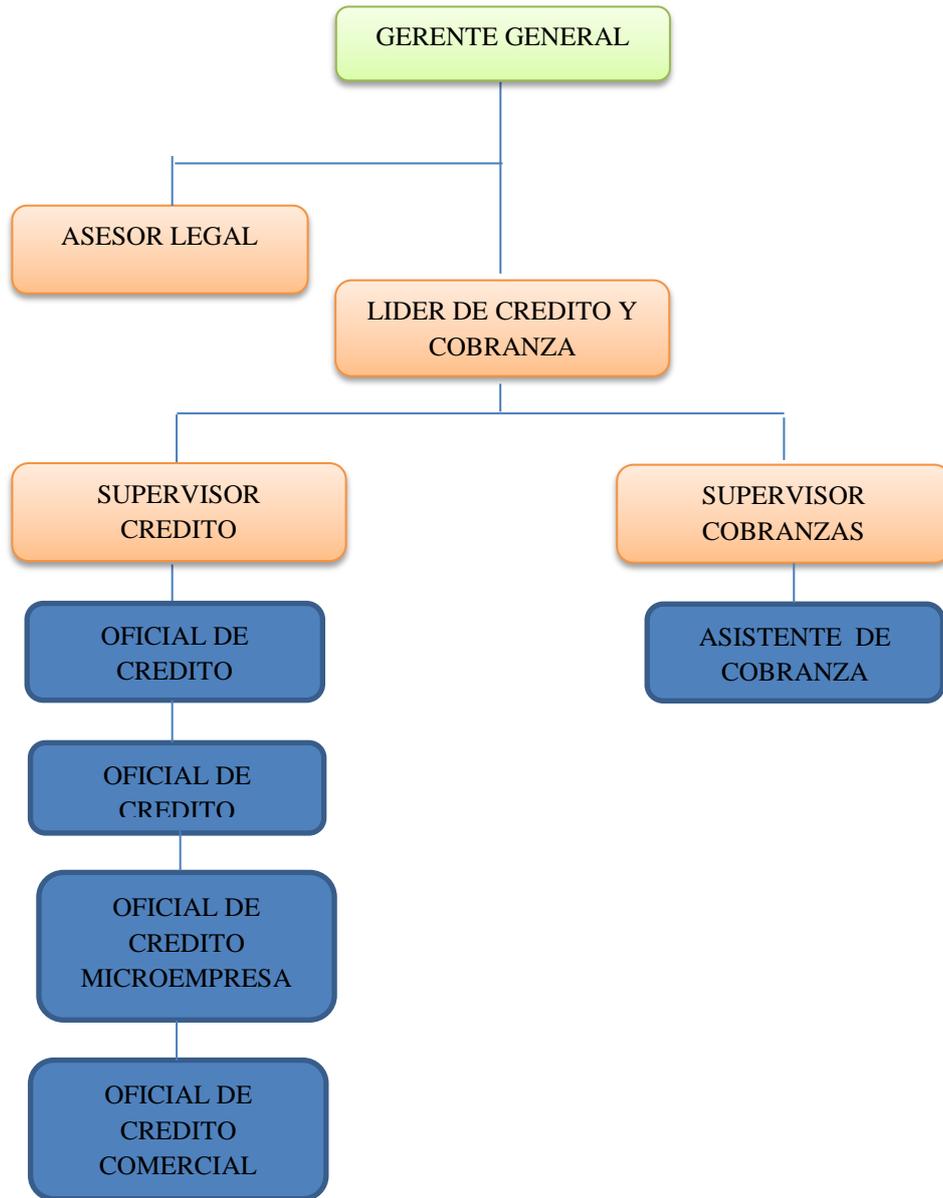


Figura 8. Organigrama funcional del área de créditos y cobranzas

Elaborado por: Alex Armijos, Julio Oña.

La estructura anteriormente presentada se enfoca en dos áreas:

- Área de crédito.
- Área de cobranza

La nueva estructura mantiene como máxima autoridad al gerente general, subalternado por un jefe de crédito y cobranza quien analizará, evaluará y recomendará las solicitudes de crédito para su respectiva aprobación, siempre y

cuando controlando las diferentes actividades que desempeñen tanto el supervisor de crédito como el de cobranza quienes serán los encargados de que las diferentes actividades que desempeñen los oficiales de crédito y asistente de cobranza se realicen de forma adecuada.

Como unidad de apoyo se encuentra el asesor legal quien será el encargado de manejar todo lo que tiene que ver con el aspecto legal como asumir y tramitar la defensa de litigios que se proponen por parte de la cooperativa o en contra de ella, ya sea por finiquito de contratos, vistos buenos, cobranza de cartera vencida y otras demandas, todo esto para buscar la solución más alineada con los intereses de la cooperativa.

La propuesta será complementada de forma elocuente con la elaboración del manual de perfiles y competencias, donde estará descrita cada una de las actividades de los funcionarios mencionados anteriormente, sin descartar la importancia que radica en brindar las herramientas teóricas necesarios, como una alternativa de crecimiento y fortalecimiento para un mejor desempeño y nivel competitivo de los diferentes funcionarios que intervienen en el área de crédito.

3.1.1. Manual de perfil y competencias para la nueva estructura de organizacional del área de crédito y cobranzas

El propósito de la propuesta a la elaboración de un manual de perfil y competencias es contribuir al cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la cooperativa, que apunten a maximizar la productividad y lograr competitividad en un entorno cambiante y exigente, así como tener una mejor fluidez en la estructura orgánica del área de crédito de la cooperativa.

El presente Manual para la nueva estructura orgánica del área de crédito de la cooperativa a presentar, será desarrollado considerando que:

- Dentro de la Cooperativa existe una estrecha interrelación entre las competencias personales con los diferentes procesos de gestión de crédito.

- El modelo de competencias orienta a las personas en el desarrollo de procesos clave, alineados con la estrategia organizacional
- Es primordial administrar de manera adecuada el “recurso humano” que forma parte de las ventajas competitivas de la organización.

Considerando lo anterior y como propuesta del presente trabajo de grado, el manual de perfil y competencias será expuesto como un cuerpo sistemático que engloba todas las actividades esenciales que debe desarrollar el empleado dentro de la organización, además considerando lo siguiente:

- Misión del puesto comprendida como la razón de ser.
- Campos de interacción interna y externa, vertical y horizontal
- Competencias técnicas, universales y destrezas conductuales.

Para la elaboración del presente manual se tomaran en cuenta conceptos y formatos de uso y conocimiento general, los cuales deben de estar adaptados a la realidad de la cooperativa.

3.1.2. Componentes del manual de perfiles y competencias.

En la actualidad el modelo de gestión por competencias es un gran repunte porque ayuda a integrar el conjunto de relaciones que existen entre la persona y la organización en el logro de una contribución mutua, tanto en el ámbito de desarrollo personal, profesional, de retribución, etc. sin dejar de lado.

Los elementos que componen el manual de funciones se definen de la siguiente manera:

3.1.2.1. Información general.

Información que describe en forma general la estructura funcional del cargo y lo que se desea que alcance el responsable del cargo.

- Departamento: de acuerdo al área a la que pertenezca.
- Nombre del cargo: definición del cargo.

- Reporta a: indica quien es su jefe inmediato.
- Supervisa a: indica quien es el personal de apoyo y de supervisión.
- Objetivo del cargo: define en forma general lo que el responsable del cargo debe realizar para lograr el cumplimiento de las metas institucionales.

3.1.2.2. Descripción funcional

Conjunto de funciones que va a desempeñar el responsable de asumir el cargo con interrelación a los diferentes cargos que conforman un procedimiento.

3.1.2.3. Responsabilidades generales

Es el conjunto de actividades que deberá cumplir el responsable de determinado cargo, importantes para determinar las actividades diarias de los responsables de cargo.

3.1.2.4. Requerimientos del cargo

Son aspectos de carácter informativo que permiten conocer las cualidades de la persona, necesarias para desempeñar el cargo.

- **Formación:** nivel de estudios que debería tener el responsable del cargo.
- **Experiencia:** conocer la práctica profesional que ha venido desempeñado en otras instituciones.
- **Edad:** describe la edad del responsable.
- **Otros:** información técnica que enmarca la competencia, destreza del responsable.

3.2. Análisis al procedimiento actual a la gestión de créditos y cobros que mantiene la cooperativa

La cooperativa de ahorro y crédito cuenta reglamento de crédito el cual está compuesto por siete capítulos que a continuación se mencionan.

- Capítulo 1: principios generales.
- Capítulo 2: tecnologías del crédito.
- Capítulo 3: administración de la cartera
- Capítulo 4: garantías
- Capítulo 5: calificación del riesgo y constitución de provisiones.
- Capítulo 6: castigo de la cartera.

Con lo anteriormente mencionado a continuación se procederá a explicar brevemente cada uno de los capítulos que integran el reglamento de crédito con el objeto de mostrar los diferentes procedimientos que la cooperativa pone en práctica actualmente para la concesión del crédito.

3.2.1. Capítulo 1: principios generales

Para el presente capítulo la Cooperativa considera lineamientos inherentes a la creación del manual y reglamento de crédito, como es la base legal, objetivos generales y específicos, el alcance de los involucrados en el proceso de concesión de créditos, y ámbito de aplicación.

Por las diferentes actividades que conforman el proceso crediticio establece lineamientos de conducta, procedimientos conforme a lo que establecen las diferentes leyes que rigen a las cooperativas de ahorro y crédito sustentadas en políticas generales para la calificación crediticia, sin dejar de lado los requisitos que deben cumplir las personas para acceder a los productos que ofrece la cooperativa.

Y por último al ser un documento flexible de cambios norma sobre la aprobación de políticas de crédito, sobre las modificaciones, actualizaciones y divulgación del documento en mención, quienes serán personas vinculadas a la Cooperativa, de las condiciones generales para conceder y desembolsar en términos

de montos, plazos, periodos de amortización, tasas de interés, cargos por mora, costos de desgravamen, y demás gastos inherentes a la concesión de créditos.

3.2.2. Capítulo 2: tecnologías de crédito

Se puede describir que el presente capítulo tiene concordancia con el proceso de concesión de créditos descrito anteriormente en el capítulo 2 del presente trabajo, encontrando condiciones específicas para cada uno de los productos que ofrece la cooperativa, partiendo con las características del producto, analizando el perfil del cliente potencial y finalmente estableciendo las políticas generales a cumplir para cada producto, mismas que han sido descritas con anterioridad.

Y en forma complementaria describimos las características y perfil del cliente (socio) para acceder a cada uno de los productos, para lo cual se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 21 Descripción de los créditos que mantiene la Cooperativa.

	Créditos productivos
Características del producto	Dirigido: Personas naturales – jurídicas. Fuente de repago: ingresos propios de la actividad económica que se realice. Destinado a: actividades productivas y servicios a mediana y gran escala. Ingresos superiores a los 100.000
Perfil del socio	No aplica
	Créditos de consumo
Características del producto	Dirigido: personas naturales (relación de dependencia – profesionales) Fuente de repago: sueldos, salarios, honorarios o rentas. Destinado a: adquisición de bienes o servicios.
Perfil del socio	Personas bajo relación de dependencia en el sector público y privado. Requieren: presupuesto familiar. Compra de bienes muebles – inmuebles. Financiamiento salud, educación o vacaciones.

	Créditos de vivienda
Características del producto	Dirigido: Personas naturales (Relación de dependencia – profesionales) Fuente de Repago: sueldos, salarios, honorarios o rentas. Destinado a: adquisición, construcción, reparación, remodelación o mejoramiento de la vivienda.
Perfil del socio	Personas naturales bajo relación de dependencia en el sector público y privado. Requieren: compra de terreno o vivienda. Construcción de vivienda. Mejoramiento de la vivienda.
	Microcréditos
Características del producto	Dirigido: Personas naturales con negocios informales, personas jurídicas, grupo de personas, microempresarios. Fuente de Repago: ingresos propios del microempresario. Destinado a: actividades productivas, comercialización, servicios a pequeña escala. Ingresos iguales hasta los 100.000
Perfil del socio	Capacidad de endeudamiento y pago. Negocio propio antigüedad mínima a un año. Registro de pagos en el instituto de registro de datos crediticios.

Nota: Muestra las variables intrínsecas del crédito y del socio.

3.2.3. Capítulo 3: administración de la cartera

La cooperativa para este capítulo establece la verificación al cumplimiento de políticas, procedimientos y filtros inmersos al proceso de crédito y cobranza, con mayor enfoque al proceso de crédito, estableciendo mecanismos para la estructura de la cartera, y condiciones para clasificar a la cartera.

Derivado del proceso de crédito se señala la conformación y responsables de custodia del archivo físico para la concesión del crédito.

Finalmente como consecuencia del giro normal del negocio de la cooperativa se describen procedimientos generales para la recuperación de cartera y plazos para su ejecución, así como reportes analíticos para medir el riesgo de la cartera.

3.2.4. Capítulo 4: garantías

En este capítulo se menciona que las garantías en la cooperativa constituyen respaldos morales o físicos que acompañan la colocación de un crédito, las mismas que tienen por objeto asegurar la recuperación del capital y los intereses ganados en la operación. Las garantías pueden ser:

- Personales.
- Prendarias.
- Hipotecarias.
- Inversiones (Títulos valores).

En la determinación del tipo de garantía la cooperativa tomara en cuenta principalmente el riesgo del crédito, monto y plazo del préstamo.

Características a cumplir para una garantía:

- Deben ser de alta liquidez, es decir que sea fácilmente realizable en dinero.
- Capacidad para mantener su valor a través del tiempo.

Procedimientos:

- Las garantías hipotecarias deberán cubrir al menos el 160% del monto de crédito.
- En el caso de garantías quirografarias el garante no deberá vivir con el socio si es familiar.
- Las hipotecas son abiertas y se aceptara únicamente primera y preferente hipoteca realizando consideraciones especiales por calificación de socios.
- La cancelación de garantías en el poder de la cooperativa que respalden créditos, deberá tener la aprobación del gerente general.
- En la constitución de las garantías reales los socios deberán sujetarse a la política de avalúos establecida por la cooperativa.

- No se instrumentara ningún desembolso mientras las garantías reales no estén constituidas, registradas y/o inscritas.
- Toda documentación original de las garantías deberá quedar archivada y bajo custodia de la persona responsable
- En caso de fallecimiento de cualquiera de los garantes o de pérdida de valor de la garantía, será obligación del deudor presentar un nuevo garante o una nueva garantía que cubra el valor del crédito.

3.2.5. Capítulo 5: calificación de riesgos y constitución de provisiones

Dentro de este capítulo la calificación del riesgo se considera como un proceso, mensual que se realiza con la finalidad de prever y evaluar los riesgos de que el activo, es decir la cartera de crédito, no sea recuperado en el monto, plazo y condiciones previstas en el momento de la concepción, lo que generaría pérdidas para la institución.

Para la calificación de cartera de créditos y contingentes y la constitución de provisiones, se deberá observar las resoluciones que se emanen desde Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y la Junta Reguladora.

Adicionalmente dentro de este capítulo encontramos: políticas generales de calificaron de riesgo, las cuales determinan que el departamento de crédito de la cooperativa, deberá cumplir estrictamente las normas establecidas por los organismos de control como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, todo lo referente a lineamientos, normas, límites y procedimientos para la calificación de los activos de riesgo y constitución de provisiones por incobrabilidad o por pérdida de valor.

Y adicionalmente encontramos el proceso de calificación de cartera y constitución de provisiones, el cual manifiesta como proceder para realizar la calificación de cartera y constitución de provisiones por parte de la cooperativa y adicionalmente los elementos que deben tomarse en cuenta para la calificar la cartera en las distintas categorías, todo en conformidad a lo estipulado en la ley de régimen tributario.

3.2.6. Capítulo 6: castigo de cartera

En este último capítulo nos da a conocer el proceso que utiliza la cooperativa para dar de baja una obligación dentro de la misma, dicho proceso se ejecuta cuando el deudor estuviere en mora tres años, luego de haber realizado las gestiones judiciales y extrajudiciales debidas y conforme a las disposiciones establecidas por el organismo de control.

Para la realización del proceso de una forma eficiente la cooperativa pone en práctica tanto las políticas y procedimientos para el castigo de los créditos las cuales se manifiestan a continuación

Políticas

Representan los lineamientos que el personal de crédito sigue para la ejecución del proceso de castigo de un crédito, estas son:

- El crédito a ser castigado deberá estar provisionado al 100%
- La cooperativa hará constar en su contabilidad, en las respectivas cuentas de origen un valor figurativo de \$1 para los créditos castigados, debiendo mantener el debido control dentro del grupo de cuentas de orden.
- Independientemente de haberse realizado el castigo, los oficiales de crédito no se limitaran en el proceso de seguimiento y cobranza de estas operaciones.
- Las recuperaciones que se originen por concepto de cualquier crédito castigado, se registraran como un ingreso dentro de la cuenta recuperaciones.

Procedimientos.

Representan los pasos de como el departamento de crédito de la cooperativa debe realizar el procedimiento de castigo de cartera, entre estos se encuentran los siguientes:

- El jefe de crédito elabora un listado de los créditos que cumplan con las características establecidas para ser castigados.
- El gerente presentara el listado y la documentación de respaldo al consejo administrativo para su conocimiento y aprobación.

- Por último la secretaria realizara el acta respectiva del consejo administrativo, la gerencia elabora la resolución y emite a contabilidad para que ejecute el proceso constante de castigo en el sistema y el registro en la respectiva cuenta de orden.

3.3. Propuesta de mejoramiento a los procedimientos de gestión de créditos y cobros

3.3.1. Observaciones a los procesos actuales del procedimiento de crédito y cobranza de la cooperativa.

La cooperativa como se ha mencionado anteriormente cuenta con procedimientos para la concesión de créditos y para la recuperación de los mismos dentro de su reglamento crediticio y los cuales se mencionaron en el capítulo 2 de la presente tesis, y para ello la Cooperativa utiliza formatos que le permiten levantar información de forma clara y ordenada, dichos formatos serán presentados a continuación con el objeto de ser analizados, para posteriormente presentar observaciones que permitan de alguna forma contribuir con el mejoramiento de levantamiento de información y a su con el mejoramiento de los procesos en los cuales son utilizados de forma continua los formatos que anteriormente se ha mencionado.

3.3.2. Proceso de concesión de créditos

La Cooperativa dentro de su procedimiento de concesión utiliza los siguientes formatos para llevar paso a paso la ejecución del otorgamiento de sus créditos, entre estos están:

3.3.2.1. Solicitud de crédito

Es un documento que permite a la cooperativa levantar información necesaria que se utilizara para el análisis del crédito que el solicitante aspira obtener, considerado requisito importante dentro del proceso de concesión de créditos que mantiene la cooperativa.

