



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE COBRANZAS PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPERA LTDA.”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL.**

**AUTOR:**

**MAX DAVID FLORES GUAPISACA**

**DIRECTOR:**

**ECON. PEDRO FABIÁN MORA PACHECO**

**CUENCA – ECUADOR**

**2013**



## RESUMEN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera Ltda.” deberá contar con los recursos económicos y el talento humano necesarios para implementar el Departamento de cobranzas y así realizar una adecuada recuperación de cartera y gestión de cobranzas.

El objetivo de esta tesis es Implementar un Departamento de Cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera Ltda.”; que le permita mejorar el proceso de recuperación de cartera y gestión de cobranzas, con el fin de poder solventar en forma eficiente su funcionamiento operativo y crecimiento a nivel nacional, a la vez, que le permita mantener una calificación de riesgo positiva dentro de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que es el organismo encargado de regular y controlar al sector cooperativista nacional.

La presentación de los datos obtenidos de la investigación se realizó a través de cuadros y gráficos para que de esta manera se pueda observar e interpretar con claridad toda la información.

La investigación realizada presenta las siguientes conclusiones:

- a) Mejoramiento del proceso operativo de gestión y recuperación de cartera.
- b) Obtención de rentabilidad económica.
- c) Mayor liquidez para la empresa.
- d) Mejoramiento de la calificación de riesgo en el sector financiero.

**Palabras Clave:** Cooperativa de Ahorro y Crédito, Departamento de Cobranzas, Recuperación de Cartera, Gestión de Cobranzas, Cartera Improductiva, Cartera en Mora.



## SUMMARY

The "Coopera Ltda." Credit Union must have with the financial resources and human talent needed to implement the billing department, so a correct debt recovery of payments and collections management.

The target of this project is to implement a billing Department in the "Coopera Ltda." credit union. That could improve the process of loan recovery and collection management, in order to solve their operational performance and national growth; in turn, that allows to maintain a positive credit rating within the Superintendency of Popular and Solidarity Economy – SEPS (agency responsible for regulating and controlling the national cooperative sector).

The presentation of the research data was done through charts and graphs. In this way, you can observe and interpret all information clearly.

The research presents the following conclusions:

- a) Improvement of the operational process management and recovery of payments.
- b) Obtaining economic profitability
- c) Increased liquidity for the company.
- d) Improving risk rating in the financial sector.

**Keywords:** Credit union, Billing Department, Portfolio Recovery, Collection Management, Unproductive Portfolio, Default Portfolio.



## IMPLEMENTACION DE UN DEPARTAMENTO DE COBRANZAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “COOPERA LTDA.”

### INDICE

<b>CAPÍTULO I</b> .....	13
ANTECEDENTES .....	13
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	13
1.2 RESEÑA HISTÓRICA .....	13
1.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES .....	15
1.4 INFORMACION GENERAL.....	16
1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	19
1.5.1. DEPARTAMENTALIZACION.....	21
1.6 REALIDAD ACTUAL DEL PROCESO DE COBRANZAS DE LA COOPERATIVA “COOPERA LTDA.” .....	24
<b>CAPITULO II</b> .....	26
ESTUDIO TÉCNICO .....	26
2.1 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO .....	26
2.1.1. MACRO LOCALIZACIÓN .....	27
2.1.2. MICRO LOCALIZACIÓN.....	28
2.2 EQUIPOS E INSTALACIONES .....	29
2.3 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.....	30
2.4 PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS.....	33
2.4.1. PROCEDIMIENTO PARA RECUPERAR CRÉDITOS CON UNA CUOTA VENCIDA .....	33
2.4.2. PROCEDIMIENTOS PARA RECUPERAR CRÉDITOS CON DOS CUOTAS VENCIDAS .....	34
2.4.3. PROCEDIMIENTO PARA RECUPERAR CRÉDITOS CON TRES CUOTAS VENCIDAS .....	35



2.4.4. PROCEDIMIENTO PARA ENVIAR UN CRÉDITO A PROCESO LEGAL (DEMANDA).....	35
2.5 ESTRUCTURA LEGAL-ORGANIZATIVA.....	36
2.5.1. ESTRUCTURA LEGAL.....	36
2.5.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	37
2.5.3. FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE COOPERA LTDA. ....	41
<b>CAPÍTULO III</b> .....	44
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	44
3.1 ANTECEDENTES .....	44
3.2 ETAPA FILOSOFICA .....	45
3.2.1 MISION DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS .....	45
3.2.2 VISION DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS.....	46
3.2.3 VALORES ORGANIZACIONALES DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS .....	46
3.3 ETAPA DE DIAGNÓSTICO O ANÁLISIS SITUACIONAL .....	47
3.4 ETAPA OPERATIVA .....	56
3.4.1. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	57
3.4.2. FORMULACION DE ESTRATEGIAS .....	58
3.4.3. EJECUCION DEL PLAN.....	60
3.5 ETAPA DE EVALUACION Y CONTROL.....	60
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	61
PLAN DE INVERSIONES.....	61
4.1 ANTECEDENTES .....	61
4.2 INVERSION FIJA .....	63
4.2.1. DEPRECIACIONES.....	64
4.3 INVERSION DIFERIDA .....	65



4.3.1. GASTOS DE ORGANIZACION .....	66
4.3.2. GASTOS DE CAPACITACION .....	66
4.3.3. GASTOS DE ADECUACION .....	67
4.3.4. AMORTIZACIONES.....	67
4.4 INVERSION FIJA Y DIFERIDA DEL PROYECTO .....	68
4.5 INVERSION OPERATIVA .....	70
4.5.1. GASTOS ADMINISTRATIVOS .....	70
4.5.2. GASTOS OPERATIVOS.....	71
4.5.3. GASTOS GENERALES .....	71
4.6 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO .....	72
<b>CAPÍTULO V</b> .....	75
EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO.....	75
5.1 ANTECEDENTES .....	75
5.2 ESTADO DE RESULTADOS O ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 76	
5.3 FLUJO NETO DE FONDOS.....	80
5.4 VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	84
5.5 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) .....	85
5.6 RELACION COSTO – BENEFICIO .....	86
5.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
5.7.1 CONCLUSIONES .....	88
5.7.2 RECOMENDACIONES.....	89
BIBLIOGRAFÍA .....	90



**Universidad de Cuenca**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

Yo, **Max David Flores Guapisaca**, autor de la tesis “Implementación de un departamento de cobranzas para la cooperativa de ahorro y crédito Cooperera Ltda.”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 26 de Julio de 2013

Max David Flores Guapisaca  
C.I. 010549245-8



Yo, **Max David Flores Guapisaca**, autor de la tesis “Implementación de un departamento de cobranzas para la cooperativa de ahorro y crédito Cooperera Ltda.”, 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 Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 26 de Julio de 2013

Max David Flores Guapisaca  
C.I. 010549245-8



## AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos al Econ. Pedro Mora Pacheco, mi director de tesis, por su apoyo incondicional tanto en mi formación académica en las aulas de clase así como en su labor de guía para la realización de mi tesis.

De la misma manera quisiera agradecer a la Cooperativa “Coopera Ltda.” y a sus directivos, quienes con su preparación profesional y experiencia me brindaron su apoyo incondicional a lo largo de este proceso.

Agradezco a mi familia, a la Universidad de Cuenca y a todo el personal docente que participo en mi formación académica como profesional.

***Max David***



## DEDICATORIA

Este trabajo, el cual de alguna manera marca un punto muy importante en mi vida, tiene una dedicatoria especial para mi madre, quien fue la persona que a lo largo de toda mi vida siempre me brindo su apoyo y amor incondicional, que confió en mi a pesar de todo y por quien hoy en día soy lo que soy.

**Max David**



## INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA LTDA. nace en Enero del 2004 en la parroquia San Joaquín perteneciente al cantón Cuenca provincia del Azuay con apenas el capital aportado por 200 socios fundadores que actualmente se han convertido en más de 112.000 socios a nivel nacional.

Desde sus inicios la Cooperativa empleó un modelo diferente de finanzas populares y solidarias con el cual se buscaba entregar a los socios las herramientas necesarias para que estos puedan ser sustentables por sí mismos y así contribuir al fortalecimiento de la familia en la economía nacional. Este nuevo proceso llevó a la Cooperativa al desarrollo de un “holding social cooperativo” ya que integró varias actividades como la intermediación financiera, producción, acopio, industrialización y comercialización de productos y una operadora de servicios, ampliando así el ámbito de servicios financieros y no financieros que actualmente brinda la cooperativa en sus 36 agencias a nivel nacional.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA Ltda. constituye un modelo ejemplar de finanzas populares y solidarias ya que gracias a la creación de los centros de acopio y tiendas bajo la marca COOPERA se ha podido brindar el apoyo y soporte técnico para los socios y pequeños productores para que ellos puedan comercializar sus productos, adicionalmente con la creación del banco de servicios COOPERA Ltda. brinda a sus socios y público en general servicios de salud, educación, capacitación y turismo para mejorar la calidad de vida de las personas.

COOPERA Ltda., en su objetivo de lograr una estructura funcional que permita ejecutar de mejor manera sus servicios financieros y todos los procesos económicos-productivos y comerciales ha creado, según sus necesidades, varios departamentos encargados de áreas específicas de trabajo con el fin de proponer soluciones para cumplir con el mandato Institucional de “Servir para ser más humanos” y es así que en esta búsqueda por alcanzar una eficiencia operativa en el año 2009 la Ilustre Municipalidad de Cuenca le otorgó a la



Cooperativa la preseña Benigno Malo por el modelo que ha venido ejecutando a lo largo de estos años y con el cual se ha contribuido con el desarrollo de la sociedad.

