



Universidad de Cuenca

---

---

## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

### **“ANÁLISIS, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PARA LA GESTIÓN DE COBRANZAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN”**

Tesis previa a la obtención del Título de Magíster en  
Gestión y Dirección de Empresas, Mención en  
Mercadotecnia.

**AUTOR:**

Econ. Andrea Carrasco Espinoza

**DIRECTOR:**

Econ. Roberto Machuca Coello

**CUENCA – ECUADOR**

**2012**



Universidad de Cuenca



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, **SILVIA ANDREA CARRASCO ESPINOZA**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

**SILVIA ANDREA CARRASCO ESPINOZA.**  
0102008059



*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



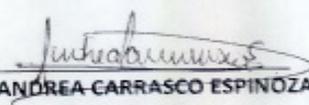
Universidad de Cuenca



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1857

Yo **SILVIA ANDREA CARRASCO ESPINOZA**, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de **MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS, MENCION EN MERCADOTECNIA**. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

  
**SILVIA ANDREA CARRASCO ESPINOZA**  
0102008059



*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



## RESUMEN

El presente Trabajo ha sido estructurado con el fin de situar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León, dentro de un escenario real para la toma de decisiones estratégicas, considerando su desenvolvimiento interno y entorno, en relación al crédito y posterior recuperación. Siendo la Cooperativa una entidad financiera, la cobranza constituye parte primordial de su diario accionar y la gestión desarrollada en torno a este sistema se vuelve fundamental.

Se presenta la estructura financiera y ratios analizados dentro del sector. Mediante el FODA se plasman características esenciales que sugieren estrategias para fortalecer cualidades y minimizar debilidades y amenazas. A fin de contar con un escenario global, se presentan cifras respecto al destino del crédito en el Sector Financiero ecuatoriano, tasas de interés, tipos de crédito, etc. En el segundo capítulo se enfoca al Departamento de Crédito y su funcionamiento, desde el análisis del ciclo de crédito, el sistema utilizado, y demás datos relacionados, la situación financiera e indicadores correspondientes.

En el tercer capítulo a más de las cifras indicadas, ha sido preciso efectuar una analogía con una entidad bancaria en cuanto al proceso desarrollado por Cobranzas y a partir de ello se estructura la propuesta para la Gestión de Recuperación de Cartera en la Cooperativa, que permita cumplir con una serie de objetivos primordiales a través de 4 puntos estratégicos: Parametrización del Módulo de Cobranzas en el Software utilizado (Financial Business System); Manual de Procedimientos para Recuperación de Cartera sustentado por el planteamiento de Políticas de Cobranzas; Manual de Perfiles y Competencias Laborales, y nuevo esquema en la Estructura Organizacional para el Departamento de Crédito y Cobranzas.



## ÍNDICE

Introducción .....	8
<b>CAPÍTULO 1</b>	
1. Análisis de la Información General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León .....	10
1.1 Información .....	10
1.1.1 Reseña Histórica de la Cooperativa .....	11
1.1.2 Misión, Visión, Valores y Políticas Institucionales .....	13
1.1.3 Plan Estratégico y Objetivos Estratégicos .....	15
1.1.4 Estructura Orgánico Funcional Posicional de la Cooperativa .....	18
1.2 Análisis FODA para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León .....	20
<b>CAPITULO 2</b>	
2. Análisis Situacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León: El Proceso Actual de Gestión de Cartera .....	31
2.1 Análisis del Ciclo de Crédito .....	31
2.2 La Cartera y los Clientes .....	33
2.3 Análisis FODA para el Área de Cobranzas .....	38
2.4 Análisis Financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León y el Área de Cobranzas.....	41
<b>CAPITULO 3</b>	
3. Analogía entre el Proceso de Recuperación de Cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León y una Entidad Bancaria .....	46
3.1 El Procedimiento de Recuperación de Cartera en la Entidad Bancaria .....	47
3.2 Propuesta del Sistema Gestión para la Recuperación de Cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León .....	52
3.2.1 Políticas para el Área de Cobranzas.....	56



3.2.2	Optimización del Financial Business System .....	58
3.2.3	Manual de Procedimientos para Recuperación de Cartera ....	62
3.2.3.1	Definición del Manual de Procedimientos .....	62
3.2.3.2	Objetivos Generales del Manual de Procedimientos ....	64
3.2.3.3	Fases para la Elaboración del Manual de Procedimientos de Recuperación de Cartera .....	65
3.2.4	Nueva Estructura Organizacional .....	66
3.2.5	Manual de Funciones por Cargo dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas .....	68
3.2.5.1	Enfoque Teórico del Manual de Perfiles y Competencias Laborales .....	68
3.2.5.2	Componentes del Manual de Perfiles .....	70
3.2.5.3	Diccionario de Destrezas Generales y Conductuales .....	72
3.3	Propuesta para Implementación del Sistema para Recuperación de Cartera .....	74
3.4	Ventajas y Desventajas del Sistema de Gestión para la Recuperación de Cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León .....	76

## **CAPÍTULO 4**

4.	Conclusiones y Recomendaciones .....	78
4.1	Conclusiones .....	78
4.2	Recomendaciones .....	79

## **ANEXOS**

ANEXO 1: Manual de Procedimientos de Recuperación de Cartera

ANEXO 2: Manual de Perfiles y Competencias Laborales

## **BIBLIOGRAFÍA**



Universidad de Cuenca

---

---

Silvia Andrea Carrasco Espinoza, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Silvia Andrea Carrasco Espinoza, certifica que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.



## INTRODUCCIÓN

El cooperativismo en el Ecuador se remonta a los años 50, cuyo pilar fundamental de desarrollo se basa en el apoyo solidario y equitativo entre los involucrados en el sistema, cuyo inicio engloba sobre todo a asociaciones minoritarias, gremios, sindicatos, organizaciones clasistas, dirigentes políticos y otros. Con el tiempo, así como por agravantes como la situación política y crisis bancaria de la década anterior, el crecimiento del sector en el Ecuador ha sido considerable; y a partir de ello los gobiernos de turno han adoptado como política el impulso a las Cooperativas de Ahorro y Crédito mediante incentivos, pues es irrefutable que la economía solidaria permite mejorar el nivel de vida de las clases media y baja a través de este tipo de asociaciones.

La creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León no dista mucho de la década antes mencionada, pues mantiene una sólida trayectoria en el mercado local azuayo por más de 40 años, mediante el impulso de captaciones y colocaciones desde y hacia sus clientes, como su eje principal de acción. Hoy en día, el concepto fundamental de cooperativismo y su misión no han cambiado en esencia; y a medida que el mercado se va abriendo caminos, las acciones estratégicas adoptada por los directivos a cargo, son fundamentales para el cumplimiento de las metas planteadas. Constituye de hecho, la gestión de cobro en una entidad esencialmente financiera, el motor que debe impulsarse permanentemente mediante el análisis y monitoreo de los procesos, mejora continua, innovación tecnológica, sistemas de control interno, entre otros.

En la actualidad, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León, conocida en su entorno recientemente como CAJA, mantiene aproximadamente 14 millones de dólares en cartera, y en promedio el 3% de ella corresponde a cartera morosa; margen que podría a primera vista catalogarse como “tolerable”; otros analistas menos conservadores podrían llamarlo “eficiente”. No obstante, cualquiera que fuera el punto de vista, es indudable la importancia de mantener siempre los niveles de cartera vencida al punto más bajo posible y es a partir de esta premisa, que se pretende definir un adecuado modelo de gestión de cartera, mediante la implementación o eliminación de tareas o pasos innecesarios que no generen valor agregado al proceso, y que por ende, permitan mejorar la recuperación de las obligaciones pendientes.

El sistema de gestión no debe confundirse con un software o programa automatizado aplicado al cobro de valores al cliente; el concepto obedece más bien a un sistema integral de acciones, parámetros y estrategias. En el modelo



se definen acciones a desarrollar, responsables, tiempos de respuesta; y se plantea a la alta gerencia, la posibilidad de contar con un sistema estructurado y normalizado de fácil aplicación; pues como se verá en el desarrollo del presente trabajo, no es preciso incurrir en elevados costos o contratación masiva de personal; sino más bien se busca optimizar los recursos disponibles; todo ello dentro de un escenario real y objetivo en el que actualmente se desenvuelve la Cooperativa.

Se analiza la situación general de la Cooperativa, su estructura orgánico-funcional, sus niveles de desenvolvimiento interno y externo mediante el conocido FODA, estructura de sus balances, ratios financieros 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.



## CAPITULO 1

### 1. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN

#### 1.1 INFORMACIÓN

La legislación cooperativista se remonta desde 1937; no obstante a mediados del siglo XX es cuando, dentro del ámbito nacional, cobra verdadera presencia al crearse la mayoría de las organizaciones. En el año 1966 se da inicio formalmente a esta práctica a través de la promulgación de la Ley de Cooperativas<sup>1</sup>. En tan solo una década, el crecimiento cooperativo superó el 400% en entidades y porcentaje similar en asociados<sup>2</sup>. A lo largo de la década, el desarrollo se caracterizó por una serie de reformas jurídico - administrativas, así como por la creación de instituciones de promoción, apoyo e integración. Es en 1961 que se crea la Dirección Nacional de Cooperativas en calidad de ente especializado del entonces Ministerio de Previsión Social y Trabajo para dictaminar y ejecutar las políticas estatales de incentivo al sector.

Dos años más tarde, se constituye la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Para 1964 se crea el Banco de Cooperativas del Ecuador en calidad de ente crediticio y enlace de las distintas líneas existentes. En la década siguiente, la actividad decae de manera significativa, a partir de la falta de apoyo gubernamental a través de recortes presupuestarios a la Dirección Nacional de Cooperativas. Posteriormente, luego de cierto repunte, el Gobierno de Borja objetó totalmente el proyecto de Ley de Creación de la Superintendencia de Cooperativas. Más adelante, frente a la inestabilidad del sistema financiero bancario nacional, se buscaron opciones de canalización de créditos y fomentar el ahorro, alternativas que atrajeron la atención del Estado, como economía solidaria, especialmente en ahorro y crédito, caracterizado por la “democratización del capital” al no existir, conforme el principio cooperativista la concentración o vinculación de recursos en pocas manos.<sup>3</sup>

Hoy en día, es destacable el índice de penetración cooperativa de ahorro y crédito, situación creciente a partir de la década de los ochenta y se han

<sup>1</sup> Presidencia interina de Clemente Yerovi Indaburu, el 7 de septiembre de 1966 se promulga la Ley de Cooperativas y el 17 de enero de 1968 se dicta su Reglamento.

<sup>2</sup> Mendieta, Patricio. Fundamentos históricos y teóricos del sistema cooperativo de ahorro y crédito. Ecuador, 2002.

<sup>3</sup> Fuente: Red Universitaria de las Américas en Estudios Cooperativos y Asociativismo. UNIRCOOP – Universidad Asociada, Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Economía, Quito-Ecuador, Abril de 2003



fortalecido no obstante con la crisis que ha sufrido el país a lo largo de estos años. En el último quinquenio, las cooperativas registraron un crecimiento de 23.3% en sus activos, un 24.5% en sus pasivos y un 18.1% de su patrimonio.

De otra parte, los ingresos crecieron al 19% y los resultados en 18,35% (. La Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES, manifiesta: “Con esos indicadores, el sistema cooperativo regulado del país se ubica en mejores condiciones que los de la región por sus niveles de liquidez, solvencia y nivel de penetración dentro de la estructura económico- social”<sup>4</sup>

La economía del país ha dado un repunte considerable. El sector no petrolero está creciendo a niveles aproximados al 10%, con lo cual se espera mayores niveles de consumo y de inversión. Conjuntamente con el marco jurídico y regulatorio vigente y propuesto entre otros, para incentivar al sector asociativo y cooperado productivo, como la promulgación de la Ley Antimonopolio, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario<sup>5</sup> con su reglamento a expedirse, la propuesta de creación de la Superintendencia de Cooperativas y la propia Constitución de la República en sus Art. 309, 311 y 319 defienden el sistema de asociación cooperado, de micro y pequeñas unidades productivas y reconocen un tratamiento diferenciado.

Considerando lo anterior, se prevé crecimiento en colocaciones, inversiones y mejores garantías en la gestión de cartera.

No hay que descuidar sin embargo que la aguda crisis internacional podría afectar seriamente al sector financiero ecuatoriano; y de alguna manera al sector cooperativo, pues las remesas también se canalizan a través de este último.

### **1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA**

Mediante Acuerdo Ministerial No. 8956 promulgado en fecha 17 de mayo de 1967, se constituye jurídicamente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León y se inscribe en el Registro General de Cooperativas con el No. de Orden 0093, el 18 de mayo de 1967, reformada mediante Acuerdo Ministerial No. 0852 del 21 de junio de 1978.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León de la Cámara de Comercio de Cuenca, nace con la finalidad de estimular el ahorro, ayuda crediticia contribuyendo de esta manera al desarrollo social. Cuenta con la Matriz

<sup>4</sup> <http://andes.info.ec>, Agencia Pública de Noticias del Ecuador Suramérica ANDES: El Sistema Cooperativo Ecuatoriano lidera el crecimiento en la región andina. Marzo de 2010

<sup>5</sup> Registro Oficial No. 444 del 10 de Mayo de 2011 . Quito - Ecuador



situada en el Centro Histórico de la Ciudad de Cuenca y 5 Agencias, 4 de ellas ubicadas en distintos puntos de la misma ciudad y 1 en el Cantón Gualaceo.

Su estructura interna y administrativa corresponde a lo contemplado en el Título IV de la Ley de Cooperativas<sup>6</sup>: *“el gobierno, administración, contraloría y fiscalización de una cooperativa se hará a través de la Asamblea General de Socios, del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, de la Gerencia y de las Comisiones Especiales, de conformidad con las atribuciones señaladas en esta Ley, en el Reglamento General y en el estatuto para cada uno de dichos organismos”*. Posteriormente se analizará la estructura orgánica posicional de la Cooperativa así como los procesos y funciones específicas del ciclo de crédito.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León conforme el crecimiento del mercado y las múltiples necesidades y exigencias del cliente ha desarrollado a lo largo de su existencia jurídica una cadena de productos ofrecidos a sus aproximadamente 7.000 socios. Mediante cuentas de ahorro, depósitos a la vista, fondos de ahorro juvenil, órdenes de pago; así como inversiones a plazo fijo con renovación automática. En cuanto a sus colocaciones, podemos clasificar la oferta en 3 tipos de crédito y se presenta además la tasa de interés vigente que manejan para cada rubro correspondiente:

#### **CUADRO No. 1.1**

##### **TASA DE INTERÉS SEGÚN EL SEGMENTO DE CRÉDITO EN LA “CAJA”**

<b>SEGMENTO DE CRÉDITO</b>	<b>TASA DE INTERÉS %</b>
Consumo	15.20%
Microcrédito	16.90%
Credivehículo*	15.20%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León  
Elaborado por: Autor

\* Se implementó como estrategia de mercado en el año 2011, pero no se dio marcha al proyecto Credivehículo para los socios.

<sup>6</sup> Artículo 30 del Título IV de la Ley de Cooperativas. Ecuador



### 1.1.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Los autores Thompson y Strickland<sup>7</sup> sostienen: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir". Pues bien, la misión no es más que el fin, propósito o razón de existir de la organización.

Para el caso de la Cooperativa, la razón de ser es la prestación de servicios financieros.

#### MISIÓN

Brindar servicios financieros ágiles y modernos fomentando un crecimiento continuo, basado en confianza, solvencia y experiencia que permita colaborar con el desarrollo de nuestros socios y clientes internos, a la par con las necesidades de las localidades y la región.

Entre los servicios financieros lógicamente se encuentra todo el proceso crediticio, desde el análisis y concesión, hasta la recuperación del mismo. El presente trabajo busca estudiar a detalle la situación real de la Cooperativa y proponer la implementación de un sistema de gestión de cartera, que le permita generar a la institución mejores resultados específicos y que estos a su vez, apunten a la maximización de rendimientos de manera general. Por tanto, la propuesta estaría vinculada directamente con la misión empresarial desde el punto de vista de la agilidad y modernidad; pues se pretende automatizar el procedimiento de recuperación

La visión planteada por la alta gerencia, es una exposición clara de la Cooperativa en el mediano y largo plazo. Describe de manera concisa el objetivo principal de la organización con una perspectiva externa.

<sup>7</sup> "Administración Estratégica Conceptos y Casos", 11va. Edición, Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001



## VISIÓN

Seremos una cooperativa eficiente, solidaria, participativa y competitiva posicionada en el sector financiero mediante la optimización de los servicios y el control interno de los procesos.

En este aspecto es importante precisar que, al momento de establecer la Visión por parte de los ejecutivos, también se consideró la optimización de servicios y se hizo énfasis en el control interno de los procesos. Por tanto se espera que los resultados obtenidos con la realización de este trabajo, vayan también de la mano con la Visión organizacional de la Cooperativa en lo concerniente al control del proceso de gestión de Cartera.

## POLÍTICAS CORPORATIVAS

- ✚ Apoyo a las actividades económicas de los socios
  - ✚ Solidaridad
  - ✚ Austeridad
- ✚ Mejoramiento Continuo y Excelencia

Con aproximadamente 7.000 accionistas, existe una amplia gama de actividades económicas desarrolladas. La política es incentivar y apoyar al crecimiento de las mismas mediante la concesión oportuna de créditos tales como: Opción de financiamiento a Pymes, Compra de cartera, Crédito de Consumo, Microcrédito y Crédito emergente.

Aspectos anteriores que se enmarcan también dentro de la segunda política: Solidaridad. Pues, en adición, este valor plasmado como política, se extiende al cliente interno.

Como norma general y sobre todo cuando la situación así lo requiera, las autoridades de la empresa han establecido el control de gastos, como política institucional. Posteriormente se revisará la estructura del gasto. Por último y no menos importante, se ubica el mejoramiento continuo tanto en innovación de servicios, procesos y tecnología.



Los valores institucionales o enunciados que guían el pensamiento y comportamiento organizacional corresponden a:

- Puntualidad
- Calidad en el servicio
- Proactividad
- Honestidad
- Disciplina
- Planificación
- Equipos de Trabajo
- Comunicación

Todo esto comprende la cultura como un conjunto de valores que rigen el accionar diario y enmarcan al personal buscando además reflejar al cliente externo la IMAGEN CORPORATIVA. Esta suma de creencias y comportamientos intrínsecos están plasmados en normas internas que regulan la conducta y responsabilidades

### 1.1.3 PLAN ESTRATÉGICO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La planificación estratégica no es un tema novedoso en los últimos tiempos. Autores como Sun Tzu, 500 años antes de Cristo ya utilizó la frase: *“El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados”*. Nicolás Maquiavelo, también menciona la necesidad de la planeación para desarrollar un buen gobierno. Así, a través de la historia se va madurando el concepto de la planificación estratégica, hasta disponer en la actualidad de una amplia cantidad de teorías y metodologías de aplicación que demuestran la enorme importancia de prever situaciones a través de la organización y priorización de las operaciones características de un entorno dinámico para, en lo posible, lograr la anticipación del rumbo y modificar las situaciones. Es entonces, la determinación de manera consciente y racional de vías de acción.

Chiavenato<sup>8</sup> describe a la planeación como: *“la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción*

---

<sup>8</sup> Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. 1986.



*futura*". Concepto profundo no obstante de fácil comprensión que nos invita a considerar que partimos de dos elementos: Situación actual – Situación futura. Por ahora en este capítulo se analizan las condiciones que mantiene la Cooperativa en sus operaciones que van desde la definición de la organización, entorno actual, ejes fundamentales, objetivos, estrategias, planes de acción, y posteriormente la ejecución, evaluación y control.

Actualmente la alta gerencia ha fijado su Plan Estratégico Quinquenal, que abarca el período 2010 – 2015. Dicho planteamiento ha considerado 4 ejes estratégicos para el desarrollo y consecución de los objetivos, mismos que engloban:



**TABLA No. 1.1**

**PLAN ESTRATÉGICO 2010-2015  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN**

<b>EJES ESTRATÉGICOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PLANES</b>
Resultados Económicos positivos e Incrementales	Mantener resultados económicos positivos e incrementales	Incremento del Apalancamiento Operativo Reducir Costeo de Fondos Optimización del Costo Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enfoque productos de menor costo</li> <li>▪ Fidelización de Clientes</li> <li>▪ Optimización de rendimiento por excedentes de liquidez</li> <li>▪ Optimización de Procesos</li> </ul>
Marketing y Ventas	Gestionar efectivamente las ventas	Incremento de captaciones, colocaciones, número de socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoción, publicidad</li> </ul>
	Incrementar la penetración de mercado en el nicho	Fortalecimiento en ventas PYMES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación comercial agresiva</li> <li>▪ Promoción en Agencias</li> </ul>



	de mercado óptimo para el negocio		
	Ampliar la oferta de valor a clientes e incrementar las fuentes de ingresos	Análisis Matriz BCG	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factoring de Cheques</li> <li>▪ Seguro de accidentes personales</li> <li>▪ Chequeo médico a clientes</li> </ul>
Calidad y Productividad	Obtener la certificación ISO para la operación de la Cooperativa	Arrancar con los trámites respectivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creación del manual operativo de procesos</li> </ul>
	Dotar a la fuerza de ventas de recursos para su óptimo desempeño	Movilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Priorización de recursos</li> <li>▪ Capacitación</li> </ul>
Administración del Riesgo	Optimizar el manejo del riesgo de liquidez, crediticio y Operativo	Establecimiento de procesos Adaptación al marco jurídico y regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Automatización de procesos</li> <li>▪ Capacitación permanente</li> </ul>

Fuente: Cooperativa Alfonso Jaramillo León  
Elaborado por: Autor

La razón de ser de todo negocio es la generación de rendimiento; ante esta situación imprescindible la alta gerencia ha trazado como pilar fundamental los resultados económicos positivos e incrementales a través de estrategias y planes diversificados que incluyen el incremento del apalancamiento operativo, la reducción de costos, optimización de procesos, entre otros. No se ha mencionado y se requiere precisar, por parte de las autoridades de la cooperativa, el desarrollo de las estrategias y establecimiento de metas cuantificables para medir el cumplimiento de los objetivos macro.

Como segundo eje estratégico se consideró el Plan de Negocios de la Cooperativa mediante la gestión efectiva de ventas, penetración de mercado y ampliación en la oferta de valor. A más de ello, la gestión de ventas va acompañada del mejoramiento en calidad y productividad; se ambiciona la certificación ISO a mediano plazo; actualmente se están estructurando las directrices y armando el espacio para el análisis, diagnóstico, levantamiento, y posteriormente estandarización y normalización de procesos operativos de la organización, que constituyen la base para el control de calidad y obtención de la ISO. Este último punto se relaciona ampliamente con el desarrollo del presente Trabajo desde el punto de vista de la Recuperación de Cartera. Por último el



manejo de riesgo de liquidez, crediticio y operativo a través del monitoreo permanente de los resultados obtenidos. No obstante, tampoco se ha desarrollado un procedimiento para definir y evaluación el nivel de riesgos en la Cooperativa. El procedimiento interno consiste sobre todo en la verificación por parte del oficial de crédito dentro de la Central de Riesgos, la calificación que mantiene el cliente. Se pretende implementar posteriormente administración base de una matriz de riesgos.

Entre las situaciones por las cuales no se han hecho esfuerzos en este tema, se encuentran los bajos niveles de cartera vencida y la ausencia de problemas de iliquidez por parte de la organización.

#### **1.1.4 ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL – POSICIONAL DE LA COOPERATIVA**

La estructura organizacional, orgánico-funcional o funcional-posicional, términos comúnmente empleados, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León se ha caracterizado por su dinamismo. Desde su fecha de constitución en la década de los 60, ha dado un giro impresionante en sus escalas; siempre con la presencia de la Asamblea General a la cabeza, y los Consejos tanto de Administración como de Vigilancia como unidades de apoyo y supervisión. La legislación ecuatoriana demanda la Auditoría Externa e Interna. La Gerencia General que controla la Matriz y sus Agencias. Se encuentran 4 departamentos: Contabilidad, Crédito y Cobranzas, Inversiones y Portafolio, Desarrollo y Tecnología.