Solicitud de crédito

				SOLICITUD DE CRÉDITO			
Fecha de recepción:		Cantidad Solicitada	Plazo (meses)		Forma de Pago:		
Año:	Mes:	Día					
Recibido por:			Destino del Crédito (¿en qué se va a utilizar el dinero?)				
La información que proporcione está sujeta a verificación y de comprobarse falsedad, esta solicitud será rechazada							
Apellido Paterno:		Apellido Materno:	Primer Nombre:	Segundo Nombre:	No. Cédula de identidad	Nº de socio	
EDAD		Información de domicilio					
Años	Calle y No.	Sector.	Cantón.	Parroquia.		Comunidad.	
TIPO DE VIVIENDA		ESTADO CIVIL		ACTIVIDAD ECÓNOMICA			
Propia		Soltero		Empleado Público / Privado		Artesano	
Alquilada		Casado		Negocio Propio		Comerciante	
Familiares		Divorciado		Agricultor		Albañil	
Otro		Viudo		Ganadero			
		Unión Libre		Otra actividad			
Información de empleo o trabajo en relación de dependencia							
Empresa donde trabaja / Nombre Negocio			Cargo que desempeña		Teléfono		
Dirección: Ciudad		Sector/ Barrio			Calle y No.		
Tiempo de trabajo		Sueldo que gana:					
Años	Meses	Por favor justificar con rol de pagos en el caso de ser empleado público o privado, en el caso de negocio anotar el valor de la ganancia (ingresos menos gastos del negocio)					
Información sobre negocio o actividad productiva propia (agricultura, ganadería, otros incluidos)							
Nombre del Negocio o breve descripción de la actividad a la que se dedica:							
Ubicación: Cantón		Parroquia		Sector/ Barrio		Calle y No.	
Tiempo de trabajo		Ganancia					
Años	Meses	Por favor el valor que le queda al final del mes luego de restar todos los gastos					
DATOS DEL CONYUGE							
Apellido Paterno:		Apellido Materno:	Primer Nombre:	Segundo Nombre:	No. Cédula de identidad	Nº de socio	
1000000							
Trabaja	Actividad Económica:		Sueldo o ganancia:	Teléfono:		Tiempo de Trabajo	
SI						Años	
NO						Meses	
Dirección: Ciudad		Sector/ Barrio			Calle y No.		
INGRESOS MENSUALES		SOLICITANTE		CONYUGE		GASTOS MENSUALES	
Sueldo (en caso de ser empleado)						Arriendo vivienda	
Negocio propio						Arriendo local de negocio	
Agricultura						Luz, agua, teléfono vivienda	
Monocultivo						Luz, agua, teléfono negocio	
Cultivo Mixto						Alimentación	
Ganadería						Educación	
Artesanía						Vestido	
Otros (que negocio es?)						Medicinas	
Recibe dinero de familiares						Transporte	
Intereses por inversiones financieras						Pago de créditos	
Arriendo de vivienda y/o local comercial						Pago a empleados u obreros	
Otros (describa la actividad)						Imprevistos	
INGRESOS INDIVIDUALES						Otros (especifique)	
TOTAL DE INGRESOS						TOTAL GASTOS	
TOTAL DE INGRESOS MENOS GASTOS							
= EXCEDENTE O SALDO							

Figura 9. Solicitud de crédito para la concesión de créditos

Fuente: Información proporcionada por la cooperativa

Observación:

El formato de solicitud de crédito está compuesto en forma adecuada ya que refleja la información económica y financiera que la cooperativa, sin embargo no permite a la cooperativa conocer sobre la experiencia crediticia del solicitante que pueda dar una mejor expectativa al oficial de crédito.

La cooperativa emite solicita una solicitud tanto al solicitante como al garante como información básica que sustenta el proceso de concesión.

3.3.2.2. Tasas de interés vigentes para los créditos

Este documento permite dar a conocer a los solicitantes de créditos las tasas de interés que el solicitante deberá pagar al momento de requerir un crédito.

Tasa de intereses vigentes



Avanzamos contigo ...
...¡¡porque como tu

San Miguel de los Bancos: Av. 17 de Julio (frente a la iglesia matriz) telf: 2770227/ 2770314 telefax:2770308.
Agencia No 1: Puerto Quito: Av. 18 de Mayo y Los Caras telf: 2156079 telefax:2516016.
Agencia No 1: Pedro Vicente Maldonado: Av. 29 de Junio telf: 2392168 telefax:2392302.
Mindo: Calle Sucre y Vicente Aguirre telefax:21710336.

www.coacsanmiguel.fin.ec

TASAS DE INTERÉS VIGENTES PARA CRÉDITOS

No DE ACTA: _____

FECHA DE RESOLUCIÓN: _____

	%
Crédito Productivo Pymes	<input type="text"/>
Crédito Vivienda	<input type="text" value="10.78"/>
Crédito Consumo	<input type="text" value="15.20"/>
Microcrédito Minoristas	<input type="text" value="26.90"/>
Microcrédito Simple	<input type="text" value="19.79"/>
Microcrédito Ampliada	<input type="text" value="22.90"/>

JEFE DE CREDITO.

GERENTE GENERAL.

Figura 10. Tasa de intereses vigente para créditos

Elaborado por: personal administrativo de la cooperativa.

Observación:

Como se puede observar este documento solo refleja los porcentajes de interés que la Cooperativa cobra por el crédito que el solicitante requiera, pero sería más viable si dicho documento sea por tipo de crédito acompañado por una tabla de amortización que le permita al solicitante conocer cómo va ser pagado el crédito y el interés que le acompaña.

3.3.2.3. Levantamiento de información para los estados financieros

Es un documento mediante el cual el oficial de crédito de la cooperativa levanta la información de forma detallada sobre ingresos y gastos del solicitante para su posterior evaluación de la situación económica y financiero del solicitante.

SAN MIGUEL		LEVANTAMIENTO Y VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN	
INFORMACIÓN PARA LOS ESTADOS FINANCIEROS			
CAJA	_____		
BANCOS	_____		
VENTAS:	BUENO	MALO	
DÍAS	_____	_____	
LUNES	_____	_____	
MARTES	_____	_____	
MIÉRCOLES	_____	_____	
JUEVES	_____	_____	
VIERNES	_____	_____	
SÁBADO	_____	_____	
DOMINGO	_____	_____	
COMPRAS:	_____		
GASTOS:	_____		
ARRIENDO	_____		
LUZ	_____		
TELEFONO	_____		
AGUA	_____		
ALIMENTACIÓN	_____		
ESTIBADORES	_____		
PERSONAL	_____		
PASAJES	_____		
GASOLINA O DIESEL	_____		
ADITIVOS	_____		
CONSUMO FAMILIAR:	_____		
ARRIENDO	_____		
LUZ	_____		
TELEFONO	_____		
AGUA	_____		
EDUCACIÓN	_____		
PENSIONES	_____		
TRANSPORTE	_____		
GASOLINA	_____		
ADITIVOS	_____		
PLAZA	_____		
VIVERES	_____		
VESTUARIO	_____		
DIVERSIONES	_____		
OTROS INGRESOS	_____		

Figura 11. Levantamiento de información para los estados financieros

Fuente: Información proporcionada por la cooperativa

Observación:

Este formato como se mencionó anteriormente solo permite el levantamiento de información financiera del solicitante, pero podría ser mucho más eficiente si se sustenta de otro tipo de documentos, que permita conocer de forma más detallada la situación económica financiera del solicitante.

3.3.2.4. Garantías

Es un documento que permite a la cooperativa comunicar al solicitante, la clasificación y los montos de los créditos que puede aplicar el socio y a su vez la garantía que exige por cada uno de los créditos.

Garantías para créditos

		
GARANTÍAS PARA CRÉDITOS		
No. De Acta:	_____	
Fecha de Resolución:	_____	
CRÉDITOS DE CONSUMO		
Socio Clase A	Desde \$750,00 hasta \$ 5.000,00	Sin Garante
Socio Clase B	Desde \$800,00 hasta \$ 10.000,00	Un Garante
Socio Clase A	Desde \$250,00 hasta \$ 5.000,00	Un Garante
Socio Clase B	Desde \$800,00 hasta \$ 10.000,00	Dos Garantes
CRÉDITO MICRO		
Socio Clase A	Desde \$250,00 hasta \$ 8.000,00	Sin Garante
Socio Clase A	Desde \$8.001,00 hasta \$ 15.000,00	Con un garante
Socio Clase A	Desde \$15.001,00 en adelante	Garantía hipotecario
Socio Clase B	Desde \$250,00 hasta \$ 8.000,00	Un garante
Socio Clase B	Desde \$8.001,00 hasta \$ 15.000,00	Dos garantes
Socio Clase B	Desde \$15.001,00 en adelante	Garantía hipotecaria
Microcrédito simple	Deberá presentarse los originales de escrituras, pago impuesto predial y el certificado actualizado del registro de la propiedad.	
CRÉDITO VIVIENDA FONDOS PROPIOS		
	MONTO	GARANTÍA
Socio Clase A	Desde \$20.001,00 hasta \$ 30.000,00	Garantía hipotecaria
	Desde USD \$ 20.001,00 en adelante, debe presentar originales de escrituras, pago de impuesto predial y el certificado actualizado del registrador de la propiedad	
CRÉDITO VIVIENDA FONDOS POPULARES		
	MONTO	GARANTÍA
Socio Clase A	Desde \$10.001,00 hasta \$ 20.000,00	Quirografía o hipotecaria según análisis de la cooperativa
CRÉDITO PYME		
Socio Clase A	Desde \$20.001,00 hasta \$ 30.000,00	Garantía hipotecaria
Socio Clase A	Desde \$20.001,00 hasta \$ 25.000,00	Garantía hipotecaria
_____	GERENTE GENERAL	_____
		JEFE DE CRÉDITOS

Figura 12. Garantías para los créditos

Fuente: Información proporcionada por el personal administrativo de la cooperativa

Observación:

Este formato es utilizado por parte de la cooperativa como informativo que le permita comunicar al socio las garantías que exige por cada crédito, documento válido para una mejorar gestión previa concesión de crédito.

3.3.2.5. Hoja de control del archivo de crédito

Este formato permite a la cooperativa llevar un control de todos los requisitos que el solicitante debe presentar al momento de solicitar un crédito y el desembolso del mismo, estos requisitos serán archivados en una carpeta formando lo que se llama “file de crédito”, así de esa forma la cooperativa tenga la documentación del socio archivada del solicitante de forma ordenada y coherente.

Hoja de control de archivo de crédito



**Avanzamos contigo ...
...¡¡porque somos tu
gente!**

San Miguel de los Bancos: Av. 17 de Julio (frente a la iglesia matriz) telf: 2770227/ 2770314 telefax:2770308.
Agencia No 1: Puerto Quito: Av. 18 de Mayo y Los Caras telf: 2156079 telefax:2516016.
Agencia No 1: Pedro Vicente Maldonado: Av. 29 de Junio telf: 2392168 telefax:2392302.
Mindo: Calle Sucre y Vicente Aguirre telefax:21710336.

www.coacsanmiguel.fin.ec

INFORMACIÓN QUE DEBE CONTENER EL "FILE DE CRÉDITO"	TIPO DE CRÉDITO			
	CONSUMO	PYME	VIVIENDA	MICRO CRÉDITO
1 Orden de Pago de entrega de crédito				
2 Tabla de Amortización				
3 Hoja de Compromiso y autorización				
4 Hoja de Solicitud de Seguro de Vida				
5 Hoja de declaración y origen lícito de fondos				
6 Hoja de calificación de socios				
7 Solicitud del crédito del deudor				
8 Formato de verificación de campo				
9 Solicitud de crédito del garante				
10 Copia de Pagaré				
11 Hoja de uso Coop. Para comité de Crédito				
12 Reporte de Central de Riesgo				
13 Copias de cédulas deudor y garante				
14 Copia de un bien, pago de impuesto, luz, agua, o teléfono				
15 Certificados de ingreso deudor y garante				
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> JEFE DE CRÉDITO O AGENCIA		<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE		

Figura 13. Hoja de control de archivo de crédito

Fuente: Información proporcionada por la cooperativa

Observación:

El formato anterior como se observa permite mantener un orden adecuado al archivo físico de los requisitos que la cooperativa exige para emitir un crédito, documentos necesarios para renovar un crédito.

3.3.3. Proceso de recuperación de créditos

La cooperativa en sus procedimientos de recuperación de cartera utiliza documentos viables para la consecución de los mismos, estos están enfocados a la gestión de cobro entre los cuales se presenta:

3.3.3.1. Notificación de cobranza

Es un documento mediante la cooperativa da a conocer al deudor que el crédito que se le otorgo se encuentra en mora, el cual es enviado dos veces tanto al deudor como al garante, solicitándole el pago inmediato de la deuda vencida.

Notificación de cobranza

	Avanzamos contigo ***
San Miguel de los Bancos: Av. 17 de Julio (frente a la iglesia matriz) telf: 2770227/ 2770314 telefax:2770308.	
Agencia No 1: Puerto Quito: Av. 18 de Mayo y Los Caras telf: 2156079 telefax:2516016.	
Agencia No 1: Pedro Vicente Maldonado: Av. 29 de Junio telf: 2392168 telefax:2392302.	
Mindo: Calle Sucre y Vicente Aguirre telefax:21710336.	
NOTIFICACIÓN DE COBRANZA	
Señor (a) (ita):	_____
Domicilio:	_____
Se le recuerda que el Credito que solicito a la Cooperativa se encuentra atrasado desde el día _____ _____ Cuota (s) de los mes (es) de _____ por el valor total de _____ _____ donde consta, cuota, intereses y mora hasta la presente fecha.	
Por lo tanto notifico a Ud. Pagar inmediatamente y asi conservar su buen historial crediticio el mismo que sera un buen indicador para futuros prestamos. Según nuestras politicas institucionales Evite inconvenites a su garante que se registra automaticamente en el buro de crédito por el no pago.	
NOTA: El valor total a pagar antes indicado camiará a partir del siguiente día. _____ a _____ de _____ de _____	
Atentamente.	
_____ NOTIFICADOR.	
Recibi Conforme.	
Nombre: _____	Fecha de entrega: _____
Domicilio: _____	
Atrasados: _____	Cantidad: _____
Comentario Notificador a Cargo _____ _____ _____	

Figura 14. Notificación de cobranza

Fuente: Información proporcionada por la cooperativa

Observación:

Este formato está bien diseñado porque permite a la cooperativa comunicar lo que está pasando con el deudor y a su vez exige el pago inmediato y da conocer los posibles riesgos que se puede enfrentar el deudor al no cancelar la deuda pendiente con la cooperativa.

3.3.3.2. Última notificación

Este formato es emitido por la cooperativa como un último aviso al deudor y al garante antes de que este entre a la etapa de cobro legal, adicionalmente esto permitirá poner en conocimiento al deudor que puede incurrir en gastos judiciales que se cargarán a la deuda si el crédito no es cancelado de forma inmediata lo que puede ser muy perjudicial para el socio que se encuentra en mora.

Última notificación



**Avanzamos contigo ...
...¡¡porque somos tu gente!**

San Miguel de los Bancos: Av. 17 de Julio (frente a la iglesia matriz) telf: 2770227/ 2770314
telefax:2770308.

Agencia No 1: Puerto Quito: Av. 18 de Mayo y Los Caras telf: 2156079 telefax:2516016.

Agencia No 1: Pedro Vicente Maldonado: Av. 29 de Junio telf: 2392168 telefax:2392302.

ÚLTIMA NOTIFICACIÓN

SR. (a) (ta): _____

Domicilio: _____

Como es de su conocimiento, mantiene un crédito, y no cumple con el pago mensual su valor en mora no pagado desde el _____ y, _____ días de morosidad, con los valores

dólares hasta el día de hoy. En la virtud solicito se acerque a cancelar lo adeudado. Caso contrario se procederá al COBRO LEGAL con el abogado de la Institución los gastos correrán por cuenta del socio deudor.

Con estos antecedentes, evitese pagar valores adicionales como honorarios de abogados, y judiciales a partir de la entrega de esta NOTIFICACIÓN y a tiempo cuide su historial su próximo crédito.

DIAS DE RETRASO:..... CAPITAL, INTERESES Y

Si al recibir este aviso usted ya efectúa el pago de la obligación mencionada, le rogamos omitir mismo.

ATENTAMENTE

DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

Deudor

Plazo:

Domicilio

Valor a pagar:

Días de Morosidad:

Fecha de entrega:

Comentario

Figura 15 Última notificación

Fuente: Información proporcionada por la Cooperativa

Observación:

Es un formato al igual que la anterior notificación tiene como objeto advertir al deudor de las consecuencias legales que podría tener al no cancelar el crédito de forma inmediata.

3.3.3.3. Notificación previa al cobro legal

Notificación emitida al deudor y garante con el objeto de comunicarle que la deuda fue enviada al departamento legal externo, para posteriormente proceder al trámite legal y juicio de parte de la cooperativa contra el garante y deudor, para así finalmente recuperar el monto adeudado por la vía legal como última instancia.

Notificación previa al cobro legal

		Avanzamos contigo¡¡porque como tu gente!
San Miguel de los Bancos: Av. 17 de Julio (frente a la iglesia matriz) telf: 2770227/ 2770314 telefax:2770308. Agencia No 1: Puerto Quito: Av. 18 de Mayo y Los Caras telf: 2156079 telefax:2516016. Agencia No 1: Pedro Vicente Maldonado: Av. 29 de Junio telf: 2392168 telefax:2392302.		
NOTIFICACIÓN PREVIA A COBRO LEGAL		
FECHA:	_____	
	Mes	Día Año
SR. (a) (ta):	_____	
<p>Estimado Socio, comunicamos a Usted, que ante la falta oportuna en el cumplimiento de la para con la Cooperativa, el DEPARTAMENTO LEGAL EXTERNO está facultado para acción legal pertinente.</p> <p>A fin de evitar las molestias que estos trámites ocasionan, le requerimos para que en el lapso días de recibida esta notificación, cumpla con el pago pertinente.</p> <p>Caso contrario se remitirá toda la documentación, para el trámite legal (JUICIO contra del GARANTE Y DEUDOR.</p> <p>DIAS DE RETRASO:..... CAPITAL, INTERESES Y</p> <p>Si al recibir este aviso usted ya efectua el pago de la obligación mencionada, le rogamos omitir mismo.</p> <p style="text-align: center;">ATENTAMENTE</p> <p style="text-align: center;">_____ DEPARTAMENTO DE COBRANZAS</p> <p>DEUDOR _____ DOMICILIO _____ DIRECCIÓN DEL _____ TRABAJO _____ DOMICILIO GARANTE _____ FECHA _____ VALOR A PAGAR \$ _____ DÍAS DE ATRASO: _____</p> <p>----- RECIBI CONFORME GARANTE</p> <p>COMENTARIO NOTIFICADOR A CARGO _____</p>		

Figura 16 Notificación previa a cobro legal

Fuente: Información proporcionada por la Cooperativa

Observación:

Este formato emite la cooperativa como último aviso, permitiendo dar a conocer por parte de la cooperativa, esta procederá al trámite legal, es decir al juicio que emprenderá contra el deudor y garante, por causales derivadas en la falta de pago.

3.4. Propuesta de nuevos formatos que permitan un mejor análisis y control de información dentro del proceso de concesión de créditos y cobranza

3.4.1. Propuesta de nuevos formatos para el proceso de concesión de créditos

La cooperativa como se observó anteriormente cuenta con formatos adecuados para el levantamiento y análisis de información dentro del proceso de concesión de crédito pero a su vez estos no permiten levantar toda la información que la cooperativa requiera para un adecuado análisis de la información del socio, por lo cual se cree necesario proponer formatos adecuados que permitan levantar información adicional del socio y comunicar datos que el socio necesita conocer.

A continuación se proponen que contribuirán al mejoramiento en el personal del área de crédito recabar información del socio y ser guía para el mejoramiento de los procesos de concesión de créditos.

3.4.2. Requisitos para ser socio

Este formato permitirá al personal de crédito dar a conocer al aspirante a socio, los requisitos y montos que deberá cumplir para ser socio y poder acceder a un crédito dentro de la cooperativa, este formato a su vez está subdividido por tipo de criterio y los requisitos y montos que estos deben cumplir para convertirse en un socio de la cooperativa.