Para el año 2012 COOPERA Ltda., amplía más sus servicios no financieros y es así que en febrero del año en curso se realiza la apertura de la Fonda COOPERA ubicada en San Joaquín, la cual es creada por la necesidad de brindar a la ciudadanía alimentos preparados bajo altísimas condiciones de calidad y a precios accesibles, y de esta manera contribuir a la seguridad alimentaria como se manifiesta en la Constitución de la República.

Actualmente COOPERA LTDA. se posiciona entre una de las Cooperativas de Ahorro y Crédito más representativas del país, lo cual constituye un reto para la Institución en su afán por alcanzar una eficiencia económica que le permita seguir aportando al desarrollo de las familias en la Economía Nacional, pero hay que considerar que un crecimiento organizacional requiere una reestructuración de ciertas áreas de la Cooperativa como es el caso del Área de Cobranzas que hoy en día necesita ya la creación de un departamento de cobranzas que facilite el proceso de recuperación de cartera.

En el capítulo I se describe una breve reseña histórica de la Institución así como su información más relevante.

En el capítulo II se muestra la estructura organizativa que tendrá el departamento de cobranzas y la localización que tendrá el mismo.

En el capítulo III se describen los objetivos estratégicos del departamento de cobranzas a través del plan estratégico desarrollado en esta etapa.

En el capítulo IV se detallan los costos y todas aquellas inversiones en las que la cooperativa tendrá que incurrir para realizar este proyecto.

En el capítulo V se realiza la evaluación financiera del proyecto para conocer su factibilidad y los beneficios que representaría para la cooperativa.



## **CAPÍTULO I**

### **ANTECEDENTES**

#### **1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Este proyecto se basa en realizar un estudio para poder implementar un Departamento de Cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA Ltda. para lo cual se necesitara realizar una descripción del objeto de estudio para conocer su evolución a lo largo de sus 8 años de servicio.

#### **1.2 RESEÑA HISTÓRICA**

COOPERA LTDA., en práctica de sus principios cooperativos presta servicios conforme con su objetivo, misión y visión; donde el ser humano es lo más importante y se rige por principios y valores de responsabilidad social con la comunidad, inspirados en la doctrina de la economía popular y solidaria y de las finanzas populares y solidarias.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA LTDA. inicia sus actividades en Enero de 2004 en la parroquia de San Joaquín, con un nuevo modelo enfocado al servicio social en el cual se busca entregar las herramientas necesarias a sus socios para que a su vez ellos puedan generar su propio desarrollo ser autosustentables.

En el año 2007 COOPERA LTDA atravesó una crisis a nivel organizacional pero mediante la realización de una asamblea extraordinaria de socios, se destituyó a los directivos anteriores tanto del Consejo de Administración como de Vigilancia y se eligieron nuevos directivos así como se ratificó la legitimidad del Gerente actual el Lcdo. Clemente Rodrigo Aucay Sánchez, quien a su vez inicio un proceso agresivo de recuperación de la imagen de la Institución para así poderla posicionar entre una de las Cooperativas de Ahorro y Crédito más grandes y solventes del país.



La crisis financiera del 2008 generada en Estados Unidos, afectó a las economías de los Países en vías de desarrollo, especialmente con altos índices de migración. En nuestro caso San Joaquín es una zona que depende de las remesas y con esta crisis las remesas bajaron a niveles críticos, lo que obligo a las directivos y a la gerencia a buscar alguna salida a esta crisis de lo cual resulto la creación de un sistema de economía popular y solidaria que fue más allá de una simple intermediación financiero ya que en este nuevo modelo de Finanzas Populares y Solidarias se agregó lo que llamamos el centro de producción, acopio, industrialización y comercialización, así como también se implementó la unidad de servicios no financieros que brinda la Cooperativa.

COOPERA LTDA. en el año 2009 se hace acreedora a la presea “Benigno Malo” reconocimiento otorgado por la Ilustre Municipalidad de Cuenca debido al aporte de la Cooperativa al desarrollo económico y social de la ciudadanía al implementar el modelo de producción, acopio, industrialización y comercialización de productos de los pequeños y medianos socios a quienes se les brindó la capacitación necesaria y el capital suficiente para que puedan generar su propia rentabilidad económica, gracias a este proceso actualmente COOPERA LTDA. tiene bajo su nombre varios productos elaborados como mermeladas, conservas, pan, jugos, chocolates y varios productos de consumo masivo que se comercializa en las diferentes tiendas ubicadas a nivel nacional. En el año 2012 se da apertura a la Fonda COOPERA, lugar donde se ofrece al público alimentos preparados bajo parámetros de calidad y en un ambiente saludable que garantizan la seguridad alimentaria de los consumidores, este negocio tendrá una nueva apertura en el Valle de yunguilla para fines de este año.

COOPERA LTDA. en el ámbito financiero es una entidad encargada de captar recursos a través del ahorro de los socios el cual se convierte en capital de trabajo por medio de créditos otorgados a los socios que lo necesiten y es en este punto en el cual la tesis realizará su enfoque debido a que el enorme crecimiento que ha tenido la Cooperativa durante estos ocho años ha creado la necesidad de implementar un departamento de cobranzas dentro la estructura



organizacional de COOPERA que actualmente cuenta con ocho departamentos los cuales se han ido creando paulatinamente según las necesidades requeridas por la institución. Actualmente la gestión de recuperación de cartera o cobranzas se viene realizando en cada una de las 34 agencias indistintamente pero debido al incremento de cada una de las carteras se ha visto la necesidad de que exista un departamento de cobranzas encargado de crear y dirigir un proceso de recuperación de cartera conjunto para tener una mayor eficiencia en este gestión. Los índices que maneja la Cooperativa para el último semestre del año 2012 son: una cartera vigente de \$43'074.891,20 y una cartera improductiva de \$10'549.040,90 lo cual nos genera un índice cartera del 24,49% lo cual nos indica que se requiere de manera urgente la implementación de este departamento.

### **1.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES**

#### **1.3.1 MISIÓN**

“Desarrollar un eficiente Sistema de Finanzas Populares y Solidarias para fortalecer a la familia en la Economía Nacional”.

#### **1.3.2 VISIÓN**

“Somos una cooperativa solidaria, competitiva, confiable y segura. Comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros socios, integrada por personas con valores dedicadas a servir, en constante crecimiento personal y profesional; generando rentabilidad económica, social y ambiental, incluyendo a los sectores más vulnerables a la cadena productiva del país”.

#### **1.3.3 VALORES**

Los valores en los que se basa Cooperera Ltda. para brindar un servicio de calidad a sus socios son: Honestidad, compromiso, solidaridad, liderazgo y respeto.



## 1.4 INFORMACION GENERAL

COOPERA LTDA. es una institución de Finanzas Populares y Solidarias que ha logrado construir un sistema paralelo de economía social privilegiando a los sectores productivos de la región y formando una cultura de ahorro en las familias, sosteniendo como objetivo principal el mejorar la calidad de vida de los socios, generando rentabilidad basada en una visión humana, para lo cual pone a disposición de los socios los siguientes servicios:

### 1.4.1 SERVICIOS FINANCIEROS

Coopera Ltda. en cada uno de sus puntos de atención a nivel Nacional ofrece a los socios los siguientes servicios financieros:

1. **Aperturas de Cuenta:** para las aperturas de cuenta se necesita la copia de la cedula de identidad, el ultimo certificado de votación y un depósito inicial de \$ 40.00.
2. **Depósito a Plazo Fijo:** es una opción de ahorro para los socios en la cual se pueden obtener la más alta rentabilidad en pólizas ya que se cancelan tasas de interés muy competitivas dentro del mercado financiero local.
3. **Ahorro Programado:** esta opción de ahorro consiste en un plan de ahorro flexible que permite al socio cumplir con una meta futura.
4. **Créditos:** la Cooperativa ofrece una amplia gama de créditos de fácil acceso
  - Consumo, está destinado a solucionar problemas de adquisición de bienes o pago de servicios o deudas
  - Vivienda, está destinado para el mejoramiento, construcción, remodelación o adquisición de vivienda.



- Productivo, con este tipo de crédito se prioriza el trabajo de los agricultores y ganaderos, quienes tienen una tasa de interés preferencial.
  - Producción, esta línea de crédito apoya al comercio de bienes y prestación de servicios, así como la adquisición de herramientas de trabajo.
  - Crédito Soat, sirve para cancelar los valores de matriculación vehicular.
  - Crédito del Migrante, este tipo de financiamiento busca dinamizar a los sectores populares donde se intenta enfrentar la usura de los chulqueros.
  - Crédito de Desarrollo Humano, es una estrategia para salir de la pobreza ya que permite invertir en emprendimientos que generen fuentes de trabajo.
- 5. Pago de Remesas:** los socios de la Cooperativa pueden enviar y recibir dinero desde cualquier parte del mundo gracias a las remesadoras asociadas con la Institución. Adicionalmente se cuenta con un servicio exclusivo otorgado por el Banco Central que permite realizar transferencias bancarias a través del Código Swift.
- 6. Pago de Servicios Básicos:** somos recaudadores de todos los servicios básicos sin recargo adicional.
- 7. Pago de Nóminas:** es un servicio que se brinda a las empresas o empleadores en el cual ellos pueden solicitar el pago mensual de roles a sus empleados mediante la acreditación directa en sus cuentas sin ningún costo adicional.
- 8. Cajeros Automáticos:** Cooperativa cuenta con un servicio gratuito de cajeros automáticos ubicados en cada una de sus Agencias.