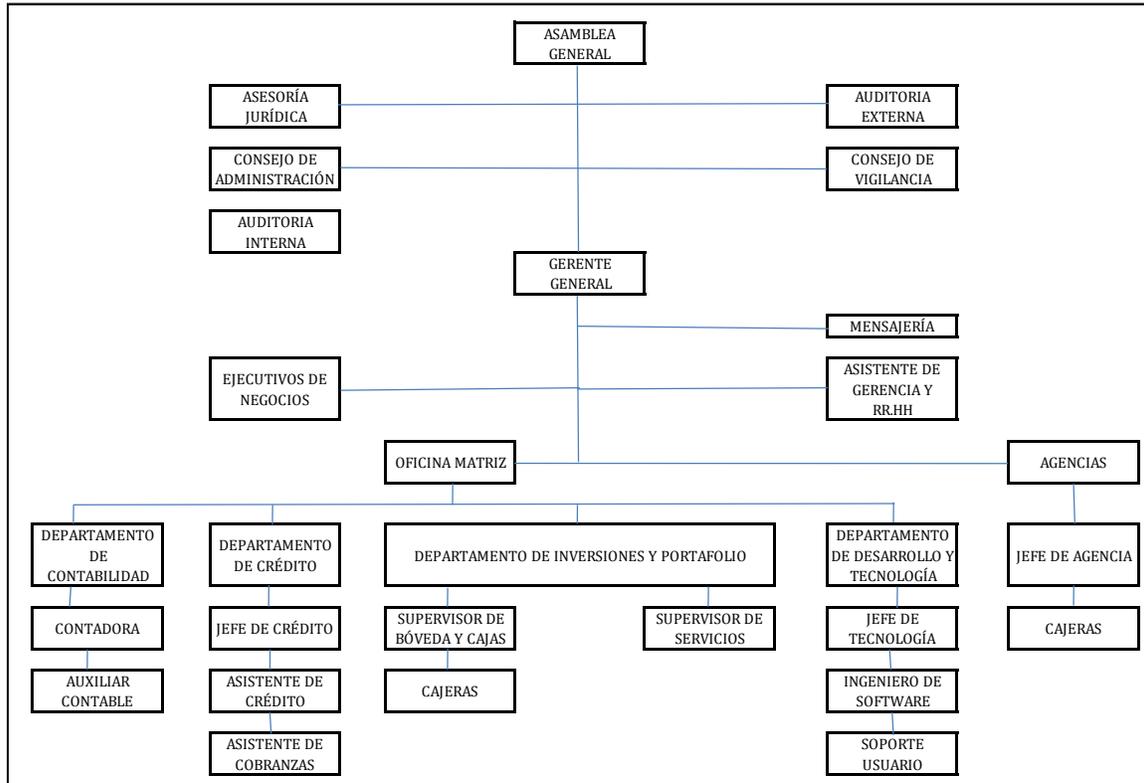
Más adelante se analizará a fondo el conjunto de procedimientos que se desarrollan dentro del Departamento de Crédito en relación a la Cobranza y sus unidades funcionales; sin descuidar por supuesto de la interrelación existente con las demás áreas de la organización. Se trata, como se indicó anteriormente, de analizar el funcionamiento actual de Crédito posterior al proceso de concesión, diseñar y proponer la implementación de un sistema que permita la optimización de la gestión.

A continuación se presenta de manera gráfica el organigrama posicional de la Cooperativa:



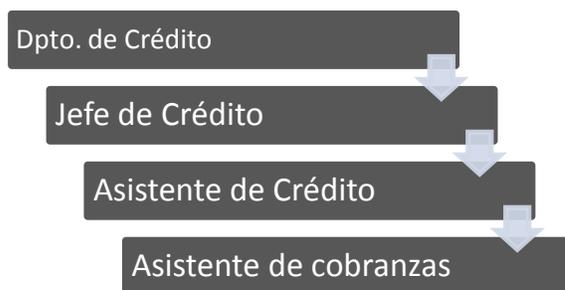
**GRÁFICO No. 1.1**

**ORGANIGRAMA POSICIONAL DE LA “CAJA”**



Fuente: Cooperativa Alfonso Jaramillo León  
Elaborado por: Autor

Se hará énfasis en la siguiente relación:





Bajo la supervisión o control de la Oficina Matriz se encuentra el Departamento de Crédito y Cobranzas el cual comprende tanto a la unidad de colocaciones como de recuperaciones. El Jefe de Crédito, quien labora en la oficina principal tiene a su cargo el control de todo el ciclo crediticio. Los mismos oficiales o asistentes como dentro de esta estructura se denomina, son quienes se encargan posteriormente de la gestión de cartera. Como un apoyo de la Gerencia, se encuentran los Ejecutivos de Negocios, quienes también forman parte de las colocaciones, a través de la promoción de los productos ofertados y el contacto personalizado con los clientes y el mercado potencial.

La función de los ejecutivos de negocios se extiende más allá de la colocación del crédito; pues son ellos quienes también, como se verá más adelante en el análisis de gestión de cartera, se encargan de las visitas e invitaciones personalizadas al socio para cubrir sus obligaciones en los plazos previstos.

## 1.2 ANÁLISIS FODA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN

El análisis FODA es una de las herramientas analíticas más útiles para analizar la interacción entre ciertas características peculiares de la organización y su entorno. En español sus siglas corresponden a: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; dicho análisis cuenta con un sinnúmero de aplicaciones a ser utilizadas en todos los niveles organizacionales tales como: ventas, producción, comercialización, distribución, etc., según el tipo de empresa que se esté analizando. Se visualizan los aspectos tanto positivos como negativos, las “ventajas y desventajas” internas y externas que tiene la empresa.

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
INTERNAS	EXTERNAS	INTERNAS	EXTERNAS
F	O	D	A



El FODA debe cumplir con ciertas características particulares necesarias para que su estructuración e interpretación sea válida y aplicable a la organización para la cual se elaborara:

- a. Independientemente del tipo de actividad o negocio, el FODA debe mantener relación directa con la estrategia competitiva.
- b. El FODA debe ser interfuncional – grupal
- c. Es importante el monitoreo constante sobre los cambios implementados
- d. En caso de que la difusión del FODA genere incertidumbre y resistencia al cambio por parte del personal, se deberá trabajar para mejorar esta situación.
- e. Las decisiones estratégicas deben crear valor económico, dentro de un marco objetivo y aceptable de riesgo.
- f. El análisis FODA no debe ser estático, es más bien un procedimiento dinámico que la alta gerencia debe monitorear de manera periódica como parte de la cultura organizacional.

De manera particular dentro de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León, también es aplicable lo anteriormente anotado que permita la contribución e interrelación consolidada de las distintas áreas. Los aspectos positivos deberán ser maximizados así como los negativos, minimizados, mediante estrategias o planes de acción.





Veamos en la siguiente tabla la Matriz FODA para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León:

**TABLA No. 1.2**  
**MATRIZ FODA DETALLADA**

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
Lista de Oportunidades  O1. Tendencia creciente del mercado al sistema financiero cooperado  O2. Creciente mercado de PYMES  O3. Automatización de procesos en el mercado  O4. Alianzas estratégicas con empresas de servicios para		Lista de Fortalezas  F1. Imagen Corporativa  F2. Grupo Humano  F3. Liquidez  F4. Cobertura en distintos puntos de la ciudad  F5. Trato personalizado al cliente  F6. Sistema interno de comunicación eficiente  F7. Atención en sucursales los días sábados  F8. Agilidad en trámites para concesión de crédito	Lista de Debilidades  D1. Carencia de manuales de procedimientos  D2. Poca capacidad de gestión comercial para vincular nuevos socios  D3. Deficiente estructura de manejo de riesgo  D4. Deficiente manejo en la base de datos de clientes  D5. Falta de servicios automatizados  D6. Cadena de servicios incompleta  D7. Elevado costo de captación respecto de tasa activa
		FO (maxi – maxi)  Estrategia para maximizar F y O  Capacitación permanente (F1, F2, F5, O3)  Sistemas de reclutamiento y selección de personal (F1, F2, F5)  Promoción y Publicidad sobre	DO (mini – maxi)  Estrategia para minimizar D y maximizar O  Diagnóstico de procesos madre y subprocesos y posterior gestión global (D1, D2, D3, O3)  Automatizar el sistema de riesgo (D3, O3)  Promoción y Publicidad sobre servicios (D2, D4, O1, O2, O5,



<p>ampliar la oferta de valor aprovechando el mercado cautivo y canales de distribución</p> <p>O5. Nuevo Marco jurídico y regulatorio</p> <p>O6. Confianza del público al Sistema Cooperado</p>	<p>servicios (O1, O2, O6)</p> <p>Apertura a convenios interinstitucionales (F1, F7, O1, O4)</p> <p>Alianzas con la competencia directa e indirecta (O4, F4)</p> <p>Maximizar la gestión de cobro (F3, F8, O3)</p>	<p>O6)</p> <p>Apertura a convenios interinstitucionales (D2, D4, D5, D6, O1, O4)</p> <p>Alianzas estratégicas con la competencia directa e indirecta (O4, D2, D5)</p> <p>Inversión en tecnología (O3, O4, D3, D4, D5, D6, D7)</p>
<p>Lista de Amenazas</p> <p>A1. Crecimiento y superación de la competencia directa</p> <p>A2. Cambios en el marco jurídico ecuatoriano regulatorio</p> <p>A3. Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana</p> <p>A4. Crisis económica internacional</p> <p>A5. El Avance de las TICS podría generar pérdidas de mercado</p>	<p>FA (maxi – mini)</p> <p>Estrategia para maximizar F y minimizar A</p> <p>Capacitación permanente (F1, F2, F6)</p> <p>Sistemas de reclutamiento y selección de personal (F1, F2, F5)</p> <p>Maximizar la gestión de cobro (A1, A3, F2, F3, F5)</p> <p>Monitoreo de la Competencia (A1, A3)</p> <p>Fijación de escenarios – simulaciones cambios en el marco legal (A2, F2)</p>	<p>DA (mini – mini)</p> <p>Estrategia para minimizar D y minimizar A</p> <p>Diagnóstico de procesos madre y subprocesos y posterior gestión global (D1, D5)</p> <p>Automatizar el sistema de riesgo (D3, D4, D5, A1, A3, A4, A5)</p> <p>Monitoreo de la Competencia (D2, A1, A3)</p> <p>Fijación de escenarios – simulaciones cambios en el marco legal (A2)</p>

Elaborado por: Autor



**TABLA No. 1.3**

**MATRIZ FODA CONSOLIDADA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1 IMAGEN CORPORATIVA F2 GRUPO HUMANO	O3 AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS EN EL MERCADO O4 ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON EMPRESAS DE SERVICIOS PARA AMPLIAR LA OFERTA DE VALOR
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D2 POCA CAPACIDAD DE GESTIÓN COMERCIAL PARA VINCULAR NUEVOS SOCIOS D5 FALTA DE SERVICIOS AUTOMATIZADOS	A1 CRECIMIENTO Y SUPERACIÓN DE LA COMPETENCIA DIRECTA A3 REPUNTE TECNOLÓGICO DE LA BANCA TRADICIONAL ECUATORIANA

Elaborado por: Autor

En la primera tabla se establecen las FODA's que posee la Cooperativa Alfonso Jaramillo León, y se han detallado además las estrategias para maximizarlas (oportunidades-fortalezas) y minimizarlas (amenazas-debilidades). Tales estrategias pueden abarcar una o más cualidades. En la segunda tabla se describen las FODA's cuyas estrategias abarcan en mayor cantidad. De aquí se desprende un factor muy importante; en cuanto a las fortalezas siempre debe aprovecharse de la IMAGEN CORPORATIVA como valor fundamental en el accionar de la Cooperativa; seguido de ello está el grupo humano, recurso primordial en toda organización. Por ello es preciso hacer énfasis en los sistemas de selección y reclutamiento de personal, así como en la capacitación permanente en los diversos aspectos: humanos, liderazgo, técnicos y operativos.

Otro aspecto que vale la pena mencionar es la automatización de procesos. Hoy en día toda empresa requiere caminar a la par con el avance de la tecnología y la disponibilidad de servicios automatizados para los clientes, en pos de solventar una demanda exigente. De aquí que la alta gerencia debe continuar sus esfuerzos para desarrollar la gestión de procesos dentro de su organización. Tal situación puede significar una oportunidad; sin embargo al ser mal utilizada o desaprovechada se convertiría en una fuerte amenaza frente al despunte tecnológico de la competencia tanto directa como indirecta.

De manera general, dentro del marco jurídico regulatorio hay algunas normas que le otorgarían ciertas ventajas a las cooperativas. La creación de la



Superintendencia de Cooperativas como ente regulador, se encuentra más próxima a la naturaleza o filosofía del sector cooperado; filosofía que garantiza la Constitución a través del modelo de economía popular y solidario. Tal situación generará mayor competitividad pues brinda más espacio al sistema. Las cooperativas por naturaleza se encuentran más cerca de la gente y por tanto de la actividad productiva.

La promulgación de la Ley Antimonopolio constituiría una amenaza por cuanto demanda solidez competitiva frente a otras cooperativas que buscarán captar nichos de mercado. La creación de la Ley de Comunicación para la conformación de un Consejo de Regulación planteado a través de la Consulta Popular de mayo de 2011 impulsada por el gobierno nacional, favorecería al sector cooperativo ya que se prohibiría la existencia de grupos financieros vinculados con medios de comunicación.

La SENPLADES<sup>9</sup> ha elaborado el Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir para el período 2009-2013, como instrumento del gobierno ecuatoriano para articular las políticas públicas a la gestión e inversión. La normativa contempla algunas estrategias nacionales que amparan sobre todo a sectores de asociación y cooperativistas; fomenta el emprendimiento comunitario y artesanal, haciendo énfasis en actividades productivas cuyos integrantes financieros corresponden a las cooperativas de ahorro y crédito sobre todo. Algunas ventajas se podrían aprovechar:

- Cupo de crédito preferente (calculado en base al patrimonio técnico)
- Creación del Fondo de Liquidez
- Creación del Seguro de Depósitos del Sector Financiero Popular y Solidario
- Fomento al sector productivo por sectores y ubicación geográfica
- Tratamiento tributario ventajoso para crédito de vivienda (similar a los concedidos por el Banco Ecuatoriano de la Vivienda y las Asociaciones Mutualista de Ahorro y Crédito)

A continuación podemos apreciar el destino del crédito ecuatoriano en el sistema financiero ecuatoriano (Instituciones reguladas por la Superintendencia de Bancos). A febrero de 2011, aproximadamente el 70% se ha destinado a la Producción, mientras que el porcentaje restante al Consumo; situación ventajosa

---

<sup>9</sup> Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa mediante Decreto Ejecutivo 1577 – Febrero de 2009.



para el sector cooperativo del país. Lamentablemente no se dispone de mayor información respecto de colocaciones y captaciones de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas que no se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos sino del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

### **CUADRO No. 1.2**

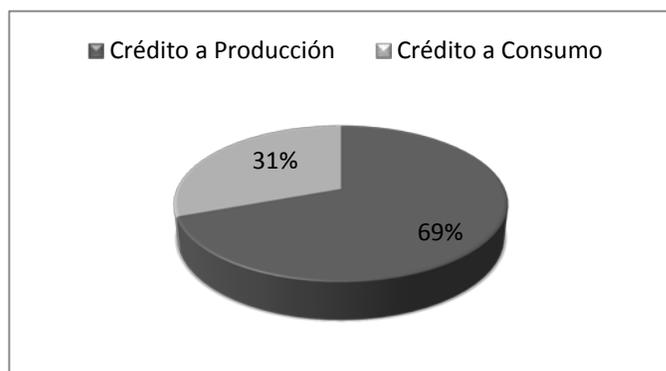
#### **DESTINO DEL CRÉDITO EN ECUADOR SEGÚN EL MONTO EN MILES USD \$**

<b>DESTINO DEL CREDITO - A FEBRERO DE 2011</b>		
<b>TIPO DE CREDITO</b>	<b>MONTO</b>	<b>COMPOSICION</b>
	<b>En miles de USD \$</b>	<b>Porcentaje %</b>
Industria y otros sectores productivos	6,478,928	49.96
Vivienda	1,483,670	11.44
Microempresa	1,037,160	8.00
<b>TOTAL CREDITO A LA PRODUCCIÓN</b>	<b>8,999,758</b>	<b>69.39</b>
<b>CREDITO AL CONSUMO</b>	<b>3,969,201</b>	<b>30.61</b>
<b>TOTAL CREDITO DESTINADO</b>	<b>12,968,960</b>	<b>100.00</b>

Fuente: [www.asobancos.org.ec/](http://www.asobancos.org.ec/), ASOCIACION DE BANCOS PRIVADOS DEL ECUADOR ABPE  
Elaborado por: Autor

### **GRÁFICO No. 1.2**

#### **DESTINO DEL CRÉDITO EN ECUADOR SEGÚN PORCENTAJE A FEBRERO DE 2011**



Fuente: [www.asobancos.org.ec/](http://www.asobancos.org.ec/), ASOCIACION DE BANCOS PRIVADOS DEL ECUADOR ABPE  
Elaborado por: Autor



En el gráfico anterior se puede observar la participación porcentual del Crédito según Tipo: Producción y Consumo

Para el caso de la Cooperativa, podemos observar durante los dos últimos años, la participación de la cartera de consumo y microempresa en la cartera total por vencer. Para el año 2009 el peso de ambas fue de aproximadamente el 50% sobre el total; sin embargo para el siguiente año, se observa un fuerte incremento en los préstamos a nivel de microempresa al 64,37%, lo cual ratificaría los intentos de la directiva para mejorar las colocaciones al sector productivo.

### **CUADRO No. 1.3**

#### **% DE PARTICIPACIÓN DE LA CARTERA POR TIPO EN LA “CAJA”**

<b>DETALLE DE CARTERA</b>				
<b>CONSUMO Y MICROEMPRESA (POR VENCER)</b>	<b>al 31-12-2009</b>	<b>% participación</b>	<b>al 31-12-2010</b>	<b>% participación</b>
cartera de créditos de consumo	3,885,652	49.69%	4,078,743	35.63%
cartera de créditos microempresa	3,934,243	50.31%	7,368,699	64.37%
<b>TOTAL CARTERA POR VENCER</b>	<b>7,819,895</b>	<b>100.00%</b>	<b>11,447,441</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cooperativa Alfonso Jaramillo León

Elaborado por: Autor

La tasa de interés activa referencial para los segmentos: productivo, de consumo, vivienda y microcrédito se ha mantenido conforme se aprecia en el cuadro siguiente. Se dispone de la información a septiembre de 2011; para las PYMES se registra un tipo de interés del 11.27%, mientras que cuatro puntos arriba para los créditos a consumo. La política estatal siempre tiene a favorecer al sector productivo nacional corporativo, empresarial y de pequeña y mediana industrial, mediante incentivos a través de las instituciones financieras estatales y privadas.



**CUADRO No. 1.4**

**TASA DE INTERÉS EFECTIVA REFERENCIAL EN ECUADOR  
PERÍODO 2010-2011\*  
SEGÚN EL DESTINO DE CRÉDITO**

	Productivo Corporativo	Productivo Empresarial	Productivo PYMES	Consumo	Vivienda	Microcrédito acumulación ampliada	Microcrédito minorista
<b>2010</b>							
Enero	9.13	9.97	11.19	18.08	11.11	23.07	30.53
Febrero	9.10	9.92	11.38	18.10	11.05	22.90	29.72
Marzo	9.21	9.94	11.35	16.80	10.94	23.06	30.23
Abril	9.12	9.91	11.39	15.97	10.87	23.01	30.54
Mayo	9.11	9.88	11.35	15.95	10.77	22.78	30.76
Junio	9.02	9.87	11.35	15.92	10.74	22.67	29.14
Julio	8.99	9.77	11.33	15.86	10.56	22.65	27.69
Agosto	9.04	9.78	11.27	15.86	10.64	22.75	28.45
Septiembre	9.04	9.78	11.27	15.86	10.64	22.75	28.45
Octubre	8.94	9.67	11.32	15.89	10.62	23.08	28.70
Noviembre	8.94	9.67	11.32	15.89	10.62	23.08	28.70
Diciembre	8.68	9.54	11.30	15.94	10.38	23.11	29.04
<b>2011</b>							
Enero	8.59	9.47	11.28	15.94	10.47	23.00	28.80
Febrero	8.25	9.71	11.24	15.90	10.47	23.00	28.28
Marzo	8.65	9.66	11.31	15.96	10.55	23.09	28.94
Abril	8.34	9.63	11.28	15.88	10.56	23.08	28.97
Mayo	8.34	9.63	11.28	15.88	10.56	23.08	28.97
Junio	8.37	9.54	11.27	15.99	10.38	22.97	28.97
Julio	8.37	9.54	11.27	15.99	10.38	22.97	28.97
Agosto	8.37	9.54	11.27	15.99	10.38	22.97	28.97
Septiembre	8.37	9.54	11.27	15.99	10.38	22.97	28.97

Fuente: Banco Central del Ecuador. Información Estadística Mensual No.1915, Septiembre 2011  
Elaborado por: Autor

\*Información a septiembre de 2011

Según datos del Banco Central del Ecuador, se prevé un crecimiento de aproximadamente el 5% del PIB. Los sectores con mayor incremento corresponden a la Construcción y Servicios de Intermediación Financiera. A pesar de la notable evolución de este último segmento, el sistema bancario privado, las cooperativas y sociedades financieras han desacelerado su nivel de colocaciones desde inicios de 2011. El Banco Nacional de Fomento, a través de la caída en las colocaciones por Crédito de Desarrollo Humano, denominado CDH ha contribuido para la desaceleración sobre todo en la banca pública.

Actualmente la Cooperativa se maneja con las siguientes tasas de interés:



**CUADRO No. 1.5**

**TASA DE INTERÉS SEGÚN EL DESTINO DE CRÉDITO EN LA “CAJA”**

DESTINO DEL CRÉDITO	TIPO DE INTERÉS
Consumo y Credivehículo	15,20%
Microempresa	16,90%

Fuente: Cooperativa Alfonso Jaramillo León  
Elaborado por: Autor

Según podemos observar, el tipo de interés otorgado para los créditos de consumo asciende a 15,20%, comparable a la tasa de interés efectiva referencial establecida para el sector financiero controlado por la Superintendencia de Bancos para el año 2011; mientras que para la microempresa es bastante superior, esto es al 16,90%; situación que le estaría restando seriedad competitiva en el mercado. Pese a ello, con respecto al 2009 se dio un fuerte incremento en las colocaciones a la microempresa.

**CUADRO No. 1.6**

**PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA EN MILES DE DÓLARES DE 2000**

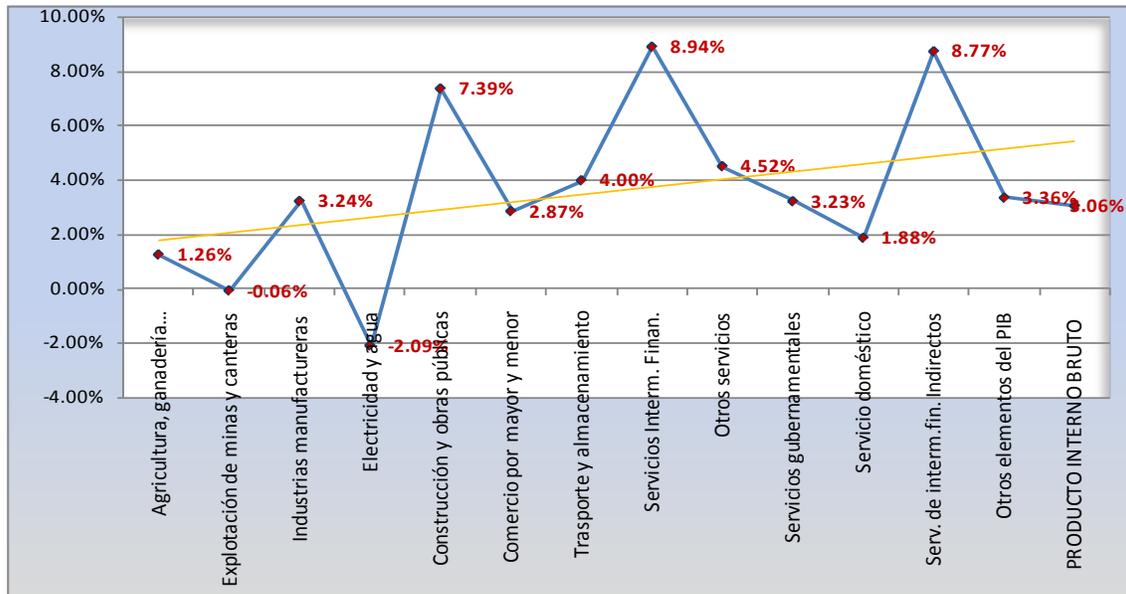
Ramas de actividad \ Años	2008	2009	2010	2011	variación
CIU CN	(p)	(p)	(p)	(prev)	%
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	2,473,372.00	2,509,959.00	2,504,205.00	2,567,856.84	2.54%
B. Explotación de minas y canteras	3,526,343.35	3,440,282.00	3,352,860.52	3,513,756.90	4.80%
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	3,341,096.00	3,290,211.00	3,511,421.04	3,669,900.09	4.51%
D. Suministro de electricidad y agua	240,195.90	211,002.00	213,907.99	223,533.85	4.50%
E. Construcción y obras públicas	2,123,901.27	2,238,028.00	2,386,948.00	2,629,223.23	10.15%
F. Comercio al por mayor y al por menor	3,586,582.46	3,503,294.00	3,724,601.00	3,896,091.20	4.60%
G. Transporte y almacenamiento	1,728,525.17	1,792,317.00	1,837,463.96	1,944,036.87	5.80%
H. Servicios de Intermediación financiera	530,785.00	539,693.68	633,222.97	682,614.36	7.80%
I. Otros servicios	3,808,933.00	3,873,947.49	4,082,686.03	4,347,123.85	6.48%
J. Servicios gubernamentales	1,164,990.00	1,227,908.00	1,233,930.04	1,280,819.38	3.80%
K. Servicio doméstico	30,165.00	30,313.00	31,724.00	31,882.62	0.50%
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	(696,878.78)	(719,179.00)	(832,597.00)	(893,594.00)	7.33%
Otros elementos del PIB	2,174,479.00	2,181,678.52	2,302,944.00	2,399,595.30	4.20%
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>24,032,488.94</b>	<b>24,119,455.00</b>	<b>24,983,318.01</b>	<b>26,292,840.48</b>	<b>5.24%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador, Información Estadística Mensual No.1915, Septiembre 2011  
Elaborado por: Autor  
(prev) Proyección al 31 de diciembre de 2011



**GRÁFICO No. 1.3**

**PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA  
EN MILES DE DÓLARES DE 2000**



Fuente: Banco Central del Ecuador, Información Estadística Mensual No.1915, Septiembre 2011  
Elaborado por: Autor



## CAPITULO 2

### 2. ANÁLISIS SITUACIONAL EN LA COOPERATIVA: EL PROCESO ACTUAL DE GESTIÓN DE CARTERA

#### 2.1 ANÁLISIS DEL CICLO DE CRÉDITO

La concesión de crédito para los socios 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 que en toda solicitud de préstamo es entregada. No existe diferencias entre la información requerida por parte del departamento de crédito de la organización y la información que solicita la competencia directa. Se valida la información del solicitante, dirección domiciliaria, datos de la vivienda, actividad económica, referencias crediticias, entre otros. El valor a solicitar y su posterior concesión dependerá del nivel de ingresos y el historial crediticio que mantenga el deudor.