Requisitos para ser socio

 <p>SAN MIGUEL de los BANCOS Cooperativa de Ahorro y Crédito</p> <p>Avanzamos contigo¡¡porque somos tu gente!</p> <p>San Miguel de los Bancos: Av. 17 de Julio (frente a la iglesia matriz) telf: 2770227/ 2770314 telefax:2770308. Agencia No 1: Puerto Quito: Av. 18 de Mayo y Los Caras telf: 2156079 telefax:2516016. Agencia No 1: Pedro Vicente Maldonado: Av. 29 de Junio telf: 2392168 telefax:2392302. Mindo: Calle Sucre y Vicente Aguirre telefax:21710336.</p>	
REQUISITOS PARA SER SOCIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	
PERSONA NATURAL.	
RIQUISITOS.	MONTOS. (\$60)
COPIA DE CIUDADANIA A COLOR.	\$ 50 PARA CERTIFICADO DE APORTACIÓN
PAPELETA DE VOTACION.	\$ 4 PARA AHORRO MINIMO.
CARTA DE PAGOS DE SERVICIOS BASICOS.	\$ 4 CUOTA DE INGRESO (NO REEMBOLSABLE)
FORMULARIO DE INGRESO A LA COOPERATIVA.	\$ 1 FONDO MORTUORIO (NO REEMBOLSABLE) \$ 1 CUOTA ADMINISTRATIVA (NO REEMBOLSABLE)
CUENTA NUEVA GENERACIÓN	
RIQUISITOS.	MONTOS.
COPIA DE CIUDADANIA A COLOR DEL TITULAR.	\$ 3 PARA CERTIFICADOS DE APORTACIÓN.
COPIA DE CIUDADANIA A COLOR DEL REPRESENTANTE.	\$ 1 AHORRO MINIMO.
FOTO A COLOR TAMAÑO CARNET.	\$ 1 CUOTA ADMINISTRATIVA (NO REEMBOLSABLE)
FORMULARIO DE INGRESO A LA COOPERATIVA.	\$ 3,12 FONDO MORTUORIO Y ACCIDENTES PERSONALES (NO REEMBOLSABLE) *Valores de selección voluntaria para esta cuenta.
PERSONA JURIDICA.	
RIQUISITOS.	MONTOS. (\$200)
COPIAS DE LOS ESTATUTOS DE LA PERSONA JURIDICA.	\$ 50 PARA CERTIFICADO DE APORTACIÓN.
COPIA DEL NOMBRAMIENTO DEL REPRESENTANTE.	\$ 145 AHORRO MINIMO.
COPIA DE CEDULA DE CIUDADANÍA DEL REPRESENTANTE.	\$ 2 GASTOS ADMINISTRATIVOS (NO REEMBOLSABLE)
PAPELETA DE VOTACION DEL REPRESENTANTE.	\$ 3 CUOTA DE INGRESO COOPERATIVA.
FORMULARIO DE INGRESO A LA COOPERATIVA.	
SOCIEDAD DE HECHO.	
RIQUISITOS.	MONTOS.
COPIA DE CEDULA DE CIUDADANÍA DEL REPRESENTANTE DE LA SOCIEDAD	\$ 50 PARA CERTIFICADO DE APORTACIÓN.
PAPELETA DE VOTACIÓN DEL REPRESENTANTE DE LA SOCIEDAD	\$ 4 AHORRO MINIMO.
FORMULARIO DE INGRESO A LA COOPERATIVA.	\$ 2 GASTOS ADMINISTRATIVOS (NO REEMBOLSABLE) \$ 3 CUOTA DE INGRESO COOPERATIVA.
OBSERVACIONES GENERALES:	

Figura 17. Requisitos para ser socio de la cooperativa.

Elaborado por: Alex Armijos, Julio Oña.

3.4.3. Costos por inspección de bien hipotecado

Formato que permite al personal del área de crédito mantener control de los costos de las visitas que se realizan con el motivo de verificar y corroborar que la garantía y en este caso los bienes hipotecados cumpla con los requisitos establecidos por la cooperativa para poder seguir con el proceso de la concesión de un crédito.

En este formato se registrara los valores asignados para la inspección del bien hipotecado de acuerdo a la zona que se encuentre dicho bien, esto facilitara al personal de crédito asignar costos para dichas visitar y controlar los gastos que se incurren al momento en que se realiza dicha inspección,

Costos por inspección de bien hipotecado



Avanzamos contigo
...

San Miguel de los Bancos: Av. 17 de Julio (frente a la iglesia matriz) telf: 2770227/ 2770314
 telefax:2770308.
Agencia No 1: Puerto Quito: Av. 18 de Mayo y Los Caras telf: 2156079 telefax:2516016.
Agencia No 1: Pedro Vicente Maldonado: Av. 29 de Junio telf: 2392168 telefax:2392302.
Mindo: Calle Sucre y Vicente Aguirre telefax:21710336.

COSTOS POR INSPECCIÓN DEL BIEN HIPOTECADO

No DE ACTA: _____

FECHA DE RESOLUCIÓN: _____

FECHAS DE VIGENCIA: _____

Hipotecas(casas, terrenos, departamentos)

	Valores
Zona Urbana	\$ 0.00
Zona Rural	\$ 0.00
Otros Cantones y Provinci	\$ 0.00

JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS.

GERENTE GENERAL.

Figura 18. Costos por Inspección del bien hipotecado

Elaborado por: Alex Armijos, Julio Oña.

3.4.4. Propuesta de nuevos formatos para el proceso de gestión de cobranzas

La presentación de los formatos que contribuyan al mejoramiento en la gestión de cobros, están considerados en el Anexo 2 que corresponde al manual de procedimientos de cobranzas donde se proponen nuevos procedimientos de cobranza.

3.5. Variables de identificación para la recuperación de cartera

3.5.1. Elaboración de nuevas políticas de cobro para el área de crédito y cobranza

Las políticas determinan políticas generales de cobro mediante la combinación de procedimientos que llevan a cabo incluyendo técnicas de cobranza desde muy general hasta más específicas, la definición de una política dependerá del valor de dinero dedicado al procedimiento de cobro.

Debido a la falta de inclusión de las políticas de cobranza, se sugiere se consideren las siguientes políticas que permita el desarrollo de una mejor gestión en el proceso de cobranza, con la finalidad de reducir situaciones poco favorables por la falta de estas y así evitar un perjuicio para la cooperativa.

Con lo anteriormente mencionado, sugerimos a continuación de manera detallada políticas que permitan un mejor control para el proceso de cobranza con el que cuenta la cooperativa.

3.5.1.1. Política de recuperación y cobranza preventiva

- Análisis de capacidad de pago – garantías: Se analizara la capacidad de pago del solicitante y de las garantías que se puedan constituir a favor de la cooperativa, como principal condición que auxilie a la prevención de cartera vencida.
- Montos – plazos: para determinar los plazos, montos, y demás variables en relación a la mora y cobro, serán desarrollados por medio de metodologías razonables en formatos viables y autorizados para su aplicación.

- Técnicas de contacto: el proceso de cobranza se desarrollara a través de:
- Llamada telefónica,
- Envío de comunicaciones escritas,
- Mensajes a celular,
- Correo electrónico,
- Visitas personalizadas,
- Entre otros,

Tomando en cuenta los siguientes casos:

- Socios que regularmente se atrasan.
- Socios que por su situación económica incumplen con la cuota o pago del crédito.
- Socios irresponsables.

- Horarios Atención: El proceso de cobranza se lo realizara de lunes a viernes en horarios normales de oficina, adicionalmente los días sábados de 8:30 a 12:30 incluyendo feriados, ampliando los horarios en quincena y cierre de mes con dos horas adicionales a los horarios anteriormente mencionados.

- La cooperativa conformara equipos de cobranza que permitan el seguimiento y cobro de cartera vencida, considerando el área geográfica y el tiempo en mora.

3.5.1.2. Política en la etapa de crédito en mora

- El trámite legal para créditos vencidos iniciará a partir del día 61 de vencimiento del crédito, aplicado a cualquier tipo de crédito que maneje la cooperativa.

- Si el caso permite la liquidación de la deuda de cartera morosa, se aplicará al socio (deudor) gastos por recuperación que correspondan, como siguen:
 - Gastos judiciales de cobranza.
 - Intereses de mora.

- Intereses vencidos.
- Gastos por prima de seguros.

Según sea el caso, si el socio no acredite los valores por prima de seguros, calculada en la cuota mensual, este valor se acumulara para el cobro del dividendo inmediato futuro.

Los gastos de gestión en la cobranza serán aplicados a socios en los que exista un proceso de gestión de cobro y/o recaudación, mismos que son imputables al dividendo inmediato a pagar.

3.5.2. Elaboración de indicadores.

Es importante tener en cuenta que es muy difícil mejorar lo que no se puede medir, y es en base a esta premisa que se considera fundamental implantar una serie de indicadores que permitan medir tanto la gestión como la recuperación de cartera y la concesión de la misma.

3.5.2.1. Indicadores de gestión para el área de crédito

Tabla 22 Indicadores de gestión para el área de crédito

Nombre de indicador	Fórmula
Nivel de aprobación de créditos	$\frac{\text{Número de solicitudes aprobadas}}{\text{Número de solicitudes ingresadas}}$
Nivel de aprobación de créditos	$\frac{\text{Número de días de aprobación}}{\text{Número de días estimados de aprobación}}$
Nivel de negación de créditos	$\frac{\text{Número de solicitudes negadas}}{\text{Número de solicitudes ingresadas}}$
Nivel de cumplimiento colocación de cartera.	$\frac{\text{Total de cartera colocada mensual}}{\text{Total de cartera presupuestada}}$
Nivel de gestión oficial de crédito	$\frac{\text{Número de solicitudes sin proceso}}{\text{Número de solicitudes ingresadas}}$

Crecimiento de cartera	$\frac{\text{Saldo final de cartera} - \text{Saldo inicial de cartera}}{\text{Saldo inicial de cartera}}$
Promedio atención de crédito horas trabajadas	$\frac{\text{Número de solicitudes ingresadas}}{\text{Total de horas trabajadas en el mes}}$

Nota: enumera la lista de indicadores propuestos a la Cooperativa

Nivel de aprobación de créditos: permite medir al usuario la eficiencia del responsable en la aprobación de créditos por aprobación de solicitudes confrontando el número de solicitudes ingresadas o receptadas por el departamento de créditos y cobranzas.

Nivel de negación de créditos: permite medir al usuario el incumplimiento de algún requisito por parte del socio que no permite la aprobación de los créditos.

Nivel de cumplimiento colocación de cartera: indicador que permite determinar cuánto se ha cumplido en forma proporcional y vertical, de los valores que se han presupuestado inicialmente.

Crecimiento de cartera: indicador que permite al usuario verificar el porcentaje de crecimiento que ha tenido la cooperativa en un periodo determinado.

Promedio atención de crédito horas trabajadas: indicador elaborado para medir la eficiencia del responsable del área de crédito en la recepción de solicitudes.

3.5.2.2. Indicadores de gestión para el área de cobranza

Tabla 23 Indicadores de gestión para el área de crédito

NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA
Recuperación preventiva de créditos por socio	$\frac{\text{Número de socios al día en los pagos}}{\text{Número de notificaciones preventivas al socio}}$
Monto recuperado	$\frac{\text{Saldo inicial de cartera vencida} - \text{Saldo final de cartera vencida}}{\text{Monto recuperado mensual}}$
Cumplimiento de operaciones de crédito	$\frac{\text{Monto recuperado mensual}}{\text{Total de cartera vencida presupuestada}}$
Créditos por comenzar juicio	$\frac{\text{Total de créditos vencidos} - \text{total de créditos (-61 días)}}{\text{Total de créditos (-61 días)}}$

Nota: Enumera la lista de indicadores propuestos a la Cooperativa

Recuperación preventiva de créditos por socio: indicador que permite identificar en forma proporcional el cumplimiento de los socios en sus obligaciones para con la cooperativa, una vez sido notificados preventivamente.

Monto recuperado: indicador que permite identificar en valores absolutos la variación de la cartera recuperada entre un periodo a otro.

Cumplimiento de operaciones de crédito: indicador que permite analizar en forma vertical, cuanto corresponde en proporción a los valores realmente recuperados y confrontarlos con lo que la cooperativa ha presupuestado.

Créditos por comenzar juicio: indicador que permite segregar la totalidad de créditos vencidos y determinar el número de créditos que pasan a un proceso judicial.

3.6. Como medir la efectividad, eficiencia y eficacia en la elaboración de un indicador de gestión en el área de crédito y cobranzas.

3.6.1. Eficiencia.

Al proponer un indicador de gestión que permita evaluar el grado de eficiencia con el que se viene desempeñando una entidad o área de un ente se debe considerar por un lado, la relación que puede existir entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, y por otro lado el manejo de los recursos empleados para su obtención y la relación de los recursos programados con los realmente utilizados, en tal sentido La Cooperativa debería considerar elementos de medición que permitan observar el costo mínimo de determinado recurso para obtener un máximo resultado sin omitir la calidad y oportunidad tanto en el proceso de concesión de créditos y de cobranza que se vea reflejado en los beneficios futuros por recibir.

El indicador más común de eficiencia en la gestión financiera de una entidad del sistema financiero es la morosidad de la cartera, mismo que es sugerido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para todos los entes regulados.

3.6.2. Eficacia.

La propuesta de aplicar indicadores de gestión que permitan evaluar la eficacia de un área de un ente debe considerar la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados, es decir para que la cooperativa pueda disminuir actividades de ineficacia tanto en la fase de crédito como en la fase de cobranzas debe iniciar con la aplicación de indicadores planteados conforme a la realidad que presenta la Cooperativa, como los elaborados en el presente trabajo, de manera que permita una mejora en la gestión y control de tiempos programados.

3.6.3. Efectividad.

Considerando que la efectividad engloba la eficiencia y la eficacia, es importante entender ¿cómo contribuyeron los indicadores de gestión en los procedimientos de la Cooperativa? pues estos permite medir la satisfacción de las partes interesadas, para el caso de la Cooperativa estas partes son consideradas como los usuarios de la información y los socios, puesto que ellos son los que asimilan y entienden el cambio.

3.7. Elaboración de manual de procedimiento para la gestión cobranza

La propuesta de implementar un modelo para una adecuada gestión en la concesión y recuperación del crédito dentro de la Cooperativa, incluye la elaboración y presentación de un manual de procedimientos enfocado a la recuperación de crédito que la cooperativa identifique como vencidos, dicho manual estará conformado por las actividades y tareas específicas, las que serán realizadas por los responsables los cargos propuestos como reestructuración en el área de créditos y cobranzas.

Para que esta propuesta sea viable, es primordial establecer procedimientos integrales para el desarrollo de las actividades, por lo cual es preciso organizar la información de manera sistemática, incluyendo las instrucciones y responsabilidades sobre las distintas actividades que el personal involucrado deberá realizar.

El manual de procedimientos para una adecuada gestión al área de cobranzas no se debe considerar como un documento escrito conformado por procedimientos y actividades, si no como instrumento que permita:

- El apoyo administrativo que involucra procedimientos que permitan cumplir un objetivo común.
- Describir de forma detallada el cómo se deberá realizar las actividades.
- Facilitar las labores de auditoría y de control interno
- Evitar la duplicidad de actividades, evitando la carga laboral dentro de un área específica.
- Evitar la imposición de acciones arbitrarias.
- Facilite la inducción y entrenamiento del personal dentro de un puesto específico a aplicar.
- Medir la gestión a través de indicadores que reflejen los tiempos y el cumplimiento de las actividades del personal.

3.7.1. Objetivos del manual

Como parte importante del modelo de gestión de cartera es la elaboración de manual de procedimientos para una adecuada gestión de cobranza, considerando la necesidad de mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión que mantiene la Cooperativa para recuperar las colocaciones cedidas, en igual proporción los objetivos que se pretende alcanzar con la elaboración del mismo.

3.7.1.1. Objetivo general

Normar procedimientos, estrategias y políticas derivado de las operaciones de créditos, que mantiene la cooperativa con socios o clientes, que permita optimizar actividades, recursos, y tiempos que conllevan los procedimientos inmersos a la gestión de cobranza para una adecuada recuperación de los créditos, cuya finalidad permita a la cooperativa mantener una liquidez y solvencia óptima para que pueda ejercer sus actividades de forma normal e eficiente, contribuyendo con el desarrollo de actividades económicas y emprendimientos, para un mejor desarrollo de la calidad de vida de los solicitantes y de sus familiares.

3.7.1.2. Objetivos específicos

- Regular la gestión de recuperación de cartera que mantiene la Cooperativa en favor de sus socios en todas sus oficinas.
- Agilizar la gestión de recuperación de cartera a través del establecimiento de procesos, estrategias y procedimientos coherentes, con la necesidad cooperativa.
- Aplicar medidas de autorregulación que permitan prevenir y corregir acciones de riesgo con relación de procesos de crédito.
- Estandarizar los procesos de recuperación de cartera para unificar las labores del personal que se realizan en las diferentes oficinas operativas de la cooperativa.
- Facilitar las unidades de control, así como de auditoría interna externa, en la evaluación de la gestión crediticia.
- Contar con un documento técnico que permita a la cooperativa operar con una herramienta actualizada y coherente con operaciones que realice dentro de la gestión de recuperación de cartera.

3.7.2. Fases del manual de procedimientos de cobranzas

3.7.2.1. Delimitación

Para definir los procedimientos en la cobranza es preciso delimitar las áreas involucradas en el proceso. Conocer en dónde comienza el proceso y en dónde termina.

En este caso, el proceso que involucra el manual de procedimientos de cobranza corresponde el análisis de la gestión cuyo inicio parte desde el momento en que se genera el crédito u obligación del cliente hacia la cooperativa, y culmina con la recuperación de la cartera.

Adicionalmente como parte integrante del manual de procedimientos, está el diagrama del flujo o flujo grama, como usualmente se lo conoce. Para poder conocer

un punto de inicio y culminación del proceso de recuperación de cartera que es el objetivo del manual de procedimientos.

3.7.2.2. Recolección y análisis de información

Para poder efectuar este paso, se procedió al dialogo y entrevista directa al personal involucrado en el área de crédito de la cooperativa, adicionalmente se realizó una revisión de documentos como solicitudes, formatos, notificaciones, etc. para identificar y analizar las características principales del proceso que involucra tanto la concesión y cobro de los créditos emitidos, adicionalmente las ventajas y desventajas, los tiempos, responsabilidades del personal involucrado en el proceso anteriormente mencionado, para finalmente poder determinar las fallas y errores que se cometen dentro del área de crédito y sus procesos empleados y así proponer una reestructuración de los mismos mediante un nuevo esquema a seguir.

3.7.2.3. Diseño y análisis del procedimiento

Esta parte constituye una de las más importantes para la elaboración del manual de procedimientos, ya que consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de datos, con el propósito de obtener un dinámico que refleje la realidad operativa del proceso de concesión y recuperación de los créditos que emite la cooperativa.

Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, tomando en cuenta que dicho procedimiento se pueda eliminar, combinar, cambiar, mejorar o mantener, todo esto con el objeto de que la cooperativa tenga un buen manejo en los niveles de cartera vencida, con el fortalecimiento en las acciones o actividades débiles que afecten proceso integral de recuperación de cartera, todo esto con el objeto de mejorar la gestión de la misma.

Otro aspecto que merece la oportunidad de mencionar es la cantidad de procedimientos inherentes a la recuperación de cartera que podrían integrarse dentro del manual. Por ejemplo, la elaboración de comunicaciones formales a notificar a los clientes tales como: solicitud de obligaciones vencidas, avisos de vencimiento, oficio

comunicatorio, entre otros, serían susceptibles de estar incorporados a un cómo, cuándo, y por quién hacer. No obstante corresponden a temas más específicos y operativos que no fueron motivo de la realización de este trabajo.

En el anexo 2 se encuentra la propuesta de manual de procedimientos para la recuperación de cartera desarrollado en base a las consideraciones que se tomaron en cuenta dentro de este capítulo.

3.8. Elaboración de aplicación en macros para cálculo de indicadores de gestión

Considerando la solicitud de información y en respuesta la falta de indicadores de gestión, que permitiría confirmar los resultados en la medición de la gestión que mantiene la cooperativa en la concesión de créditos y cobranzas, se observó la necesidad de desarrollar y proponer formularios que permitan calcular en forma semi-automatizada los indicadores de gestión propuestos con anterioridad, formularios que se adjuntó como un anexo importante para el desarrollo del modelo de gestión de créditos y cobranzas.