## 1.4.2 SERVICIOS NO FINANCIEROS

“Somos una cooperativa solidaria, competitiva, confiable y segura. Comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros socios, integrada por personas con valores dedicadas a servir, en constante crecimiento personal y profesional; generando rentabilidad económica, social y ambiental, incluyendo a los sectores más vulnerables a la cadena productiva del país” para lo cual ponemos a disposición de la gente los siguientes servicios:

**Servicios de Salud:** Coopera Ltda. cuenta con consultorios propios en los que se brinda a los socios atención médica y odontológica a bajos costos, adicionalmente posee una farmacia propia en la que se ofrece una amplia gama de medicamentos.

**Capacitación:** este servicio busca mejorar la calidad de vida de los socios mediante la capacitación en diferentes áreas como por ejemplo se han dictado cursos de seguridad industrial, seguridad alimentaria, dirección de proyectos, entre otros.

**Asesoría Técnica:** Coopera busca mejorar la producción de los pequeños productores mediante el asesoría técnica para mejorar sus procesos de producción y por ende la calidad de los bienes y servicios que ellos ofertan al mercado. La asesoría técnica para mejoramiento de procesos de producción no tiene costo y todo socio que mantenga cultivos o granjas podrá ser beneficiario de este servicio.

## 1.4.3 PUNTOS DE ATENCION A LOS SOCIOS

Actualmente COOPERA LTDA., brinda su amplia gama servicios financieros y no financieros en sus 44 puntos distribuidos en Agencias, Oficinas, Ventanillas y Tiendas a nivel nacional de la siguiente manera:



**Agencias del Azuay (6):** Matriz San Joaquín, Patamarca, Monay, Feria Libre, Santa Isabel y Ponce Enríquez.

**Oficinas del Azuay (4):** Santa María de Sayausi, Parque de la Madre, González Suarez y Shiña.

**Ventanillas del Azuay (7):** Quinta Chica, Empresa Eléctrica, Shaglli, Capulispamba, Nabon, Puertas del Sol y Mayancela.

**Agencias del Guayas (3):** Daule, Naranjal y Duran.

**Oficinas del Guayas (6):** Milagro, Parque California, Virgen de Fatima, La Garzota, Yaguachi y Puerto Inca.

**Ventanillas del Guayas (5):** Duran Panorama, Taura, Las lojas, Cone y San Carlos de Naranjal.

**Ventanilla del Oro (1):** Zaruma.

**Ventanilla de Manabi (1):** Jipijapa.

**Ventanillas de Loja (2):** Sumaypamba y Alamor.

**Tiendas Coopera (8):** San Joaquín, Patamarca, González Suarez, Quinta Chica, Monay, Santa María de Sayausi, Puertas del Sol y Shiña.

**Fonda Coopera (1):** San Joaquín.

**Farmacia Coopera (1):** San Joaquín

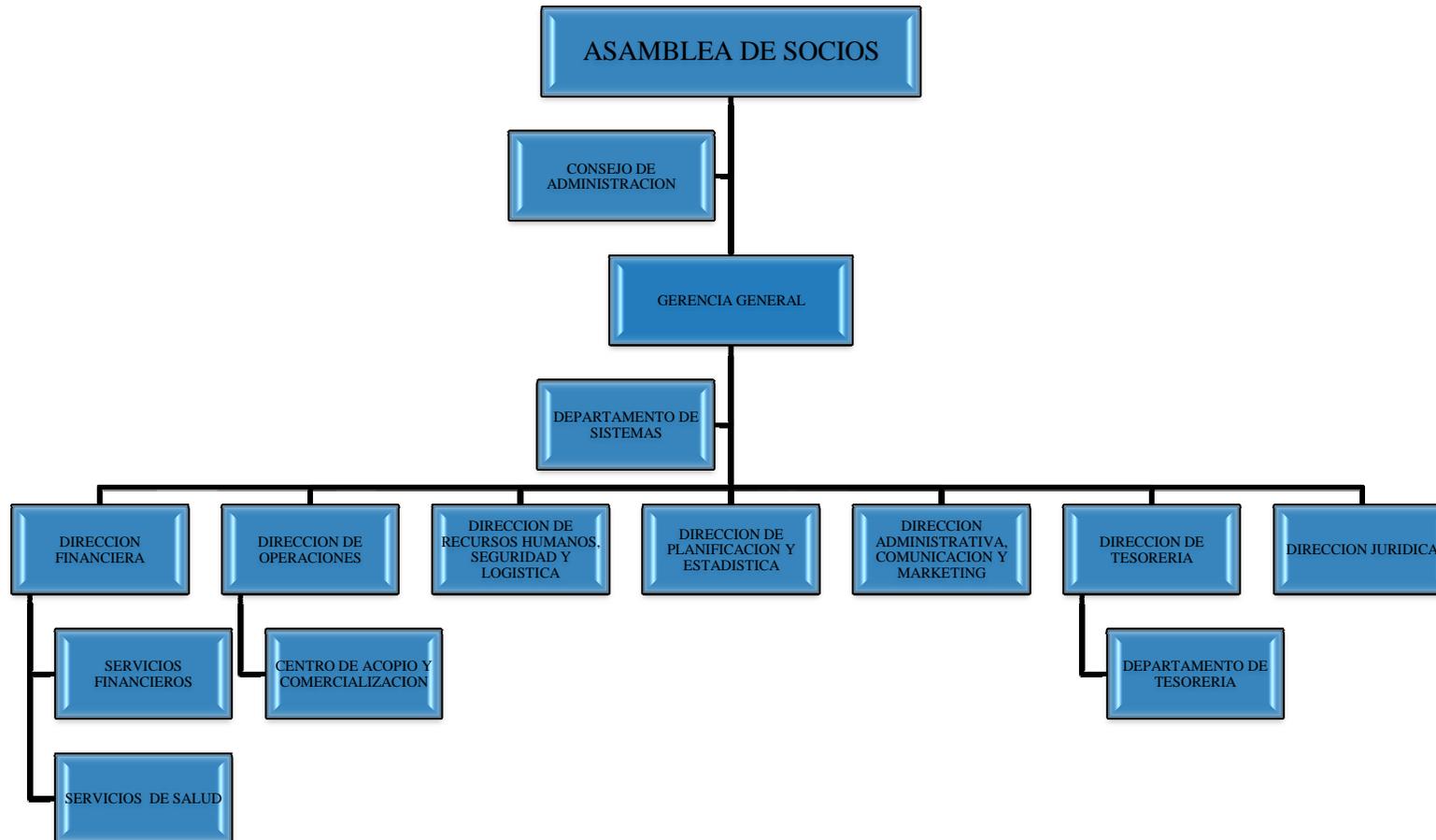
## 1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

COOPERA LTDA. cuenta con una estructura administrativa formada por profesionales jóvenes, especializados en cada una de las áreas de trabajo con el fin de desarrollar proceso que permitan brindar un mejor servicio a los socios al mismo tiempo que busca una mayor rentabilidad para la institución, es por ello que actualmente la Cooperativa cuenta con siete departamentos los cuales poseen sus propios directores quienes conjuntamente con la gerencia general toman las decisiones para desarrollar nuevas políticas, fijar objetivos analizar el cumplimiento de metas, en fin, mejorar los procesos institucionales.

A continuación se presenta un gráfico en el que se detalla el Organigrama Institucional y la jerarquía de cargos.



**GRAFICO 1.1 (ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE COOPERA LTDA.)**



Fuente: presupuesto Coopera Ltda. 2012

Elaborado por: David Flores



## **1.5.1. DEPARTAMENTALIZACION**

COOPERA LTDA. dispone actualmente con los siguientes departamentos, los cuales han sido creados según la necesidad de la Institución en todo su proceso de crecimiento y desarrollo, con el propósito de que a través de estos departamentos se pueda tener una mejor organización para poder brindar un servicio eficiente a nuestros socios.

### **1.5.1.1 DEPARTAMENTO FINANCIERO**

Este departamento se encarga de la dirección y control de los procesos financieros, es decir, de los servicios financieros que brinda la institución a los socios. Tesorería que forma parte de este departamento se encarga de distribuir los recursos a cada uno de los puntos de atención de la Cooperativa para que puedan solventar los movimientos de dinero que requieran durante el día y es Contabilidad el área encargada de supervisar que las transacciones y operaciones financieras se realicen correctamente.

### **1.5.1.2 DEPARTAMENTO DE SISTEMAS**

Este es uno de los principales departamentos, por así decirlo, ya que de este depende que tanto el área financiera como el área comercial de la Cooperativa funciones adecuada e ininterrumpidamente, además que les permite verificar que las operaciones se estén realizando con normalidad y en caso de existir un error este departamento se encarga de corregirlo inmediatamente para evitar futuros inconvenientes. Este departamento tiene que estar en funcionamiento las 24 horas del día y estar revisando periódicamente que el sistema financiero esté funcionando correctamente porque en caso de ocurrir un error en el sistema esto representaría un gran costo para la Cooperativa.