El asistente de crédito está obligado a verificar la información crediticia en la Central de Riesgos. Adicionalmente, la Cooperativa mantiene relaciones de contratación externa con SERCOBACO, empresa de la ciudad que se dedica a la verificación domiciliaria de deudores y garantes. Una vez receptado el formulario con las firmas de ley, se procede a remitir al Comité de Crédito de la Cooperativa. En el lapso de hasta 48 horas, de cumplirse con los requisitos formales y de análisis de riesgo crediticio, se procede a depositar en cuenta el monto solicitado por el socio. A continuación se presenta un esquema gráfico del funcionamiento del crédito:

**GRÁFICO 2.1**

#### CICLO DEL CRÉDITO EN LA “CAJA”



Elaborado por: Autor



Una vez otorgado el crédito, el mismo se registra en el software que para el efecto dispone la Cooperativa, denominado FINANCIAL-BUSINESS-SYSTEM. Dicho sistema informático cuenta con los siguientes datos:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Razón Social del Cliente</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de Cédula o Registro Único de Contribuyentes</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirección Domiciliaria, Teléfono, Fax, Correo Electrónico, Teléfono Móvil</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Información Crediticia: Tipo de Crédito, Monto, Plazo, Tasa de Interés</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tabla de Amortización</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Agencia responsable</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tipo de Calificación actual más baja (como referencia, el sistema muestra el nivel de calificación más baja que hubiera obtenido en su historia crediticia) – Central de Riesgos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vencimiento</li></ul>

El FINANCIAL-BUSINESS-SYSTEM es un sistema integrado modular, y se encuentra interconectado al Sistema de Contabilidad. Trabaja bajo la plataforma C Sharp en línea con todas las agencias. El software se adquirió en el año 2007 con los códigos fuentes; y hasta la fecha las mejoras y adaptaciones las ha desarrollado el área de Informática en base a los requerimientos del usuario. Antes del 2007, la Cooperativa funcionaba con el denominado SOLUCIONES INTEGRADAS.

El sistema es totalmente parametrizable, se trabaja en roles de usuario y las agencias se encuentran interconectadas a través del sistema de radio. Existen varios módulos: Crédito, Inversiones, Depósitos, Portafolio, Cobranzas, entre otros, los cuales, como se indicó anteriormente, se entrelazan con el Sistema de Contabilidad; a su vez, el Módulo Cobranzas dispone de “carpetas” en línea para el registro, actualización, depuración, consultas y control de la información crediticia del cliente. Registra además, el histórico de los trámites judiciales por cartera morosa.



## **IMAGEN 2.1**

### **FINANCIAL BUSINESS SYSTEM: MÓDULO DE COBRANZAS**

■

## **2.2 LA CARTERA Y LOS CLIENTES**

Dentro del Departamento de Crédito se encuentra Cobranzas como área dependiente para completar el ciclo del crédito. En la Matriz 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 través del software FINANCIAL-BUSINESS-SYSTEM, se genera en línea el denominado "Reporte de Cartera". El sistema se encuentra configurado de manera tal que, en primera instancia emita una alerta 15 días antes del vencimiento del crédito y automáticamente se genera un SMS o mensaje de texto a ser direccionado al teléfono móvil del cliente recordándole el próximo vencimiento.

Cuando ha expirado el plazo para el pago, el funcionario encargado se ocupa del aviso respectivo. Existen 3 tipos de notificación por escrito: a los 30, 60, 90 días. Se emite la notificación escrita, la cual es entregada en el domicilio del cliente,



adicionalmente se remite de manera automática a través del sistema un correo electrónico indicando el vencimiento. Los Ejecutivos de Negocio efectúan visitas a los socios.

Al no existir una estandarización y normalización sobre el proceso a desarrollar, la fecha tope para remitir el trámite para apoyo legal. Se estima el plazo de 100 días de vencimiento para el proceso judicial respectivo. Vale mencionar que Asesoría Jurídica, estructuralmente se encuentra a nivel de apoyo de la Asamblea General.

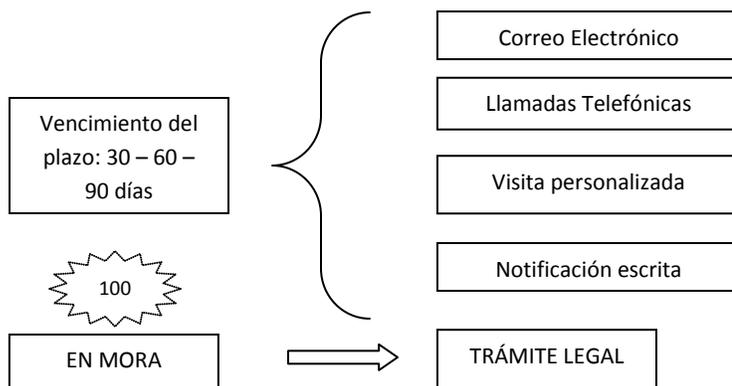
### GRÁFICO 2.2

#### PROCESO DE ALERTAS AL CLIENTE PARA LA COBRANZA EN LA “CAJA”



Elaborado por: Autor

No existe un método o sistema adicional de alerta al cliente como aviso de vencimiento, salvo la utilización de mensajes de texto. Lo cual, lógicamente, podría desfavorecer a quien no posee teléfono celular, no tiene contratado servicio de mensajería o de tenerlo, como es común, la red de telefonía móvil tenga algún problema técnico.





No obstante no se encuentra definida una fecha exacta para el inicio del trámite judicial ante el profesional contratado para el efecto

En el siguiente cuadro se puede observar por rangos en días, la cantidad de créditos vencidos. De 1 a 100 días, se concentra el 84% de los créditos vencidos; por tanto la cartera más complicada de gestionar, la cual podría considerarse como la posterior a los 100 días de vencimiento, comprende el 16%, situación que ha sido ventajosa para la cooperativa, porque le permite mantener un seguimiento más personalizado hacia los clientes morosos. El promedio en días considerando los créditos vencidos, asciende a 106; sin embargo este dato no nos dice mucho si tomamos en cuenta que la mayoría de créditos vencidos se encuentran dentro del primer rango: 1-100 días.

#### **CUADRO No. 2.1**

##### **CRÉDITOS VENCIDOS POR NÚMERO DE DÍAS EN LA “CAJA”**

<b>Rangos (días de vencimiento)</b>	<b>No. de Créditos vencidos</b>
1 - 100	535
101 - 500	54
501 - 1.000	24
más de 1.000	21

→ 84%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León  
Elaborado por: Autor

El Departamento de Crédito y Cobranzas mantiene registro en su base de datos, la cantidad de 630 créditos vencidos, tanto de consumo como productivos. De éstos, existen 53 juicios que se están llevando a cabo actualmente en la Cooperativa. Vale indicar que como proceso ordinario no normado, se considera un vencimiento superior a 100 días, para iniciar el trámite judicial; no obstante a la fecha existen 99 créditos vencidos, de los cuales, como ya se indicó, tan sólo el 53% están en proceso legal.

#### **CUADRO No. 2.2**

##### **CRÉDITOS VENCIDOS VS. CRÉDITOS EN JUICIO**

<b>No. de Créditos vencidos (+ de 100 días)</b>	<b>No. de Créditos en juicio</b>	<b>% de Créditos en juicio respecto del número total de créditos vencidos</b>
99	53	53.53%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León  
Elaborado por: Autor



### **CUADRO No. 2.3**

#### **TOTAL CARTERA VENCIDA: POR NÚMERO DE CRÉDITOS**

Detalle	No. de Créditos Vencidos	%
En juicio	53	8.33%
Vencidos sin juicio	583	91.67%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León  
Elaborado por: Autor

Como es de conocimiento general, la calificación que usualmente se asigna a un cliente dentro del sistema financiero, para la concesión de créditos va desde tipo A hasta tipo E. A continuación se presenta un cuadro detallado indicando cuántos créditos vencidos se encuentran dentro de segmento. Aproximadamente el 50% corresponde a clientes tipo 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 cartera. El 16% de morosidad se encuentra en clientes con calificación E.

### **CUADRO No. 2.4**

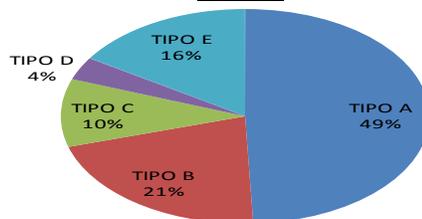
#### **NÚMERO DE CRÉDITO POR TIPO DE CALIFICACIÓN**

TIPO DE CALIFICACIÓN	No. de Créditos Vencidos
TIPO A	313
TIPO B	134
TIPO C	65
TIPO D	22
TIPO E	101

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León  
Elaborado por: Autor

### **GRÁFICO No. 2.3**

**Porcentaje de Créditos Vencidos: Por Tipo de Crédito**



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León  
Elaborado por: Autor



A continuación se presenta un cuadro indicando la cantidad de créditos vencidos por Agencia. Como observamos, en Matriz y en la Agencia Monay se encuentra 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.

### **CUADRO No. 2.5**

#### **NÚMERO DE CRÉDITOS POR AGENCIA**

<b>AGENCIA</b>	<b>No. de Créditos Vencidos</b>
Matriz	236
Agencia Monay	111
Agencia Gualaceo	83
Agencia Remigio Crespo	74
Agencia Totoracocha	68
Agencia Américas	63

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León  
Elaborado por: Autor

Efectuando un análisis más detallado y ya con valores, se presenta para los años 2009 y 2010, la cartera de créditos tanto de consumo como microempresa o productivos por tipo: por vencer, que no devenga intereses y vencida.

### **CUADRO No. 2.6**

#### **VARIACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO POR TIPO**

<b>Cartera de Créditos</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Variación %</b>
cartera de créditos de consumo por vencer	3,885,652	4,078,743	4.97%
cartera de créditos microempresa por vencer	3,934,243	7,368,699	87.30%
cartera de créditos de consumo que no devenga intereses	242,200	195,299	-19.36%
cartera de créditos microempresa que no devenga intereses	478,477	211,091	-55.88%
cartera de créditos de consumo vencida	89,598	69,538	-22.39%
cartera de créditos microempresa vencida	104,133	146,679	40.86%
<i>(Provisiones para créditos incobrables)</i>	346,821	465,162	34.12%
<b>TOTAL CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>8,387,481</b>	<b>11,604,887</b>	<b>38.36%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León



Elaborado por: Autor

En el cuadro anterior vemos las cifras que mantiene la Cooperativa para los años 2009 y 2010 y que corresponden al comportamiento de Cartera. Como se observa, los niveles de Cartera Vencida tanto en Consumo como Microempresa son bastante bajos en relación a la Cartera Total. Para el primer año es del 2.33% y para el siguiente disminuye a 1.88%

### **CUADRO 2.7**

#### **CARTERA VENCIDA SOBRE EL TOTAL DE CARTERA**

DETALLE	2009	2010
CARTERA VENCIDA	195,740	218,227
TOTAL CARTERA	8,387,481	11,604,887

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León  
Elaborado por: Autor

Pese a la ventaja de la entidad al no haber presentado problemas de liquidez, es primordial mantener un procedimiento automatizado y estandarizado que se ajuste a la realidad que le permita gestionar la colocación y recuperación de Cartera

## **2.3 ANÁLISIS FODA PARA EL ÁREA DE COBRANZAS**

**TABLA 2.1**

### **MATRIZ FODA DETALLADA**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>FACTORES INTERNOS</b>	Lista de Fortalezas F1. Trato personalizado con el cliente F2. Conocimiento del cliente y factibilidad en verificación de información personal F3. Disponibilidad de sistema de alertas - adaptabilidad F4. Niveles bajos de cartera incobrable F5. Mayor colocación en cartera productiva F6. Imagen corporativa	Lista de Debilidades D1. Carencia de Manual de Procesos de la Gestión de Cobro D2. Falta de automatización. Sistema básico de alertas al cliente D3. Deficiente estructura de manejo de riesgo crediticio D4. Aprovechamiento parcial de la base de datos de clientes
Lista de Oportunidades O1. Crecimiento esperado de la		FO (maxi – maxi) Estrategia para maximizar F y O	DO (mini – maxi) Estrategia para minimizar D y



<p>economía</p> <p>O2. Creciente mercado de PYMES</p> <p>O3. Automatización de procesos en el mercado</p> <p>O4. Crecimiento esperado en el nivel productivo nacional</p>	<p>Monitoreo permanente del cliente – seguimiento (F1, F2, F6, O2)</p> <p>Mejoramiento en comunicación oficial-cliente (F1, F2, F3, F6)</p> <p>Promoción la oferta de servicios (F5, O2, O4)</p> <p>Análisis técnico del riesgo crediticio (F2, F3, F4, O3)</p> <p>Manejo tasas de interés competitivas para el mercado de la producción (F5, O2, O4)</p> <p>Capacitación permanente sobre sistemas y técnicas de cobranza (F2, F3, F4, O3)</p>	<p>maximizar O</p> <p>Diagnóstico, levantamiento y estandarización de procesos y subprocesos en la gestión integral de cartera (D1, D3, O3)</p> <p>Automatización del sistema de riesgo (D2, D3, D4, O3)</p> <p>Promoción y Publicidad sobre colocaciones (D4, O1, O2, O4)</p>
<p>Lista de Amenazas</p> <p>A1. Avanzada tecnología de la competencia.</p> <p>A2. Crisis económica internacional</p> <p>A3. Cambios en el marco jurídico regulatorio</p> <p>A4. Procesos conocidos y aplicados en la competencia directa e indirecta sobre la gestión de cobro</p> <p>A5 Fallas técnicas por sistema de alertas limitado hacia el cliente</p>	<p>FA (maxi – mini)</p> <p>Estrategia para maximizar F y minimizar A</p> <p>Monitoreo permanente de la Competencia para toma de decisiones estratégicas (F4, A1, A4)</p> <p>Análisis permanente de escenarios para cambios en marco jurídico (A3)</p> <p>Mantenimiento de imagen corporativa – departamental (F1, F6, A4)</p> <p>Inversión en tecnología (F3, F6, A1, A5)</p>	<p>DA (mini – mini)</p> <p>Estrategia para minimizar D y minimizar A</p> <p>Maximizar la gestión de cobranzas (D1, D2, D3, A1, A4, A5)</p> <p>Diagnóstico y aplicación de procesos al sistema integral de crédito (D1, D3, A4)</p> <p>Automatización en el sistema de riesgo (D2, D3, A1)</p>

Elaborado por: Autor

**TABLA 2.2.**

**MATRIZ FODA CONSOLIDADA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F2 Conocimiento del cliente y factibilidad en verificación de información personal	O3 Automatización de procesos en el mercado
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D3 Deficiente estructura de manejo de riesgo crediticio	A1 Avanzada tecnología de la competencia.

Elaborado por: Autor



Como en el primer capítulo, se define el esquema FODA para la Cooperativa, pero esta vez específicamente respecto al departamento de Crédito, en el área de Cobranzas. La definición de estrategias para realzar los factores positivos (oportunidades-fortalezas) y reducir los negativos (amenazas-debilidades) se presenta bajo el mismo esquema. En este caso, las estrategias apuntan principalmente a:

- Conocimiento del cliente
- Automatización de procesos
- Manejo de riesgo crediticio
- Tecnología de la competencia.

Bajo estas 4 características básicas (eficiencia y deficiencia) del departamento de Crédito, descritas en la segunda tabla, obtenemos, más que una definición del proceso en sí, una visión más clara del porqué de los resultados, tanto positivos como negativos.

De manera integral el FODA apunta a la importancia de la IMAGEN CORPORATIVA; sin embargo para este segundo caso más específico, la principal fortaleza es el conocimiento del cliente, su comportamiento, información, necesidades, actividad, etc. El número reducido de clientes, en comparación por ejemplo, con el que posee la banca privada, le ha permitido a la cooperativa mantener niveles elevados de comunicación,

No obstante es necesario tomar en consideración que este proceso íntegro de comunicación y trato hacia el cliente deberá siempre ser dinámico

Se vuelve a mencionar la importancia en la automatización de procesos, partiendo desde la definición e implementación de normativas, manuales e instructivos que guíen el accionar y los procedimientos del personal, y combinarlos con tecnología e innovación. En ese aspecto abarcaríamos también de alguna manera el manejo del riesgo crediticio; pues al normarse los procedimientos se definiría asimismo cuáles son los aspectos indispensables a considerar en la concesión de crédito y el posterior proceso de recuperación.

En la práctica, las instituciones financieras suelen utilizar similar criterio que engloban los siguientes factores:

1. Definición del sujeto de Crédito: Establecer requisitos por escrito, difundirlos y aplicarlos



2. Garantías satisfactorias como respaldo al crédito, cobertura
3. Número o cantidad de aportes requeridos de ahorro o corriente para establecer cupos y plazos
4. Buen historial de crédito con la Cooperativa y otras instituciones, de ser el caso. Verificación básica en la Central de Riesgos.
5. Actividad económica lícita
6. Cupo disponible de endeudamiento por línea de crédito
7. Pagos al día de las obligaciones que tuviera para con la Cooperativa

#### **2.4 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA COOPERATIVA Y EL ÁREA DE COBRANZAS**

Para efectuar el análisis financiero de una institución financiera, sea bancaria o del sector cooperativo, se toman distintas consideraciones a las de una empresa comercial, industrial o de servicios; pues, dentro del sector financiero la estructura contable difiere sustancialmente, sin embargo al igual que las demás, es necesario determinar la suficiencia de los resultados de sus operaciones. En Ecuador no existe, a diferencia de otros países, indicadores financieros propios legales para la rama de cooperativas de ahorro y crédito como la Alfonso Jaramillo León. Se intenta efectuar entonces un análisis interno y de alguna manera compararlo con el sistema financiero cooperativo. Se tiene información disponible a través de la Superintendencia de Bancos en cuanto a las Cooperativas de primero y segundo piso bajo su control; sin embargo como bien sabemos, la Cooperativa Alfonso Jaramillo no está regulada por dicho organismo, sino corresponde al Ministerio de Inclusión Social y no existe disponibilidad de cifras, ratios, balances, estados de resultados y demás información financiera del sector cooperativo no regulado por la Superintendencia de Bancos.

Para el sector financiero y en este caso específico, el cooperativo ecuatoriano, la disponibilidad de efectivo o liquidez para hacer frente a las necesidades de corto plazo que se presentaran es importante. Incluso el índice, a diferencia de las empresas comerciales de bienes o prestadoras de servicios no financieros, tiende a ser mayor. Dicho índice hace referencia más bien a la tenencia de activos líquidos y no a la capacidad de generación de liquidez o efectivo.



La intermediación financiera es otro ratio o índice fundamental que muestra la relación entre las colocaciones con las captaciones tanto a corto como a largo plazo. A continuación se detallan los principales indicadores para los años 2009 y 2010 efectuando una comparación entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo y las Cooperativas de Ahorro y Crédito de primero y segundo piso, controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

### **CUADRO No. 2.8**

#### **CUADRO COMPARATIVO DE INDICADORES FINANCIEROS AÑOS 2009 - 2010**

RATIOS	2009		2010	
	COOP.AJL*	SBS**	COOP.AJL	SBS
Liquidez: Activo Circulante/Captaciones	1.20	21.69	1.19	21.93
Intermediación Financiera: Cartera Bruta/(Depósitos a la vista + Depósitos a Plazos)	79.34%	102.56%	89.82%	101.91%
Rendimiento sobre Activos: Utilidad Neta/Total Activo	0.88%	1.44%	0.88%	1.43%
Rendimiento sobre Patrimonio: Utilidad Neta/Total Patrimonio	5.50%	9.33%	5.94%	10.20%
Eficiencia y Gestión Administrativa: Gastos Operativos/Total Activo	5.79%	6.42%	5.86%	5.95%

Fuente: Cooperativa Alfonso Jaramillo León y Boletines mensuales-Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Autor

\* Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León

\* Superintendencia de Bancos

Como se puede apreciar la liquidez para el caso de la Cooperativa es aproximadamente 20 veces inferior que el índice manejado por las demás entidades.

El margen de intermediación financiera presenta un incremento porcentual para el año 2010 en 10 puntos, pues el nivel de cartera fue superior comparado con el 2009 sobre todo en las colocaciones para microempresa. El incremento en dólares representó casi 3 millones y medio en cartera bruta.

Los denominados ROE y ROA se encuentran ligeramente por debajo del sector. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de



Bancos tienen un mayor margen de rendimiento sobre sus Activos y Patrimonio; por cada 1 dólar invertido en activos totales la utilidad neta (después del 25% de Impuesto a la Renta) es de 1.44% para los inversionistas o socios, en este caso.

Si comparamos a la Cooperativa Alfonso Jaramillo con las Cooperativas del sector bajo el Control de SBS, los márgenes que se manejan a nivel de eficiencia administrativa son similares; pues la relación entre los gastos operativos y el activo total supera el 5% en ambos años.

### **CUADRO No. 2.9**

#### **CUADRO COMPARATIVO DE INDICADORES FINANCIEROS PARA CARTERA AÑOS 2009 - 2010**

RATIOS - CARTERA	2009		2010	
	COOP.AJL	SBS	COOP.AJL	SBS
Calidad de Cartera: Cartera Vencida/Total Cartera	2.31%	4.14%	1.86%	3.08%
Calidad de Cartera: Provisión Cartera/Cartera Vencida	179%	136.3%	215.09%	171.07%
Rendimiento de Cartera: Ingresos generados por Cartera/Total Cartera	4.98%	16.52%	5.31%	16.41%
Morosidad de Cartera: Cartera de Crédito Consumo Vencida/Total Cartera	1.07%	3.43%	0.60%	2.48%
Morosidad de Cartera: Cartera Crédito Microempresa Vencida/Total Cartera	1.24%	5.31%	1.26%	4.18%

Fuente: Cooperativa Alfonso Jaramillo León y Boletines mensuales-Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Autor

\* Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León

\* Superintendencia de Bancos

Haciendo énfasis en los indicadores de Cartera, se pueden realizar ciertas apreciaciones:

- ✓ El nivel de cartera vencida (expresada en veces) en la Cooperativa Alfonso Jaramillo corresponde al 50% de la cartera vencida que presentan las otras entidades.



- ✓ Para el año 2010, el índice de calidad de cartera disminuyó respecto del año 2009.
- ✓ La Cooperativa mantiene provisiones para cartera vencida superior al margen que mantienen las demás Cooperativas. Esta situación se explica además porque la cartera vencida en el primer caso es menor.
- ✓ Para las Cooperativas bajo el control de la SBS, el rendimiento generado por Cartera es aproximadamente 4 veces superior al rendimiento porcentual que obtiene la Cooperativa por este concepto.
- ✓ El nivel de morosidad, tanto en los créditos de consumo como en los de microempresa es inferior en la Cooperativa.
- ✓ Para las cooperativas de ahorro y crédito controlados por la Superintendencia de Bancos y Seguros la morosidad en cartera de microempresa es superior en dos puntos porcentuales a la morosidad por créditos de consumo, en ambos años.

En cuanto a la estructuración del activo que mantiene la Cooperativa, a continuación se presenta la participación para el 2009 y 2010 de cada rubro que compone dicha cuenta. En ambos años, la Cuenta denominada "Cartera de Créditos" es la que mayor peso tiene, por niveles de aproximadamente el 70% sobre el total del Activo. De aquí que, es importante considerar que la liquidez y sostenibilidad de la Cooperativa se encuentra supeditada a la gestión de colocación de crédito.