CONCLUSIONES

El segmento tres que conforma el entorno financiero del sector económico popular y solidario mantiene índices de morosidad relativamente menores a los que ha venido presentado la Cooperativa San Miguel de los Bancos, y que independientemente de las variables inherentes a la presentación de los resultados en mención, permiten deducir que la cooperativa mantiene una gestión de cobranza aceptable pero necesitada de cambios para proyectar y mantener una disminución que no supere el 50% en relación a lo que mantuviere el segmento al que pertenece.

Una cualidad discutible que complementa el crecimiento sostenido en todas las áreas de una entidad u organización es el nivel de cultura organizacional que pueda fomentar una organización a través de una estructuración funcional actualizada que permita definir lineamientos en las funciones sin afectar la optimización de recursos y talento, en tal sentido la cooperativa ha mantenido una estructura funcional muy buena, sin embargo, si se acogiera la idea de actualizar el manual de perfiles y cargos que contribuyan a mejorar la operatividad de los funcionarios podría escalar a un resultado excelente para el crecimiento propuesto.

La mayoría de las organizaciones buscan mantener sus procedimientos de forma automatizada, ya que esto permite optimizar tiempos y recursos que en forma general contribuyen a la competencia frente a la demás, para el caso de la cooperativa se pudo evidenciar que utiliza aplicaciones informáticas (Microsoft Office), puesto que se ignora la implementación de un sistema transaccional permita mantener un niveles óptimos de respuesta en los procedimientos establecidos para la concesión de créditos y recuperación de cartera.

RECOMENDACIONES

Como parte de las conclusiones se ha desarrollado que parte del crecimiento sostenido en una organización es el nivel de cultura organizacional, lo cual es corroborado en la práctica con el desarrollo de la tesis planteada, pues colaboro a la identificación de fragilidad nivel de gestión del área de créditos de la cooperativa, en el sentido que existe concentración de actividades, a lo cual es sugerirle optar por la actualización de la estructura funcional conforme a los cambios externos y gerenciales que afecten a la cooperativa, ya que la omisión a ellos puede traer como consecuencia la sobrecarga operativa.

Considerando al crecimiento de colocaciones como una de sus fortalezas por lo expuesto anteriormente, la alta gerencia constantemente debería considerar flexibilidad a los procedimientos especialmente en el análisis de capacidad de pago del sujeto de crédito y en la recuperación de créditos.

Tomando en cuenta que la utilización de herramientas tecnológicas es una adaptación a los nuevos horizontes globales, ya que estas permiten innovar y mantener procedimientos integrales que permiten manejar niveles óptimos de gestión y disminuyen los márgenes de error y riesgo en el análisis de la información, es necesario sugerir la implementación de un sistema transaccional integrado que contribuya a mantener relación coherente y comunicativa entre las áreas de crédito y cobranzas.

LISTA DE REFERENCIAS.

Barandiaran, R. (2008). *“Diccionario de Terminos Financieros”*, 2da Edicion, Mexico, Edit. Trillas, S.A de C.V.

Ecuador, leyes, decretos, etc., (2013); *“Constitución de la República del Ecuador”*, 1ra Edición, Quito, Edit. Corporación de Estudios y Publicaciones

Brachfield, P., (2009). *“Gestion del Credito y Cobro”*, Barcelona 3ra Edicion, Edit. PROFIT.

Ecuador, leyes, decretos, etc., (2007); *“Ley de Régimen Tributario Interno, Legislación Conexa, Concordancias”*, Tomo I, Quito, Edit. Corporación de Estudios y Publicaciones

Greco Orlando, (2013); *“Diccionario Preciso de Economía”*, 1ra Edición, Buenos Aires, Edit. Florida Valletta

Ediciones Legales S.A., (2014). *“Primer Proyecto para Discusión del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Financiero”*, Quito, Pichincha, Ecuador.

Gitman, L. J., (2007); *“Principios de Administracion Financiera “*, 11^{va} Edicion, Mexico, Edit Pearson Educacion.

Graham, J. R., (2010); *“Finanzas Corporativas: El vinculo entre la teoría y lo que las empresas hacen”*, 3ra Edicion, Edit Cengage Learning TM.

Pacheco Coello, Carlos Enrique, (2012); *“Finanzas corporativas: valor llave para una organización sana y competente”*, México, Edit. Instituto Mexicano de Contadores Públicos

Intendencia de Economía Popular y Solidaria., (2012); *“Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria”*, Quito, Pichincha, Ecuador.

Pascale, R., (2009); *“Decisiones Financieras”* 6ta edición, Uruguay, Edit. Prentice Hall.

Registro Oficial Organo del Gobierno del Ecuador., (2014); *“Segundo Suplemento Año II - No 332”*, Quito, Pichincha, Ecuador.

Scott Besley, E. B., (2009). *“Fundamentos de administración financiera”*, 14^{va} Edicion, Mexico.

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos., (2013); *“Revista Informativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos”*, San Miguel de los Bancos, 3er Editorial.

Estupiñan Gaitan, R. -O., (2006).” *Análisis Financiero y de Gestión*”, 2da Edicion, Bogota, Edit. Ecoe

Vicuña, J. M., (2009); *“El Plan Estrategico e la Practica”* , Madrid, ESIC Editorial.

Miño Grijalva, Wilson, (2013); *“Historia del cooperativismo en el Ecuador”*, Quito Edit. Ministerio Coordinador de Política Económica

Pérez, Fernández de Velasco y José Antonio, (2012); *“Gestión por procesos “*, 5ta Edición, Madrid, Edit. Esic.

Alles, Martha Alicia, (2011); *“Selección por competencias”*, 1ra Edición, Buenos Aires, Edit. Granica.

Chiavenato, Idalberto, (2009); *“Gestión del Talento Humanos”*, 3ra Edición, México, Edit. McGraw-Hill / Interamericana Editores

ANEXOS

Anexo 1.

	MANUAL DE PERFIL Y COMPETENCIAS	VERSION No 01.
1. INFORMACIÓN GENERAL.		
Departamento:	Asesoría Jurídico – Legal	
Nombre del Cargo:	Asesor Legal	
Reporta a:	Gerente General	
Supervisa a:	Ninguno	
El asesor legal puede ser personal de la Cooperativa o puede ser un profesional independiente contratado según los requerimientos del cargo.		
Objetivo del Cargo:		
Asesorar en litigios que mantenga la Cooperativa con Terceros (socios, clientes y otros), definiendo planificación, organización y control en la gestión inmersa al proceso judicial que se desarrolle.		
2.- DESCRIPCIÓN FUNCIONAL.		
1. Comunicar e informar al Gerente General sobre el estado que se encuentran los procesos que mantiene la COAC.		
2. Coordinar con todas las áreas de la COAC sobre los aspectos legales que mantiene al presente para darle seguimiento inmediato.		
3. Realizar la gestión que permitan satisfacer las diligencias que conlleva el proceso de recuperación de cartera –créditos		
4. Asistir a las reuniones, diligencias que se mantengan en los juzgados.		
4. Revisar todo tipo de documento fiduciario y legal de cobro (pagarés, contratos, hipotecas, entre otros), para una salvedad legal.		
5. Informar sobre leyes, resoluciones y demás normativa futura que rijan para operaciones del giro normal, que puedan afectar los objetivos de la Cooperativa.		
6. Demás funciones que se asignen en su momento.		
3.- RESPONSABILIDADES GENERALES.		

1. Gestionar las actividades que conlleva el proceso cobranza extrajudicial y judicial.
2. Emitir informes jurídicos sobre la gestión de casos ganados en el proceso de cobranza.
3. Iniciar con los trámites de demanda a favor de la Cooperativa por falta de pago de los acreedores.
4. Velar por el cumplimiento de las disposiciones establecidas por Gerencia General.
4.- REQUERIMIENTOS DEL CARGO.
Formación: Título de 4to Nivel -Maestría indispensable
Experiencia: Mínimo de 7 años en Derecho, en particular del Sistema Financiero.
Edad: 30 años en adelante.
Sexo: Indiferente
Otros: Credencial de afiliación al Colegio de Abogados del Pichincha, que certifique el libre ejercicio.
Manejo de Paquetes utilitarios de Office.
Conocimiento en normativa vigente que regulan a instituciones del sector financiero.
Razonamiento deductivo e inductivo.

	MANUAL DE PERFIL Y COMPETENCIAS	VERSION No 01.
1. INFORMACIÓN GENERAL.		
Departamento:	Cobranzas	
Nombre del Cargo:	Supervisor de Cobranzas	
Reporta a:	Jefe de Créditos y Cobranzas	
Supervisa a:	Asistente de Cobranzas	
Objetivo del Cargo:		
<p>Dar seguimiento a los avances en los procedimientos de recuperación de cartera, vigilando la productividad de su equipo de acuerdo a los plazos establecidos.</p>		
2.- DESCRIPCIÓN FUNCIONAL.		
<p>1. Monitorear mediante indicadores de gestión el avance de las actividades propuestas para la recuperación de cartera.</p>		
<p>2. Verificar el cumplimiento de las políticas de cobro.</p>		
<p>3. Mantener comunicación periódica con el Asistente de Cobranzas para el accionar oportuno en la recuperación de cartera.</p>		
<p>4. Supervisar el archivo de documentación crediticia considerando las siguientes características: Organización, actualización, estado y uso de la documentación física y organización y actualización de la información magnética.</p>		
<p>5. Acudir a las visitas planificadas con los socios y garantes que mantuvieren obligaciones con la Cooperativa.</p>		
<p>6. Aprobar los documentos necesarios para la gestión en el cobro de socios en mora</p>		
<p>7. Atender y corregir las enmiendas en los posibles errores que se hayan realizado.</p>		
<p>8. Elaborar reportes de cumplimiento en la gestión realizada para la recuperación de cartera.</p>		
<p>9. Demás funciones que se asignen en su momento.</p>		
3.- RESPONSABILIDADES GENERALES.		
<p>1. Mantener información oportuna para medir la gestión en la cobranza.</p>		
<p>2. Responsable del estado de la información física y magnética.</p>		

3. Mantener control de los créditos vencidos.	
4. Velar por el cumplimiento de los roles de sus sub alternos.	
4.- REQUERIMIENTOS DEL CARGO.	
Formación:	Título de 3er Nivel
Experiencia:	Mínimo de 3 años funciones afines.
Edad:	25 años en adelante.
Sexo:	Indiferente
Otros:	Capacidad para tomar decisiones propias.
	Manejo de Sistemas Transaccionales y Gerenciales.
	Manejo de Paquetes utilitarios de Office.
	Conocimiento en normativa vigente que regulan a instituciones del sector financiero.



MANUAL DE PERFIL Y COMPETENCIAS

VERSION
No 01.

1. INFORMACIÓN GENERAL

Departamento: Cobranzas

Nombre del Cargo: Asistente de Cobranzas.

Reporta a: Jefe de Créditos y Cobranzas

Supervisa a: Ninguno

Objetivo del Cargo:

Coordinar y trabajar en conjunto con el personal de crédito, a fin de realizar la gestión de cobro a los socios que se encuentren en mora.

2.- DESCRIPCIÓN FUNCIONAL.

1. Comunicar al socio sobre el vencimiento del pago de la cuota mediante llamadas telefónicas, avisos escritos, mensajes escritos, correos electrónicos o visitas personalizadas.

2. Planificar los días para las visitas a los socios en coordinación con el Jefe de Créditos y Cobranzas

Jefe de Agencia y el Analista de Crédito y Cobranzas.

3. Organizar en conjunto con el personal de Crédito sobre las acciones en la cobranza de los créditos irregulares en cobro, y los críticos por mora.

4. Notificar a los socios en mora mediante cartas de notificación de cobranza, previa comunicación y coordinación con el personal involucrado interesado.

5. Preparar un file de información con el listado respectivo de socios en mora, para enviarlo a asesoría legal, para su inmediata gestión.

6. Reportar los gastos judiciales a Contabilidad para su posterior contabilización, cuyo sustento tributario serán las facturas receiptadas.

7. Dar seguimiento en conjunto con el asesor legal de créditos en proceso legal, observando los avances del proceso y lo resuelto para viabilizar la adjudicación de las garantías.

8. Tener control sobre créditos vencidos para iniciar la gestión que permita su recuperación de los Créditos.

9. Preparar informes e indicadores que permitan medir la morosidad de la cartera en general, fallas en la concesión de créditos, y en la recuperación de cartera vencida.

10. Proponer vías para solucionar los problemas de los socios que se encuentran en mora, según sea el caso, junto al Oficial de Crédito.

3.- RESPONSABILIDADES GENERALES.

1. Gestionar las actividades que conlleva el proceso cobranza administrativa y.
2. Gestionar las actividades que conlleva el proceso cobranza extrajudicial y judicial.
3. Mantener control de los créditos vencidos.
4. Informar sobre la gestión en la recuperación de cartera y el total de cartera en mora.

4.- REQUERIMIENTOS DEL CARGO.

Formación:	Título de 3er Nivel - Egresados o graduados
Experiencia:	Mínimo de 1 año funciones afines.
Edad:	23 años en adelante.
Sexo:	Indiferente
Otros:	Capacidad para tomar decisiones propias.
	Manejo de Sistemas Transaccionales y Gerenciales.
	Manejo de Paquetes utilitarios de Office.
	Conocimiento en normativa vigente que regulan a instituciones del sector financiero.

Anexo 2.

	Manual de procedimientos de cobranza	Páginas
	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos	1 de 39

ÍNDICE.

- a. Introducción.
- b. Objetivos del manual.
- c. Área de aplicación del manual.
- d. Justificación del manual de procedimientos de cobranzas.
- e. Información física a recibir.
- f. desembolso de recursos colocados.
- g. Recursos.
 - a. Técnicos.
 - b. Humanos.
 - c. Físicos.
 - d. Financieros.
- h. Seguimiento de créditos.
- i. Clasificación de la cartera de créditos.
- j. Tipos de créditos
- k. Responsables
- l. Etapas en la gestión de recuperación de cartera.
 - a. Cobranza preventiva
 - b. Cobranza administrativa.
 - c. Cobranza pre judicial.
 - d. Cobranza judicial.
- m. Administración general de la cartera.
- n. Plazos en la gestión de recuperación de cartera.
- o. Reclamos: corrección o aclaración.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma	Firma



- p. Modalidades para la recuperación de cartera.
- q. Liquidación de obligaciones vencidas
- r. Normalización de cartera: reestructuración y refinanciamiento del crédito
 - a. Reestructuración
 - b. Refinanciación
- s. Recalificación de créditos reestructurados
- t. Subrogación de pago
- u. Provisión de cartera
- v. Castigo de cartera vencida
- w. Auditoria interna
- x. Flujograma para los procedimientos de cobranza.
- y. Formatos para un adecuado control, análisis y levantamiento de información de los procedimientos de cobranza.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

**a. INTRODUCCIÓN.**

El conjunto de actividades, procedimientos válidos y documentados que en conjunto determinan el desarrollo de procesos, son herramientas importantes para la gerencia de las diferentes áreas en una organización, en relación a una Institución Financiera del Sector de Economía Popular y Financiera, es de suma importancia para la gerencia de cartera, actividad del giro normal del negocio, necesaria para el crecimiento financiero, económico e institucional.

b. Objetivos del manual.

- Regular la gestión de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos a favor de una recuperación optima que contribuya a la minimización de riesgo de liquidez.
- Aplicar procedimientos generales y coherentes para una mejor gestión de cobro, que permita identificar posibles situaciones que requieran la oportuna atención del responsable.
- Contar con parámetros técnicos que permita operar de forma eficiente al responsable del procedimiento asignado.
- Evaluar la gestión de crédito y cobro mediante indicadores de gestión sugeridos para los departamentos respectivos.

c. Área de aplicación del manual.

El conjunto de disposiciones presentadas en el presente manual se desarrollan para alcanzar un crecimiento sostenido financiero, económico e institucional de la Cooperativa y se ejecutaran por parte del personal involucrado en el área de cobranzas, con la intensión de avanzar en el proceso de recuperación cartera vencida y morosa, considerando las limitaciones a consecuencia de la gestión emprendida para la recuperación de cartera, sin aislar y contradecir las normas legales.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma



d. Justificación del manual de procedimientos de cobranzas.

Un manual administrativo de procedimientos es un modelo flexible que direcciona el desarrollo de las diferentes actividades de los involucrados de una organización conforme a las funciones asignadas, permitiendo la corrección o retroalimentación del personal de las distintas áreas para que así se pueda accionar en forma integral, contribuyendo al mejoramiento de los sistemas de calidad y continuidad de una organización.

e. Información física a recibir.

Toda la información receptada por el área de cobranza sería previa aprobación y validación del área de crédito, como sigue:

- Solitudes de Crédito firmadas por el socio y aprobadas por el responsable.
- Información analítica y requisicionar en relación a la capacidad de pago del deudor.
- Documentos personales del deudor y garante.
- Informe actual de los créditos vencidas y en mora.

f. Desembolso de recursos colocados.

La aprobación de la solicitud de créditos en Comité de Créditos, dará paso a la generación de cartera y por ende desembolso de los recursos hacia el solicitante del crédito, desembolso que puede realizarse mediante transferencia a cuenta del solicitante que simultáneamente deberá ser registrado en el módulo de cobranzas del sistema de la Cooperativa.

g. Recursos.

- Técnicos.

Computadora Portátil, Equipos de Cómputo y Software (Sistema Transaccional).

- Humanos.

Etapas Administrativa, Etapa Prejudicial, Etapa de Persuasión: Personal involucrado de cobranzas y Asesor Legal.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma	Firma



Etapa Judicial: Asesor Legal y personal involucrado de cobranzas.

- Físicos.

Matriz y agencias de la Cooperativa, Documentación Física, Suministros, y otros.

- Financieros.

Presupuesto anual operativo.

h. Seguimiento de créditos.

El seguimiento de las colocaciones, por parte del asistente de cobranzas se efectuará a partir de 2 ámbitos:

Controles (Actividades):

- Validar la información crediticia
- Verificar el proceso de cumplimiento del crédito y sus condiciones
- Verificar el cumplimiento de los términos contractuales
- Verificar la situación crediticia externa del cliente durante el proceso de recuperación de cartera por vencer y vencida.
- Motivar, inducir, conminar formal e informalmente al deudor y/o garante al pago.
- Realizar visitas, llamadas telefónicas
- Efectuar Reuniones periódicas entre involucrados en el proceso – Comité de Cobranzas

Registros (Documentos):

- Reportes del sistema de los Módulo de Cobranzas y Módulo de Crédito.
- Informe de seguimiento del crédito
- Tablas de Amortización
- Estadísticas periódicas

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

i. Clasificación de la cartera de créditos.

No. de días en mora	Tipo de calificación
0 – 30 días	Tipo A
31 – 90 días	Tipo B
91 – 180 días	Tipo C
181 – 360 días	Tipo D
Más de 361 días	Tipo E

- Tipo A.- De manera general el segmento A hace referencia a que la recuperación de la cartera es óptima y su riesgo es mínimo, derivado del análisis de pago hecho al deudor considerando variables financieras como: solidez y solvencia.
- Tipo B.- Son créditos presentados por falta de observación al análisis en la capacidad de pago del deudor, extendiendo el tiempo en la gestión de recuperación de cartera, considerando que su riesgo es aceptable, es decir se pueden recuperar.
- Tipo C.- La clasificación para estos créditos se debe al deterioro en la capacidad de pago del deudor por variables externas al análisis antes realizado, catalogado como riesgo considerable, es decir el crédito no es prioridad a pagar por parte del deudor, con necesidad de incrementar la fuerza en la gestión de cobro.
- Tipo D.- Son créditos que presentan alto deterioro en la capacidad de pago del deudor, considerando que el nivel de riesgo es significativo o importante, definiéndolo como difícil de recuperarlo. La gestión de cobranza es necesaria a pesar de las expectativas adversas al cobro.
- Tipo E.- Es considerada como cartera incobrable, necesaria de castigarla e informarla como pérdida.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

**j. Tipos de créditos**

- Créditos de Consumo: Los otorgados a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios; que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales.
- Créditos de Vivienda: Los otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria y hayan sido otorgados al usuario final del inmueble; caso contrario, se considerarán como créditos comerciales.
- Crédito de Microempresa: Créditos para los pequeños y medianos empresarios
- Crédito Comercial: Créditos orientados a financiar proyectos de inversión, incrementar el capital de trabajo y/o infraestructura, activos fijos, de núcleos familiares, micro o pequeña empresa, que tiendan a fortalecer su actividad productiva.

k. Responsables.