### **1.5.1.3 DEPARTAMENTO LEGAL**

Este departamento es el encargado del área jurídica de la Cooperativa, es decir, aquí la institución cuenta con la asesoría legal necesaria para realizar sus procesos bajo las normativas de las leyes vigentes en los ámbitos del Recurso Humano, Seguridad Industrial, Impuestos, Estructura Organizacional que son aspectos que están bajo dependencia del Departamento Legal para así evitar posibles sanciones con el Estado y demás entidades de control.

### **1.5.1.4 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Este departamento también juega un papel muy importante dentro de la Cooperativa ya que de este depende que el personal que ingrese a trabajar en la Institución sea el más adecuado para así poder seguir manteniendo la buena imagen institucional a la que la Cooperativa se ha hecho merecedora a lo largo de estos 8 años de servicio. Es así que este departamento desarrolla procesos de selección y capacitación de personal para que de esta manera Coopera Ltda. pueda contar con un recurso humano calificado para dar un excelente servicio a los socios, basados en el principio de “Servir para ser más humanos”.

### **1.5.1.5 DEPARTAMENTO DE LOGISTICA Y SEGURIDAD**

Como toda Institución Financiera, Coopera Ltda. posee un departamento de Seguridad Y Logística el cual está encargado de velar por la seguridad de cada uno de sus puntos de atención a los socios para lo cual cuenta con un staff de personal capacitado en esta área para que puedan responder adecuadamente a las distintas situaciones de emergencia que se puedan suscitar en la Cooperativa. Del mismo modo este departamento está encargado de diseñar programas de prevención para evitar que la institución sea víctima de delincuentes. Adicionalmente este departamento se encarga de toda la logística institucional, es decir, de distribuir adecuada y oportunamente todos los requerimientos solicitados por los distintos puntos de atención, esto con la



finalidad de que los requerimientos realizados lleguen oportunamente al lugar donde lo solicitaron.

#### **1.5.1.6 DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y NEGOCIOS**

El Departamento de Operaciones y Negocios se encarga básicamente de llevar a cabo todos los procesos que tengan que ver con el funcionamiento del Acopio, Tiendas y Fonda Coopera. Es decir este Departamento tiene bajo su responsabilidad el abastecimiento apropiado de productos para ser distribuidos en las tiendas y Fonda Coopera con el objetivo de minimizar los costos de mantenimiento de productos en inventario.

#### **1.5.1.7 DEPARTAMENTO DE MARKETING**

El Departamento de Marketing y Comunicación es el encargado de mantener en alto el Prestigio Institucional a través de los distintos medios de comunicación. Lo que este departamento busca es lograr que la Cooperativa se posicione y sea reconocida como lo que es actualmente “Un Modelo diferente de Economía Popular y Solidaria” para lo cual genera varias alternativas de comunicación para llegar a la gente como son publicaciones en la prensa, spots publicitarios en radio y televisión, edición de revistas e impresión de volantes que permiten a la gente tener información de Coopera y de los servicios que brinda. Internamente este departamento se encarga de realizar todo el material publicitario y de mostrador que las agencias, tiendas, oficinas y fonda necesitan, es decir, cuenta con un staff de diseño encargado de mantener la imagen institucional.

Cabe mencionar que todos los departamentos mencionados anteriormente están interrelacionados entre si ya que el óptimo funcionamiento Organizacional dependerá de la coordinación con la que se trabaje entre cada uno de ellos.



## 1.6 REALIDAD ACTUAL DEL PROCESO DE COBRANZAS DE LA COOPERATIVA “COOPERA LTDA.”

Actualmente el proceso de recuperación de cartera o gestión de cobranzas que COOPERA LTDA. emplea lo realiza el asesor o los asesores de crédito en cada una de las 34 agencias que existen a nivel nacional, es decir, los asesores de crédito son los encargados y responsables de hacer que tanto el capital como los intereses otorgados a los socios mediante los créditos retornen a la Institución en el tiempo acordado en la tabla de amortización en la liquidación del crédito. La gestión realizada por los asesores consiste básicamente en realizar llamadas y visitas a los socios deudores para que estos cumplan sus obligaciones cancelando puntualmente las cuotas de sus créditos, pero cuando existen socios deudores con cuotas vencidas por más de tres meses se requiere enviar las carpetas de crédito al departamento jurídico para que este inicie los procesos legales correspondientes.

Se puede observar también que los índices de morosidad que la Cooperativa maneja se han ido incrementando en este último semestre siendo el índice de cartera improductiva 25.24% en el mes de julio 2012 y del 24.16% en diciembre del 2012. Esto se debe básicamente a que la Cooperativa carece de un departamento que se encargue de controlar el proceso de recuperación de cartera, por lo que es necesario realizar un proceso para crear este departamento ya que si se cuentan con los recursos económicos para llevar a cabo dicho proyecto.

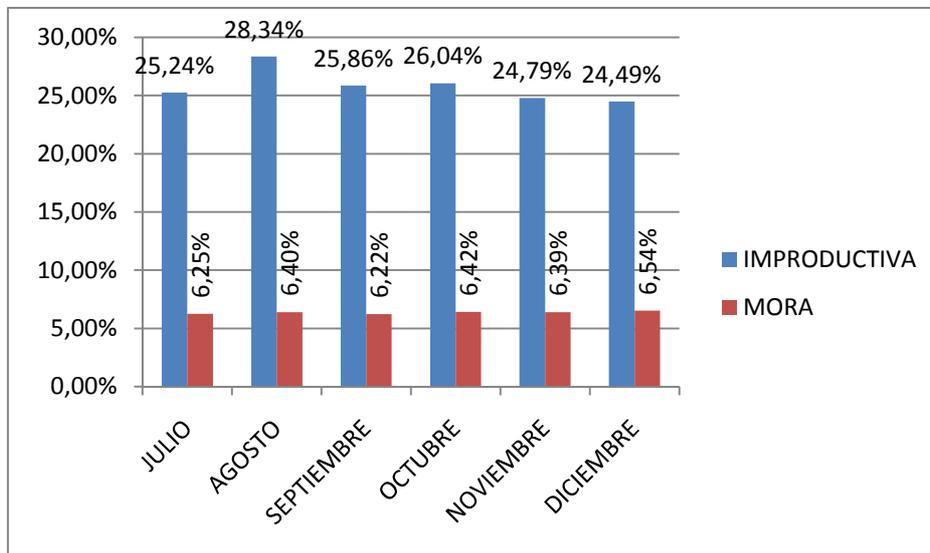
**CUADRO 1.1 MOROSIDAD DE CARTERA JULIO – DICIEMBRE 2012  
COOPERA LTDA.**

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
IMPRODUCTIVA	25,24%	28,34%	25,86%	26,04%	24,79%	24,49%
MORA	6,25%	6,40%	6,22%	6,42%	6,39%	6,54%

Fuente: Sistema financiero Oracle Coopera Ltda. 2012

Elaborado por: David Flores

### GRAFICO 1.2 MOROSIDAD DE CARTERA JULIO – DICIEMBRE 2012 COOPERA LTDA.



Elaborado por: David Flores

Como se puede observar en el grafico anterior, el índice de Capital en Mora que la Cooperativa ha mantenido a lo largo de estos últimos 6 meses ha tenido una tendencia a incrementarse, sobre todo en lo referente a la cartera en mora, lo cual nos indica que con una cartera de crédito vigente a la fecha por un monto de \$ 43'074.891.20, es necesario ya implementar un Departamento de Cobranzas dentro de la Institución para que se pueda realizar el proceso de recuperación de cartera de forma más eficiente.

Es importante mencionar que como etapa inicial el Departamento de Cobranzas será implementado para las 6 agencias de la provincia del Azuay y según los resultados obtenidos del proyecto se lo reproducirá en las demás provincias.



## CAPITULO II

### ESTUDIO TÉCNICO

Dentro del proceso de implementación del Departamento de Cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooperera Ltda. es necesario realizar un estudio técnico en el cual se analizaran cada uno de los componentes básicos con la estructura e ingeniería de este proyecto que se va a implementar y para ello hay que detallar todos los requerimientos para poderlo hacer factible, funcional y sobretodo eficiente. Por esta razón es muy importante el análisis del tamaño, ubicación y distribución optima del Departamento de Cobranzas para de esta manera garantizar el trabajo desarrollado dentro de estas instalaciones, el cual debe estar acorde con la necesidad de la Institución por tener una Cartera de Créditos sana, con índices de morosidad bajos y así poder conseguir una calificación optima dentro la Superintendencia de Cooperativas.

Este estudio juega un papel muy importante en la elaboración del proyecto en cuanto aquí se especifican y detallan las características técnicas del servicio que se busca implementar.

Del estudio técnico depende si la realización del proyecto va a ser o no factible, así como también nos indica en qué forma puede materializarse, es decir, con este estudio se puede determinar la factibilidad y viabilidad del proyecto buscando siempre las mejores alternativas.<sup>1</sup>

#### 2.1 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

En este caso, la localización del proyecto es la etapa del estudio técnico en la cual se define la ubicación del Departamento de Cobranzas para Cooperera Ltda, esta búsqueda del espacio físico donde funcionarán las instalaciones deben detallarse tanto a nivel macro así como también a nivel micro, ya que, esta decisión es un pilar clave al momento de formular y desarrollar el plan

---

<sup>1</sup>PAREDES, Enrique, 2008, Apuntes de Cátedra Proyectos, Edit. Universidad de Cuenca.

estratégico para este departamento. De ahí que los objetivos que busque alcanzar Cooperera Ltda. con la implementación de este proyecto, dependerán en gran medida de una buena selección del lugar caso contrario la institución presentara problemas en el cumplimiento de las metas propuestas.