#### **CUADRO No. 2.9**

##### **ESTRUCTURACIÓN DEL ACTIVO EN LA COOPERATIVA ALFONSO JARAMILLO LEÓN Años 2009 - 2010**

<b>Estructura del Activo</b>	<b>2009</b>	<b>% Participación</b>	<b>2010</b>	<b>% Participación</b>
Fondos Disponibles	1,321,344	10.78%	1,611,922	10.23%
Inversiones	2,004,123	16.35%	1,824,065	11.58%
Cartera de Créditos	8,387,481	68.45%	11,598,887	73.62%
Cuentas por Cobrar	104,724	0.85%	141,712	0.90%
Propiedades y Equipo	340,660	2.78%	372,587	2.36%
Otros Activos	93,809	0.77%	204,578	1.30%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>12,254,150</b>	<b>100.00%</b>	<b>15,755,762</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León  
Elaborado por: Autor



El incremento considerable en Otros Activos por más de 100 mil dólares corresponde a las adecuaciones efectuadas en las oficinas de la Cooperativa como resultado de su crecimiento en Agencias. En cuanto a la estructura del pasivo que mantiene la Cooperativa en ambos años, se observa que la participación de las Captaciones es prácticamente totalitaria. Para el año 2010, existe un importante incremento de 3 millones de dólares en la Cuenta “Obligaciones con el Público” ocasionada sobre todo por el crecimiento de los Depósitos a la Vista así como el aumento en pólizas (31 a 90 días).

**CUADRO No. 2.10**

**ESTRUCTURACIÓN DEL PASIVO EN LA COOPERATIVA ALFONSO JARAMILLO LEÓN  
Años 2009 - 2010**

<b>Estructura del Pasivo</b>	<b>2009</b>	<b>% Participación</b>	<b>2010</b>	<b>% Participación</b>
Obligaciones con el Público	9,855,879	96.25%	12,738,200	95.46%
Cuentas por Pagar	384,355	3.75%	606,488	4.54%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>10,240,234</b>	<b>100.00%</b>	<b>13,344,688</b>	<b>84.70%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León  
Elaborado por: Autor

Pese a que la participación de Cuentas por Pagar dentro del Total de Pasivo es bastante baja, vale indicar que existe un incremento en más del 60% el cual ha financiado los gastos por readecuación. Es importante hacer énfasis en un aspecto: Para las entidades bancarias privadas, mutualistas, asociaciones financieras privadas y otras instituciones financieras públicas y privadas se encuentra establecido legalmente el Encaje Bancario<sup>10</sup>. Para las Cooperativas de Ahorro y Crédito no existe disposición alguna al respecto. Dentro del Catálogo de Cuentas de la Cooperativa, se encuentran dos rubros bajo la Cuenta 33 correspondiente a Reservas: 3301 Legal y 3303 Especiales. La Ley de Cooperativas establece como reserva legal el 20% de los excedentes, así como considera un fondo especial por previsión y asistencia social así como Educación. Ha sido facultativo de la alta gerencia de la institución mantener reservas especiales a más de las legalmente establecidas y que corresponden a: Contingencias, Fondo Mortuario, Sede Social e Institucional, cuyo porcentaje aumentó en un 10% aproximadamente para el año 2010 respecto del 2009. En el tercer capítulo veremos a detalle la estructuración del modelo para la gestión de cobranzas

<sup>10</sup> Según Regulación No. 178-2009, de marzo 4 de 2009, establece un encaje único del 2% para todos los depósitos y captaciones en dólares de los Estados Unidos de América realizados por los Bancos. Para las instituciones financieras del sector público, establécese un encaje único del 4% para todos los depósitos y captaciones en dólares de los Estados Unidos de América



## **CAPITULO 3**

### **3. ANALOGÍA ENTRE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN Y UNA ENTIDAD BANCARIA**

No se pretende intervenir en el proceso integral de crédito, desde la solicitud, análisis y desembolso a los clientes. Tal situación, como ocurre en la realidad, y pese al buen desenvolvimiento y crecimiento constante en colocaciones, siempre podrá mejorarse a través de varios mecanismos y políticas que corresponderán tanto al responsable del Departamento de Crédito, como a la Directiva. Se ha analizado el funcionamiento global de la Recuperación de Cartera no sólo de la CAJA, no sólo como un procedimiento interno, aislado. Merece la pena comparar 2 situaciones de alguna manera similares, estableciendo similitudes y diferencias, entre la Cooperativa y una entidad financiera ecuatoriana perteneciente al sector de la Banca.

Se efectuaron las gestiones del caso para solicitar la información pertinente y poder publicarla dentro de este documento; y las autoridades del caso han creído conveniente, al tratarse de información interna, no sea publicado el nombre de la entidad. A fin de mantener la confidencialidad requerida y proteger, como se pidió, la gestión interna de recuperación y los procedimientos aplicados, así como valores y cifras, se mencionará a esta institución bajo el nombre de "Entidad Bancaria". Situación que ha ocurrido por la gran dificultad de poder obtener información al respecto del sector e incluirla para el desarrollo de esta Tesis. No obstante se ratifica que toda la información contenida corresponde a datos absolutamente reales.

La Matriz del Banco se encuentra en la ciudad de Quito. Para el efecto, se analizó la Regional que abarca las provincias de Azuay y Cañar. La mencionada entidad mantiene a a diciembre de 2011 una cartera vencida regional de 2.01%; siendo la más alta la Cartera Comercial frente a la de Microcrédito.

El software utilizado en crédito y cobranzas es el COBIS, sistema automatizado que se corresponde a una suite de productos y servicios que facilitan a las empresa que lo usan, el acceso a la información de manera más flexible; permiten además obtener una visión integral de la situación real del negocio y así como su evolución histórica, facilita la toma de decisiones. Cuenta con aplicaciones y herramientas de análisis, basados en un esquema de integración de la información. Trabaja con los siguientes Sistemas Operativos: Windows, Unix, AIX, LINUX. El COBIS, cuyas siglas corresponden a: Cooperative Open



Banking Information System, es altamente usado por las instituciones financieras ecuatorianas, especialmente los bancos y algunas Cooperativas de Ahorro y Crédito; constituye un software que algunos definen como de alta definición, y que inclusive se está exportando a otros países de Latinoamérica.

Como mencionamos en el primer capítulo, la CAPA utiliza el FINANCIAL BUSINESS SYSTEM, software integral diseñado para la actividad financiera, funcionalmente completo y utilizado por las cooperativas de ahorro y crédito, bancos, mutualistas e instituciones orientadas hacia el microcrédito. Según los técnicos en sistemas de información que laboran en la Cooperativa, el FBS se ajusta perfectamente ante los requerimientos de la institución y consolida, de manera integral y específica los distintos ítems en módulos correspondientes a: Crédito, Cobranzas, Inversiones, Portafolio.

### **3.1 EL PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA ENTIDAD BANCARIA**

A diferencia de la Cooperativa, que cuenta con 2 tipos de créditos: Consumo y Microcrédito; en la “Entidad Bancaria” se manejan varios tipos: Consumo, Inmobiliario, Vivienda, Comercial, Productivo y Microcrédito. Para todos, el funcionamiento general es bastante similar, con leves diferencias entre ellos; sin embargo emplean todos básicamente las acciones más comunes dentro del proceso de recuperación: llamadas telefónicas, visitas y notificaciones escritas.

Para el caso del Microcrédito en la “Entidad Bancaria”, la gestión se inicia a partir del primer día de mora de cada cuota vencida, mediante el denominado Call Center<sup>11</sup>; se efectúa una llamada por día al deudor hasta completar los 5 días. De no obtener respuesta favorable, se aplica la llamada al garante. Las gestiones siguientes se definen tal como para las establecidas en los créditos de Consumo.

Según la Política de Cobranzas a los Créditos de Consumo, inicia con 5 días de anticipación al vencimiento, mediante del envío de recordatorios vía correo electrónico, gestión que la lleva a cabo el área de sistemas. Este tipo de mensajes SMS cuentan con la opción de respuestas por parte del cliente, y que se canalizan a través de un técnico operativo de cobro e informa al gestor responsable. Esta última opción de respuesta, no posee la Cooperativa actualmente. A partir del primer día de vencimiento, la gestión de cobro es transferida al Call Center hasta el día número 30. Después de ello, quien toma la

<sup>11</sup> Departamento considerado dentro del Organigrama Estructural de la Institución Bancaria cuya función esencial consiste en la atención telefónica al cliente.

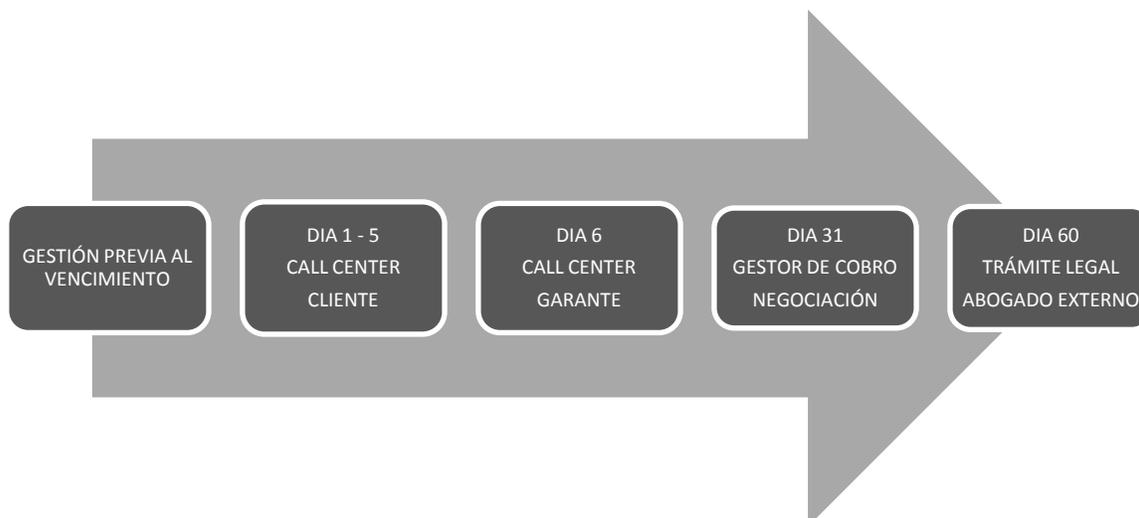


posta es el gestor de cobro con el fin de iniciar el proceso de negociación con el cliente; todo este proceso hasta el día 60 en donde inicia el trámite legal. Durante este proceso se remiten cartas conminatorias con copia a los garantes. Cualquier negociación propuesta por el cliente, es comunicada a la Gerencia de Crédito para su aprobación.

Para los Créditos Inmobiliarios o de Vivienda, de manera similar el trámite administrativo para el cobro, inicia a partir del primer día de mora por parte del Call Center hasta el día 30; sin embargo habrá una sutil diferencia desde el día 31, ya que la gestión la realizará un Gestor Senior<sup>12</sup> hasta el día 60. Además es en esta fase previa a la demanda en donde se ejecutan visitas conjuntamente con un abogado externo.

En la cartera comercial personal, la situación es similar. Existe la posibilidad de refinanciación al Comité de Crédito. La cartera comercial para Personas Jurídicas, la responsabilidad de cobro será exclusiva del Ejecutivo a cargo, y se iniciará con 8 días de anticipación al vencimiento, a través del contacto telefónico. A partir del día 30 de vencimiento, el ejecutivo remitirá comunicación escrita y visita personalizada; de no tener respuesta favorable, a partir del día 90 se iniciará el trámite judicial que será decidido por el Comité (conformado por Gerente Regional, Ejecutivo, Analista, Gerente de Crédito y Jefe de Cobranzas).

A continuación un gráfico simplificado para resumir y consolidar en 5 etapas la gestión de cobro por parte de la entidad:



<sup>12</sup> Empleado de la entidad que labora dentro del Departamento de Cobranzas, cuyo nivel de especialización en el proceso de cobros es de mayor jerarquía al gestor ordinario.



Cuando el pago de la deuda se realizara por parte de terceras personas, es preciso sentar por escrito el motivo por el cual asume la responsabilidad de la deuda, y previo al endoso del documento, se contará con la aceptación expresa del cliente. En todos los casos, el cobrador debe efectuar el registro de las acciones llevadas a cabo en su gestión, a través del sistema de cobranzas. Además, en la entidad bancaria analizada la distribución orgánica funcional es más estructurada por la existencia de mayor número de personal para atender a un grupo más amplio de clientes.

Efectuando una analogía se desprende que en el Banco, se han establecido plazos y métodos de contacto con el cliente según la etapa en la que se encuentre el crédito vencido. Como en la mayoría de instituciones financieras o incluso empresas comerciales, el cobro judicial de cartera vencida no aplicaría para todo el universo de créditos morosos; pues existen situaciones específicas que influyen en la decisión, normalmente de la alta gerencia, de condonar los valores adeudados:

- Cliente catalogado como especial por la instancia que corresponda: Comité, Consejo de Administración, Gerencia, Presidencia, otros.
- Cliente o garante no ubicados, fuera del país,
- Cliente declarado insolvente
- Monto bajo (no justifica el gasto por demanda)

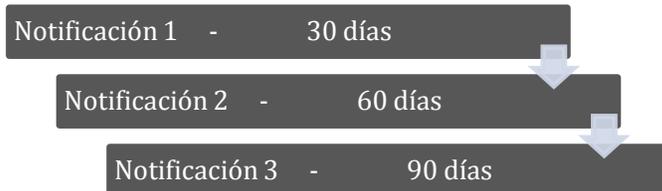
Sabemos que la cartera se genera al momento de la colocación del crédito hacia el cliente, y comienza ipso facto todo el trámite de recuperación del capital más los intereses correspondientes. El primer paso en la cooperativa es automático, pues se genera a través del sistema y no involucra directamente al analista; pues consiste en el envío de SMS al móvil del cliente o correo a su dirección electrónica, acciones efectuadas previas al vencimiento de la cuota o cuotas, a manera de notificación o recordatorio, obtenidas a partir de la alerta generada 15 días antes del vencimiento por el mismo sistema. Esta situación podría repetirse de incurrir la mora. Se remiten comunicaciones escritas al cliente con la información obtenida a través del “Reporte de Cartera”.

Recordemos que otro de los pasos emprendidos por el empleado a cargo del cobro, constituye la comunicación escrita a los 30, 60 y 90 días entregada en el domicilio del cliente; esporádicamente viene acompañada de la visita por parte de un Ejecutivo de Negocio. Como política general entendida tácitamente, se estima el plazo de 100 días para el inicio del proceso legal. No obstante, no todos los créditos vencidos iguales o superiores a este plazo, se encuentran en



trámite judicial. Para el caso del Banco en nuestro análisis, el trámite legal inicia a los 60 días.

### Número de Notificaciones escritas en la CAPA según el No. de días de vencimiento



Existen varias situaciones adicionales a las mencionadas dentro del proceso de Recuperación en la “Entidad Bancaria” y que constituyen Cartera para la Institución Financiera; tales como: Factoring con Recurso y Sin Recurso, Cuentas Óptimas y Sobregiros, Tarjetas de Crédito, entre otros, y que no fueron descritas por cuanto la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León no maneja estas colocaciones.

Como se ha anotado en líneas anteriores, los métodos empleados para la gestión integral de recuperación de cartera son los tradicionalmente empleados por las instituciones, al igual que la Cooperativa. Vale indicar que, al tratarse de una institución bancaria cuyo universo de clientes es muy superior al de la Cooperativa, existe la ventaja de contar con un Departamento exclusivamente destinado a la gestión de cobro que parte desde el Gerente de Crédito, Jefe de Cobranzas, Gestores Senior, y Gestores o Analistas, y se puede además contar con el apoyo de los Ejecutivos de Cuenta que pertenecen al Departamento de Crédito, y empleados del Call Center, del Departamento de Sistemas de dicha institución.

La “Entidad Bancaria” mantiene vigente desde el año 2008 una Tabla para el cálculo de las condonaciones de intereses y tarifas de cobranzas que consideran sobre todo el número de días que se encuentra vencido el crédito, y engloba los rubros de: Capital, Interés Convencional, Interés por Mora y Comisión de Cobranza.

Dicha tabla fue realizada a través del Departamento de Crédito y mantiene concordancia con las normas legales vigentes que dicta la Superintendencia de Bancos y Seguros. Es necesario mencionar que hasta el día No. 360 de vencimiento no existe condonación alguna del Capital y hasta un 30% de descuento en Interés Convencional. A partir de 361 días, la condonación en Capital será de hasta el 10%, llegando hasta el 25% en los créditos vencidos por más de 720 días. La Tabla se encuentra establecida para todos los créditos que



maneja la entidad. Cualquier tipo de descuento adicional será posible con la aprobación de la Gerencia General y Presidencia.

La Cooperativa a la fecha no dispone de una Tabla similar a aplicar en estos casos, y las normas que rigen su accionar no especifican tampoco el procedimiento a seguir. Se podría desde luego, recomendar a la directiva el análisis de la posibilidad de implementación de porcentajes de descuento/condonación, si por supuesto, se estableciera como política esta opción.

**TABLA No. 3.1**

**PRINCIPALES SIMILITUDES**

<b>CAPA – ENTIDAD BANCARIA</b>	
<input type="checkbox"/>	Métodos clásicos de recuperación mediante llamadas telefónicas, visitas y notificaciones escritas
<input type="checkbox"/>	No existen diferencias significativas en las acciones para recuperación según los tipos de crédito
<input type="checkbox"/>	Existen 3 comunicaciones por escrito que se notifica al cliente durante el proceso de recuperación
<input type="checkbox"/>	Previo al inicio de trámite legal, se suele efectuar la visita del personal de Cobranzas conjuntamente con un Abogado.
<input type="checkbox"/>	El inicio del trámite legal es una decisión directiva
<input type="checkbox"/>	La provisión de cartera se realiza conforme lo establece la Superintendencia de Bancos y Seguros
<input type="checkbox"/>	El COBIS y el FBS se adaptan a los requerimientos de cada institución y engloban los distintos Módulos a utilizar.

Elaborado por: Autor

**TABLA No. 3.2**

**PRINCIPALES DIFERENCIAS**

<b>CAPA</b>	<b>ENTIDAD BANCARIA</b>
<input type="checkbox"/> No existe un Manual de Procedimientos de Recuperación de Cartera	<input type="checkbox"/> Existe un Manual de Procedimientos para la Recuperación de Cartera
<input type="checkbox"/> Mismo personal de Crédito y Cobranzas realizan la misma función	<input type="checkbox"/> Funciones de Crédito y Cobranzas especializadas.
<input type="checkbox"/> No existen porcentajes establecidos para la posibilidad de condonación de deuda	<input type="checkbox"/> Existe una Tabla establecida para la condonación de las obligaciones



- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> La contratación del profesional en derecho es potestad de la Gerencia | <input type="checkbox"/> Existe un proceso de selección de abogados externos. |
|--|---|

Elaborado por: Autor

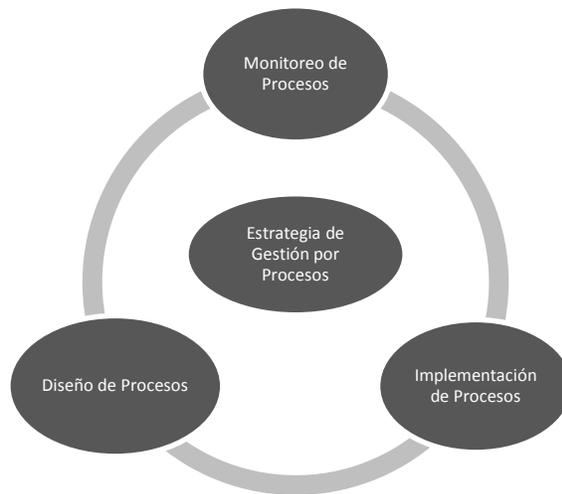
Si bien las actividades esenciales dentro de la gestión integral de la cobranza en ambas entidades son bastante similares, y ambas apegadas a la normativa legal vigente que rigen su accionar; es indudable la necesidad de estructurar el proceso, delimitarlo, actualizarlo, aprobarlo y difundirlo para su correcta aplicación. El personal debe contar con un punto de partida para la ejecución de sus funciones, y este punto de partida debe además, permitir mejorar los sistemas de comunicación y control interno.

### **3.2 PROPUESTA DEL SISTEMA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN.**

Una propuesta de este trabajo consiste en establecer tiempos y acciones a seguir dentro del proceso legal de la recuperación de cartera. Para ello, por supuesto, es preciso definir cuáles son los pasos necesarios para la gestión efectiva del área o áreas involucradas.

La Gestión por Procesos constituye una alternativa empresarial para varias organizaciones que en la última década ha tenido gran auge. Ésta se basa en una secuencia de actividades y recursos interrelacionados entre sí, que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con la asignación de un responsable, y que cumpla los objetivos establecidos generando valor agregado en sus etapas. Para enfatizar lo aseverado, se cita a continuación a Thomas Davenport<sup>13</sup>, como uno de los autores pioneros de la reingeniería de sistemas que manifiesta que un proceso es: *“un conjunto estructurado, medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado específico. Implica un fuerte énfasis en cómo se ejecuta el trabajo dentro de la organización, en contraste con el énfasis en el qué, característico de la focalización en el producto”* (el subrayado me pertenece)

<sup>13</sup> Process Innovation, Ernst & Young, 1993. Traducción al castellano, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1996. Madrid - España



Para emprender un modelo de Gestión por Procesos como estrategia institucional hay que partir desde el análisis y levantamiento de información para el diseño y posterior implementación de ser el caso. Una vez planteado, se procede a la implementación mediante el establecimiento de un cronograma coordinado con las áreas involucradas, y el monitoreo corresponderá al jefe o responsable de la unidad.

Recordemos que los procesos:

- a) Son necesarios para un mejor funcionamiento sistematizado interno de la Organización
- b) Agregan valor a la empresa
- c) Ayudan al logro y consecución de los objetivos planteados
- d) Interrelacionan las diversas actividades que se realizan con un fin.

Entonces corresponde la identificación de aquellas actividades o tareas esenciales que engloban al macro proceso de cartera. Algunos autores encuentran una sutil diferencia entre actividad y tarea basada en el nivel de importancia o jerarquía de la misma. A efectos de presentación de este trabajo, se considerará a la Actividad como la acción general, y a la Tarea como la acción específica; así:



**TABLA No. 3.3**

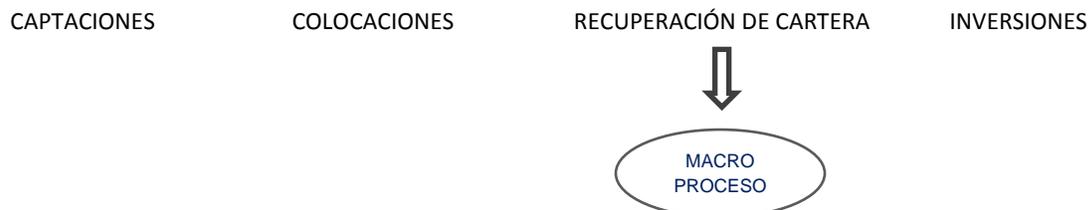
**ACTIVIDAD VS. TAREA**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TAREA</b>
Monitoreo del Crédito	Obtención de reportes del FBS
Notificación al cliente moroso	Emisión de Aviso de Vencimiento
Mantenimiento de la información crediticia	Registro y actualización en la base de datos utilizada.

Elaborado por: Autor

Posteriormente se identifica los Subprocesos como Tareas relacionados con la parte operativa, documental y específica ejecutadas. Otra definición similar es la del subproceso como un conjunto de acciones que mantienen una secuencia lógica, y que cumplen con el mismo objetivo. Forman parte de un proceso más grande.

Partiendo de la esencia del negocio, podemos identificar claramente 4 grandes procesos o macro procesos que motivan su accionar:



Se considera en este trabajo a la “Recuperación de Cartera” como parte fundamental y se identifican los procesos y subprocesos que de aquí se desprenden.

La Recuperación de Cartera engloba una serie de procesos que de ella se desprenden. Actualmente en la institución y tal como se mencionó en el Capítulo 2 del presente trabajo, no se encuentran establecidos formalmente, sino corresponden a un conjunto de conocimientos técnicos y políticas aplicadas conforme la coyuntura y sobre todo la experiencia. No obstante, siempre será mejor normar los procesos y sociabilizarlos al usuario, de manera que sean conocidos, aceptados y aplicados.