- Líder de Crédito y Cobranza.
- Asistente de Cobranzas.
- Asesor Legal (Si fuera el caso).

l. Etapas en la gestión de recuperación de cartera.**a. Cobranza Preventiva**

Etapa previa al vencimiento de su obligación, en la que se comunicara directamente con el deudor considerando la técnica viable que permita informarle sobre su obligación, con anticipo mínimo de quince días al vencimiento de su cuota.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma



- Notificación de Mensaje de Texto (SMS).

Con anticipación de diez días al vencimiento previa revisión de los reportes de cumplimiento, el asistente de cobranza se encargara de remitir un mensaje de texto al teléfono móvil del deudor.

- Notificación de Correo Electrónico (Mail).

Con anticipación de cinco días al vencimiento previa revisión de los reportes de cumplimiento, el asistente de cobranza se encargara de redactar y enviar un correo electrónico a la dirección electrónica confirmada en la documentación receptada (solicitud de crédito).

- Llamada telefónica al Deudor.

De no obtener respuesta alguna a partir del día veintinueve previo al vencimiento el asistente de cobranza se encargará de persuadir al cobro vía telefónica a domicilio o celular, cual mejor sea factible.

La comunicación vía telefónica podrá ejercerse en caso de ser conveniente hasta el máximo posible.

b. Cobranza Administrativa.

Etapa en la que la Cooperativa realiza la gestión de cobro a los deudores que mantengan incumplimiento a partir de cinco días después del vencimiento, invitándolos a regularizar sus obligaciones mediante las siguientes acciones:

- Solicitud de Obligación Vencida.

Elaborado por:
Firma

Revisado por:
Firma

Aprobado por:
Firma



- Notificación de Mensaje de Texto (SMS).

Con anticipación de diez días al vencimiento previa revisión de los reportes de cumplimiento, el asistente de cobranza se encargara de remitir un mensaje de texto al teléfono móvil del deudor.

- Notificación de Correo Electrónico (Mail).

Con anticipación de cinco días al vencimiento previa revisión de los reportes de cumplimiento, el asistente de cobranza se encargara de redactar y enviar un correo electrónico a la dirección electrónica confirmada en la documentación receptada (solicitud de crédito).

- Llamada telefónica al Deudor.

De no obtener respuesta alguna a partir del día veintinueve previo al vencimiento el asistente de cobranza se encargará de persuadir al cobro vía telefónica a domicilio o celular, cual mejor sea factible.

La comunicación vía telefónica podrá ejercerse en caso de ser conveniente hasta el máximo posible.

c. Cobranza Administrativa.

Etapa en la que la Cooperativa realiza la gestión de cobro a los deudores que mantengan incumplimiento a partir de cinco días después del vencimiento, invitándolos a regularizar sus obligaciones mediante las siguientes acciones:

- Solicitud de Obligación Vencida.

Elaborado por:
Firma

Revisado por:
Firma

Aprobado por:
Firma



Acción en la que se comunicará al deudor en un plazo de cinco días posteriores al vencimiento mediante una solicitud, la misma que será a petición del supervisor de cobranzas y en la constan los valores adeudados de la cuota vencida sin cargos adicionales. (Anexo 1).

- Notificación de Mensaje de Texto (SMS).

Considerando que el deudor no ha emitido respuesta alguna, transcurridos cinco días a la emisión de la Solicitud de Obligación Vencida, es responsabilidad del asistente de cobranzas remitir un mensaje de texto al teléfono móvil del deudor y al garante de la obligación, requiriendo un acercamiento por parte de alguna de las partes.

- Notificación de Correo Electrónico (Mail).

Considerando que el deudor y garante no han emitido respuesta alguna, transcurridos cinco días a la remisión de la Notificación vía SMS el asistente de cobranza se encargara de redactar y enviar un correo electrónico a la dirección electrónica confirmada en la documentación receptada (solicitud de crédito).

- Llamada telefónica al Deudor y Garante del Crédito.

Considerando que el deudor y garante no han emitido respuesta alguna, transcurridos cinco días a la remisión de Correo electrónico, el asistente de cobranza se encargará de persuadir al cobro vía telefónica a domicilio o celular, cual mejor sea factible, tanto al deudor y garante.

- Aviso de Vencimiento.

Considerando que el deudor y garante no han emitido respuesta alguna transcurridos ocho días a la llamada telefónica se elaborara un aviso de vencimiento, documento detalle de los valores a cancelar por parte del deudor, el cual deberá ser reportado y aprobado por parte del Jefe de Crédito y Cobranzas.

Elaborado por:
Firma

Revisado por:
Firma

Aprobado por:
Firma



- Visita al Deudor o Garante.

Consumadas las acciones anteriores se entrevistarán al deudor o al garante en su domicilio o lugar de trabajo, previa planificación de actividades realizadas por el supervisor de cobranzas, el cual podrá designar al asistente de cobranzas dependiendo la clasificación del crédito para la realización de la visita.

d. Cobranza Pre Judicial.

Es la última etapa en el proceso de cobranza previo al inicio de los trámites legales.

- Visita al Cliente y Garante.

Considerando la falta de respuestas y ubicación se insistirá en la visita al garante y/o deudor en su domicilio o lugar de trabajo, previa planificación de actividades realizadas por el asistente de cobranzas, en donde es importante la participación del jefe de créditos y cobranzas, supervisor de cobranza y el asesor jurídico, para conocer y tener expectativas que tenga el deudor frente al pago, en caso de ser positivas confirmar una reestructuración.

Caso contrario se procederá a planificar las acciones para comenzar con los trámites judiciales.

e. Cobranza Judicial.

El asistente de cobranzas responsable será el encargado de remitir toda la información necesaria para el inicio de la cobranza judicial.

- Inicio de la demanda.

El trámite legal se lo iniciará a partir del día ciento uno, con la comunicación de lo sucedido al asesor legal y entrega de información necesaria para realizar la demanda que permita la recuperación de lo colocado, y sus respectivos cargos o declararlo insolvente al deudor.

Elaborado por:
Firma

Revisado por:
Firma

Aprobado por:
Firma

**m. Administración general de la cartera.**

Compete la administración de la cartera por vencer y vencida al Supervisor de Cobranzas del área de crédito y cuando ésta se halle en etapa judicial, la administración será responsabilidad del Comité de Cobranzas.

n. Plazos en la gestión de recuperación de cartera.

Los responsables del proceso deberán ajustarse a los tiempos establecidos en el presente Manual. En caso de requerir algún tipo de cambio en el plazo que corresponda hasta la Etapa Prejudicial, se solicitará la aprobación previa del Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas, con conocimiento del Supervisor de Cobranzas. Para las Etapas de Persuasión y Judicial, la autorización vendrá del Gerente General.

o. Reclamos: corrección o aclaración.

Los reclamos constituyen objeciones formales por parte del cliente por las inconsistencias de fondo o forma que se hubieren detectado

El gestor designado deberá evaluar si el reclamo es o no procedente. En caso de ser favorable al cliente, se procederá de manera inmediata a realizar las correcciones que correspondan. De no ser favorable, se formulará la respuesta motivada y/o se plantearán las aclaraciones pertinentes notificando de ello al cliente.

p. Modalidades para la recuperación de cartera.

El cobro podrá realizarse mediante los siguientes eventos:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma	Firma



- Depósito en efectivo o cheque por parte del cliente y/o garante en Matriz o cualquier Agencia de la Cooperativa
- Transferencia interbancaria
- En caso de que el cliente cancele más o menos el valor, la Cooperativa estará en la obligación de recibir el dinero, cheque o transferencia condicionándole que la aplicación del pago se lo imputará primero a los intereses y luego al capital. En caso de que todavía se mantengan obligaciones, se continuará con la gestión ordinaria de cobro. De existir excedente, el gestor de cobranzas notificará al cliente sobre el particular
- De existir más de una deuda, la Cooperativa podrá imputar el pago a la que elija.

q. Liquidación de obligaciones vencidas

Dentro de la gestión de cobranza adicionalmente al crédito en mora se adicionara la liquidación de los siguientes rubros:

- Sanción por cheques protestados
- Honorarios de Abogado
- Gastos judiciales
- Gastos por Recuperación
- Comisiones
- Primas de Seguro
- Interés por Mora
- Interés causado y vencido
- Capital vencido

Elaborado por:
Firma

Revisado por:
Firma

Aprobado por:
Firma

	Manual de procedimientos de cobranza	Páginas
	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos	14 de 39

r. Normalización de cartera: reestructuración y refinanciamiento del crédito

a. Reestructuración

El estudio de la Reestructuración del Crédito será presentado por el cliente por escrito. En su defecto, el Comité de Crédito analizará las posibilidades, como un recurso excepcional. Podrá efectuarse en la etapa de persuasión o la judicial y tiene como objeto modificar cualquiera de las condiciones originalmente pactadas, en beneficio del deudor.

A los créditos reestructurados se les asignará una calificación de mayor riesgo, dependiendo de las condiciones financieras actuales del socio y su garante. Se podrá mantener la calificación anterior a la reestructuración cuando las garantías crediticias mejoren y previo análisis efectuado.

Requisitos:

- Solicitud motivada por parte del deudor
- Información crediticia del cliente actualizada y certificada: balances, declaraciones de impuestos, certificados bancarios, certificados de inversión, documentos de tenencia de bienes, roles de pago, entre otros
- Actualización de las garantías conforme el saldo a reestructurar
- Análisis y estudio del crédito
- Nueva solicitud de crédito a reestructurar debidamente firmada
- Cancelación inmediata del 10% del capital como mínimo y la totalidad de intereses corrientes, por mora y demás gastos en que hubiere incurrido

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma	Firma

	Manual de procedimientos de cobranza	Páginas
	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos	15 de 39

b. Refinanciación

Consiste en modificar las condiciones originales respecto a las amortizaciones y plazo, debidamente motivadas por el cliente, por cuestiones apremiantes y difíciles para el mismo que pudieran comprometer el pago oportuno de las obligaciones, tales como: Desastres y fenómenos naturales que afecten la integridad física del cliente y/o de sus bienes, implementación de regulaciones comerciales, jurídicas o productivas que puedan derivar en una situación crítica para la actividad económica del deudor.

Compete al Comité de Crédito el análisis y aceptación de la Refinanciación de un crédito.

Requisitos:

- Solicitud motivada interpuesta por el cliente
- Documentos probatorios del riesgo
- Propuesta de Refinanciación por parte del cliente
- Información crediticia del cliente.
- Análisis y estudio de las nuevas condiciones crediticias

Las nuevas condiciones establecidas se convenio de pago característica principal.

s. Recalificación de créditos reestructurados

El crédito que haya sido reestructurado conservará la misma calificación del crédito original, y podrá mejorar su calificación siempre y cuando el cliente haya demostrado una mejor capacidad de pago y cumplimiento de obligaciones.

t. Subrogación de pago

La subrogación consiste en cambiar el usuario del crédito, siempre y cuando se mantenga la actividad económica o inversión de la que fue objeto del préstamo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma	Firma



Se deberá presentar los siguientes requisitos para la Subrogación:

- Solicitud de Subrogación interpuesta por el cliente, debidamente firmada y motivada.
- Documentación crediticia del nuevo cliente
- Solicitud de Crédito por parte el nuevo cliente
- Actualización de garantías

u. Provisión de cartera

La provisión para la cartera irá de la mano con la calificación del crédito según el nivel de riesgo y debe ser efectuada de manera individual e independiente considerando:

- Capital
- Interés
- Interés por mora
- Demás gastos incurridos por recuperación

Calificación de la cartera	Porcentaje mínimo a provisionar
A	1%
B	2%
C	25%
D	50%
E	100%

Para efectos tributarios, el porcentaje a considerarse como deducible para Impuesto a la Renta Sociedades, será el que se encuentre establecido en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

	Manual de procedimientos de cobranza	Páginas
	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos	17 de 39

v. Castigo de cartera vencida

Consiste en la operación contable con el objetivo de sanear la situación de cartera reflejada en los Estados Financieros y se efectuará al momento en que la obligación tenga más de 36 meses de vencida (3 años), previa evaluación del Comité de Crédito y que haya pasado por todas las gestiones judiciales y extrajudiciales que la Cooperativa aplica para los créditos que se encuentran vencidos. Será necesario además contar con la recomendación del abogado litigante en referencia a la imposibilidad de recuperación de la obligación.

Para realizar dicho procedimiento cartera tendrá estar provisionada al 100% (capital, intereses y demás rubros).

w. Auditoría interna

La Auditoría Interna dentro del proceso de gestión de cobranza deberá acatar las siguientes funciones que a continuación se mencionan:

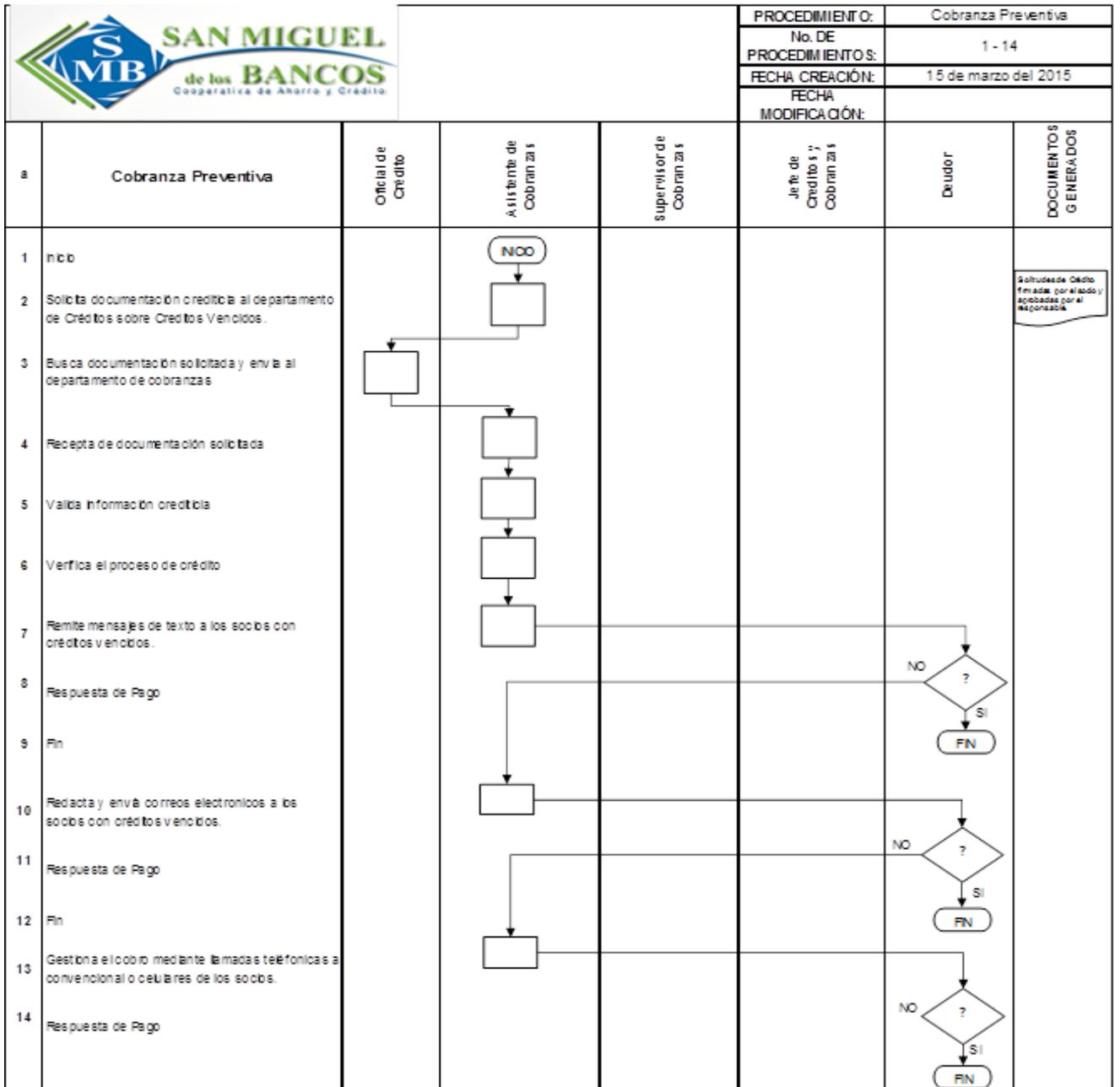
- Revisar y Controlar la fiabilidad e integridad de la información financiera, administrativa y operativa, así como del buen uso de los recursos asignados a cada tarea.
- Verificar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y normas relativas a la gestión de cobranza.
- Determinar si los resultados obtenidos están en concordancia con los objetivos planteados
- Solicitar los correctivos que fueran del caso, producto de la revisión de los procesos implementados.
- Efectuar recomendaciones a los procesos o actividades en donde se encontraren inconsistencias
- Comunicar oportunamente a la Gerencia General respecto de los resultados de sus exámenes.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma	Firma



x. Flujograma para los procedimientos de cobranza.

- Etapa Preventiva.



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma



- Etapa administrativa.

						PROCEDIMIENTO	COBRANZA ADMINISTRATIVA	
						No. DE PROCEDIMIENTOS:	1 -39	
						FECHA CREACIÓN:	15 de marzo de 2014	
						FECHA MODIFICACIÓN:		
b1	Cobranza Administrativa	Gestor Cobranzas	Asistente de Cobranzas	Supervisor de Cobranzas	Jefe de Créditos y Cobranzas	Deudor	Garante	DOCUMENTOS GENERADOS
1	Pedir las solicitudes de Obligaciones Vencidas al Asistente de Cobranzas para su revisión.							
2	Prepara y envía la solicitudes de obligaciones vencidas al Supervisor de Cobranzas.							Listado Solicitudes de Obligaciones Vencidas
3	Recepta las solicitudes de obligaciones vencidas.							
4	Valida y aprueba el listado de solicitudes de obligaciones vencidas con auxiliares del sistema.							Detalle de clientes con créditos vencidos
5	Aprueba y envía las solicitudes de obligaciones vencidas.							
6	Recepta y valida las solicitudes aprobadas con el listado inicial.							