### 2.1.1. MACRO LOCALIZACIÓN

La macro localización consiste en definir a manera global el lugar en donde se va a ubicar el proyecto, esta definición se realiza con pocos detalles, buscando y comparando las mejores alternativas que puedan presentarse en las distintas zonas del país y dependiendo de donde sea más recomendable según la colocación de la cartera de créditos, seleccionar la que mayores ventajas ofrezca al proyecto.

En el caso del Departamento de Cobranzas para Cooperera Ltda. lo más conveniente para la institución es instalar este proyecto dentro del cantón Cuenca debido a que en esta zona geográfica se encuentra concentrada la mayor cantidad de Cartera de Créditos Vigente que mantiene la empresa.

### CUENCA – AZUAY - ECUADOR





## 2.1.2. MICRO LOCALIZACIÓN

La micro localización del proyecto consiste en definir a detalle el lugar específico en donde estará ubicado y funcionara el Departamento de Cobranzas de Cooperera Ltda., en este caso la ubicación será la siguiente:

Parroquia: El Batan

Sector: Feria Libre (El Arenal)

Calle Principal: Eduardo Arias

Nº lote 3

Calle Secundaria: Av. Las Américas

Referencia: diagonal al nuevo UPC de la Feria Libre

Con esta información se puede observar que el Departamento de Cobranzas de Cooperera Ltda. estará ubicado en un sector estratégico de la ciudad como es la Feria Libre ya que actualmente la institución posee un edificio de 4 plantas situado en esta dirección, en el cual las 2 primeras plantas permiten el funcionamiento de la Agencia Feria Libre de Cooperera Ltda. que es una de las sucursales con mayor movimiento y concurrencia de socios, dejando así disponibles las 2 plantas superiores para que pueda funcionar ahí este nuevo proyecto.

En este lugar se espera que el Departamento de Cobranzas de Cooperera Ltda. inicie sus actividades y las pueda desarrollar con la mayor eficiencia posible ya que por su ubicación se encuentra situada en una zona neutral para todas las agencias con lo cual se facilitara y agilizaran los trámites para cada una de ellas dentro de la ciudad.

## COOPERA LTDA. AGENCIA FERIA LIBRE



### 2.2 EQUIPOS E INSTALACIONES

El funcionamiento operativo del Departamento de Cobranzas dependerá de los equipos a los cuales se pueda tener acceso así como también dependerá de una adecuada distribución de planta de los mismos, para de esta manera facilitar el trabajo diario de quienes van a laborar en estas instalaciones. Lo que se busca con todo esto es evitar demoras en la atención al cliente, agilizar los trámites legales pertinentes, confort de los socios y personal de Coopera Ltda., en definitiva brindar a la institución un servicio eficiente de Recuperación de Cartera.

En lo referente a los costos que tendrán los activos físicos necesarios para que este Departamento pueda funcionar adecuadamente, esto constituye la primera inversión que tendrá que realizar Coopera Ltda. para llevar a cabo este proyecto. Los equipos así como sus costos respectivos se detallan a continuación en el siguiente cuadro:



**CUADRO 2.1 (INVERSION EN EQUIPOS Y ADECUACIONES)**

<b>PLAN DE INVERSIONES</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>EQUIPOS</b>		
<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN:</b>		
4 computadoras	500,00	2.000,00
2 Copiadora-fax-impresora	280,00	560,00
2 impresoras LX-300 (Cajas)	150,00	300,00
<b>Total Equipos de Computación</b>		<b>2.860,00</b>
<b>EQUIPOS Y MUEBLES DE OFICINA:</b>		
4 escritorios modulares	320,00	1.280,00
8 sillas normales	42,00	336,00
2 sillas giratorias	84,00	168,00
2 sillón ejecutivo	161,00	322,00
4 archivadores	257,00	1.028,00
1 sillón tandem (Atención al Cliente)	165,00	165,00
1 mesón papeletas	150,00	150,00
<b>Total Equipos y Muebles de Oficina</b>		<b>3.449,00</b>
<b>TOTAL EQUIPOS</b>		<b>6.309,00</b>
<b>GASTOS DE ADECUACION</b>		
Estructura y divisiones oficina		2.800,00
Línea telefónica		100,00
Internet banda ancha		20,00
Transmisión de datos		120,00
Instalación de monitoreo y alarma		500,00
<b>Total Gastos de Adecuación</b>		<b>3.540,00</b>
<b>INVERSION TOTAL</b>		<b>9.849,00</b>

Elaborado por: David Flores

### 2.3 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

La Distribución de Planta consiste en decidir la posición o el lugar físico donde se ubicaran cada uno de los elementos (activos) que van a formar parte del Departamento que se quiere implementar dentro de la Institución, es decir, la distribución de planta permite que los empleados y los equipos trabajen de



manera más eficiente optimizando el espacio existente, gracias a una correcta disposición física de los centros de actividad económica (personas y/o equipos) dentro de la instalación.

El objetivo principal de una distribución de planta efectiva es desarrollar un sistema de producción que permita la manufactura del número deseado de productos, con la calidad deseada al menor costo. Las malas distribuciones de planta dan como resultados costos importantes.<sup>2</sup> En este caso es un servicio y no un producto pero el principio de aplicación de este concepto es el mismo ya que se busca que el servicio sea realizado en el menor tiempo posible para evitar gastos innecesarios.

Algo que se debe tener muy en cuenta al momento de realizar la distribución de planta en la empresa, es la necesidad de espacio que requiere cada una de las personas que van a formar parte del Departamento así como también se debe considerar la privacidad y seguridad que debe tener cada empleado en lo referente al archivo de sus documentos financieros como pagares y contratos de crédito.

Por ser Cooperera Ltda. una empresa encargada de brindar servicios financieros, se encuentra siempre en contacto directo con sus socios, lo que hace necesario que dentro de estas nuevas instalaciones exista una área que brinde confort a los socios que llegan a realizar consultas sobre tramites referentes a renegociaciones, demandas, refinanciamiento de créditos. Esta área dedicada a los socios debe brindar comodidad y satisfacción ya que los socios son la razón de ser de la institución.

Otro aspecto importante dentro de la distribución de planta es el tipo de trabajo que va a realizarse en las nuevas instalaciones ya que dependerá de éste el espacio asignado a cada empleado dentro del Departamento, por ejemplo, el Abogado necesitara un espacio distinto al espacio que requiere el Asesor de Cobranzas ya que ambos cumplen funciones diferentes dentro del mismo

---

<sup>2</sup>BENJAMIN W. NIEBEL, 2004, Ingeniería Industrial , Edit. Alfa Omega grupo Editor SA., México DF.

departamento. Por ello se considera el trabajo desarrollado por cada empleado para distribuir eficientemente las instalaciones.

Como se había mencionado anteriormente, Coopera Ltda. cuenta actualmente con un edificio propio ubicado en la calle Eduardo Arias y Av. De las Américas junto al Centro Comercial el Arenal y es aquí en donde funcionara el nuevo Departamento de Cobranzas de la institución. El edificio está formado por 4 plantas de las cuales las el primer y segundo piso sirven para que funcione la agencia Feria Libre de Coopera Ltda. brindando servicios financieros a sus socios mientras que el tercer y cuarto piso estará destinado para el funcionamiento del Departamento de Cobranzas ya que actualmente esos 2 pisos se encuentran desocupados.

La siguiente imagen muestra el edificio de Coopera Ltda. donde el Departamento de Cobranzas desarrollara sus funciones y actualmente es el lugar en el cual brinda sus servicios una de sus agencias con mayor afluencia de socios a nivel local.

### COOPERA LTDA. AGENCIA FERIA LIBRE





## 2.4 PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

Los procedimientos operativos son todas aquellas normas, instrucciones, reglas a los que deberán regirse los miembros del Departamento de Cobranzas de Coopera Ltda. para llevar a cabo sus funciones y actividades diarias garantizando el correcto desempeño de sus labores.

Entre los procedimientos a realizarse dentro de sus funciones están los siguientes:

### 2.4.1. PROCEDIMIENTO PARA RECUPERAR CRÉDITOS CON UNA CUOTA VENCIDA

El procedimiento para la recuperación de créditos que mantengan vencida solo una cuota es muy sencillo y se lo realizara a través del Asesor de Crédito encargado de la Cartera según cada Agencia, dicha gestión se realizara bajo criterio de cada Asesor, pudiendo utilizar cualquiera de los siguientes métodos:

- a) Llamadas telefónicas
- b) Mensajes de texto
- c) Visitas al domicilio y/o trabajo

En el caso de que el socio no se acercase a cancelar los valores pendientes y el crédito llegue al vencimiento de la segunda cuota, inmediatamente se remitirá la información respectiva al departamento de Cobranzas para que se realice la gestión desde esa área.

Cabe mencionar que cada fin de mes la institución realiza el corte respectivo de créditos vencidos y procede al reporte de los mismos a la base de datos del Credi Report (Buro Crediticio).