Posteriormente se presentará el flujo detallado de cada uno de los procesos que deberían realizar dentro del Área de Cobranzas. No obstante es importante mencionarlos de manera general mediante el siguiente gráfico:

**GRÁFICO 3.1**

**RESUMEN DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**



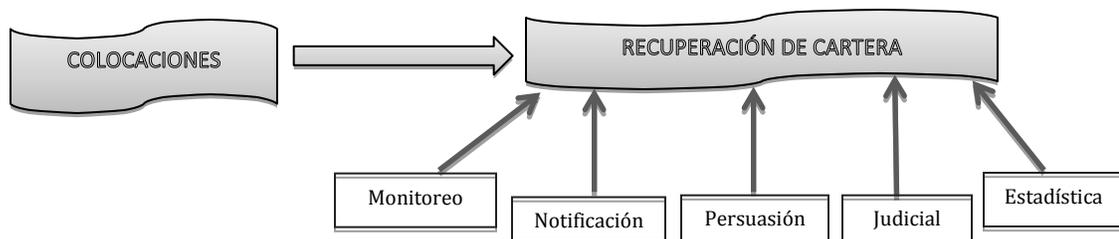
Elaborado por: Autor

El gráfico anterior simplifica y consolida el proceso de recuperación a partir de la generación de cartera, dando inicio en la etapa inmediata previa al vencimiento hasta la última instancia. Sería necesario que el gestor de cobro efectúe el seguimiento del crédito desde la concesión del mismo; manteniendo especial atención en los clientes nuevos o aquellos que hayan presentado ya algún problema en financiamientos anteriores dentro de la Cooperativa o con otras entidades prestamistas.

Entonces el macro proceso RECUPERACIÓN DE CARTERA se genera automáticamente a partir del macro proceso COLOCACIONES, y dentro del primero están un sinnúmero de actividades a seguir:

**GRÁFICO No. 3.2**

**ACTIVIDADES DENTRO DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**



Elaborado por: Autor



Cada actividad engloba otra variedad de tareas a ejecutar para lograr el objetivo final que es el cobro de las obligaciones. En este sentido y para optimizar el proceso, se proponen algunos cambios factibles de realizarlos, relacionados con:

- Políticas del Área
- Parametrización: Base de Datos del Financial Business System
- Estructura Orgánico – Funcional
- Funciones inherentes al Área de Cobranzas
- Procedimientos estandarizados

Todo el Sistema de Gestión de Cartera compuesto por los elementos arriba anotados, funcionará a partir de la definición de las políticas que, con respecto al proceso de Recuperación se plantean, es por ello que esta definición se encuentra ubicada en primer lugar.

De la investigación realizada no se han detectado mayores falencias o cuellos de botella en el ciclo inicial de crédito que abarca el proceso de solicitud interpuesta hasta la concesión del mismo. No obstante cabe recalcar que no debería descartarse la posibilidad de analizar a profundidad la situación del riesgo como herramienta de gestión estratégica.

### **3.2.1 POLÍTICAS PARA EL ÁREA DE COBRANZAS**

Dentro del Plan Estratégico y como parte de la cultura organizacional, se encuentran bien definidas las Políticas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León, no obstante están, sin restar absoluta importancia, comprenden temas generales, son de carácter amplio y engloban la gestión integral de la Institución. Es preciso entonces, definir las políticas específicas para el Área de Cobranzas, a fin de delimitar el accionar de los funcionarios que dentro del área trabajaren, de brindar seguridad de actuación, de consensuar y definir formalmente lineamientos que, en su mayoría ya son conocidos y aplicados.

En el campo organizacional, la política es un proceso por el cual se definen las “vías” para hacer operativas las estrategias trazadas. Proporciona la orientación concreta para que quienes forman parte de la organización, cumplan así con la Misión Institucional. Éstas no pueden ser independientes de los objetivos y metas institucionales y departamentales.

La relación entre POLÍTICA y DESEMPEÑO INDIVIDUAL estará motivada por el grado de comprensión que el funcionario tenga del cómo y porqué de la política



organizacional. Ésta debe ser clara, conocida y aceptada. Por ello, para fijar las políticas departamentales, su formulación no será decisión tan solo de los niveles jerárquicos superiores, sino consistir en un trabajo conjunto que parta desde el análisis de los procedimientos operativos, tareas y actividades, que considere la normativa vigente interna y externa, estadísticas y experiencias dentro de la organización.

La definición de las políticas es de suma importancia para el desenvolvimiento de los miembros de una organización en sus funciones; motivan y respaldan sus acciones. En el caso de la CAPA, sería preciso definir las para las áreas claves o aquella en las cuales los macro procesos se sustentan. Se manejan si bien es cierto, políticas crediticias, es la base para el análisis y concesión de los distintos créditos; sin embargo siempre se sugiere la “formalización” de estas políticas y su posterior difusión.

Estos lineamientos van íntimamente ligados al Manual de Procedimientos en el qué hacer y cómo hacer; consisten en las reglas del juego. Para el Área de Cobranzas se elaboró dicho Manual en base a las políticas que, si bien es cierto estaban vigentes en casi todos los casos, no estaban escritas, y que a continuación se detallan:

### POLÍTICAS PARA EL ÁREA DE COBRANZAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN.

- P1. La Gerencia General será la encargada de implementar los mecanismos internos y externos para asegurar la recuperación de la Cartera en la Cooperativa
- P2. El proceso legal para el cobro de las obligaciones en mora generadas por la concesión de cualquier tipo de Crédito, se efectuará a través de la contratación de un Abogado Externo.
- P3. El trámite legal para la recuperación de la cartera vencida en cualquier tipo de crédito que maneje la Institución, iniciará a partir del día 101 de vencimiento del crédito
- P4. A efectos de recuperación de la cartera vencida en cuanto a la gestión a realizar en cualquiera de sus etapas, no habrá diferenciación entre los tipos de crédito que maneja la Cooperativa.



- P5. A más de los reportes que genera el Financial Business System (FBS) – Módulo de Cobranzas, los responsables deberán obtener estadísticas periódicas sobre la situación de la Cartera en la Cooperativa, monitorearlas y efectuar informes para la toma de decisiones. Además, el Departamento de Crédito y Cobranzas deberá definir sus Indicadores de Gestión relacionados con la Cartera por Vencer y Vencida, y efectuar el monitoreo periódico sobre su evolución.
- P6. Será competencia del Comité de Cobranzas la autorización, previo análisis, para la reestructuración y refinanciación de un crédito
- P7. A efectos de la liquidación de la deuda en caso de Cartera Morosa, se aplicará al deudor los gastos por recuperación que correspondan
- P8. Todo trámite de Reestructuración o Refinanciación deberá efectuarse a partir de la solicitud interpuesta por el cliente y será aprobada previo análisis tan sólo por el Comité de Cobranzas.

Las políticas anteriormente descritas podrían ser revisadas y actualizadas con el tiempo en caso de presentarse factores que puedan afectar los objetivos organizacionales; no constituyen tampoco una camisa de fuerza pues éstas deben ser flexibles y consecuentes con la realidad de la Cooperativa. Aunque parte del análisis para la definición de las políticas corresponde a todas las áreas involucradas, será la Gerencia quien autorice la implementación y difusión, o de ser el caso, eliminación de alguna de ellas.

Al ser la gestión de Recuperación de Cartera el resultado de la concesión de Crédito hacia los clientes de la Cooperativa, deberán plantearse o replantearse ciertos lineamientos que facilitarían la gestión efectiva de cobranzas, no solamente en aspectos técnicos netamente financieros que disminuyan el riesgo crediticio, sino en trámites operativos como: solicitud de documentación de respaldo, ingreso de información al FBS, comprobación y actualización de datos del cliente, etc.

### **3.2.2 OPTIMIZACIÓN DEL FINANCIAL BUSINESS SYSTEM**

El primer paso a seguir consiste en la adaptación al FBS de una opción directa que pueda trabajar en línea, de acceso compartido, respecto de las gestiones desarrolladas por el analista y que sean además susceptibles de obtención de reportes individuales y consolidados. Dicha inclusión al FBS dentro del Módulo



de Cobranzas, es posible realizarla por el Departamento de Sistemas, sin incurrir en costo alguno para la Cooperativa.

**GRÁFICO No. 3.3**

**INFORMACIÓN CREDITICIA<sup>14</sup>**

*Crédito No. 00128*  
*Deudor: López Vásquez Jorge Alfonso*  
*Fecha de Otorgamiento: 15 de marzo de 2010*  
*No. de Cuotas Vencidas: 2*  
*Capital: \$ 4.521,06*  
*Tasa de Interés: 15,99%*  
*Intereses por mora: \$ 66,97*

**OPCIÓN 1**

Acciones realizadas: ..... (fecha 1) ..... (fecha 2) ..... (fecha 3)
Analista responsable: .....
Estado del trámite: .....
Observaciones .....

Elaborado por: Autor

Para un mejor registro y control de las acciones ejecutadas por el analista, existe la posibilidad de acoplar dentro del Módulo de Cobranzas 4 opciones, según la etapa del proceso en la que se encuentre el crédito vencido: Etapa Administrativa, Prejudicial, Persuasión y Judicial; y dentro de ellas se despliegan botones preestablecidos acorde al procedimiento establecido, y que le permita al usuario registrar cada paso, con la fecha y hora en la que se realiza el ingreso de la información, y que permita además conocer (en línea o reporte periódico) el número de días de vencimiento que tiene el deudor.

De incluirse la opción de alertas directamente, se tendrá la posibilidad de obtenerse reportes automáticos respecto de la cartera por vencer y cartera vencida, por etapas, por gestión del usuario, por fecha de acción, por analista

<sup>14</sup> Situación Crediticia Hipotética para efecto de ejemplificación



responsable, e interconectarlas entre sí. Se podría acceder mediante el ingreso en Barra de Menús a las siguientes herramientas:

**GRÁFICO No. 3.4**

**OPCIÓN 2**

**PROPUESTA PARA ETAPA ADMINISTRATIVA**

1. Etapa Administrativa	Cumplimiento	Fecha	No. Días de Vencimiento (0 - 30)	Responsable
a. Mensaje de texto vía SMS	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	.....	.....	.....
b. Correo Electrónico	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	.....	.....	.....
c. Llamada telefónica al Deudor	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	.....	.....	.....
d. Oficio Recordatorio	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	.....	.....	.....
e. Aviso de Vencimiento Deudor	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	.....	.....	.....
f. Aviso de Vencimiento Garante	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	.....	.....	.....
g. Otro (especifique)	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	.....	.....	.....
Observaciones				
.....				

Elaborado por: Autor

Para un mejor monitoreo de lo anterior, es preciso adaptar al sistema de alertas. Se sugiere trabajar en línea dentro del Módulo de Cobranzas, y no sería óptimo desarrollar una base de datos (sea hoja electrónica Excel, Oracle o Microsoft Access, por ejemplo) independiente del FBS. Podría ayudar por supuesto, en cuanto a registro del proceso; sin embargo resulta más ventajoso trabajar dentro del propio software. Es preciso recordar que en cualquier instancia del proceso, tanto el deudor como el garante podrán efectuar la cancelación total o parcial del crédito, situación que se registra en el FBS, y automáticamente al Módulo de Cobranzas, Opción: Gestión de Cartera.

De otro lado, junto a cada acción desarrollada, se ingresará automáticamente el nombre del Analista Responsable de la gestión de cobro, a través del sistema, mismo que leerá el Nombre del Usuario en línea, a la fecha del registro, y además contará con la información del número de días que se encuentra vencido el crédito dentro de cada Etapa.

Con el afán de no quitarle flexibilidad en ciertas situaciones que esporádicamente podrían presentarse en todo el proceso de recuperación, existe el campo de Observaciones en donde el usuario podrá anotar a manera de texto sus comentarios.



**GRÁFICO No. 3.5**

**PROPUESTA PARA ETAPA PREJUDICIAL**

2. Etapa Prejudicial	Cumplimiento		Fecha	No. Días de Vencimiento (31 - 90)	Responsable
a. Mensaje de texto vía SMS	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	fecha.....		.....
b. Correo Electrónico	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
c. Llamada telefónica al Deudor	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
d. Llamada telefónica al Garante	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
e. Oficio Recordatorio	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
f. Notificación al Garante	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
g. Aviso de Vencimiento	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
h. Visita al Deudor	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
i. Otro (especifique)	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
Observaciones					
.....					

Elaborado por: Autor

De esta manera, el analista de cartera es responsable por la información que ingresa, toda vez que cuenta con el apoyo del propio FBS mediante las alertas, que le permiten llevar un control permanente del crédito a su cargo. De otra parte, se diferencia claramente las acciones desarrolladas hacia el cliente, así como hacia el garante del crédito. Esta nueva “vista” dentro del Módulo de Cobranzas, le serviría además al usuario como guía de los pasos a seguir en cada Etapa.

**GRÁFICO No. 3.6**

**PROPUESTA PARA ETAPA DE PERSUASION**

3. Etapa de Persuasión	Cumplimiento		Fecha	No. Días de Vencimiento (91 - 100)	Responsable
a. Visita personalizada	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
b. Oficio Conminatorio al Deudor	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
c. Oficio Conminatorio al Garante	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
d. Otro (especifique)	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
Observaciones					
.....					

Elaborado por: Autor



Los cambios en el sistema no requieren costos adicionales en contratación de personal, horas extras o nuevos software; serían adaptaciones técnicas a desarrollar en el lapso de 3 semanas aproximadamente por el personal del Departamento de Sistemas de Información, más 2 semanas como período de pruebas. La actualización sugerida, no interrumpirá la conexión entre los distintos módulos del FBS.

**GRÁFICO No. 3.7**

**PROPUESTA PARA ETAPA JUDICIAL**

4. Etapa Judicial	Cumplimiento	Fecha	No. Días de Vencimiento (91 - 100)	Responsable
a. Notificación de Demanda	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
b. Sorteo y Asignación de Juzgado	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
c. Calificación de la Demanda	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
d. Medidas cautelares	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
especificar .....	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
e. Citación	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
f. Sentencia	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
g. Declaración de Insolvencia	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
h. Otro (especifique)	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	fecha.....	.....	.....
Observaciones				
.....				

Elaborado por: Autor

**3.2.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**

**3.2.3.1 DEFINICIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

La propuesta para el Sistema de Recuperación de Cartera de la Cooperativa, incluye la elaboración y presentación de un Manual de Procedimientos, que consolida y delimita las actividades y tareas específicas a realizar por los responsables que correspondan.

Toda organización cuando busca diseñar e implementar el sistema de control interno, debe primeramente establecer los procedimientos integrales para el desarrollo de sus actividades; es preciso organizar la información de manera sistemática incluyendo las instrucciones y responsabilidades sobre las distintas



actividades a realizar. Cuando se pretende implantar una norma ISO, se deben realizar algunos procedimientos obligatorios:

- Auditoria Interna
- Tratamiento de No Conformidades
- Sistema de Mejora
- Control de la documentación

La teoría sobre Procesos brinda una amplia variedad de conceptos sobre el Manual de Procedimientos; sin embargo todos ellos aportan con la característica principal en sus descripciones: El establecimiento del marco de actuación. Consolidando entonces, se puede decir que, el Manual de Procedimientos no es más que un instrumento escrito interno que contiene una descripción precisa de qué actividades deben realizarse dentro de una organización, departamento o área, y cómo y por quién serán desarrolladas.

A breves rasgos, se puede entender de mejor manera la importancia del Manual, bajo las siguientes premisas:

- Es un instrumento de apoyo administrativo que agrupa procedimientos específicos con un objetivo común.
- Cumple con una función específica y es dinámico en el tiempo
- Contiene una descripción detallada de cómo deben desarrollarse las actividades
- Señala los responsables de cada actividad desarrollada
- El Manual es la base para la implementación de un sistema de “Gestión por Procesos”.
- Facilita las labores de Auditoria y demás controles internos
- Evita la duplicidad de actividades y regula a su vez la carga laboral
- Incrementa la seguridad de acción de los responsables al existir un documento formal que les indica el camino a seguir
- Evita la imposición de acciones arbitrarias



- Permite medir la gestión a través de tiempos, cumplimiento de actividades, etc.
- Facilitan la inducción del puesto así como el adiestramiento al personal
- Ayuda a la coordinación de actividades y evita la duplicidad de ellas.

### **3.2.3.2 OBJETIVOS GENERALES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Como parte integrante del Manual se mencionarán los objetivos específicos para el procedimiento de Recuperación de Cartera; no obstante merece la pena mencionar qué pretende, de manera general, este útil instrumento comúnmente utilizado en las organizaciones

1. Determinar las actividades y tareas que se deben realizar dentro de una organización, departamento o área, para la consecución de los objetivos
2. Brindar información que sirva como base para la evaluación de un sistema
3. Mejorar la productividad laboral a través del análisis de cómo se realizan las operaciones en cuestión de tiempos, actividades y responsabilidades
4. Contar con una guía para la inducción y capacitación permanente
5. Evaluar la efectividad de un empleado dentro de la organización
6. Establecer responsables dentro de cada proceso, fortaleciendo de manera sana las jerarquías laborales
7. Mejorar los sistemas de control interno
8. Definir de mejor manera los perfiles para cada cargo dentro de empresa, así como necesidades en torno al capital humano como capacitación y desarrollo de competencias



### **3.2.3.3 FASES PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**

#### **a. DELIMITACIÓN**

Para la delimitación es preciso definir en primer lugar el área o áreas involucradas en el proceso. Conocer en dónde comienza el proceso y en dónde termina. ¿Engloba a toda la Cooperativa? ¿Tiene interrelación con otras áreas? ¿Vincula agentes externos?

En este caso, 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, en la mayoría de los casos. Como parte integrante del Manual de Procedimientos, está el Diagrama del Flujo o Flujograma, como usualmente se lo conoce.

#### **b. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Para contar datos veraces, se efectuó el diagnóstico y levantamiento de información a través de la entrevista personal a los involucrados del proceso: Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa, mediante el método de entrevista directa. Información que fue posible además, verificar mediante la investigación documental (papeles de trabajo, solicitudes, base de datos FBS)

Una vez obtenida la información se ha realizado un análisis exhaustivo de las características principales del proceso, ventajas y desventajas, tiempos, responsabilidades. De ahí se cree conveniente la “reestructuración” del mismo y se plantea a detalle un nuevo esquema a seguir.

#### **c. DISEÑO Y ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO**

Se ha planteado el cómo se efectuará la Recuperación de Cartera, definiendo: tiempo, recursos, responsables, actividades, tareas.

Para que el manual pueda ser aplicable, es preciso entender, aceptar y cumplir con las políticas institucionales, que son lineamientos generales de acción, que se determinan en forma explícita para la comprensión y aplicación por parte de



las distintas instancias, no sólo en el actuar ordinario sino en situaciones alternativas que pudieran presentarse en un proceso.

Corresponde a la Gerencia el análisis e implantación de las políticas de la Cooperativa en cada uno de los macro procesos: Captaciones, Colocaciones, Recuperación e Inversiones, y será primordial su difusión.

Pese al buen manejo en los niveles de cartera que presenta la Cooperativa en relación al sector, los índices podrían aún mejorar optimizando las gestiones a realizar. Vale recalcar que no se encontraron procedimientos o actividades definidas como “inútiles”, sino más bien déficit de acciones o acciones débiles dentro del proceso integral.

Otro aspecto que merece la oportunidad de mencionar es la cantidad de procedimientos inherentes a la Recuperación de Cartera que podrían integrarse en manuales. Por ejemplo, la elaboración de las comunicaciones formales a notificar a los clientes tales como: Solicitud de Pago, Aviso de Vencimiento, Oficio Conminatorio, 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 1 se encuentra la propuesta de Manual de Procedimientos para la Recuperación de Cartera desarrollado en base a las consideraciones aquí realizadas.

### **3.2.4 NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Se ha realizado una investigación exhaustiva de las actividades desarrolladas y se ha propuesto cambios para un mejor funcionamiento del proceso de Recuperación de Cartera; en este sentido es conveniente reformar la estructura organizacional a partir del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Del análisis realizado en cada una de las actividades que engloban el proceso de Recuperación de Cartera, ligada directamente con las Colocaciones, se puede observar que la estructura jerárquica que mantiene actualmente la Cooperativa va en concordancia con la interrelación entre las áreas, específicamente con el proceso de Cobranzas, objeto del presente trabajo. En este sentido, se mantendría la estructura de todos los departamentos que conforman la organización; no obstante se recomienda cambios internos dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas.



Dada la esencia del negocio de la Cooperativa, es imprescindible contar la estructura jerárquica organizacional funcional adaptada a los nuevos procedimientos establecidos. Posteriormente se presenta el Manual de Perfiles y Competencias Laborales para los cargos del Departamento de Crédito y Cobranzas que incluye: Misión, Actividades Esenciales, Matriz de Competencias, Experiencia, Niveles de Reporte, Interrelación, Conocimientos y Destrezas requeridos.

El Departamento en mención estaría compuesto de dos áreas:

- Área de Crédito
- Área de Cobranzas

Compete al “Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas” la dirección de dichas áreas que tendrán sus responsables cada una, bajo el nombre de “Supervisor”, y estarán a cargo del cumplimiento y control de las actividades y tareas realizadas por los “Analistas”, cuyo nombre, de acuerdo al organigrama que actualmente mantiene la Cooperativa, se denominan Asistentes.

Como unidad de apoyo están los Ejecutivos de Negocios, quienes son los encargados del trato personalizado con el cliente. Si bien es cierto, la Cooperativa presenta buenos resultados financieros, administrativos y de imagen; se considera importante el hecho de especializar a la gente, de diferenciar plenamente sus actividades, sin decir con ello por supuesto, que el personal no pueda ser proactivo o poli funcional.

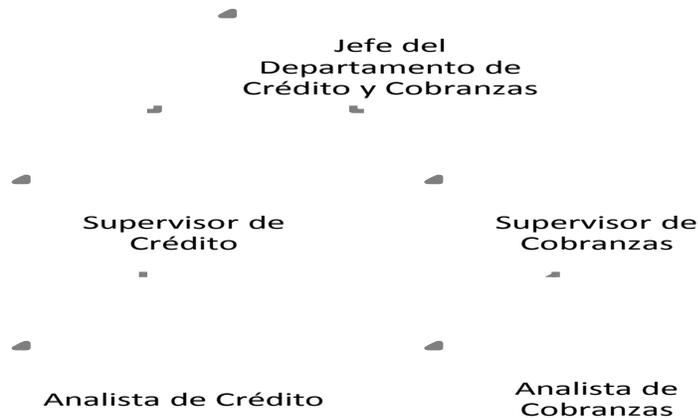
Este trato personalizado de los Ejecutivos de Negocios actualmente, hace referencia no sólo al “mercadeo” de los productos ofrecidos sino a la gestión de cobranzas. Se plantea entonces, la responsabilidad total de la recuperación de cartera exclusivamente al Área de Cobranzas.

Le compete entonces al Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas coordinar las acciones necesarias conjuntamente con el Supervisor de Cobranzas para: estratificación de la cartera, zonificación, asignación de recursos y responsables en el área, planificación de actividades periódicas. En este sentido, los Ejecutivos de Negocios pasarían entonces a encargarse netamente de las colocaciones, publicidad en general de la Cooperativa y demás actividades que la Gerencia General considerara necesarias.



### **GRÁFICO 3.8**

#### **PROPUESTA DE NUEVA ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**



Elaborado por: Autor

### **3.2.5 MANUAL DE PERFILES Y COMPETENCIAS LABORALES DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

#### **3.2.5.1 ENFOQUE TEÓRICO DEL MANUAL DE PERFILES Y COMPETENCIAS LABORALES**

La presentación del Manual de Funciones es útil para definir los diferentes puestos de trabajo dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas, delimitando campos de actuación de cada área. Es un instrumento utilizado en casi toda organización que pretende eliminar desequilibrios en cargas de trabajo, duplicidad de funciones, y busca asignar actividades tareas y responsabilidades; permite que los empleados sean capaces de interactuar con mayor conocimiento de su rol dentro de la organización, mejorando sin duda alguna los canales de comunicación.

En la práctica se conocen con distintos nombres:

Manual Estructural  
Manual Organizacional



Manual de Funciones  
Manual de Operaciones  
Manual Orgánico Funcional

A efectos de desarrollo de esta Tesis, se denominará como Manual de Funciones, conceptualizado como un cuerpo sistemático que engloba las actividades esenciales que debe desarrollar el empleado dentro de la Organización; la Misión del puesto comprendida como la razón de ser; campos de interrelación interna y externa, vertical y horizontal; competencias técnicas y universales, y destrezas conductuales. No se aplicará una teoría en especial o algún tipo de fórmula compleja para la elaboración del Manual; se consolidan conceptos y formatos de uso y conocimiento general, adaptados a la realidad de la Cooperativa.

En la actualidad el modelo de Gestión por Competencias ha tenido un repunte significativo. Autores como Martha Alicia Alles y David McClelland han dedicado sus esfuerzos a estudiar las competencias humanas y su valor agregado dentro de la organización. Este último las describió como: *“las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”*

Otros autores como Spencer y Spencer en el libro “La Gestión de Recursos Humanos por Competencia” definen: *“competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”*

La Obra “Gestión de las Competencias” de Claude Levy Leboyer manifiesta que: *“Las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales”*

Sea cual sea la definición que se utilice, todas tienen algo en común: pues engloban al factor humano con sus cualidades como pieza fundamental en el desarrollo de la organización.

El Manual de Funciones para el Departamento de Crédito y Cobranzas a presentar fue desarrollado, considerando que:

- Existe una estrecha interrelación entre las competencias personales con los diferentes procesos de gestión



- Es necesario vincular la capacidad personal y tecnología disponible para agregar valor en los procesos de trabajo
- 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 “activo intangible” que forma parte de las ventajas competitivas de la organización.