Elaborado por:

Revisado por:

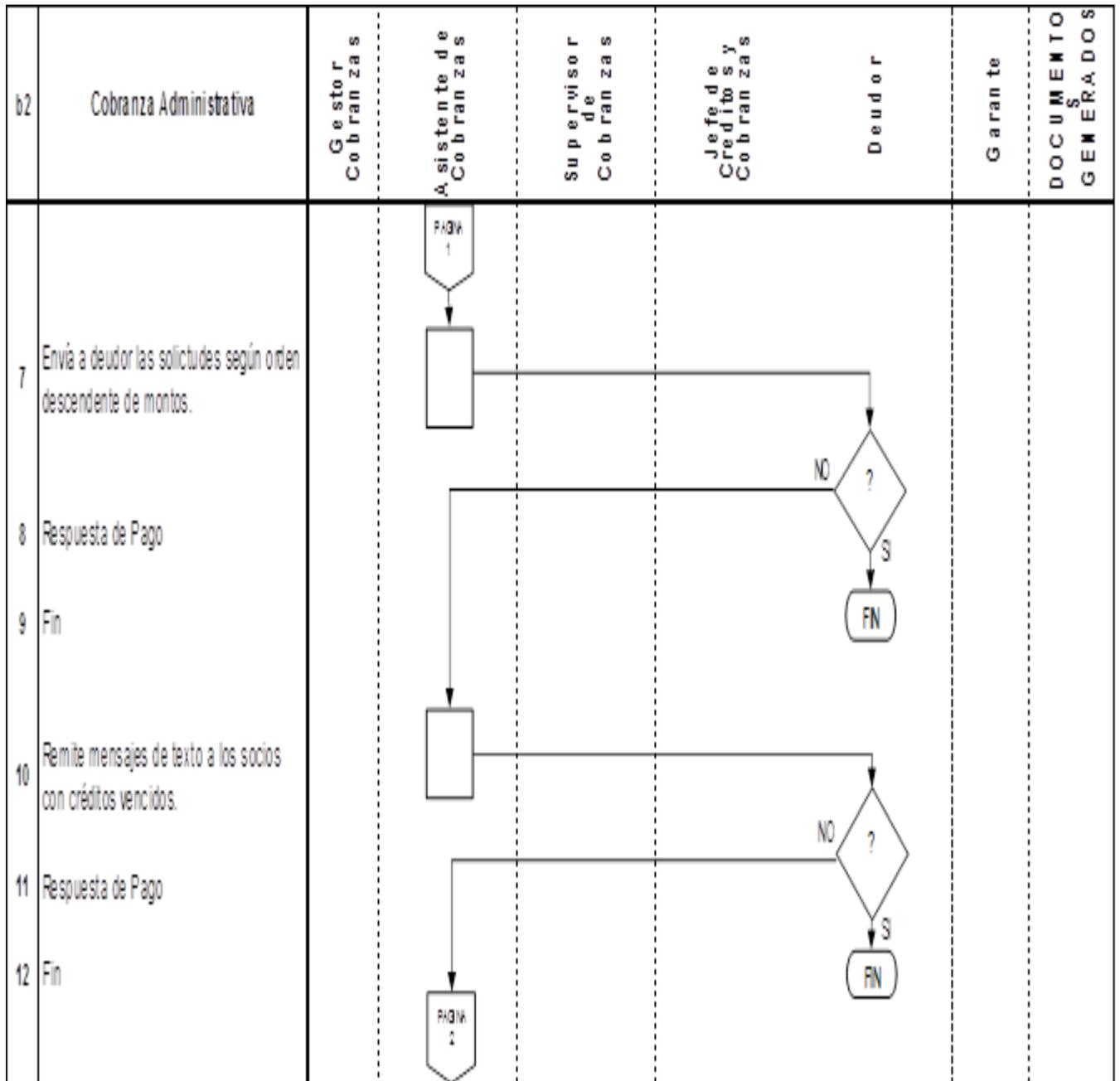
Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

- Etapa administrativa.



Elaborado por:

Revisado por:

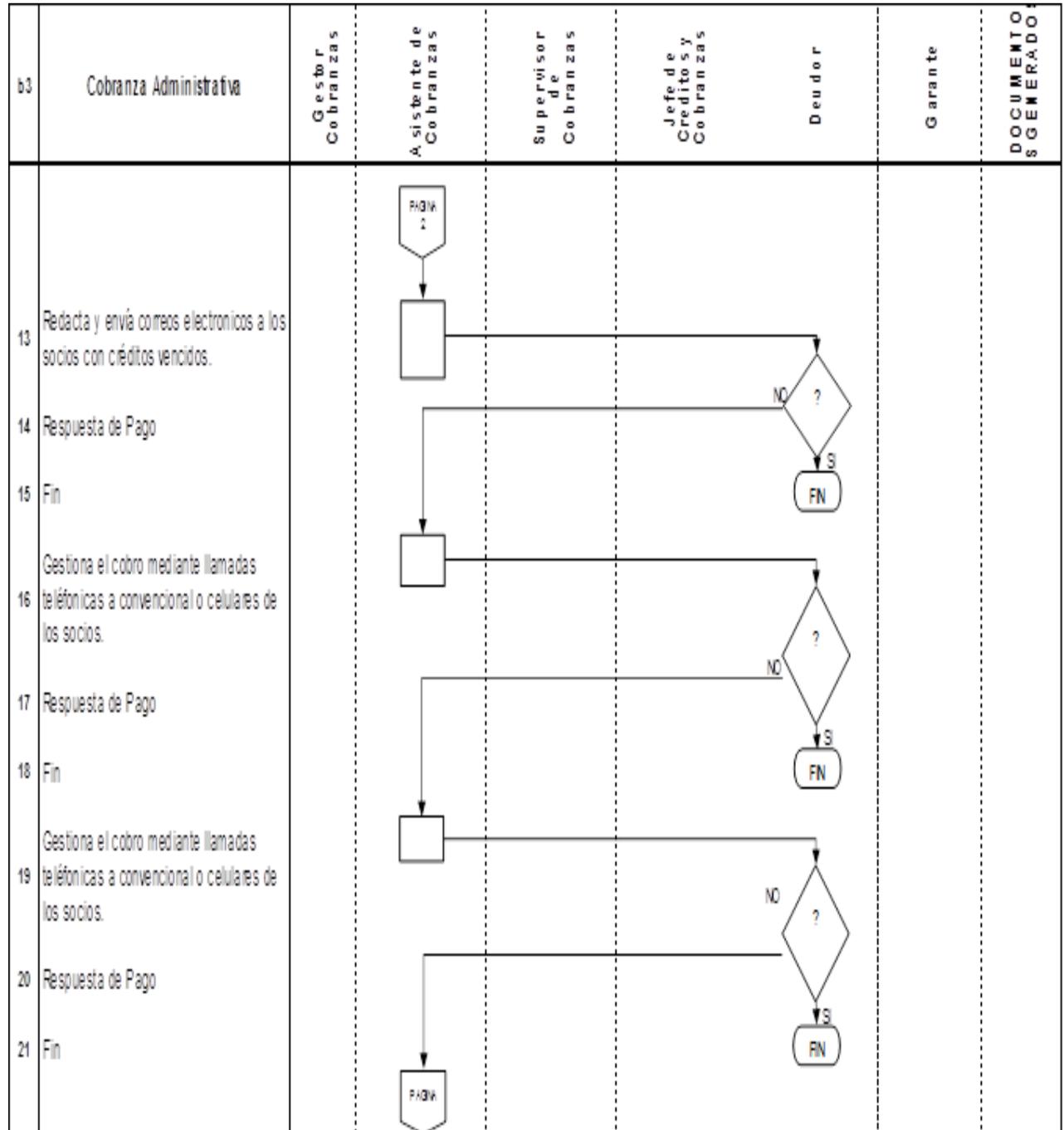
Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

- **Etapa administrativa.**



Elaborado por:

Revisado por:

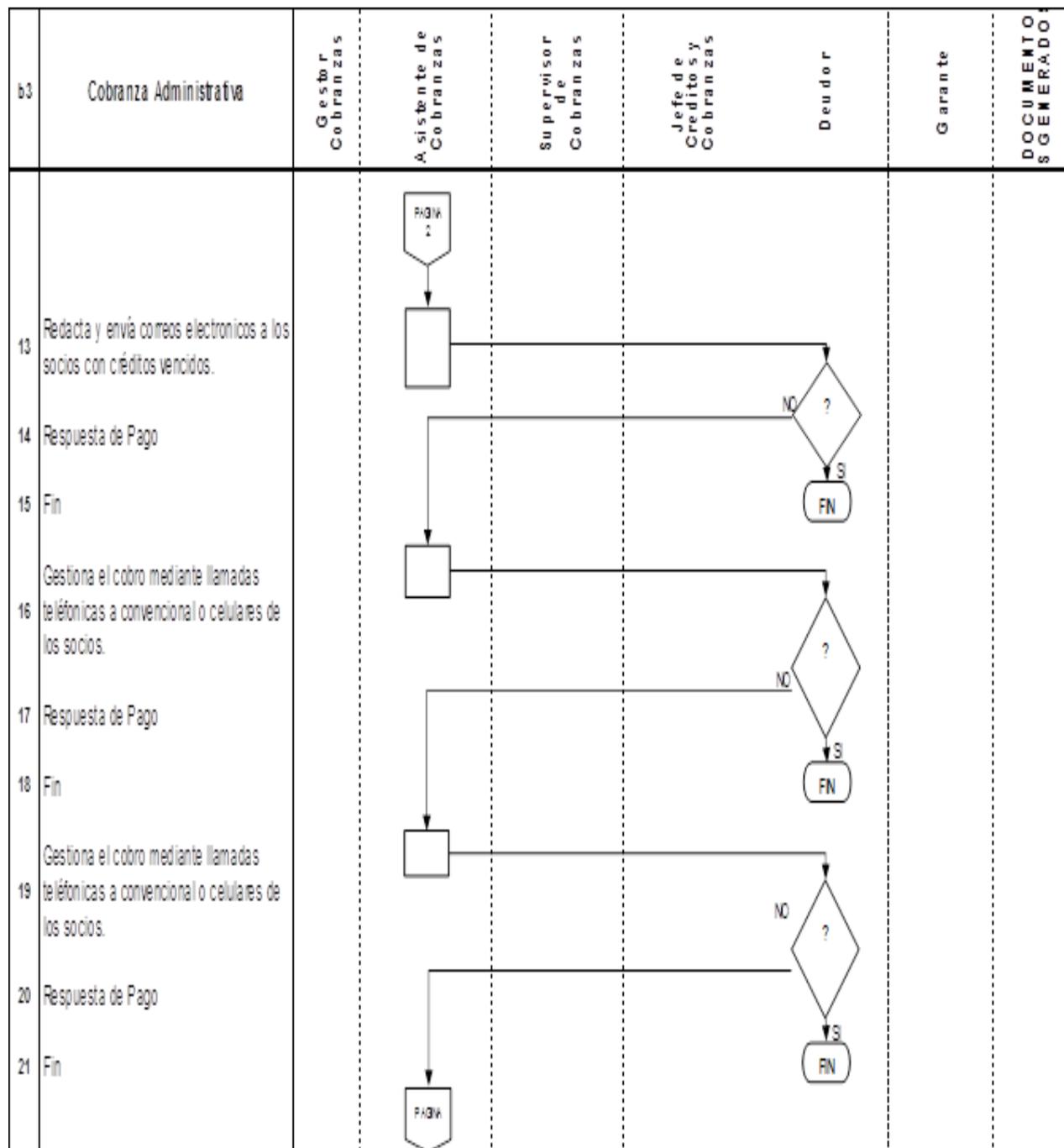
Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

- **Etapa administrativa.**



Elaborado por:

Revisado por:

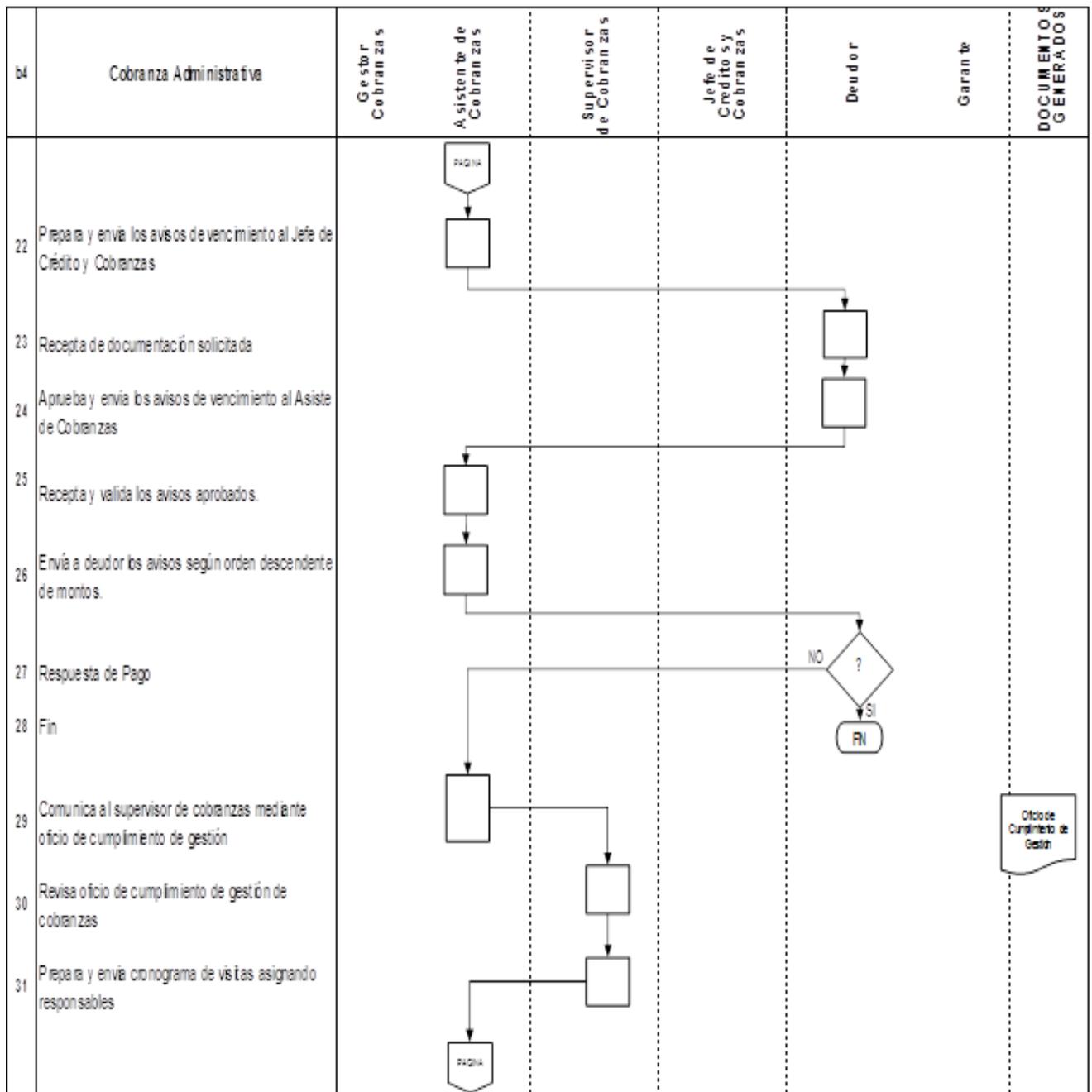
Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

- **Etapa administrativa.**



Elaborado por:

Revisado por:

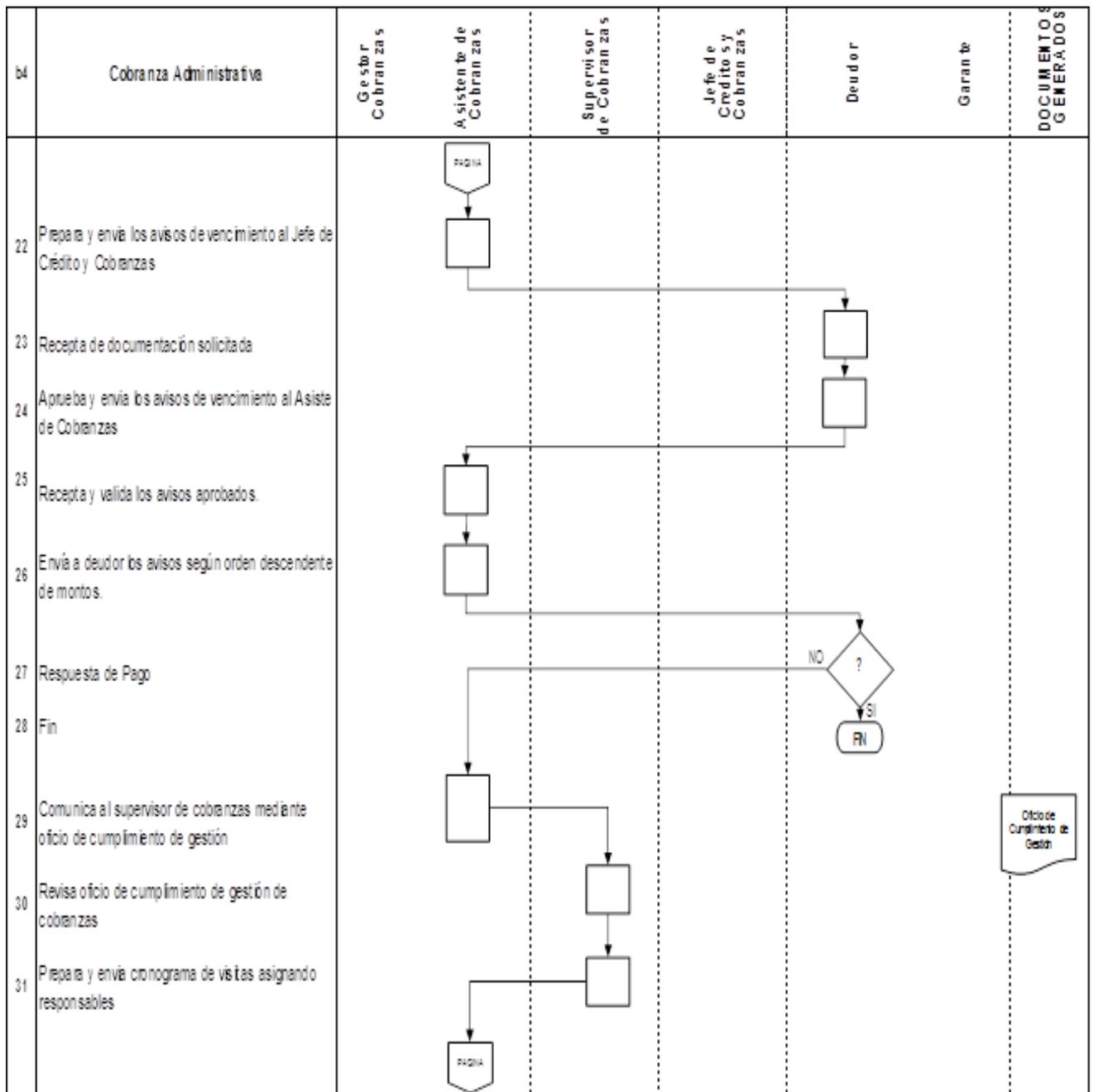
Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

- **Etapa administrativa.**



Elaborado por:

Revisado por:

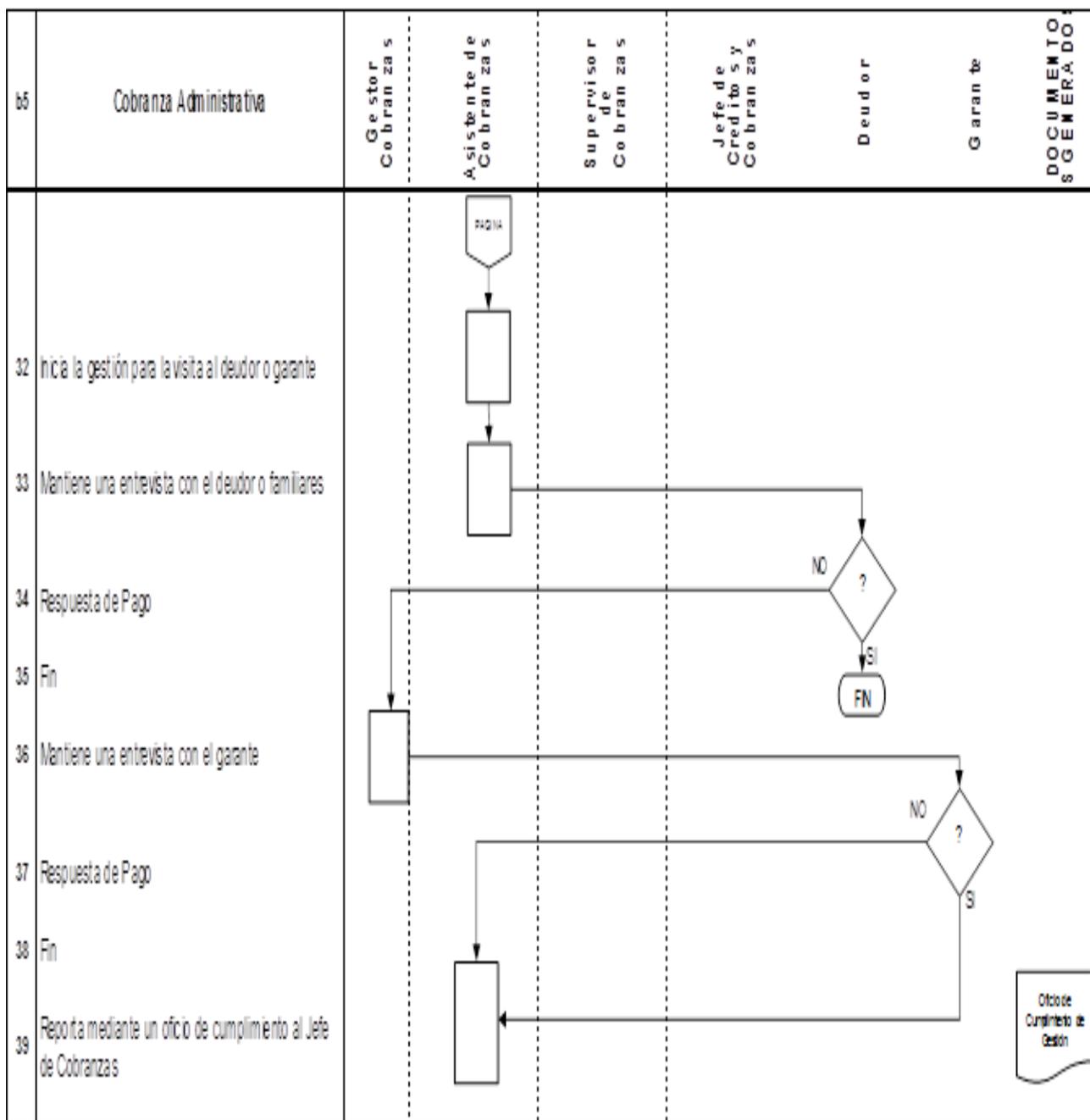
Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