## 2.4.2. PROCEDIMIENTOS PARA RECUPERAR CRÉDITOS CON DOS CUOTAS VENCIDAS

El procedimiento para recuperar créditos con dos cuotas vencidas es un poco más complejo en cuanto la gestión de cobranzas ya no se la realiza en la agencia que otorgo el crédito sino que más bien pasa a ser realizada por los compañeros notificadores cuya oficina se encuentra en el Departamento de Cobranzas.

El procedimiento para la gestión de recuperación de créditos con dos cuotas vencidas es el siguiente:

1. Elaboración de la ficha de crédito, en esta ficha se detallan los teléfonos y direcciones tanto del deudor y de los garantes solidarios del crédito.
2. Entrega de la ficha de crédito a los Asesores de Cobranzas.
3. Sectorización de las fichas receptadas.
4. Elaboración de la hoja de ruta.
5. Elaboración de notificaciones escritas para el deudor y/o garantes. (firma y sello del Asesor de Cobranzas)
6. Entrega de las notificaciones escritas realizadas.

Una vez que el Notificador de la institución haya entregado las notificaciones escritas en cada destino, deberá realizar un informe indicando a cuantos socios se les pudo localizar y entregar el documento para de esta manera poder ingresar en el sistema el costo generado por concepto de NOTIFICACIONES.

En resumen, este procedimiento consiste en elaborar notificaciones escritas para el deudor y/o garantes, las mismas que serán realizadas por los Asesores de Cobranzas y repartidas por los Notificadores desde el Departamento de Cobranzas.



### **2.4.3. PROCEDIMIENTO PARA RECUPERAR CRÉDITOS CON TRES CUOTAS VENCIDAS**

Una vez que los créditos se encuentren vencidos con la tercera cuota se realizara un procedimiento de recuperación de cartera de la siguiente manera:

1. Elaboración del Aviso Prejudicial para el deudor y/o garantes. (firma y sello del Jefe de Cobranzas)
2. Entrega del Aviso Prejudicial al deudor y/o garantes solidarios del crédito.
3. Entrega de una copia del documento al Abogado del Departamento de Cobranzas.

La elaboración de este documento (aviso prejudicial), será realizado por el jefe de cobranzas y se lo entregara conjuntamente con el asesor de crédito que otorgo la obligación al socio, esto con el fin de poder llegar a una solución (renegociación de deuda) antes de que el crédito pase al proceso legal y genere costos judiciales.

### **2.4.4. PROCEDIMIENTO PARA ENVIAR UN CRÉDITO A PROCESO LEGAL (DEMANDA)**

Luego de haber cumplido con todos los 3 procedimientos anteriores para realizar la gestión de cobranzas y solicitar a los socios que cancelen sus obligaciones pendientes, el paso a seguir es enviar el crédito a proceso legal para que se inicie la respectiva demanda judicial en contra del deudor y garantes de la obligación adquirida en la institución. El procedimiento a seguir es el siguiente:

1. Entrega de la carpeta del crédito con el pagare original al Abogado del Departamento de Cobranzas.
2. Visita al deudor y garantes solidarios para confirmación del domicilio-
3. Elaboración de la demanda judicial respectiva por parte del abogado de cobranzas.



4. Citación judicial al deudor y garantes del crédito.
5. Juicio legal.
6. Embargo de bienes al deudor y/garantes solidarios.
7. Remate de bienes embargados.
8. Cancelación de obligación pendiente.

Una vez que el departamento de cobranzas hubiese agotado todos los medios para recuperar un crédito vencido la única alternativa es la recuperación de mismo mediante la vía judicial, es decir, en este caso la cooperativa realiza la demanda respectiva en contra del deudor y garantes con el fin de declarar el crédito vencido y exigir la cancelación total del mismo.

Cabe mencionar que una vez iniciada la demanda solo se podrá suspender el proceso legal cuando se cancele la totalidad del crédito al cual se le adicionaran los costos judiciales respectivos.

## **2.5 ESTRUCTURA LEGAL-ORGANIZATIVA**

Para cada proyecto es posible definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión y, por lo tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra ejecutiva.<sup>3</sup>

### **2.5.1. ESTRUCTURA LEGAL**

Los aspectos legales para el funcionamiento del Departamento de Cobranzas para Cooperativa Ltda. no significan problema alguno, en cuanto al ser éste un departamento interno de la institución se encuentra únicamente regulado por las políticas vigentes que mantenga la cooperativa y para su constitución basta presentar por parte de la Gerencia General y la Dirección Financiera el respectivo proyecto para que sea el Honorable Consejo De Administración

---

<sup>3</sup>NASSIR SAPAG CHAIN, 2007, Preparación y Evaluación de Proyectos, Edit. Mc Graw Hill Interamericana, México.



quien da el visto bueno para su aprobación.

Cabe recalcar que todos los empleados que vayan a laborar dentro de este departamento tendrán que regirse al reglamento interno de trabajo de Cooperera Ltda. vigente a la fecha de constitución. Por otro lado la institución está obligada a cumplir con las normas que establece la Inspectoría de Trabajo con el fin de mantener todos los documentos en regla en lo referente a contratos de trabajo y seguridad social.

En síntesis para que el Departamento de Cobranzas pueda funcionar en Cooperera Ltda. la Gerencia General y la Dirección financiera presentaran el proyecto al Consejo de Administración para que ellos mediante sesión, aprueben o no dicho proyecto.

## **2.5.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La estructura organizativa es el arreglo e interrelación de las partes componentes y posiciones de la compañía, las estructuras sirven como referencia del tamaño de la compañía, de la ubicación de las áreas de la posición para la toma de decisiones la coordinación de las actividades y se adecua de acuerdo con el crecimiento de la empresa.<sup>4</sup>

En síntesis, la estructura organizacional consiste en establecer un sistema de funciones, basadas en un mando y orden jerárquico, que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y alcanzar los objetivos planteados en el departamento.

El trabajo en equipo es un pilar fundamental en el éxito de toda empresa, es por ello que se pondrá mucho énfasis en este punto para de esta manera conseguir que exista una verdadera comunicación entre los miembros del Departamento de Cobranzas y así dar libertad a que cada uno pueda aportar

---

<sup>4</sup>ROJAS, Miguel David, 2007, Evaluación de Proyectos, Edit. Ecoe Ltda., Colombia.



con ideas nuevas para mejorar los proceso pero siempre respetando el orden jerárquico de la institución.

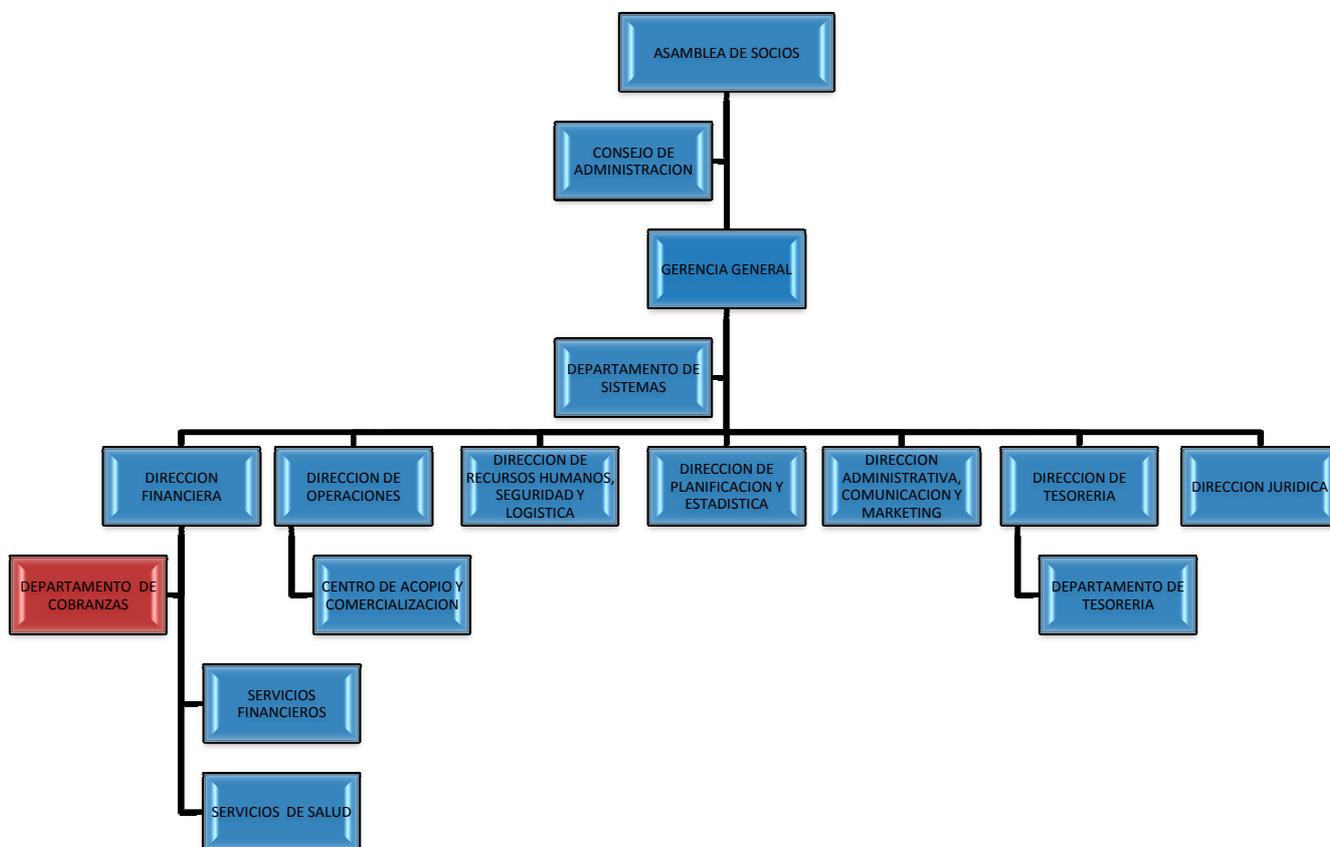
De igual manera el orden jerárquico establecido, servirá para que los socios tengan una guía para presentar sus quejas e inquietudes de manera formal. Así por ejemplo si necesitan hablar con el Jefe de Cobranzas y este no se encuentra por motivos de trabajo, el socio podrá exponer sus inquietudes ante el Asesor de Cobranzas que es la persona que quedaría al mando en el caso de que el jefe de cobranzas no se encuentre.