Factores o “requisitos” como: experiencia, años de servicio, título profesional ya no son los más comunes dentro de la selección de personal; se vuelve la mirada hacia las famosas competencias que no son más que las cualidades y destrezas que presentan los seres humanos para realizar de manera eficaz y eficiente las tareas encomendadas. Ya no son los recursos físicos, financieros y tecnológicos los motores del crecimiento empresarial; es el equipo humano el pilar fundamental de la empresa, la formación de equipos de trabajo, el “knowhow”, alineados a las metas institucionales

### **3.2.5.2 COMPONENTES DEL MANUAL DE PERFILES Y COMPETENCIAS LABORALES**

Como se indicó en páginas anteriores, se vio la necesidad de contar con 5 puestos dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas. A cada uno se le asignó:

#### **❑ Denominación del Cargo**

Nombre asignado al puesto a ocupar, reflejado en el organigrama institucional.

#### **❑ Misión del Cargo**

Es el motivo de su existencia, la razón de ser del puesto, la consolidación de todas las actividades en una sola frase. Expresa, de manera sucinta, la que ha sido definida como la función primordial a cumplir por el empleado que ocupa el cargo.

#### **❑ Interrelaciones**

Determina con quien el empleado guarda relación de trabajo, tanto interna como externa. Es indudable que, el cliente siempre estará en estrecha relación con las



áreas. Incluye además al personal que lo supervisa y al cual el empleado supervisa; es decir las relaciones jerárquicas.

#### **Actividades Esenciales**

Indica cuáles son las funciones que va a cumplir el empleado. Consolida las tareas más relevantes a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos planteados.

#### **Matriz de Competencias**

Describe qué destrezas universales o generales debe poseer la persona para desarrollar las principales actividades a su cargo.

#### **Experiencia Laboral**

Es el tiempo mínimo que el empleado debió desarrollar actividades similares al cargo actual, dentro o fuera de la organización

#### **Conocimientos Técnicos**

El conjunto de temas a conocer y que, de manera usual, son aprendidos en los estudios formales

#### **Conocimientos Informativos**

Son conocimientos usualmente adquiridos a través de talleres, seminarios de capacitación, cursos de aprendizaje o por iniciativa propia o experiencia del empleado.

#### **Destrezas conductuales**

Son cualidades o comportamientos que el empleado debe poseer en la empresa, características diferenciadoras para: resolver problemas, administrar recursos, organizar información y que deben generar valor agregado a los resultados.

En el Anexo 2 se encuentra el documento denominado Manual de Funciones, desarrollado para el Departamento de Crédito y Cobranzas y que contiene todas las consideraciones aquí detalladas.



### 3.2.5.3 DICCIONARIO DE DESTREZAS GENERALES Y CONDUCTUALES

A continuación las definiciones generales aplicadas a las destrezas que se requieren y mencionan dentro del Manual de Funciones para el personal que labora dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León:

- ☞ **Pensamiento Estratégico:** Basado en el cálculo, la lógica y/o la experiencia. Es la habilidad para ordenar los conocimientos y recursos a fin de conseguir los resultados deseados; se mueve en dos polos: reflexión y acción.
- ☞ **Habilidad Analítica:** Es la capacidad para identificar los elementos que conforman un todo y sus características para constituir una unidad. Es la capacidad de investigación y destreza en el examen de los hechos.
- ☞ **Habilidad Numérica:** Es la capacidad que tiene una persona para entender y manejar los números. Agilidad mental para realizar cálculos de operaciones: matemáticas, financieras, contables, técnicas, entre otras.
- ☞ **Liderazgo:** Capacidad de influir de manera positiva en las demás personas para la consecución de un objetivo común. Habilidad para dirigir sin ejecutar en demasía el poder o imposición.
- ☞ **Trabajo en Equipo:** Conjunto de 2 o más personas que se organizan de una manera determinada, cada uno con características muy distintas en cuanto a experiencia, conocimientos, formación y aptitudes, para el logro de un objetivo común.
- ☞ **Dinamismo:** Capacidad de emprender actividades con energía y rapidez
- ☞ **Orientación a Resultados:** Es la permanente tendencia de encaminar las actividades hacia la concreción de resultados, manteniendo niveles elevados de rendimiento y calidad
- ☞ **Ética:** Determina cómo deben actuar los miembros de una sociedad u organización dentro de una justa aplicación de comportamientos y normas legales.



- ☞ **Conciencia Organizacional:** Capacidad para reconocer elementos constitutivos de la organización y fuera de ella, así como comprender las relaciones de poder existentes
- ☞ **Capacidad de Planificación:** Es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas. Habilidad para organizar detalladamente las actividades.
- ☞ **Tolerancia a la Presión:** Habilidad para continuar laborando con eficacia bajo la presión del tiempo y situaciones de oposición, desacuerdo y estrés.
- ☞ **Organización de la Información:** Habilidad para obtener, procesar, ordenar y localizar datos relevantes en la organización.
- ☞ **Compromiso:** Grado con el que el miembro de una organización se identifica con ella y sus metas. Es la identificación y aceptación de los valores organizacionales.
- ☞ **Capacidad de Influencia:** Habilidad que tiene una persona para incidir en las actitudes o decisiones de otras personas
- ☞ **Iniciativa:** Capacidad personal para anticiparse a los demás. Persona que suele promover proyectos.
- ☞ **Proactividad:** Capacidad de una persona para asumir el control de su conducta de modo activo, tomando la iniciativa en el desarrollo de sus acciones creativas para generar los resultados esperados.
- ☞ **Habilidad Investigativa:** Capacidad de ir al fondo del asunto, de buscar respuestas y soluciones ante los problemas.
- ☞ **Comunicación:** Proceso de transmitir ideas entre los colaboradores de manera organizada, entre ellos mismos y con el entorno externo
- ☞ **Atención al cliente:** Conjunto de actividades interrelacionadas ofrecidas por los miembros de la organización, a fin de que el cliente obtenga el bien o servicio en el momento, lugar y condiciones en las que espera.
- ☞ **Calidad en Información:** Proceso de emisión y recepción de mensajes entre los miembros de una organización o hacia el entorno externo.



### 3.3 PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA

Como se anotó anteriormente, este trabajo engloba una propuesta a presentar a la Cooperativa, propuesta que contiene algunos puntos: Definición de Políticas, Manual de Procedimientos de Recuperación de Cartera, Manual de Perfiles de Competencias, Actualización del Financial Business System y nueva Estructura Orgánico-Funcional. Al ser una propuesta no se puede hablar de un proceso definido para implementación; pues corresponderá a la directiva de la organización la revisión, análisis y posterior decisión para poner en marcha en parte o la totalidad de los cambios o innovaciones desarrolladas. No obstante, es necesario exponer los puntos más importantes que englobaría el proceso en caso de implementación.

No.	TEMA	FECHA DE INICIO	DURACIÓN	RESPONSABLE
1	Políticas Institucionales de Cobranza	Semana No. 1	2 semanas	Gerente
2	Actualización del FBS	Semana No. 2	8 semanas	Jefe del Departamento de Sistemas
3	Estructura Orgánico Funcional	Semana No. 1	2 semanas	Jefe de Recursos Humanos
4	Manual de Perfiles de Competencias	Semana No. 3	1 semana	Jefe de Recursos Humanos
5	Manual de Procedimientos	Semana No. 10	2 semanas	Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas

La fecha de inicio corresponde desde la semana 1, que se entiende como la posterior a la revisión y análisis de la propuesta y su decisión de implementación.

A continuación se desglosa por etapas la propuesta de implementación:

TEMA	ETAPAS	RECURSOS	PARTICIPANTES
No. 1	Cambios y/o incorporaciones antes de la semana 1	Humano: 16 horas	Consejo, Gerente, Auditor Interno, Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas
	Elaboración de folletería, carteleras	Económico: 120 usd	Recursos Humanos
	Capacitación y difusión al personal	Humano: 16 horas	Todo el personal
No. 2	Parametrización del Sistema	Humano: 80 horas	Departamento de Sistemas, Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas
	Pruebas	Humano: 24 horas	Departamento de Sistemas, Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas
	Capacitación al personal que utilizará el módulo actualizado	Humano: 16 horas	Departamento de Sistemas, Personal del área de Cobranzas



No. 3	Cambios y/o incorporaciones antes de la semana No. 1	Humano: 8 horas	Gerente, Jefe de Recursos Humanos, Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas
	Redistribución de funciones	Humano: 24 horas	Jefe de Recursos Humanos, Departamento de Crédito y Cobranzas
	Capacitación	Humano: 48 horas	Departamento de Crédito y Cobranzas
No. 4	Cambios y/o incorporaciones al Manual de Perfiles en la semana No. 2	Humano: 16 horas	Jefe de Recursos Humanos, Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas
	Capacitación y difusión al personal	Humano: 24 horas	Departamento de Crédito y Cobranzas
No. 5	Cambios y/o incorporaciones al Manual de Procedimientos en las semanas 8 y 9	Humano: 24 horas	Gerente, Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas
	Capacitación y difusión al personal involucrado	Humano: 40 horas	Personal del Departamento de Crédito y Cobranzas
	Aplicación, notificaciones	Materiales y suministros se calcula un incremento por notificaciones en 120%. Humanos: 0.5 horas	Personal del Departamento de Crédito y Cobranzas, Conserje/Notificador

El costo económico directo sería bastante bajo, corresponde a elaboración de folletería, publicación en carteleras, materiales, suministros y logística para la realización de eventos de capacitación. El recurso que más se utilizaría sería el tiempo de cada involucrado en el proceso: Sistemas, Crédito y Cobranzas, Recursos Humanos medido en número de horas; por supuesto que las labores medidas en horas a desarrollar por cada funcionario implicarían costo económico indirecto; es por ello que se sugiere la adecuada planificación por parte de todos los involucrados y responsables en cada tema de manera que su rendimiento pueda ser efectivo y no se descuidasen las actividades regulares obligatorias que deben cumplir dentro de sus puestos de trabajo. La capacitación sería interna, llevada a cabo por los propios responsables del proceso. En cuanto al sitio y demás logística de la capacitación debería destinarse un valor adicional conforme la Cooperativa usualmente destine para este tipo de eventos en horario a convenir.

Vale anotar que se ha considerado que 8 horas equivalen a 1 día de labores; sin embargo esto no implica que si una actividad estaría programada por ejemplo para 8 horas, se tenga que realizar dentro de un día ininterrumpido; correspondería a la Gerencia efectuar las directrices que correspondan para el desarrollo apropiado de cada actividad y se puedan conseguir los objetivos anhelados.



### 3.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA

#### VENTAJAS

- Determina y delimita funciones inherentes al Departamento de Crédito y Cobranzas, estableciendo responsabilidades
- Inicia la gestión para el establecimiento de un Sistema de Gestión por Procesos, mediante el diseño e implementación, si fuera el caso, de un Manual de Procedimientos para la Recuperación de Cartera en la Cooperativa
- La implementación no implicaría mayor inversión, por cuanto no habría nuevas adquisiciones de tecnología, ni infraestructura. La actualización del Módulo de Cobranzas en el Financial Business System sería ejecutada por el personal del Departamento de Sistemas de la Cooperativa, en el lapso de 4 a 6 semanas.
- Se puede monitorear la gestión integral mediante la aplicación de Indicadores de Gestión
- Si bien la determinación exacta de un porcentaje para la disminución de Cartera Vencida no es posible, se puede precisar una mejoría en los márgenes de recaudación al incrementar la gestión de cobro.
- Mejora la calidad de servicio al cliente, al determinar funciones específicas entre las áreas de Crédito y Cobranzas, formación de grupos o equipos de trabajo.
- Permite un mejor control interno y brinda soporte a las labores de Auditoría Interna
- Brinda seguridad de actuación al establecer de manera formal las políticas respecto de la Cobranza.
- Permite a Recursos Humanos la definición de perfiles basado en Competencias.
- Apoya a la consolidación de la Política Corporativa: Mejoramiento Continuo y Excelencia



- Mediante la Gestión por Procesos, se da un paso hacia la obtención de la certificación ISO para la operación de la Cooperativa
- La disminución en los niveles de cartera improductiva brinda mejores resultados en los estados financieros de la Cooperativa, y va de la mano con el primer Eje Estratégico: Resultados Económicos Positivos e Incrementales
- Permite la disminución de los niveles de Riesgo de Liquidez, como cuarto Eje Estratégico, e impulsa al Plan de Automatización de Procesos
- Brinda dinamismo en el accionar de la Cooperativa, específicamente en el Departamento de Crédito y Cobranzas, y permite observaciones y cambios conforme se crea conveniente.

## **DESVENTAJAS**

- No es posible anticiparse al porcentaje en que la gestión de cobro mejorará y se reducirán los niveles de Cartera Vencida con el diseño de este Sistema de Gestión; será preciso el monitoreo permanente a través de estadísticas e indicadores de gestión para futuros resultados y proyecciones.
- El incremento en el número de notificaciones escritas destinadas a los clientes que mantienen obligaciones pendientes con la Cooperativa, aumentará el gasto en suministros de oficina
- Son necesarias varias horas para la inducción al personal sobre el funcionamiento del nuevo Sistema de Gestión de Cartera
- Inicialmente se produciría un desajuste en el funcionamiento entre las áreas de Crédito y Cobranzas, y los Ejecutivos de Negocios, si no se cuenta con una planificación adecuada y oportuna
- No permite intervenir en los niveles de Riesgo Crediticio en las Colocaciones, proceso que se conecta directamente con el de Recuperación de Cartera.
- El gasto en Remuneraciones al personal podría incrementar a partir de la creación de los cargos de Supervisores: Crédito y Cobranzas.



## **CAPITULO 4**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

1. El objetivo general planteado para esta Tesis fue el contribuir a la presentación de un escenario detallado sobre la situación crediticia real de la Cooperativa, para la mejor toma de decisiones estratégicas. Al respecto, ha sido factible la exposición de la Cooperativa desde varios aspectos generales y específicos vinculados principalmente con el crédito y su posterior recuperación. Se analizó la situación interna y externa, se vislumbraron características muy positivas así como falencias en el proceso de Cartera, y se planteó un modelo de gestión de recuperación que permita minimizar los aspectos negativos. Desde este enfoque, corresponde a la alta gerencia el análisis y posterior toma de decisiones que creyera conveniente para mejorar los niveles de desenvolvimiento.
2. La Cooperativa mantiene una estructura sólida en sus balances y estados financieros, situación que la mantiene competitiva en el mercado, y son el resultado de una buena gestión a través del tiempo por parte de sus directivos y del personal que labora en ella. Se puede observar que el eje principal para el desarrollo, dentro del análisis FODA que se realizó, es la Imagen Corporativa, que ha logrado el crecimiento de la Institución. Su universo de clientes le permite aún mantener de alguna manera un trato personalizado, lo cual incidiría en las preferencias del cliente hacia la Cooperativa.
3. No es precisa la implementación o adquisición en el mercado de un nuevo Software aplicado a la Cobranza. El Financial Business Systema FBS, le brinda al personal que labora en el Departamento, el soporte necesario para desarrollar todo el proceso de gestión del crédito y su recuperación; pues permite el trabajo en línea, sus niveles de respuesta son elevados, genera consultas históricas para reportes, no obstante se plantea la incorporación de ciertos cambios más de forma, que le brinden al usuario la posibilidad de enmarcar sus acciones de acuerdo al Manual de Procedimientos de Recuperación de Cartera diseñado.



4. Es indiscutible la necesidad de implementación y normalización de los procesos en toda organización. Pues su aplicación brinda seguridad, amplía los canales de comunicación, optimiza recursos y mejorar el control interno. La carencia de manuales de procedimientos sería observada como una debilidad interna; no obstante de ser superable con el inicio de la gestión por procesos. En la Cooperativa los niveles de comunicación han sido fluidos entre sus dependencias; situación que podría mejorarse a partir de algunos cambios en su estructura orgánico-funcional relacionados con Crédito y Cobranzas y con el Manual de Funciones por Cargo.
5. Al ser el proceso de Recuperación de Cartera uno de los ejes fundamentales que abarca la Misión de la Cooperativa, se ha visto necesarios el diseño y la implementación de un Manual de Procedimientos en referencia, que consolide cada una de las acciones a desarrollar, otorgue responsables especificando tiempos y actividades apegadas a la normativa legal vigente y sus valores institucionales, procurando siempre mantener la Imagen Corporativa.

## 4.2 RECOMENDACIONES

1. Impulsar el Sistema de Gestión por Procesos en la Cooperativa, en todas sus dependencias, e incluso buscar en el futuro, la obtención de certificaciones de calidad como las Normas ISO; cuyas primeras intenciones deben ser lideradas desde la Gerencia, con el apoyo de toda la directiva, conocimiento y aceptación del personal. Podría establecerse en el presupuesto para el próximo año, la contratación de una firma consultora especializada o un profesional en el área, que diagnostique, levante, analice y estandarice todos y cada uno de los procedimientos más relevantes desarrollados por la Cooperativa, o aprovechar en medida del tiempo, los recursos humanos disponibles que conozcan y manejen este largo proceso.
2. La Cooperativa podría aprovechar la situación actual de apoyo e incentivo al Sector por parte del Gobierno Nacional; pues existe ya un marco jurídico con la creación de la Superintendencia de Cooperativas regulatorio que le otorgarían ciertas ventajas. Por otra parte, la Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, elaboró el Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir, instrumento que fomenta el apoyo al sector comunitario, artesanal y micro productivo y que ampara sobre todo a asociaciones cooperativistas. A



partir de ello, la alta gerencia debe alinear sus estrategias y aprovechar además la estabilidad financiera bancaria que vive el país para mejorar la oferta de servicios, incrementar las captaciones y colocaciones.

3. Se mencionó que uno de los ejes fundamentales para el desarrollo a lo largo del tiempo de la Cooperativa ha sido el mantenimiento de la Imagen Corporativa; pues es preciso mantenerla e inclusive fortalecerla a través de varias acciones que incluyan el diseño e implementación de un Plan de Fortalecimiento del Talento Humano: Programación de Capacitación para el personal de la Cooperativa, Monitoreo del Clima Organizacional, Selección de Personal por Competencias.
4. Sería conveniente analizar detenidamente el proceso del crédito, desde la solicitud hasta su concesión, a fin de completar el ciclo y reducir los niveles de riesgo en la colocación. Este análisis podría guardar similitud con la estructura planteada en el presente trabajo, que engloba la situación de la Cartera originada desde la concesión del crédito hasta su posterior recuperación voluntaria o forzosa. Sería bastante interesante contar no sólo con uno o más manuales de procedimientos que hagan relación a la colocación; sino también que incluyan políticas y estrategias de minimización de riesgo, nuevas directrices si fuera necesario, para la aprobación de créditos, una variedad de productos y servicios ofertados que tiendan a ampliar el mercado. Pues es indudable que esta situación repercutirá además en los niveles de cartera que mantenga la entidad.

# **ANEXOS**

# **ANEXO 1**



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZAS

---

### INDICE

1. Introducción
2. Principios Generales
3. Objetivo del Manual de Procedimientos
4. Justificativo del Manual de Procedimientos
5. Ámbito de Aplicación
6. Documentos a recibir
7. Validación de la Información
8. Generación de la Cartera
9. Recursos
  - 9.1 Recursos Técnicos
  - 9.2 Recursos Humanos
  - 9.3 Recursos Físicos
  - 9.4 Recursos Financieros
10. Clientes
11. Proveedores
12. Seguimiento del Crédito
13. Clasificación de la Cartera de Crédito
14. Tipos de Cartera de Crédito
15. Responsables de la Gestión de Recuperación de Cartera
16. Etapas de la Gestión de Recuperación de Cartera
  - 16.1 Etapa Administrativa
  - 16.2 Etapa Prejudicial
  - 16.3 Etapa de Persuasión
  - 16.4 Etapa Judicial
17. Asignación de Recursos por Actividades en la gestión de Cartera
  - 17.1 Generación de Notificaciones Automáticas
  - 17.2 Generación de Reportes de Cartera por Vencer y Cartera Vencida
  - 17.3 Generación de Solicitud de Pago
  - 17.4 Generación de Aviso de Vencimiento

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



- 17.5 Generación de Oficio Conminatorio
- 17.6 Generación de Oficio Conminatorio Prejudicial
- 17.7 Acercamiento al Deudor y Garante
- 17.8 Generación y Control de Estadísticas
- 17.9 Comité de Cobranzas
- 18. Administración General de la Cartera
- 19. Plazos en la Gestión de Recuperación de Cartera
- 20. Reclamos: Corrección o Aclaración
- 21. Modalidades para la Recuperación de Cartera
- 22. Liquidación de Tasas de Interés
- 23. Liquidación de Obligaciones Vencidas
- 24. Normalización de Cartera
  - 24.1 Reestructuración
  - 24.2 Refinanciación
- 25. Recalificación de Créditos Reestructurados
- 26. Subrogación de Pago
- 27. Provisión de Cartera
- 28. Castigo de Cartera Vencida
- 29. Auditoria Interna
- 30. Índices de Gestión

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



## 1. INTRODUCCIÓN

La administración de cartera para toda organización, de manera especial para una institución financiera cuyo negocio redunda en la colocación y posterior recuperación del crédito, es indispensable para la generación permanente de resultados financieros positivos, por eso se pretende encaminar los esfuerzos al seguimiento técnico y normalizado del crédito y su posterior recuperación oportuna.

## 2. PRINCIPIOS GENERALES

El Manual de Procedimiento de Cobranzas constituye una herramienta complementaria a las políticas generales de crédito de la Cooperativa, apegado a las normas legales vigentes al respecto. Dentro del proceso global de crédito, la gestión de cobro es una parte fundamental y su función debe ser efectiva. En las dos primeras instancias de cobro: Administrativa y Prejudicial, corresponderá la gestión íntegra a la Cooperativa a través de sus analistas. En la tercera etapa: Judicial, se contratará los servicios de un profesional especializado.

Los principios de ética, honestidad y transparencia regirán a lo largo de todo el proceso de recuperación.

## 3. OBJETIVO DEL MANUAL

- Definir las principales características de la gestión integral de recuperación de Cartera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León.
- Puntualizar los procedimientos a realizar para poder generar y mejorar la gestión de cobro: oportunidad, eficiencia y eficacia; y que permitan al analista identificar a tiempo situaciones específicas que pudieran deteriorar los resultados en la operación.
- Establecer normas técnicas claras, objetivas y funcionales que permitan actuar eficientemente a los responsables del proceso de Cartera.
- Presentar y brindar indicadores de gestión de Cartera para el monitoreo, análisis y toma de decisiones.

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



#### 4. JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Todo manual de procedimiento constituye una base sólida para mejorar los sistemas de calidad y desarrollo continuo; pues a más de las regulaciones legales y demás normativa que rija el accionar de una organización, es imprescindible contar con una herramienta que permita integrar formalmente todas las acciones desarrolladas dentro de una actividad y llegar a un objetivo común.

#### 5. AMBITO DE APLICACIÓN

Las normas contenidas en el presente manual, son de aplicación general para cualquier tipo de obligación, sea catalogada como cartera regular o vencida, y no contravienen con las normas legales y reglamentarias que rigen el accionar de la Cooperativa, ni con sus valores organizacionales.

#### 6. DOCUMENTOS A RECIBIR

Una vez que el Área de Cobranzas reciba la documentación del Crédito, el Supervisor procederá a elaborar el cronograma de actividades a desarrollar

- Solicitud de Crédito debidamente firmada y aprobada
- Documentos justificativos de la solvencia del cliente y su garante
- Documentos personales del cliente y su garante
- Reporte del Crédito y condiciones contractuales
- Tabla de Amortización

#### 7. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En caso de existir alguna inconsistencia o dato incompleto dentro de la documentación remitida por el Área de Crédito, el analista de Cobranzas deberá validar la información conjuntamente con el Oficial de Crédito.

#### 8. GENERACIÓN DE LA CARTERA

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



La cartera se genera al momento de efectuar el desembolso de dinero hacia el cliente que ha solicitado un crédito, y cuyo requerimiento ha sido aprobado por el Comité. Al momento del depósito en cuenta de los valores aprobados (menos los descuentos de ley), se efectúa el registro automático en el FBS en el módulo de Cobranzas.

## 9. RECURSOS

### 9.1 Recursos Técnicos:

- Hardware – Equipos de Computación y Software (FINANCIAL BUSINESS SYSTEM); Módulos: Crédito y Cobranzas

### 9.2 Recursos Humanos:

- Etapa Administrativa, Etapa Prejudicial y Etapa de Persuasión: Personal de la Cooperativa, Abogado Externo.
- Etapa Judicial: Abogado Externo y Personal de la Cooperativa

### 9.3 Recursos Físicos:

- Matriz y Sucursales de la Cooperativa
- Suministros
- Materiales

### 9.4 Recursos Financieros:

- Presupuesto Anual vigente.

## 10. CLIENTES

A efectos del presente manual quienes constituyen los “clientes” para la Cooperativa en la gestión de recuperación de Cartera, son los deudores activos y pasivos que mantuvieran obligaciones pendientes por vencer o vencidas, así como los garantes que están avalando legalmente el crédito.