- **Etapa administrativa.**



Elaborado por:

Revisado por:

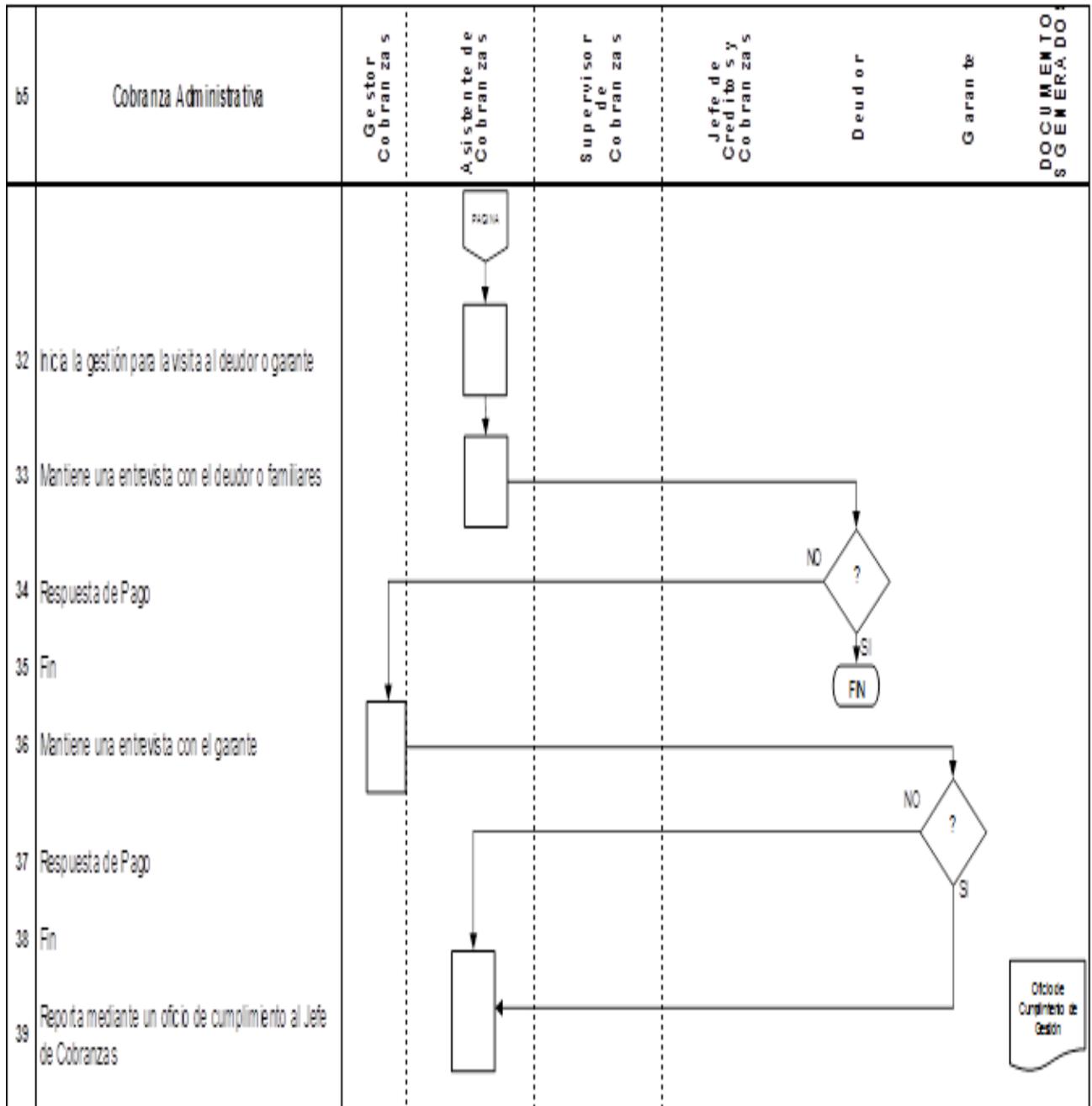
Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

- **Etapa administrativa.**



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

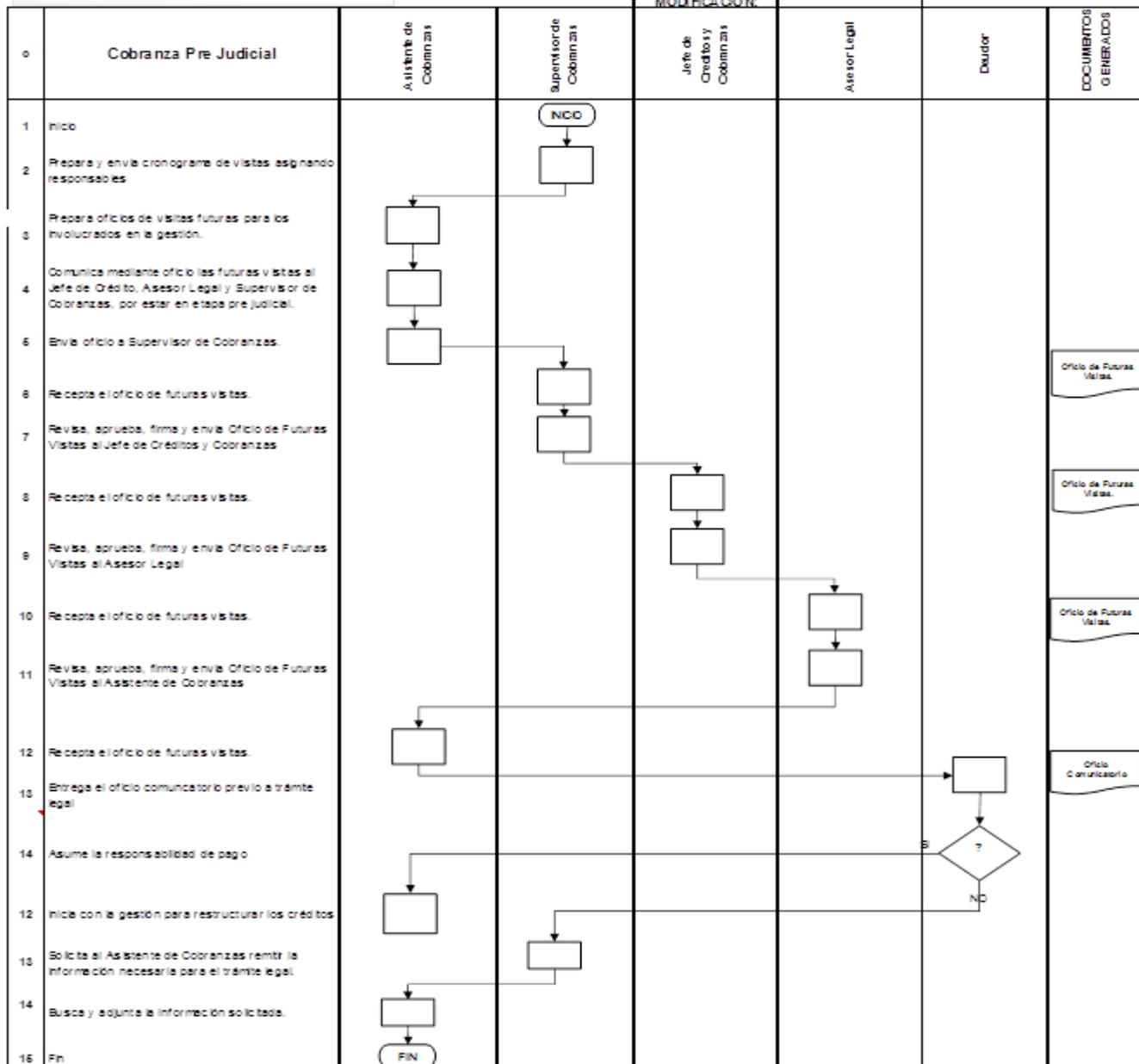
Firma

Firma

- Etapa Prejudicial.



PROCEDIMIENTO:	Cobranza Pre Judicial
No. DE PROCEDIMIENTOS:	1 - 15
FECHA CREACIÓN:	15 de marzo del 2015
FECHA MODIFICACIÓN:	



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

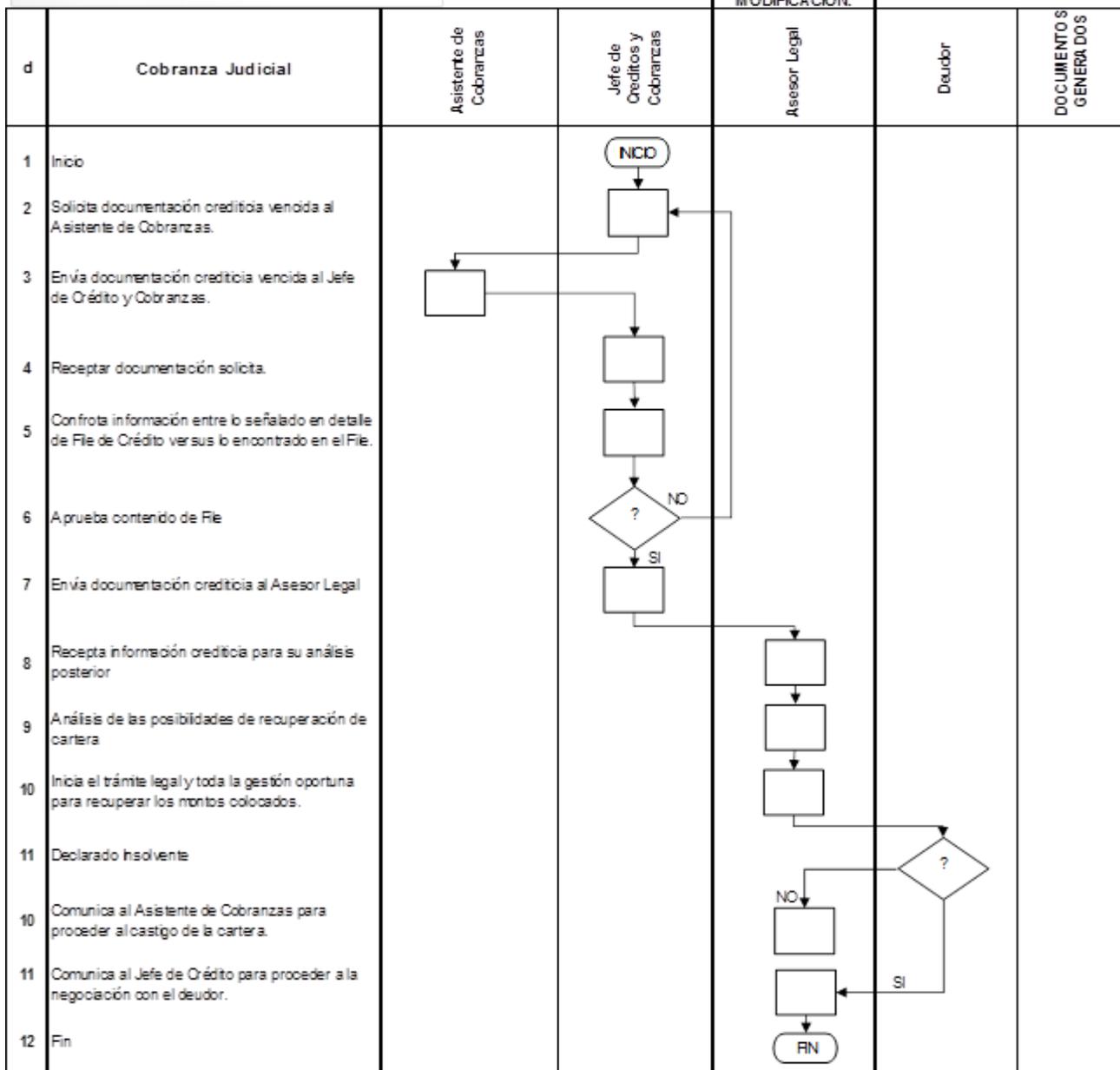
Firma



- Etapa Prejudicial.



PROCEDIMIENTO:	Cobranza Judicial
No. DE PROCEDIMIENTOS:	1 - 12
FECHA CREACIÓN:	15 de marzo del 2015
FECHA MODIFICACIÓN:	



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma



y. Formatos para un adecuado control, análisis y levantamiento de información de los procedimientos de cobranza.

- Solicitud de pago

Permitirá comunicar al socio que el préstamo obtenido en la Cooperativa se encuentra en mora, solicitándole que proceda a la cancelación de la cuota adeuda para que el cliente mantenga un adecuado historial crediticio. Esta solicitud será enviada de igual manera al garante para que el proceso de cobranza sea más eficaz y eficiente.

- Aviso de vencimiento

Permitirá comunicar al socio en mora de forma más detallada los rubros que se le podrían acumular a la deuda si este no cancela de forma inmediata la cuota morosa y a su advierte que si no la cancela pone en riesgo su historial crediticio que tiene el cliente con la Cooperativa.

- Oficio comunicatorio

Este será utilizado como último recurso de comunicación de advertencia al socio que se encuentra en mora, y será presentado después de que tanto la solicitud de pago y el aviso de vencimiento no hayan tenido respuesta por parte del deudor. En este oficio se hará referencia al pago inmediato de la deuda advirtiendo de no hacerlo la Cooperativa iniciara con el proceso prejudicial y judicial

- Control de acciones ejecutadas para la cobranza

Permitirá llevar un control de las diferentes acciones o técnicas de cobranza que emplee el Gestor de Cobranza dentro de los procedimientos de cobranza con el objeto que el Supervisor de Cobranza pueda evaluar el rendimiento del empleo de dichas técnicas en la recuperación de un crédito vencido.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma



Este control de acciones de cobranza se lo realiza dentro de las siguientes etapas:

- Etapa administrativa
- Etapa prejudicial
- Etapa de persuasión
- Etapa judicial.

- **Tarifación de cobranzas de crédito**

Permitirá establecer montos para las diferentes acciones o técnicas de cobranza que se emplearan dentro del proceso de cobranza, para un adecuado control de los costos que dicho procedimiento emplea.

A continuación se presentaran los diferentes formatos que permitirán el desarrollo de los diferentes procesos anteriormente mencionados:

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

**Avanzamos contigo**

...

San Miguel de los Bancos: Av. 17 de Julio (frente a la iglesia matriz) telf: 2770227/ 2770314
telefax:2770308.

Agencia No 1: Puerto Quito: Av. 18 de Mayo y Los Caras telf: 2156079 telefax:2516016.

Agencia No 1: Pedro Vicente Maldonado: Av. 29 de Junio telf: 2392168 telefax:2392302.

Mindo: Calle Sucre y Vicente Aguirre telefax:21710336.

SOLICITUD DE PAGO No. 1

San Miguel de los Bancos a _____

Señor (a) (ita): _____

Domicilio: _____

No. De socio: _____

Nombre del Garante: _____

Estimado Socio (a):

Comunico a usted que el pago por prestamo obtenido en nuestra Institucion se encuentra en mora por tal motivo solicitamos a usted se sirva cancelar el valor vencido por USD \$ _____ a la fecha.

Recuerde que el crédito es la confianza que la Cooperativa deposito en usted.

NOTA: El valor total a pagar antes indicado cambiara a partir del siguiente día.

_____ a _____ de _____ de _____

Atentamente.

JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y COBRANZAS

Recibi Conforme.

Nombre: _____ **Fecha de entrega:** _____

Domicilio: _____

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma



Avanzamos contigo

...

San Miguel de los Bancos: Av. 17 de Julio (frente a la iglesia matriz) telf: 2770227/ 2770314 telefax:2770308.

Agencia No 1: Puerto Quito: Av. 18 de Mayo y Los Caras telf: 2156079 telefax:2516016.

Agencia No 1: Pedro Vicente Maldonado: Av. 29 de Junio telf: 2392168 telefax:2392302.

Mindo: Calle Sucre y Vicente Aguirre telefax:21710336.

www.coacsanmiguel.fin.ec**AVISO DE VENCIMIENTO No. 01**

San Miguel de los Bancos a _____

Señor (a) (ita): _____

Domicilio: _____

No. De socio: _____

Nombre del Garante: _____

Estimado Socio (a) y Garante:La Situación del Préstamo concedido en la fecha _____ por la
Cooperativa, cortada al _____, es la siguiente:

(a)	Valor del Crédito	\$ _____
(b)	Cartera Vencida	\$ _____
	Intereses	\$ _____
	Intereses po mora	\$ _____
	Gestion por recuperación	\$ _____
(c)	Pagos Anticipados	\$ _____
	Capital.	\$ _____
	Interes.	\$ _____
(d)	Aviso de Vencimiento	\$ _____
	Proximo Vencimiento	\$ _____
	Valor Cuota	\$ _____
(e)	TOTAL A PAGAR	\$ _____

Con estos antecedentes, solicitamos se sirva cancelar los valores adeudados conforme al detalle anterior.

Atentamente._____
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y COBRANZAS

Recibi Conforme.

Nombre: _____ Fecha de entrega: _____

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma



Avanzamos contigo

...

San Miguel de los Bancos: Av. 17 de Julio (frente a la iglesia matriz) telf: 2770227/ 2770314 telefax:2770308.

Agencia No 1: Puerto Quito: Av. 18 de Mayo y Los Caras telf: 2156079 telefax:2516016.

Agencia No 1: Pedro Vicente Maldonado: Av. 29 de Junio telf: 2392168 telefax:2392302.

Mindo: Calle Sucre y Vicente Aguirre telefax:21710336.

www.coacsanmiguel.fin.ec

OFICIO COMUNICATORIO No. 01

San Miguel de los Bancos a _____

Señor (a) (ita): _____

Domicilio: _____

No. De socio: _____

Nombre del Garante: _____

Estimado Socio (a) y Garante:

Por medio del presente y con el objeto de evitarle problemas de tipo judicial, nos permitimos solicitar proceda a efectuar en cualquiera de nuestras oficinas, la cancelación inmediata del valor total de USD \$, adeudado a la Cooperativa; y que corresponden a Capital e Intereses por el crédito a usted otorgado, más los gastos por recuperación que a la fecha haya incurrido.