### **2.5.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPERA LTDA.**

Los organigramas son representaciones gráficas de las áreas de responsabilidad y de las comunicaciones formales respectivas, son usados por la mayoría de las empresas para indicar exclusivamente la estructura básica de la organización.

Coopera Ltda. presenta la siguiente estructura organizacional:

## GRAFICO 2.1 (ESTRUCTURA ORGANIZATIVA COOPERA LTDA)

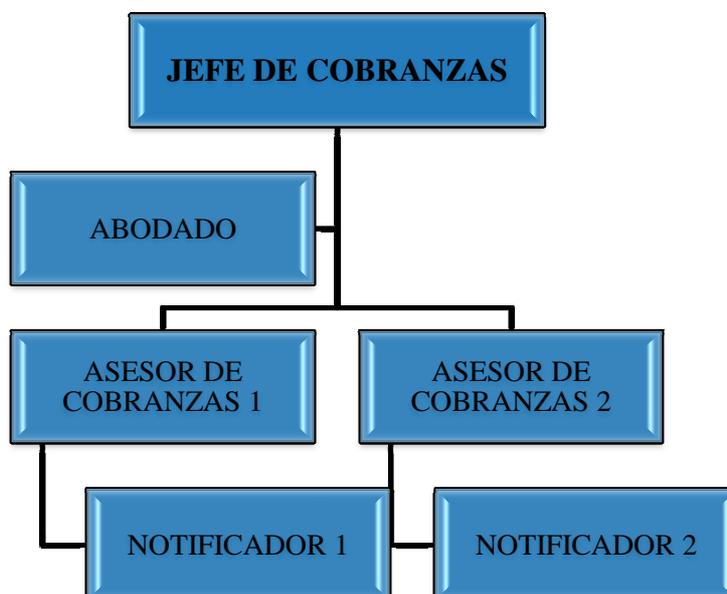


Fuente: presupuesto Cooperera Ltda. 2012

Elaborado por: David Flores

### 2.5.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE COOPERA LTDA.

A continuación se detalla el organigrama funcional del Departamento de Cobranzas para Cooperera Ltda. en el cual se indica el personal que laborara en esta área así como la jerarquía que ocupara cada empleado según la función que desempeñe:

**GRAFICO 2.2 (ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE COBRANZAS)**

Fuente: presupuesto Coopera Ltda. 2012

Elaborado por: David Flores

Como se puede observar en el organigrama funcional anterior, el Departamento de Cobranzas necesitara el siguiente personal calificado en cada una de las distintas áreas, para poder iniciar sus funciones y de esta manera poder garantizar resultados óptimos para la institución.

El se siguiente cuadro se indica el número de trabajadores que formaran parte de este departamento:

**CUADRO 2.2 (PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS)**

CARGO	NÚMERO DE EMPLEADOS
Jefe de Cobranzas	1
Abogado de Cobranzas	1
Asesor de Cobranzas	2
Notificador	2
Total	6



### **2.5.3. FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE COOPERA LTDA.**

#### **1. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS**

El perfil del Jefe del Departamento de Cobranzas de Cooperera Ltda. debe ser el de una persona íntegra con sus principios a la vez que debe poseer la experiencia necesaria en esta área para poder dirigir con éxito los procesos que se desarrollen dentro de este departamento.

El Jefe de Departamento de Cobranzas será el encargado de dirigir, controlar y supervisar los procesos de recuperación de cartera para que estos sean desarrollados en forma eficiente. Además será la persona encargada de informar los resultados obtenidos mensualmente tanto a la Gerencia General así como a la Dirección Financiera con el fin de que se puedan tomar las medidas correctivas según el caso.

Será la persona encargada de controlar a todo el personal que labore en el Departamento de Cobranzas para de esta manera hacer que los objetivos departamentales se consigan con el mayor éxito.

Además es la máxima autoridad jerárquica dentro del departamento y será la única persona que pueda autorizar renegociaciones y refinanciamientos de créditos, condonación de intereses, suspensión de procesos legales, prórrogas de pago, etc., con el fin de ayudar a los socios a cancelar sus obligaciones vencidas y poder así mantener una cartera de créditos institucional sana. Para ello deberá analizar las situaciones crediticias de los socios en mora y brindarles soluciones para evitar en lo posible llegar a problemas legales.

En síntesis, el Jefe de Cobranzas deberá velar para que los procedimientos de recuperación de cartera se realicen y cumplan a cabalidad.



Su trabajo será realizado tanto dentro de la oficina así como también tendrá que salir a realizar las visitas correspondientes a los socios que lo ameriten.

## **2. ABOGADO DE COBRANZAS**

El Abogado de Cobranzas es la persona encargada de realizar el trámite legal cuando se quiere recuperar un crédito vencido por vía judicial.

Esta persona es un auxiliar del Jefe de Cobranzas y como tal tiene que brindarle la asesoría legal pertinente para el tratamiento de obligaciones vencidas, es decir, el abogado tendrá que asesorar al jefe de cobranzas para ver en qué casos es recomendable iniciar el proceso legal y en qué casos es conveniente buscar soluciones alternas.

Así mismo es el encargado, bajo orden directa del Jefe de Cobranzas, de realizar los trámites pertinentes para suspender una demanda.

Su trabajo lo realizara en la oficina y en los juzgados pertinentes.

## **3. ASESOR DE COBRANZAS**

El Asesor de Cobranzas es la persona encargada de brindar información de los créditos con problemas de pago de cada una de las agencias de la institución al Jefe de Cobranzas, para lo cual deberá emitir reportes diarios de índices de morosidad de cada agencia con el fin de poder detectar anomalías en la cartera de créditos.

Una vez que el Asesor de Cobranzas haya elaborado el reporte correspondiente elaborara las notificaciones respectivas para los créditos que las ameritan y procederá a sectorizarlas y dárselas al notificador para que este las entregue tanto al deudor del crédito como a los garantes solidarios de la obligación. Así mismo será el encargado de verificar que el trabajo del notificador se este realizando adecuadamente para lo cual al final de cada



jornada diaria deberá solicitar el reporte correspondiente de las notificaciones entregadas durante el día.

El trabajo que realiza el Asesor de Cobranzas debe estar muy bien coordinado con el Asesor de Créditos de cada una de las agencias de la institución, el cual deberá brindarle toda la información necesaria para que se puedan realizar las visitas a los socios en mora.

Su trabajo lo realizará en la oficina y también tendrá que realizar gestión de campo cuando el Jefe de Cobranzas lo vea conveniente.

#### **4. NOTIFICADOR**

El Notificador será la persona encargada de entregar las notificaciones escritas al deudor y garantes solidarios del crédito. Sus labores se realizarán según un cronograma de trabajo realizado por los asesores de cobranzas conjuntamente con los asesores de crédito de cada una de las agencias con el fin de que se asigne un día fijo a cada agencia para que se repartan las notificaciones durante la jornada diaria de trabajo.

Para realizar su trabajo el notificador se presentará con el respectivo asesor de cobranzas para que reciba de este las notificaciones que tendrá que entregar durante la jornada diaria de trabajo, así mismo el notificador presentará al finalizar su jornada el respectivo informe de sus labores para que el asesor de cobranzas pueda evaluar los resultados obtenidos de la gestión realizada así como también cargar en el sistema los costos generados por la entrega de las notificaciones a los socios y sus garantes.



## CAPÍTULO III

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### 3.1 ANTECEDENTES

Previo a la definición de planeación estrategia es importante definir el concepto de estrategia como una declaración de la forma en que los objetivos de una empresa deberán alcanzarse en un tiempo dado. Para ello las estrategias deberán estar subordinadas a los objetivos institucionales con el fin de que cada estrategia tenga su importancia en relación al cumplimiento de cada objetivo.

Cada estrategia institucional deberá describir lo siguiente:

1. Las tareas que tendrán que llevarse a cabo
2. Quien será el responsable de realizar cada tarea
3. Cuando debe iniciarse y terminarse cada tarea
4. Los recursos (tiempo y dinero) disponibles para cada tarea
5. La interrelación entre cada una de las tareas a realizarse

Una vez definido el concepto de estrategia es importante brindar un concepto general de planeación el cual nos indica que consiste en un proceso o serie de pasos a realizar para realizar una meta trazada. Hay que tener en muy en cuenta que la planeación implica un equilibrio entre consistencia y flexibilidad, es decir, todo proceso de planeación es modificable a medida que se lo va desarrollando.