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



## 11. PROVEEDORES

Constituyen proveedores aquellas personas naturales o jurídicas que permiten la obtención y generación de información válida y veraz para desarrollar y/o mejorar la gestión de la recuperación de cartera por parte de la Cooperativa:

- Superintendencia de Bancos – Central de Riesgos
- Entidades del sector financiero ecuatoriano: Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito, otros.
- Profesionales en leyes y jurisprudencia.

## 12. SEGUIMIENTO DE CRÉDITO

El seguimiento de las colocaciones, por parte del analista 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 cliente y/o garante al pago
- Realizar visitas, llamadas telefónicas
- Efectuar Reuniones periódicas entre involucrados en el proceso – Comité de Cobranzas

Registros (Documentos):

- Reportes del Financial Business System: Módulo de Cobranzas, Módulo de Crédito
- Informe de seguimiento del crédito
- Tablas de Amortización
- Estadísticas periódicas
- Comunicaciones interpuestas por cliente y/o garante
- Actas del Comité de Cobranzas - Resoluciones

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



### 13. CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO

Se considerará el siguiente criterio para la calificación de la Cartera, conforme el número de días de vencimiento:

No. de Días en Mora	Calificación de la Cartera por Tipo
0 – 30 días	A
31 – 90 días	B
91 – 180 días	C
181 – 360 días	D
361 días en adelante	E

- CATEGORÍA A.- Los créditos registrados con esta calificación presentan una estructura de solidez y solvencia, de riesgo normal; toda la información crediticia de esta cartera indica una capacidad de pago apropiada en cuanto al monto, plazos y la fuente de recursos del cliente para atender sus obligaciones periódicas.
- CATEGORÍA B.- Dentro de esta categoría se encuentran los créditos con riesgo aceptable pueden ser atendidos; sin embargo presentan algún tipo de debilidad que eventualmente podrían afectar de alguna manera la capacidad de pago del cliente y por lo tanto la gestión de recuperación de las obligaciones.
- CATEGORÍA C.- Es considerada como crédito deficiente, con riesgo considerable. La característica principal es la insuficiencia en la capacidad de pago del deudor y que comprometen la recaudación ordinaria de cartera.
- CATEGORÍA D.- Esta categoría se presenta como se riesgo significativo, catalogada como crédito de difícil recuperación. La probabilidad de no cobrar las obligaciones es elevada.
- CATEGORÍA E.- Se define como cartera morosa irrecuperable. Se estima como crédito incobrable.

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



#### 14. TIPOS DE CARTERA DE CRÉDITO

- CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO: Se entiende por ello al crédito concedido a Personas Naturales, cuyo objetivo sea financiar únicamente la adquisición de bienes de consumo y/o servicios para fines no comerciales o empresariales.
- CARTERA DE CRÉDITO PARA MICROEMPRESA: Se entiende por ello al crédito concedido tanto a Personas Naturales como Jurídicas, de carácter comercial y/o empresarial, cuyo objetivo sea financiar actividades organizadas.

En caso de que el organismo respectivo resolviese la apertura de uno o más tipos de Cartera, distintos a los existentes, deberá establecerse los procedimientos a seguir, ponerlos a consideración de la Gerencia para su aprobación y posterior difusión e implementación.

#### 15. RESPONSABLES DE LA GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

- Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas
- Supervisor del Área de Cobranzas
- Analista de Cobranzas
- Comité de Cobranzas<sup>1</sup>

#### 16. ETAPAS DE LA GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

##### 16.1 ETAPA ADMINISTRATIVA (0 – 30 días)

Esta etapa inicia a partir de la generación de cartera a través de la colocación del crédito, misma que se registra automáticamente en el Financial Business System, incluyendo sus condiciones de otorgamiento

<sup>1</sup> Conformado por: Gerente y Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



### NOTIFICACIÓN AUTOMÁTICA DE MENSAJE DE TEXTO

El FBS remitirá al analista una notificación automática 8 días antes del vencimiento, y a su vez se notificará vía mensaje de texto SMS al móvil del cliente, a cualquier operadora de telefonía celular que disponga el deudor.

### NOTIFICACIÓN AUTOMÁTICA DE CORREO ELECTRÓNICO

El FBS remitirá al analista una notificación automática 8 días antes del vencimiento, y a su vez notificará en línea vía correo electrónico a la dirección que el cliente hubiere señalado en su solicitud de crédito.

### LLAMADA TELEFÓNICA AL CLIENTE

Cuando no se tuviera estas 2 últimas opciones, el analista deberá notificar al cliente vía telefónica, información que será validada mediante el reporte de envío en el FBS de manera diaria, y mantener el registro en el sistema de esta acción

### SOLICITUD DE PAGO

En caso de que el cliente no hubiera cancelado su obligación, se dará inicio al proceso de recuperación. El primer paso se dará dentro de los primeros 5 días del vencimiento, mediante notificación escrita vía documento llamado Solicitud de Pago, interpuesta por el Supervisor de Cobranzas, mediante el FBS Módulo de Cobranzas. (Ver Anexo 2)

### AVISO DE VENCIMIENTO

En caso de que el cliente no hubiere cumplido con su obligación, se generará a través del sistema el documento denominado Aviso de Vencimiento, cuando faltare 5 días para el vencimiento de la segunda cuota. Constituye en la entrega de las cuentas pendientes al cliente a manera de recordatorio, con la intención de promover el pago (Ver Anexo 3).

La posibilidad de comunicación vía telefónica con el cliente también deberá realizarse dentro del período 1 a 30 días de vencimiento.

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



## 16.2 ETAPA PREJUDICIAL (31- 90 días)

Ya en esta segunda etapa, si el cliente no ha cumplido con sus obligaciones, dentro de los 5 primeros días también se efectuarán las siguientes acciones:

### SOLICITUD DE PAGO

Esta comunicación será dirigida además al garante de la deuda. Las condiciones para solicitar la cancelación de la deuda son las mismas que en la Etapa Administrativa.

### LLAMADA TELEFÓNICA AL DEUDOR Y GARANTE

A más de la documentación escrita, el analista deberá efectuar llamada telefónica tanto al cliente como a su garante, y mantener el registro en el sistema de esta acción.

### NOTIFICACIÓN AUTOMÁTICA DE MENSAJE DE TEXTO

El FBS remitirá al analista una notificación automática y a su vez se notificará vía mensaje de texto SMS al móvil del cliente, a cualquier operadora de telefonía celular que disponga el deudor.

### NOTIFICACIÓN AUTOMÁTICA DE CORREO ELECTRÓNICO

El FBS remitirá al analista una notificación automática y a su vez notificará en línea vía correo electrónico a la dirección que el cliente hubiere señalado en su solicitud de crédito.

Cuando faltare 5 días previos al día número 60, la acción a efectuar será la generación de un segundo Aviso de Vencimiento.

### AVISO DE VENCIMIENTO

Mediante al sistema se generará el segundo Aviso de Vencimiento, que en esta ocasión será dirigido tanto al cliente como a su garante.

A partir del día 61 de vencimiento, el analista deberá reportar por escrito al Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas respecto de la situación del trámite y generará a través del sistema el Oficio Conminatorio.

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



## OFICIO CONMINATORIO

Este documento será remitido dentro de los 5 primeros días hacia el deudor y su garante (Ver Anexo 4)

### VISITA AL CLIENTE Y GARANTE

Asimismo, en esta etapa el Supervisor de Cobranzas podrá delegar al Analista, las visitas al deudor y garante para solicitar personalmente, el pago respectivo.

### 16.3 ETAPA DE PERSUACIÓN (91 – 100)

En este período se realizarán las últimas gestiones de cobro previo al trámite legal, y que todavía estará enteramente a cargo de Cobranzas.

### OFICIO CONMINATORIO PREJUDICIAL

A partir del día 91, se generará este documento hacia el cliente y el garante y será entregado a sus destinatarios al momento de la visita efectuada por el Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas o el Supervisor de Cobranzas. (Ver Anexo 5)

### VISITA AL CLIENTE Y GARANTE

Será realizada tanto al deudor como a su garante por parte del Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas o el Supervisor del Área, con el abogado externo. A partir de esta visita, será posible concluir al menos las intenciones del cliente y/o su aval respecto al pago. Se podrán efectuar las visitas que sean necesarias dentro de esta etapa para persuadir la cancelación de las obligaciones pendientes y se plantearía de ser el caso, la situación de reestructuración de la deuda.

Se pondrá a conocimiento y aprobación del Comité de Cobranzas los resultados obtenidos de las gestiones inmediatas anteriores y se tratará las condiciones para para el inicio de trámite legal.

### 16.4 ETAPA JUDICIAL (101 – en adelante)

El analista responsable tiene la obligación de remitir toda la documentación pertinente a efectos del cobro judicial

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



## CONTRATACIÓN DE ABOGADO PARA EL INICIO DEL PROCESO LEGAL

Se iniciará el trámite legal a partir del día 101 mediante la contratación externa de un abogado especializado en este tipo de litigios; el cual continuará la demanda hasta el pago respectivo o, de ser el caso, la declaración de insolvencia al deudor.

### INICIO DE LA DEMANDA

El cliente será notificado de las acciones jurídicas emprendidas por la Cooperativa, cumpliendo la normativa legal vigente.

Las acciones legales serán coordinadas con el Comité de Cobranzas

## 17. ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR ACTIVIDAD EN LA GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

Las actividades que engloban la gestión de recuperación de cartera serán realizadas en base a la disponibilidad de los recursos, y efectuadas por los responsables en cada proceso.

### 17.1 Generación de Notificaciones Automáticas

- a.a.1. El FBS enviará un mensaje en la pantalla de manera automática, al momento que el usuario ingrese al sistema, notificando con anticipación previo al vencimiento desde la primera cuota.
- a.a.2. El software despachará al cliente vía SMS mensaje de texto a cualquier operadora de telefonía celular y/o cuenta de correo electrónico, la notificación de vencimiento y durante la etapa prejudicial.
- a.a.3. En cada etapa, el sistema enviará alertas para el registro de las gestiones efectuadas: llamada telefónica cliente – garante, visita personalizada cliente – garante, Solicitud de Pago, Oficio Conminatorio, Aviso de Vencimiento, Oficio Conminatorio Prejudicial
- a.a.4. Notificación de Pago por parte del deudor o garante si fuera el caso

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



Actividad	Recursos	Responsables
a.a.1.	Técnicos: Hardware y Software (Módulo de Cobranzas)	Verificación: Analista
a.a.2.	Técnicos: Hardware y Software (Módulo de Cobranzas)	Verificación: Analista
a.a.3.	Técnicos: Hardware y Software (Módulo de Cobranzas)	Verificación: Analista
a.a.4.	Técnicos: Hardware y Software (Módulo de Cobranzas)	Verificación: Analista

### 17.2 Generación del Reporte de Cartera por Vencer y Cartera Vencida

a.b.1. El FBS permitirá al usuario la generación de reportes en línea y periódicos sobre el estado de la Cartera por Vencer y Vencida tanto para Microcréditos como para Créditos de Consumo

Actividad	Recursos	Responsables
a.b.1.	Técnicos: Hardware y Software (Módulo de Cobranzas)  Humanos: Analista, Supervisor de Cobranzas, Jefe de Crédito, Gerente.	Generación: Analista, Supervisor de Cobranzas.

### 17.3 Generación de Solicitud de Pago

a.c.1. El FBS permitirá al usuario la generación de Solicitud de Pago en la Etapa Administrativa y Prejudicial, al deudor y al garante, para el segundo caso.

Actividad	Recursos	Responsables
a.c.1.	Técnicos: Hardware y Software (Módulo de Cobranzas)	Generación: Analista  Notificación: Mensajero-

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



	Humanos: Analista, Mensajero-Notificador	Notificador
	Físicos: Suministros, Materiales	

#### 17.4 Generación de Aviso de Vencimiento

a.d.1. El FBS permitirá al usuario la generación de Aviso de Vencimiento en la Etapa Administrativa y Prejudicial, al deudor y al garante, para el segundo caso.

Actividad	Recursos	Responsables
a.d.1.	Técnicos: Hardware y Software (Módulo de Cobranzas)  Humanos: Analista.  Físicos: Suministros, Materiales	Generación: Analista  Notificación: Mensajero-Notificador

#### 17.5 Generación de Oficio Conminatorio

a.e.1. El FBS permitirá al usuario la generación de Oficio Conminatorio en la Etapa Prejudicial, tanto al deudor como a su garante.

Actividad	Recursos	Responsables
a.e.1.	Técnicos: Hardware y Software (Módulo de Cobranzas)  Humanos: Analista, Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas, Mensajero-Notificador  Físicos: Suministros, Materiales	Generación: Analista  Notificación: Mensajero-Notificador  Verificación: Supervisor de Cobranzas, Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



### 17.6 Generación de Oficio Conminatorio Prejudicial

a.f.1. El FBS permitirá al usuario la generación de Oficio Conminatorio Prejudicial en la Etapa de Persuasión, al deudor y al garante, para el segundo caso.

Actividad	Recursos	Responsables
a.f.1.	Técnicos: Hardware y Software Humanos: Analista. Físicos: Suministros, Materiales	Generación: Analista

### 17.7 Acercamiento al Deudor y Garante

a.g.1 Llamada Telefónica a domicilio, lugar de trabajo o móvil: Efectuada por el analista hacia el cliente y su garante, según el caso.

a.g.2 Visita Personalizada: Efectuada por el Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas y el Supervisor de Cobranzas, al cliente y su garante.

Actividad	Recursos	Responsables
a.g.1.	Físicos: Suministros, Materiales Humanos: Analista,	Generación: Analista Registro: FBS
a.g.2.	Físicos: Suministros, Materiales Humanos: Ejecutivo de Negocios, Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas, Supervisor de Cobranzas	Generación: Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas, Supervisor de Cobranzas o sus delegados.

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....

## 17.8 Generación y Control de Estadísticas

a.h.1. A partir de los reportes en línea obtenidos desde el FBS, el Supervisor de Cobranzas podrá desarrollar un control estadístico de la situación general o particular de cartera dentro de la Cooperativa para la toma de decisiones.

Actividad	Recursos	Responsables
a.h.1.	Técnicos: Hardware y Software (Módulo de Cobranzas)  Humanos: Supervisor de Cobranzas, Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas, Gerente.	Generación: Supervisor de Cobranzas.  Control: Supervisor de Cobranzas, Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas, Gerente

## 17.9 Comité de Cobranzas

a.i.1 Reestructuración de la deuda – Refinanciamiento

a.i.2 Inicio de acción judicial

Actividad	Recursos	Responsables
a.i.1.	Humanos: Supervisor de Cobranzas, Jefe de Crédito, Gerente.	Control: Gerente
a.i.2.	Humanos: Comité de Cobranzas  Financieros: Presupuesto Anual vigente (gastos judiciales)	Coordinación legal: Comité de Cobranzas

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



## 18. ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA CARTERA

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

## 19. 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.

## 20. 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 analista 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.

## 21. MODALIDADES PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA

El cobro podrá realizarse mediante los siguientes eventos:

- Depósito en efectivo o cheque por parte del cliente y/o garante en Matriz o cualquier Sucursal 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 analista notificará al cliente sobre el particular.

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



- De existir más de una deuda, la Cooperativa podrá imputar el pago a la que elija.

Cualquier obligación cuyo vencimiento sea en días no hábiles, el pago podrá ser realizado el día inmediatamente hábil siguiente sin que haya lugar a cobro de interés por mora

## 22. LIQUIDACIÓN DE TASAS DE INTERÉS

Tasa de interés pasiva.- Es la tasa a la cual prestan las entidades financiera a sus clientes por los créditos en el Ecuador

Tasa de interés de consumo.- Es el porcentaje pactado entre las partes y que será aplicada a los créditos de consumo que realice el deudor en un período determinado

Tasa de interés microcrédito.- Es el porcentaje de interés que la entidad cobrará a sus clientes por los créditos productivos que estos solicitaren.

Tasa de interés fija.- Es la tasa definida y pactada entre las partes misma que será aplicada invariablemente durante la vigencia de la obligación.

Tasa de interés productiva.- Nueva tasa que se está impulsando a partir del primer trimestre del 2012, para negocios medianos.

Tasa de interés por mora.- Es el tipo de interés que el deudor debe liquidar por incurrir en mora en el pago de sus obligaciones, y no podrá ser superior en ningún caso a la establecida en la normativa pertinente. Tampoco se podrá liquidar interés por mora sobre el interés corriente.

Se considerará como año comercial: 360 días; y mes: 30 días

## 23. LIQUIDACIÓN DE OBLIGACIONES VENCIDAS

Se liquidarán los siguientes rubros:

- Sanción por cheques protestados
- Honorarios de Abogado
- Gastos judiciales
- Gastos por Recuperación
- Comisiones

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



- Primas de Seguro
- Interés por Mora
- Interés causado y vencido
- Capital vencido

## 24. NORMALIZACIÓN DE CARTERA: REESTRUCTURACIÓN Y REFINANCIAMIENTO DEL CRÉDITO

### 24.1 REESTRUCTURACIÓN

El estudio de la Reestructuración del Crédito será presentado por el cliente por escrito. En su defecto, el Comité de Cobranzas 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 cliente y su garante. Se podrá mantener la calificación anterior a la reestructuración cuando las garantías crediticias mejoren y previo análisis efectuado.

Requisitos para la Reestructuración:

- 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

### 24.2. REFINANCIACIÓN

Compete a este último organismo la Refinanciación del Crédito, y 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

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



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 Cobranzas el análisis y aceptación de la Refinanciación de un crédito.

Requisitos para la Refinanciación:

- 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 registrarán de manera inmediata en el FBS y se establecerá para ello un Convenio de Pago. El nuevo crédito deberá seguir los trámites necesarios su concesión de ser aprobado.

## 25. 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.

## 26. 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.

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

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



## 27. 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
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.

## 28. 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 Cobranzas. Será necesario además contar con la recomendación del abogado litigante en referencia a la imposibilidad de recuperación de la obligación.

Todos los medios de recuperación deberán haberse agotado. Esta cartera tendrá estar provisionada (capital, intereses y demás rubros).

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



## 29. AUDITORIA INTERNA

Corresponde a la Unidad de Auditoria Interna las siguientes funciones dentro de la gestión de recuperación de cartera:

- 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.
- 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.

## 30. INDICES DE GESTIÓN DE CARTERA

Los indicadores de Gestión permiten evaluar y controlar el proceso integral de cobranzas, y evaluar de manera objetiva y técnica los resultados obtenidos en la operación en concordancia con las metas planteadas y en observancia con las regulaciones legales.

Mediante la generación e interpretación de estadísticas se posible realizar proyecciones a futuro y adoptar oportunamente medidas de control.

El FBS permitirá al usuario obtener la información procesada para la construcción de los índices de gestión y la elaboración de estadísticas. Será el Supervisor de Cobranzas, el funcionario encargado de la interpretación y control, así como su difusión periódica al Comité de Cobranzas.

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



### 30.1 INDICADORES DE GESTIÓN RECOMENDADOS

El Supervisor de Cobranzas será quien genere los indicadores de gestión que considere sirvan para un más amplio análisis de la situación de recuperación de cartera en la Cooperativa. A continuación se presentan los índices más comúnmente empleados:

$$\text{Calidad de la Cartera} = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Total Cartera}}$$

$$\text{Rendimiento de Cartera} = \frac{\text{Ingresos Generados por Cartera}}{\text{Total Cartera}}$$

$$\text{Morosidad de la Cartera de Consumo} = \frac{\text{Cartera de Crédito de Consumo Vencida}}{\text{Total Cartera}}$$

$$\text{Morosidad de la Cartera de Microcrédito} = \frac{\text{Cartera de Microcrédito Vencida}}{\text{Total Cartera}}$$

$$\text{Eficiencia y Gestión Administrativa} = \frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Total Activo}}$$

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



## GLOSARIO

### AMORTIZACIÓN

Disminución de la deuda mediante abonos periódicos a interés y capital.

### AVISO DE VENCIMIENTO

Documento que tiene por objeto notificar a tiempo al cliente sobre el futuro vencimiento de sus obligaciones, para la oportuna recuperación.

### CASTIGO DE CARTERA

Proceso de contabilizar como pérdida del monto de un crédito calificado como incobrable.

### COBRO JUDICIAL

Cobro de una obligación mediante un trámite legal efectuado a partir del día 101 de vencimiento, y tiene como inicio el traspaso de la documentación crediticia a manos de un profesional en jurisprudencia.

### FBS

Financial Business System, software que maneja la entidad para el registro de sus operaciones de crédito, recuperación de cartera, inversiones, portafolio.

### IMPUTACIÓN AL PAGO

Es la asignación de un pago a una de varias obligaciones en un orden establecido

### INDICADORES DE GESTIÓN

Relación entre variables cuantitativas o cualitativas, utilizadas para medir el desempeño de una unidad, departamento o la organización

### INFORMACIÓN CREDITICIA

Datos obtenidos por la entidad respecto al cliente, vinculada con la operación de crédito, mediante fuente propia, proporcionada por el cliente o por terceros.

### NORMALIZACIÓN

Adaptación o sometimiento de algo hacia un ajuste de reglas o conjunto normas a seguir.

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



**OFICIO CONMINATORIO**

Documento emitido por la entidad conminar o mandar a que el cliente cumpla con las obligaciones pendiente, previo al inicio de acciones legales

**PERSUASIÓN**

Método de influencia para motivar, guiar, inducir al pago de las obligaciones del cliente

**PROCESO**

Conjunto secuencial de actividades mutuamente relacionadas que involucran elementos de entrada y salida, para la consecución de un objetivo.

**PROVISIÓN DE CARTERA**

Es el reconocimiento del riesgo crediticio y que busca prever un porcentaje del valor total de las obligaciones.

**RECALIFICACIÓN**

Asignar a la cartera una nueva calificación en base a la situación crediticia actual

**REESTRUCTURACIÓN**

Consiste en la modificación de las condiciones crediticias pactadas originalmente con el cliente, como un recurso excepcional.

**REFINANCIACIÓN**

Consiste en la modificación de las condiciones de plazo y amortización de las obligaciones del cliente, por cuestiones apremiantes y difíciles que pudieran comprometer el pago oportuno.

**SOLICITUD DE PAGO**

Petición formal interpuesta al cliente mediante la cual se le requiere la pronta atención de sus obligaciones

**SUBROGACIÓN**

Forma jurídica de traspasar la obligación de un deudor a otro

**SUBPROCESO**

Tarea o conjunto de tareas desarrolladas de menor jerarquía que los procesos, pero que forman parte de una actividad importante y brindan valor agregado para el cumplimiento de un objetivo.

**TASA DE INTERÉS CORRIENTE**

Tipo de interés pactado como costo financiero del crédito para el cliente

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



### TASA DE INTERÉS POR MORA

Tipo de interés pactado como sanción hacia el cliente por el incumplimiento de sus obligaciones periódicas. Dicha tasa no podrá exceder de la tasa legal establecida.

### VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Es la verificación técnica de los datos proporcionados por el cliente, por la misma entidad o por terceros

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



**SOLICITUD DE PAGO No. 001-SP-DCC-001-2012**

*REF. OPERACIÓN No.*

.....

Cuenca, a.....

*Señor (a)*

.....

*Socio No.* .....

*Nombre Garante:* .....

**Estimado Socio (a):**

Comunico a usted que el pago por su préstamo obtenido en nuestra Institución se encuentra en mora; por tal motivo solicitamos a usted se sirva cancelar el valor vencido por USD \$ ..... a la fecha.

Recuerde que su crédito es la confianza que la Cooperativa depositó en usted.

Muy Atentamente,

.....

NOMBRE  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

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

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



**SOLICITUD DE PAGO No. 002-SP-DCC-001-2012**

*REF. OPERACIÓN No.*

.....

Cuenca, a.....

*Señor (a)*

.....

*Socio No.* .....

*Nombre Garante:* .....

**Estimado Socio (a) y Señor Garante:**

Comunico a usted que el pago por su préstamo obtenido en nuestra Institución se encuentra en mora; por tal motivo solicitamos a usted se sirva cancelar el valor vencido por USD \$ ..... a la fecha.

Recuerde que su crédito es la confianza que la Cooperativa depositó en usted.

Muy Atentamente,

.....

NOMBRE  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

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

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



**AVISO DE VENCIMIENTO No. 001-AV-DCC-001-2012**

REF. OPERACIÓN No. ....

Cuenca, a.....

Señor (a)

.....

Socio No. ....

Nombre Garante: .....

La Situación Financiera del Préstamo concedido en fecha ..... por la Cooperativa, cortada al ....., es la siguiente:

(A)	Valor del Crédito	\$.....	
(B)	Cartera Vencida	\$.....	
	Interés	\$.....	
	Interés por mora	\$.....	
	Gastos por recuperación	\$.....	
(C)	Pagos Anticipados	\$.....	
	Capital	\$.....	
	Interés	\$.....	
(D)	Aviso de Vencimiento		
	Próximo Vencimiento		al .....
	Valor Cuota	\$.....	
(E)	Total a Pagar	\$.....	

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

Muy Atentamente,

.....  
**NOMBRE**  
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

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

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



**AVISO DE VENCIMIENTO No. 002-AV-DCC-001-2012**

REF. OPERACIÓN No. ....

Cuenca, a.....

Señor (a)

.....

Socio No. ....