Recuerde que periódicamente estamos reportando la información crediticia de nuestros clientes al Buró de Crédito conforme manda la Ley.

Muy Atentamente,

.....
NOMBRE
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Dirección para Notificación cliente: Dirección para Notificación Garante:
.....
.....

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma



**Avanzamos contigo ...
...¡¡porque como tu
gente!**

San Miguel de los Bancos: Av. 17 de Julio (frente a la iglesia matriz) telf: 2770227/ 2770314
telefax:2770308.

Agencia No 1: Puerto Quito: Av. 18 de Mayo y Los Caras telf: 2156079 telefax:2516016.

Agencia No 1: Pedro Vicente Maldonado: Av. 29 de Junio telf: 2392168 telefax:2392302.

Míndo: Calle Sucre y Vicente Aguirre telefax:21710336.

CONTROL DE LAS ACCIONES EJECUTADAS PARA LA COBRANZA

ETAPA ADMINISTRATIVA.	CUMPLIMIENTO		FECHA.	No DE DIAS DE VENCIMIENTO	RESPONSABLE
	SI	NO			
1 Mensaje de texto via SMS.					
2 Correo Electronico.					
3 Llamada telefonica al Deudor					
4 Oficio Recordatorio					
5 Aviso de Vencimiento para el deudor					
6 Aviso de Vencimiento para el garante.					
7 Otros (detalle)					

OBSERVACIONES.

JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

RESPONSABLE

FECHA DE REVISIÓN PARA LA
APROBACIÓN

Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:
Firma		Firma	Firma



**Avanzamos contigo ...
...¡porque como tu
gente!**

San Miguel de los Bancos: Av. 17 de Julio (frente a la iglesia matriz) telf: 2770227/ 2770314
telefax:2770308.

Agencia No 1: Puerto Quito: Av. 18 de Mayo y Los Caras telf: 2156079 telefax:2516016.

Agencia No 1: Pedro Vicente Maldonado: Av. 29 de Junio telf: 2392168 telefax:2392302.

Mindo: Calle Sucre y Vicente Aguirre telefax:21710336.

CONTROL DE LAS ACCIONES EJECUTADAS PARA LA COBRANZA

ETAPA EXTRAJUDICIAL.	CUMPLIMIENTO		FECHA.	No DE DIAS DE VENCIMIENTO	RESPONSABLE
	SI	NO			
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

OBSERVACIONES.

JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

RESPONSABLE

FECHA DE REVISIÓN PARA LA APROBACIÓN

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma



**Avanzamos contigo ...
...¡porque como tu
gente!**

San Miguel de los Bancos: Av. 17 de Julio (frente a la iglesia matriz) telf: 2770227/ 2770314
telefax:2770308.

Agencia No 1: Puerto Quito: Av. 18 de Mayo y Los Caras telf: 2156079 telefax:2516016.

Agencia No 1: Pedro Vicente Maldonado: Av. 29 de Junio telf: 2392168 telefax:2392302.

Mindo: Calle Sucre y Vicente Aguirre telefax:21710336.

CONTROL DE LAS ACCIONES EJECUTADAS PARA LA COBRANZA

ETAPA EXTRAJUDICIAL.	CUMPLIMIENTO		FECHA.	No DE DIAS DE VENCIMIENTO	RESPONSABLE
	SI	NO			
1 Mensaje de texto via SMS.					
2 Correo Electronico.					
3 Llamada telefonica al Deudor					
4 Oficio Recordatorio					
5 Notificacion al Garante.					
6 Aviso de vencimiento					
7 Visita al Deudor					
8 Otros (detalle)					

OBSERVACIONES.

JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

RESPONSABLE

FECHA DE REVISIÓN PARA LA
APROBACIÓN

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma



**Avanzamos contigo ...
...¡porque como tu
gente!**

San Miguel de los Bancos: Av. 17 de Julio (frente a la iglesia matriz) telf: 2770227/ 2770314
telefax:2770308.

Agencia No 1: Puerto Quito: Av. 18 de Mayo y Los Caras telf: 2156079 telefax:2516016.

Agencia No 1: Pedro Vicente Maldonado: Av. 29 de Junio telf: 2392168 telefax:2392302.

Mindo: Calle Sucre y Vicente Aguirre telefax:21710336.

CONTROL DE LAS ACCIONES EJECUTADAS PARA LA COBRANZA

ETAPA PERSUASION	CUMPLIMIENTO		FECHA.	No DE DIAS DE VENCIMIENTO	RESPONSABLE
	SI	NO			
1	Visita Personalizada				
2	Oficio Conminatorio al Deudor				
3	Oficio Conminatorio al Garante.				
8	Otros (detalle)				

OBSERVACIONES.

JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

RESPONSABLE

FECHA DE REVISIÓN PARA LA APROBACIÓN

Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:
Firma		Firma	Firma



**Avanzamos contigo ...
...iiporque como tu
gente!**

San Miguel de los Bancos: Av. 17 de Julio (frente a la iglesia matriz) telf: 2770227/ 2770314
telefax:2770308.

Agencia No 1: Puerto Quito: Av. 18 de Mayo y Los Caras telf: 2156079 telefax:2516016.

Agencia No 1: Pedro Vicente Maldonado: Av. 29 de Junio telf: 2392168 telefax:2392302.

Mindo: Calle Sucre y Vicente Aguirre telefax:21710336.

CONTROL DE LAS ACCIONES EJECUTADAS PARA LA COBRANZA www.coacsanmiguel.fin.ec

ETAPA JUDICIAL	CUMPLIMIENTO		FECHA.	No DE DIAS DE VENCIMIENTO	RESPONSABLE
	SI	NO			
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

OBSERVACIONES.

JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

RESPONSABLE

FECHA DE REVISIÓN PARA LA
APROBACIÓN

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma



**Avanzamos contigo ...
...¡¡porque somos tu**

San Miguel de los Bancos: Av. 17 de Julio (frente a la iglesia matriz) telf: 2770227/ 2770314 telefax:2770308.

Agencia No 1: Puerto Quito: Av. 18 de Mayo y Los Caras telf: 2156079 telefax:2516016.

Agencia No 1: Pedro Vicente Maldonado: Av. 29 de Junio telf: 2392168 telefax:2392302.

Míndo: Calle Sucre y Vicente Aguirre telefax:21710336.

www.coacsanmiguel.fin.ec

TARIFARIO DE COBRANZAS DEL AREA DE CREDITO

No DE ACTA: _____

FECHA DE RESOLUCIÓN: _____

COBRANZA.

Llamadas Telefonicas.

Llamadas telefonicas convencionales.

2.00

Llamadas telefonicas celulares

3.00

Notificaciones.

Visitas en zonas urbanas

5.00

Visitas en zonas rurales

10.00

Visitas a otras ciudades.

25.00

Honorarios al Abogado.

Procesos extrajudiciales.

7% sobre el saldo vencido.

Procesos Judiciales.

10% a 15% sobre el saldo del
monto vencido

JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS .

GERENTE GENERAL.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

Anexo 3.

Macro en excel para cálculo de indicadores de gestión.

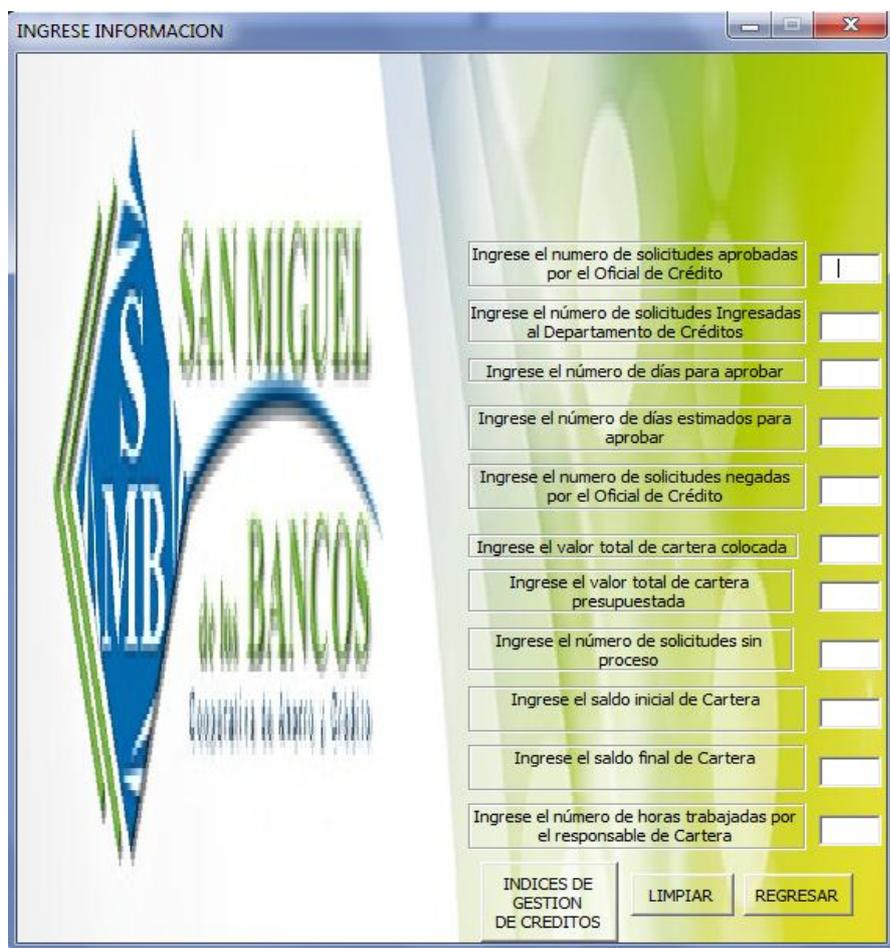
1. Menú



Formulario que se visualiza a partir de la ejecución de la Macro que permite la selección para visualizar ventanas que pueden generar cálculos tanto para indicadores de gestión en el proceso como para créditos e indicadores de gestión en el proceso de cobranzas.

2. Indicadores de gestión de créditos.

2.1.Ventana ingreso información



The screenshot shows a software window titled "INGRESE INFORMACION" with a logo on the left and a form on the right. The logo features a blue diamond shape with the letters "SMB" and the text "SAN MIGUEL BANCOS" and "Cooperativa de Ahorro y Crédito". The form contains the following fields and buttons:

- Ingrese el número de solicitudes aprobadas por el Oficial de Crédito
- Ingrese el número de solicitudes Ingresadas al Departamento de Créditos
- Ingrese el número de días para aprobar
- Ingrese el número de días estimados para aprobar
- Ingrese el número de solicitudes negadas por el Oficial de Crédito
- Ingrese el valor total de cartera colocada
- Ingrese el valor total de cartera presupuestada
- Ingrese el número de solicitudes sin proceso
- Ingrese el saldo inicial de Cartera
- Ingrese el saldo final de Cartera
- Ingrese el número de horas trabajadas por el responsable de Cartera
- INDICES DE GESTION DE CREDITOS (button)
- LIMPIAR (button)
- REGRESAR (button)

Formulario que se visualiza seleccionando la opción de gestión de créditos de la ventana menú, en la que se presenta los campos para ingresar la información necesaria para el cálculo de los indicadores para gestión de créditos.

2.2.Botones.



Indicadores de gestión de créditos: botón implementado que ejecuta la visualización de la ventana “INDICADORES GESTIÓN DE CRÉDITOS”, y que a su vez calcula los porcentajes de la información ingresada.



Limpiar: botón que ejecuta la limpieza de los campos en donde se ingresó información, es decir los deja en blanco.



Regresar: botón que permite regresar a la ventana “MENÚ”, y cierra la ejecución de la presente ventana.

2.3. Ventana indicadores de gestión de créditos

INDICADORES GESTION DE CREDITOS

Mes a Presentar:

Nivel de Aprobación de Créditos

Nivel de Aprobación de Créditos en Días

Nivel de Negación de Créditos

Nivel de Cumplimiento de Cartera

Nivel de Gestión del Oficial de Crédito

Crecimiento de Cartera

Promedio atención horas trabajadas

LIMPIAR GUARDAR REGRESAR

Formulario que presenta los resultados “porcentajes” de los indicadores de gestión de créditos propuestos, y que permitirán medir la gestión mensual de las colocaciones.

LIMPIAR

Limpiar: botón que ejecuta la limpieza de los campos en donde se presentó la información, es decir los deja en blanco.

GUARDAR

Guardar: botón que ejecuta da acceso a almacenar la información presentada en la hoja de Excel denominada “Presentacion_Indic_Credi”.

REGRESAR

Regresar: botón que permite regresar a la ventana “INGRESE INFORMACIÓN”, y cierra la ejecución de la presente ventana.

2.4.Hoja de cálculo en Excel

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE LOS BANCOS LTDA.					
INDICADORES DE GESTIÓN					
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO					
MES:			FECHA DE PRESENTACIÓN:		
NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA	PORCENTAJE	ESTÁNDAR	BRECHA	RESUMEN
Nivel de Aprobación de Créditos	Número de solicitudes aprobadas				
	Número de solicitudes ingresadas				
Nivel de Aprobación de Créditos	Número de días de aprobación				
	Número de días estimados de aprobación				
Nivel de Negación de Créditos	Número de solicitudes negadas				
	Número de solicitudes ingresadas				
Nivel de Cumplimiento Colocación de Cartera.	Total de cartera colocada mensual				
	Total de cartera presupuestada				
Nivel de Gestión Oficial de Crédito	Número de solicitudes sin proceso				
	Número de solicitudes ingresadas				
Crecimiento de Cartera	Saldo final de cartera - Saldo inicial de cartera				
	Saldo inicial de cartera				

Hoja de excel que presenta la información guardada del formulario que incluye los siguientes campos:

Nombre de Indicador: nombre asignado al indicador de gestión.

Formula: variables estáticas para la ejecución de los indicadores.

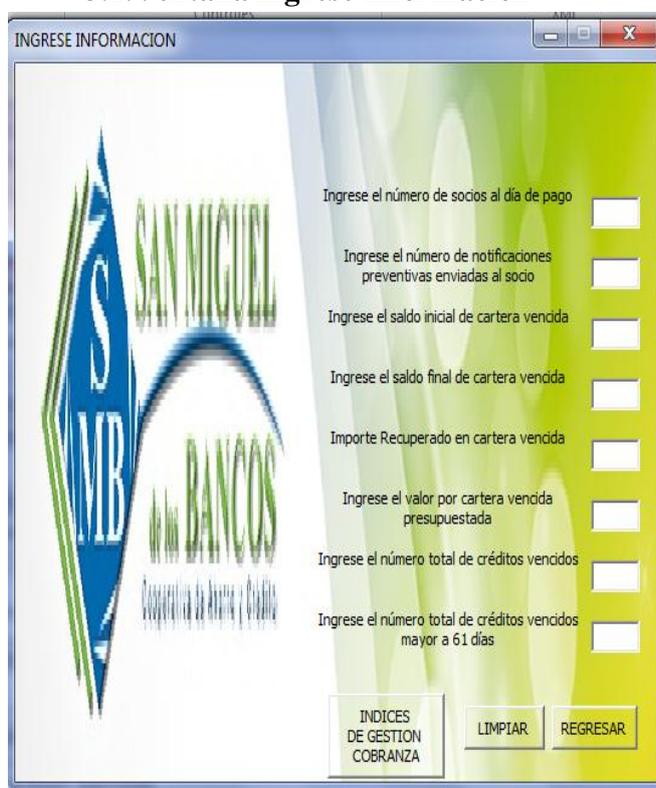
Porcentaje: resultado de ejecutar los indicadores.

Estándar: porcentaje al que se espera llegar conforme a los objetivos propuestos.

Resumen: interpretación de los indicadores gestión arrojados en el resultado.

3. Indicadores de gestión

3.1.Ventana ingreso información



INDICES
DE GESTION
COBRANZA

Indicadores de gestión de cobranzas: botón implementado que ejecuta la visualización de la ventana “INDICADORES GESTIÓN DE COBRANZAS”, y que a su vez calcula los porcentajes de la información ingresada.

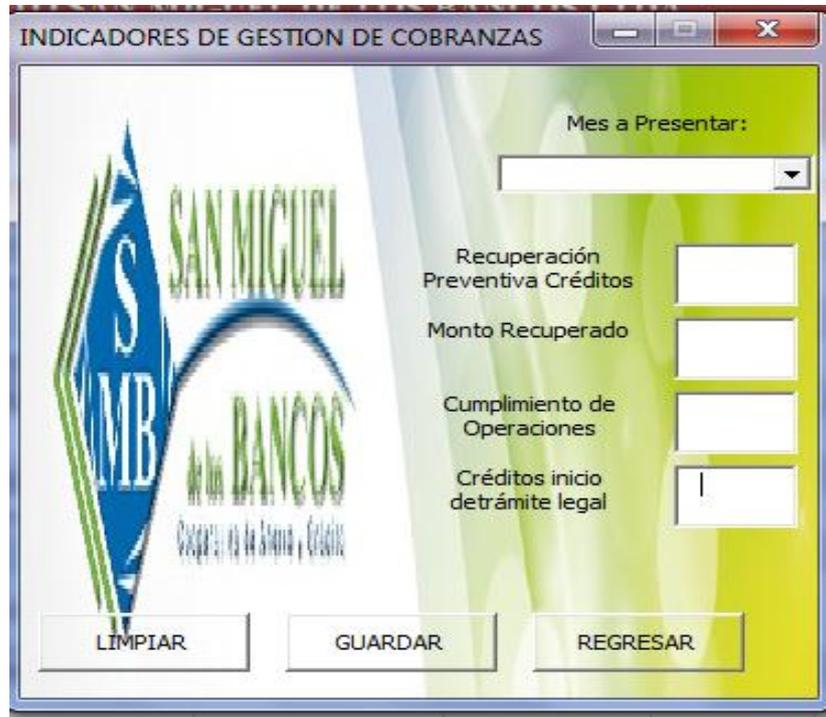
LIMPIAR

Limpiar: botón que ejecuta la limpieza de los campos en donde se ingresó información, es decir los deja en blanco.

REGRESAR

Regresar: botón que permite regresar a la ventana “MENÚ”, y cierra la ejecución de la presente ventana.

3.2. Ventana indicadores de gestión de cobranzas



Ventana que presenta los resultados “porcentajes” de los indicadores de gestión de cobranza propuestos, y que permitirán medir la gestión mensual de las colocaciones.

LIMPIAR

Limpiar: botón que ejecuta la limpieza de los campos en donde se presentó la información, es decir los deja en blanco.

GUARDAR

Guardar: botón que ejecuta da acceso a almacenar la información presentada en la hoja de Excel denominada “Presentacion_Indic_Cobranza”.

REGRESAR

Regresar: botón que permite regresar a la ventana “INGRESE INFORMACIÓN”, y cierra la ejecución de la presente ventana.

3.3.Hoja de cálculo en excel

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE LOS BANCOS LTDA.						
INDICADORES DE GESTIÓN						
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS						
MES:			FECHA DE PRESENTACIÓN:			
NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA		PORCENTAJE	ESTÁNDAR	BRECHA	RESUMEN
Recuperación Preventiva de	Número de Socios al día en los Pagos					
Créditos por Socio	Número de notificaciones preventivas al socio					
Monto Recuperado	Saldo inicial de cartera vencida - Saldo final de Cartera Vencida					
Cumplimiento de Operaciones	Monto Recuperado Mensual					
de Crédito	Total de Cartera Vencida Presupuestada					
Créditos por comenzar juicio	Total de Créditos Vencidos -Total de Créditos (-61 días)					

Hoja de Excel que presenta la información guardada del formulario que incluye los siguientes campos:

Nombre de Indicador: Nombre asignado al indicador de gestión.

Formula: variables estáticas para la ejecución de los indicadores.

Porcentaje: resultado de ejecutar los indicadores.

Estándar: porcentaje al que se espera llegar conforme a los objetivos propuestos.

Resumen: interpretación de los indicadores gestión arrojados en el resultado.