Nombre Garante: .....

La Situación Financiera del Préstamo concedido en fecha ..... por la Cooperativa, cortada al ....., es la siguiente:

(A)	Valor del Crédito	\$.....	
(B)	Cartera Vencida	\$.....	
	Interés	\$.....	
	Interés por mora	\$.....	
	Gastos por recuperación	\$.....	
(C)	Pagos Anticipados	\$.....	
	Capital	\$.....	
	Interés	\$.....	
(D)	Aviso de Vencimiento		
	Próximo Vencimiento		al .....
	Valor Cuota	\$.....	
(E)	Total a Pagar	\$.....	

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

Muy Atentamente,

.....

**NOMBRE**  
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

\_\_\_\_\_

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

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



**OFICIO CONMINATORIO No. 001-OC-DCC-001-2012**

*REF. OPERACIÓN No. ....*

Cuenca, a.....

*Señor (a)*

.....

*Socio No. ....*

*Nombre Garante: .....*

**Estimado Socio (a) y Señor 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 COBRANZAS

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

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



**OFICIO CONMINATORIO PREJUDICIAL No. 001-OC-DCC-001-2012**

*REF. OPERACIÓN No. ....*

Cuenca, a.....

*Señor (a)*

.....

*Socio No. ....*

*Nombre Garante: .....*

**Estimado Socio (a) y Señor Garante:**

Previa recuperación vía Judicial del crédito a usted concedido por la Cooperativa, solicitamos proceda a efectuar 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. El pago deberá realizarse en cualquiera de nuestras oficinas, dentro de las siguientes 48 horas; caso contrario se iniciará el trámite legal correspondiente planteando la demanda por el valor total de la deuda. Esta situación implicará mayores costos y complicaciones futuras en el Sistema Financiero Ecuatoriano para usted y su garante.

*Comunicamos además que la información de su crédito ha sido remitida al Buró de Crédito, conforme manda la Ley.*

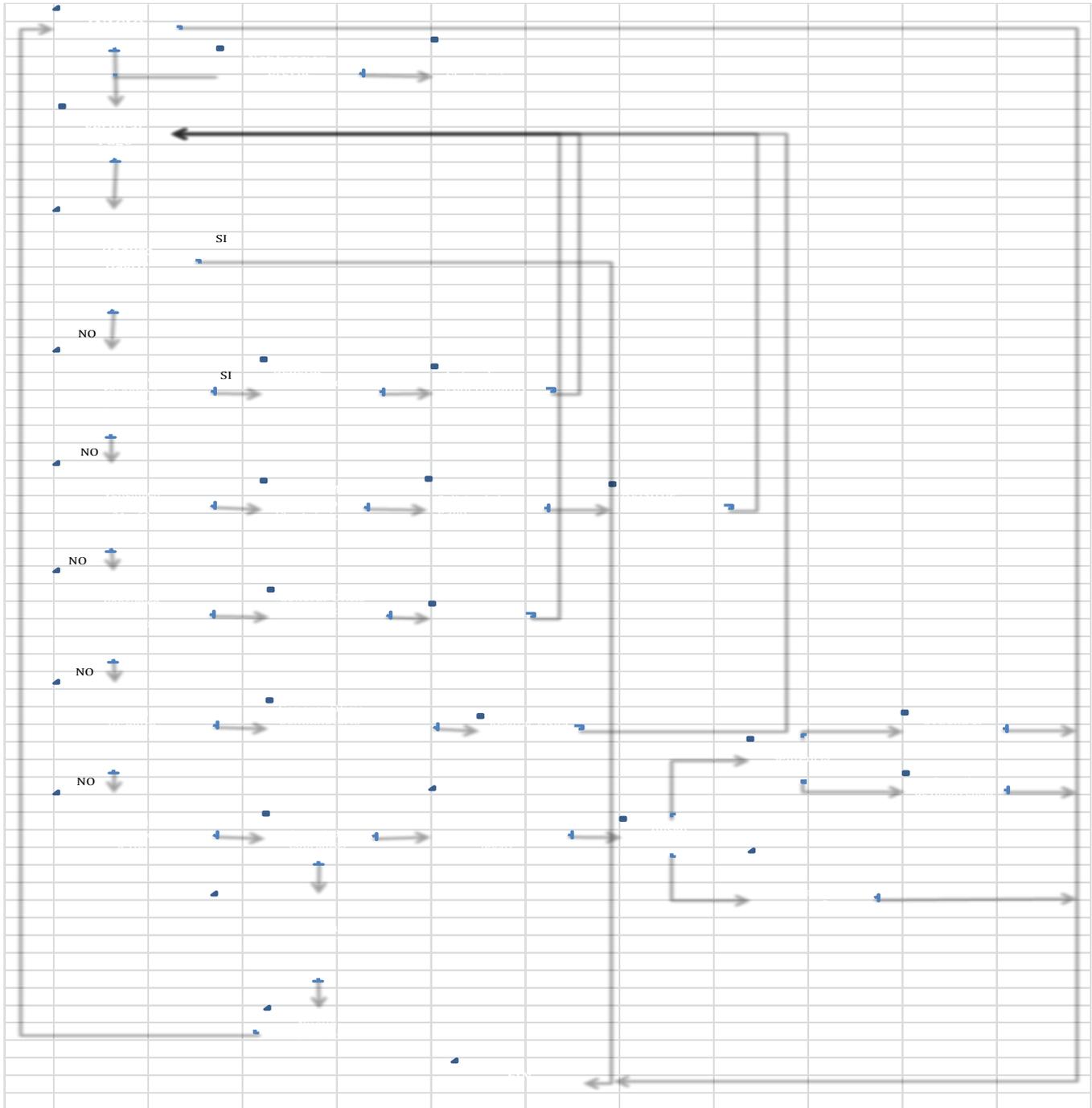
.....  
NOMBRE  
GERENTE GENERAL

.....  
NOMBRE  
ABOGADO

*Dirección para Notificación cliente:* .....  
.....  
.....

*Dirección para Notificación Garante.:* .....  
.....  
.....

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
.....	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....

# **ANEXO 2**

**1. NOMBRE DEL PUESTO**

Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas

**2. MISIÓN DEL CARGO**

Planificar, dirigir y controlar la aplicación de políticas y normativa crediticia y de recuperación de cartera, mediante el monitoreo permanente de las áreas tanto de Crédito como de Cobranzas

**3. RESPONDE A**

- Gerente General

**4. SUPERVISA A**

- Analista de Crédito
- Analista de Cobranzas

**5. INTERRELACIÓN**

- Gerente General
- Comité de Crédito
- Analista de Crédito
- Analista de Cobranzas
- Ejecutivo de Negocios
- Auditoria
- Comité de Cobranzas
- Clientes
- Abogado externo

**6. ACTIVIDADES DEL CARGO**

- Proponer políticas, proyectos y planes a favor de su Departamento en cuanto a crédito y recuperación de cartera
- Controlar el cumplimiento de las funciones y procedimientos relacionados con las Áreas de Crédito y Cobranzas

Elaboró:

Recomendó:

Aprobó:

Recursos Humanos

Jefe de Crédito y Cobranzas

Gerente General

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....



- Coordinar las colocaciones a clientes efectuadas por la institución
- Efectuar la recuperación y negociación de obligaciones vencidas
- Desarrollar la planificación mensual de actividades de sus Áreas
- Analizar los indicadores de gestión de su Departamento y proponer ajustes necesarios para optimizar la gestión
- Elaborar informes periódicos relativos a la gestión de crédito y cartera
- Las demás actividades vinculadas con su puesto de trabajo que su jefe inmediato le asignara.

## 7. MATRIZ DE COMPETENCIAS

Actividades esenciales	Destrezas generales
Proponer políticas, proyectos y planes al favor de su Departamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pensamiento estratégico</li> <li>➤ Habilidad analítica</li> <li>➤ Habilidad numérica</li> </ul>
Controlar el cumplimiento de las funciones y procedimientos relacionados con las Áreas de Crédito y Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Trabajo en Equipo</li> </ul>
Coordinar las colocaciones a clientes efectuadas por la institución y efectuar la recuperación y negociación de obligaciones vencidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dinamismo</li> <li>➤ Orientación a resultados</li> </ul>

## 8. EXPERIENCIA LABORAL

3 años de experiencia en labores afines.

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
Recursos Humanos	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....

**9. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS**

- Administración Financiera
- Análisis Financiero y de Riesgos
- Técnicas de Cobranzas
- Planificación y Control de Gestión
- Estadística descriptiva
- Utilitarios Informáticos
- Leyes y normativa general vigente

**10. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS**

- Programas infomáticos internos: Financial Business System
- Microsoft Office: Excel avanzado, Word, Powerpoint
- Internet e Intranet

**11. DESTREZAS CONDUCTUALES**

- Liderazgo
- Ética y conciencia organizacional
- Compromiso con la organización
- Capacidad de planificación
- Pensamiento analítico
- Tolerancia a la presión

Elaboró:

Recomendó:

Aprobó:

Recursos Humanos

Jefe de Crédito y Cobranzas

Gerente General

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....



### 1. NOMBRE DEL PUESTO

Supervisor de Crédito

### 2. MISIÓN DEL CARGO

Supervisar el proceso de colocaciones

### 3. RESPONDE A

- Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas

### 4. SUPERVISA A

- Analista de Crédito

### 5. INTERRELACIÓN

- Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas
- Comité de Crédito
- Analista de Crédito
- Jefes de Agencia
- Ejecutivo de Negocios
- Clientes

### 6. ACTIVIDADES DEL CARGO

- Impulsar las colocaciones de crédito hacia los clientes y clientes potenciales de la Cooperativa
- Analizar, evaluar y recomendar la aprobación de los créditos solicitados por el cliente
- Evaluar el riesgo crediticio
- Velar por el cumplimiento de las políticas de crédito implementadas en la Institución
- Monitorear los indicadores de gestión y estadísticas generados en el área.

Elaboró:

Recomendó:

Aprobó:

Recursos Humanos

Jefe de Crédito y Cobranzas

Gerente General

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....



- Coordinar con el Jefe del Departamento y Analista de Crédito en el desarrollo de las actividades relacionadas a su área
- Supervisar la información física y digital respecto de las colocaciones
- Coordinar con los Ejecutivos de Negocio y Jefes de Agencia en la promoción de los servicios ofertados
- Brindar atención e información a los clientes
- Elaborar informes periódicos relativos a la gestión de crédito
- Las demás actividades vinculadas con su puesto de trabajo que su jefe inmediato le asignara.

## 7. MATRIZ DE COMPETENCIAS

Actividades esenciales	Destrezas generales
Proponer políticas, proyectos y planes a favor de su Departamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pensamiento estratégico</li> <li>➤ Habilidad analítica</li> <li>➤ Habilidad numérica</li> </ul>
Controlar el cumplimiento de las funciones y procedimientos relacionados con las Áreas de Crédito y Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Trabajo en Equipo</li> </ul>
Coordinar las colocaciones a clientes efectuadas por la institución y efectuar la recuperación y negociación de obligaciones vencidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dinamismo</li> <li>➤ Orientación a resultados</li> </ul>

Elaboró:

Recomendó:

Aprobó:

Recursos Humanos

Jefe de Crédito y Cobranzas

Gerente General

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....



## 8. EXPERIENCIA LABORAL

2 años de experiencia en labores afines.

## 9. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- Administración Financiera
- Análisis Financiero
- Técnicas de Cobranzas
- Planificación de Cartera
- Estadística descriptiva e inferencial
- Utilitarios Informáticos
- Leyes y normativa general vigente

## 10. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

- Programas infomáticos internos: Financial Business System
- Microsoft Office: Excel avanzado, Word, Powerpoint
- Internet e Intranet

## 11. DESTREZAS CONDUCTUALES

- Liderazgo
- Ética
- Compromiso con la organización
- Pensamiento analítico
- Tolerancia a la presión

Elaboró:

Recomendó:

Aprobó:

Recursos Humanos

Jefe de Crédito y Cobranzas

Gerente General

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....



## 1. NOMBRE DEL CARGO

Supervisor de Cobranzas

## 2. MISIÓN DEL CARGO

Supervisar la gestión integral de recuperación de cartera, tanto vencida como por vencer, coordinando las acciones necesarias internas y externas para el cobro de las obligaciones pendientes.

## 3. RESPONDE A

- Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas

## 4. SUPERVISA A

- Analista de Cobranzas

## 5. INTERRELACIÓN

- Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas
- Analista de Cobranzas
- Supervisor de Crédito
- Comité de Cobranzas
- Clientes
- Abogado externo

## 6. ACTIVIDADES DEL CARGO

- Monitorear los indicadores de gestión y estadísticas generadas en el área, respecto de la situación de cartera
- Velar por el cumplimiento de las políticas de cobranzas implementadas en la institución
- Tomar las acciones necesarias para la oportuna recuperación de la cartera
- Coordinar con el Jefe del Departamento y Analista de Cobranzas en el desarrollo de las actividades relativas al Área de Cobranzas
- Supervisar la información física y magnética respecto de la cartera vencida y por vencer

Elaboró:

Recomendó:

Aprobó:

Recursos Humanos

Jefe de Crédito y Cobranzas

Gerente General

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....



- Realizar visitas personalizadas a los clientes y garantes que tuvieran deudas pendientes con la Cooperativa
- Emitir los documentos que correspondan hacia el cliente y garante para la recuperación de la deuda que mantengan con la entidad.
- Atender los requerimientos formales del deudor y garante y efectuar las aclaraciones o enmiendas que fueran del caso
- Emitir reportes periódicos al Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas sobre las acciones desarrolladas en la gestión de recuperación de cartera
- Sugerir y recomendar acciones oportunas para optimizar la recuperación de las obligaciones pendientes
- Cumplir con las demás funciones relativas a su cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato

## 7. MATRIZ DE COMPETENCIAS

Actividades esenciales	Destrezas generales
Monitorear los indicadores de gestión y estadísticas generadas en el área, respecto de la situación de cartera	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organización de la Información</li> <li>➤ Habilidad numérica</li> <li>➤ Pensamiento analítico</li> </ul>
Velar por el cumplimiento de las políticas de cobranzas implementadas en la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Compromiso</li> </ul>
Tomar las acciones necesarias para la oportuna recuperación de la cartera	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo en Equipo</li> <li>➤ Capacidad de influencia</li> <li>➤ Iniciativa</li> <li>➤ Pensamiento analítico</li> </ul>

Elaboró:

Recomendó:

Aprobó:

Recursos Humanos

Jefe de Crédito y Cobranzas

Gerente General

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....



## 8. EXPERIENCIA LABORAL

2 años de experiencia en labores afines.

## 9. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- Análisis Financiero
- Técnicas de Cobranza
- Planificación de Cartera
- Estadística descriptiva
- Gestión por Procesos
- Programación Neurolingüística
- Leyes y normativa general vigente
- Utilitarios informáticos

## 10. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

- Programas informáticos internos: Financial Business System
- Microsoft Office: Excel avanzado, Word, Powerpoint
- Internet e Intranet

## 11. DESTREZAS CONDUCTUALES

- Pensamiento analítico
- Compromiso con la organización
- Iniciativa y proactividad
- Autocontrol

Elaboró:

Recomendó:

Aprobó:

Recursos Humanos

Jefe de Crédito y Cobranzas

Gerente General

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....

**1. NOMBRE DEL CARGO**

Analista de Crédito

**2. MISIÓN DEL CARGO**

Efectuar la verificación y análisis financiero y técnico de la información crediticia del cliente y potencial cliente para minimizar el riesgo en la concesión de créditos, brindando atención veraz y oportuna tanto al cliente como a los miembros del Comité de Crédito

**3. RESPONDE A**

- Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas

**4. SUPERVISA A**

- No aplica

**5. INTERRELACIÓN**

- Supervisor de Crédito
- Analista de Cobranzas
- Comité de Crédito
- Ejecutivo de Negocios
- Clientes

**6. ACTIVIDADES DEL CARGO**

- Efectuar la verificación crediticia de las solicitudes interpuestas por los clientes
- Analizar, evaluar y recomendar la concesión de créditos conforme las políticas de la organización
- Brindar atención e información al cliente
- Promocionar el servicio crediticio hacia clientes potenciales
- Mantener actualizada la información crediticia de los clientes

Elaboró:

Recomendó:

Aprobó:

Recursos Humanos

Jefe de Crédito y Cobranzas

Gerente General

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....



- Preparar información correspondiente al proceso de crédito desde la solicitud hasta la concesión cuando le fuera solicitado
- Cumplir con las demás funciones relativas a su cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato

## 7. MATRIZ DE COMPETENCIAS

Actividades esenciales	Destrezas generales
Efectuar la verificación crediticia de las solicitudes interpuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pensamiento lógico</li> <li>➤ Habilidad Investigativa</li> </ul>
Analizar, evaluar y recomendar la concesión de créditos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad de análisis</li> <li>➤ Iniciativa</li> <li>➤ Habilidad numérica</li> </ul>
Brindar atención e información al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comunicación</li> <li>➤ Atención al cliente</li> <li>➤ Calidad en información</li> </ul>

## 8. EXPERIENCIA LABORAL

1 año de experiencia en labores afines.

## 9. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- Análisis Financiero
- Evaluación de Proyectos
- Desarrollo de Relaciones Interpersonales

Elaboró:

Recomendó:

Aprobó:

Recursos Humanos

Jefe de Crédito y Cobranzas

Gerente General

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....



- Leyes y normativa general vigente
- Utilitarios informáticos

#### 10. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

- Programas informáticos internos: Financial Business System
- Microsoft Office: Excel avanzado, Word, Powerpoint
- Internet e Intranet

#### 11. DESTREZAS CONDUCTUALES

- Ética y conciencia organizacional
- Compromiso con la organización
- Iniciativa y proactividad
- Pensamiento analítico

Elaboró:

Recomendó:

Aprobó:

Recursos Humanos

Jefe de Crédito y Cobranzas

Gerente General

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....

**1. NOMBRE DEL CARGO**

Analista de Cobranzas

**2. MISIÓN DEL CARGO**

Realizar el monitoreo permanente de la cartera vencida y por vencer, manteniendo contacto personalizado con el cliente, con el fin de evitar y disminuir los niveles de morosidad.

**3. RESPONDE A**

- Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas

**4. SUPERVISA A**

- No aplica

**5. INTERRELACIÓN**

- Supervisor de Cobranzas
- Analista de Crédito
- Comité de Cobranzas
- Clientes
- Abogado externo

**6. ACTIVIDADES DEL CARGO**

- Efectuar el monitoreo y control de los créditos concedidos por la entidad
- Realizar la solicitud y persuasión de cobro hacia los clientes que tuvieren obligaciones pendientes por cubrir.
- Cumplir cabalmente con las políticas de cobranzas implementadas en la Cooperativa.
- Efectuar el registro de las acciones desarrolladas en cada etapa de recuperación de cartera
- Generar indicadores de gestión y estadísticas para medir la situación de la cartera
- Brindar atención e información a los clientes y deudores

Elaboró:

Recomendó:

Aprobó:

Recursos Humanos

Jefe de Crédito y Cobranzas

Gerente General

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....



- Emitir reportes periódicos al Supervisor de Cobranzas sobre las acciones desarrolladas en la gestión de recuperación de cartera.
- Mantener actualizada la información respecto de la cartera por vencer y vencida
- Sugerir y recomendar acciones oportunas para optimizar la recuperación de las obligaciones pendientes
- Cumplir con las demás funciones relativas a su cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato

## 7. MATRIZ DE COMPETENCIAS

Actividades esenciales	Destrezas generales
Efectuar el monitoreo y control de los créditos concedidos por la entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Habilidad Investigativa</li> <li>➤ Organización de la Información</li> <li>➤ Habilidad numérica</li> </ul>
Realizar la solicitud y persuasión de cobro hacia los clientes que tuvieren obligaciones pendientes por cubrir	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad de influencia</li> <li>➤ Iniciativa</li> </ul>
Cumplir cabalmente con las políticas de cobranzas implementadas en la Cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Orientación a resultados</li> <li>➤ Trabajo en Equipo</li> </ul>

## 8. EXPERIENCIA LABORAL

1 año de experiencia en labores afines.

Elaboró:	Recomendó:	Aprobó:
Recursos Humanos	Jefe de Crédito y Cobranzas	Gerente General
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....



## 9. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- Análisis Financiero
- Técnicas de Cobranza
- Desarrollo de Relaciones Interpersonales
- Programación Neurolingüística
- Leyes y normativa general vigente
- Utilitarios informáticos

## 10. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

- Programas infomáticos internos: Financial Business System
- Microsoft Office: Excel avanzado, Word, Powerpoint
- Internet e Intranet

## 11. DESTREZAS CONDUCTUALES

- Ética y conciencia organizacional
- Compromiso con la organización
- Iniciativa y proactividad
- Pensamiento analítico

Elaboró:

Recomendó:

Aprobó:

Recursos Humanos

Jefe de Crédito y Cobranzas

Gerente General

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....

Fecha:...../...../.....

## BIBLIOGRAFÍA

1. Olrich Jesse M., "Guía para el Análisis FODA", Universidad para la Cooperación Internacional UCI, Costa Rica. 2008
2. Díaz, Luis Fernando. "Análisis y Planeamiento", Primera Edición, Editorial Universidad Estatal a Distancia de San José, Costa Rica. 2005
3. Díaz de Santos, "El Diagnóstico de la Empresa", Ediciones Díaz de Santos, 1995. España
4. Álvarez Leiva, Carlos, "Manual de Procedimientos en Gestión de Crisis", Aran Ediciones S.A., España. 2008.
5. Álvarez, Martín G., "Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos", Panorama Editorial S.A. de C.V., Décimocuarta Versión, México. 2006
6. David, Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica", Prentice Hall, Novena Edición, México. 2003
7. Buero, Eduardo J., "El cobrador está condenado al éxito: Claves para la Gestión de Cobranzas", Segunda Edición, Gran Aldea Editores, Argentina. 2005
8. Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio, "Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la Competitividad", Segunda Edición, 3R Editores, Colombia. 2010
9. Goldratt, Eliyahu M. con Cox, Jeff, "La Meta: Un proceso de Mejora Continua" A. Goldratt Institute Ibérica, 2005
10. Salas Miguel, Taller: Gestión de Cobranzas, <http://es.scribd.com/doc>, Perú. 2010
11. Rial, Astrid, "Las Mejores prácticas en las cobranzas al Consumidor", VRL Publishing, Ltd., Inglaterra. 2004.
12. Rosas González, Enrique, "Cóbrelo Usted Mismo: Las 12 claves que le permitirán cobrar con éxito todo tipo de deudas", Rosas & Nash Ediciones, Venezuela. 2008
13. Cravens, David, "Marketing Estratégico, 8va. Edición". Mcgraw-Hill, España, 2007.
14. Endara, Claudio A., "Las 5 llaves del éxito para una gestión efectiva de cobranza", Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. 2006
15. Estupiñán Gaitán, Rodrigo. Estupiñán Gaitán, Orlando. "Análisis Financiero y de Gestión", Segunda Edición, OCOE Ediciones, Colombia. 2006
16. Acosta, Juan Carlos, "Gestión de Créditos y Cobranzas". Autores Editores, Argentina. 2001

17. Molina Aznar, Víctor, "El Gestor de Cobranza: Su perfil, funciones y proceso que debe seguir para cobrar en tiempos difíciles", Ediciones Fiscales ISEF, 2002.
18. Loring, Jaime, "La Gestión Financiera". Ediciones Deusto, España. 2004
19. Bernal, Juan Jesús. Sánchez, Juan Francisco. Martínez, Soledad "20 Herramientas para la toma de decisiones: Método del Caso". Especial Directivos, España. 2006
20. Gido, Jack. Clements, James P. "Administración exitosa de Proyectos" Tercera Edición, Cengage Learning Editores S.A., México. 2007
21. Alles, Martha Alicia, "Gestión por Competencias: El Diccionario". Segunda Edición, Ediciones Granica S.A., Argentina. 2005
22. Sagi-Vela, Luis, "Gestión por Competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización". ESIC Editorial, España. 2008
23. Pérez Fernández de Velasco, J.A. "Gestión por Procesos" Tercera Edición, ESIC Editorial, España. 2009
24. Bravo Carrasco Juan, "Gestión de Procesos: Alineados con la Estrategia" Cuarta Edición, Editorial Evolución S.A., Chile. 2011
25. Reglamento para Cooperativas de Ahorro y Crédito, Ecuador.
26. Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Ecuador
27. Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León.
28. <http://normatecainterna.sep.gob.mx/dgico/lineamientos>
29. <http://www.gestiopolis.com>
30. <http://aplicaciones.virtual.unal.edu.co>
31. <http://www.mesalibrary.org/espanol/bibliografia/negocios.aspx>
32. <http://www.eumed.net/libros/>
33. <http://www.bce.fin.ec>
34. <http://www.sbs.gob.ec>
35. <http://www.articulosinformativos.com.mx>
36. <http://www.libroos.es>
37. <http://www.slideshare.net/>
38. <http://www.monografias.com>

39. <http://www.bicgalicia.es/procedimientos/pdf>

40. <http://www.casadellibro.com/búsqueda-libros>

41. <http://www.librosenred.com>