La planeación estratégica formal implica un proceso escrito explícito para la determinación de los objetivos de la compañía a largo plazo, la generación de estrategias opcionales con las cuales cumplir esos objetivos, la evaluación de esas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>KENNETH J. Albert, Manual de Administración Estratégica, Edit. Mc Graw Hill. México



## 3.2 ETAPA FILOSOFICA

La etapa filosófica de la planeación estratégica consiste en tres aspectos fundamentales que son el establecimiento de la misión de la empresa u organización, que en este caso se trata de un departamento dentro de una organización, se necesita también establecer cuál será la visión a futuro del departamento así como también se deberá establecer los valores organizacionales con los que cuente este departamento.

Todos estos conceptos deben ser realizados en base a criterios realistas, positivos y estimulantes, siempre deben estar proyectados hacia el futuro, en ellos debe definirse claramente la esencia y el propósito fundamental del accionar del departamento.

### 3.2.1 MISION DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

La misión institucional o en este caso la misión del departamento de cobranzas que se busca implementar, se formula según la evolución de la organización.

La misión deberá convertirse en la razón de ser del departamento de cobranzas, es decir, para que se incorporara este nuevo departamento de cobranzas dentro de la organización. La misión de este departamento deberá ser una declaración de lo que la empresa hace, donde lo hace y para quienes lo hace y siempre deberá responder a la pregunta ¿Para qué se creó el departamento? Al ser la misión institucional lo que describe la naturaleza de la empresa debe enunciarse en forma amplia para así permitir que las expectativas de sus directivos se cumplan. En base a lo mencionado anteriormente se ha podido formular la siguiente misión que tendrá el nuevo departamento de cobranzas a implementarse: “Desarrollar un proceso operativo de recuperación de cartera eficiente para garantizar un óptimo retorno del capital entregado en créditos a los socios”



### **3.2.2 VISION DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS**

La visión de una empresa consiste en enunciar o describir como se vería la empresa al futuro, es decir lo que la empresa quiere alcanzar o llegar a ser en un tiempo dado. Para este caso la visión del departamento de cobranzas será la siguiente: “En los próximos 5 años convertirnos en el mejor departamento dentro de la Cooperativa, comprometidos con el crecimiento y fortalecimiento de la Institución, a través de un adecuado manejo de recursos y personal capacitado en el área de cobranzas”

### **3.2.3 VALORES ORGANIZACIONALES DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS**

Los valores organizacionales o institucionales corresponden a un código de ética formado por todos aquellos valores empresariales, principios, reglas, creencias que forman parte de la filosofía de la empresa. Toda institución tiene de manera implícita o explícita un conjunto de valores institucionales que sirven de referencia para regular la vida dentro de la organización afectando directamente a los hábitos y comportamiento de la gente o personal que labore dentro de ella. Por ello es importante formular ciertos valores para que funcionen dentro de este departamento, mediante los cuales se pueda manejar bajo una norma de ética adecuada a cada uno de los empleados que forman parte e integran el departamento de cobranzas. Por ser el área de cobranzas un aspecto muy crítico al momento de hablar de ética profesional se ha visto oportuno incorporar los siguientes valores corporativos para así permitir un adecuado y correcto proceso de recuperación de cartera:

1. Honestidad
2. Compromiso
3. Solidaridad
4. Cooperativismo
5. Integridad
6. Responsabilidad
7. Respeto



Estos 7 valores deberán ser cumplidos por cada uno de los integrantes de este departamento ya que son los principios básicos que se deben tener en cuenta al momento de realizar la gestión de recuperación de cartera.

### **3.3 ETAPA DE DIAGNÓSTICO O ANÁLISIS SITUACIONAL**

La etapa de análisis situacional permite a la organización poder realizar un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa en ese momento (información histórica e índices actuales de desempeño) para así poder tener una idea clara de cómo se realizara la formulación de los objetivos que se quiere alcanzar. Para este análisis se pueden emplear algunas herramientas y para este caso en particular se trabajará con la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

El análisis FODA empresarial se realiza para permitir conocer a la empresa cuales son las fortalezas que esta posee, cuales son las debilidades que presenta en la actualidad, cuales son las oportunidades que tiene y cuáles son sus limitaciones.

Para realizar el análisis de fortalezas y debilidades de la empresa se deberá inventariar los recursos (financieros y no financieros) que tiene la institución en ese momento y así mismo plantearse los recursos que quieren llegar a tener en el futuro.

Es importante mencionar que tanto las fortalezas y debilidades son factores internos de la organización y por ello su diagnóstico es más sencillo ya que se los puede identificar con mayor facilidad. Para su análisis se debe seguir las siguientes recomendaciones<sup>6</sup>:

- a) Identificar los factores internos de mayor importancia (claves de éxito) con el fin de poder priorizar fortalezas y analizar debilidades.

---

<sup>6</sup>KENNETH J. Albert, Manual de Administración Estratégica, Edit. Mc Graw Hill. México



- b) Utilizar la técnica del “Brain Storming” (Lluvia de Ideas) que consiste en solicitar a los propios empleados que aporten con ideas nuevas y frescas para transformar debilidades institucionales en fortalezas para la empresa.
- c) Buscar el mayor grado de participación y compromiso de todo el equipo de trabajo para poder sacar adelante el nuevo departamento que se desea implementar en la institución.
- d) Contar con la mayor cantidad de información (base de datos) que la empresa cuente ese momento, siempre y cuando esta información sea lo más exacta posible.
- e) Analizar los procesos que la empresa viene realizando hasta el momento, así mismo conocer quiénes y cuando los realizan.

A continuación se presenta la Matriz FODA correspondiente al Departamento de Cobranzas:

### MATRIZ FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Disponibilidad de recursos económicos 2. Disponibilidad de personal con experiencia 3. Facilidad de puntos de pago con horario extendido 4. Disponibilidad de transporte 5. Disponibilidad de infraestructura	1. Deficiente proceso operativo para la recuperación de cartera 2. Mala colocación de créditos refinanciados 3. Error en el cobro de créditos 4. Falta de elaboración de fichas de inspección de créditos 5. Alta rotación de asesores de créditos
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Recuperación de créditos hipotecarios 2. Recuperación de créditos	1. Cambio de domicilio del deudor y/o garantes 2. Insolvencia del deudor y/o



prendarios	garantes
3. Recuperación de créditos con respaldo de póliza	3. Eliminación de la Central de Riesgos
4. Reestructuración de créditos vencidos	4. Demora en los procesos judiciales
5. Prestigio de la Institución en el mercado financiero	5. Falta de tiempo para recuperación de cartera.

## FORTALEZAS

Para la implementación del Departamento de Cobranzas, Cooperera Ltda. presenta dos fortalezas muy importantes que ayudaran a este a cumplir con sus objetivos planteados, estas fortalezas son:

- 1. Recursos económicos disponibles:** Actualmente la Institución cuenta con los recursos económicos necesarios para la constitución del Departamento de Cobranzas.  
**Equipos y Suministros de oficina:** Al ser Cooperera Ltda. una institución que se encuentra en un constante crecimiento cuenta con el capital necesario para la adquisición de los equipos de oficina además que se cuenta ya con proveedores establecidos los mismos que entregan a la cooperativa una línea de crédito directo en el caso de ser necesario, de igual manera todo lo referente a la provisión de suministros de oficina no tendrá ninguna dificultad ya que también se trabaja con proveedores antiguos y donde también se posee crédito directo en el caso de ser necesario. Los certificados de aportación aportados por los socios al momento de aperturar una cuenta o de realizar un crédito servirán como fuente de financiamiento para este proyecto.
- 2. Disponibilidad de Personal con experiencia en el área de cobranzas:** al ser Cooperera Ltda. una institución de prestigio dentro la ciudad, se ha convertido en una oportunidad para quienes buscan trabajo en las distintas áreas del sector financiero como son



contabilidad, créditos, cobranzas, etc., esto ha permitido que se genere una gran demanda de personal con experiencia en cada una de las distintas áreas mencionadas anteriormente y razón por la cual actualmente la cooperativa cuenta con personal con amplia experiencia en el área de cobranzas que formaran parte de este departamento.

**Abogado:** actualmente se cuenta con una Abogada la misma que tiene experiencia en el área de cobranzas ya que anteriormente trabajo para otra cooperativa en la cual desempeñaba las funciones de asesoría legal para el departamento de cobranzas de esa institución, por lo que en este caso se debería buscar una persona para que se encargue de asistir al Director Jurídico de Coopera para que de este modo ella se pueda incorporar al nuevo departamento.

**Jefe de cobranzas:** igualmente la cooperativa cuenta al momento con la persona idónea para ocupar este cargo y desempeñar sus funciones, el actualmente encargado de la recuperación de cartera se convertirá en Jefe de este nuevo departamento ya que cuenta con la experiencia necesaria para esta gran responsabilidad, destrezas que adquirió en su antiguo trabajo en otra institución financiera por un lapso de 20 años aproximadamente.

**Asesores de cobranzas:** el personal idóneo para este cargo se seleccionara de los asesores de créditos actuales quienes presenten los índices más bajos de morosidad y quienes han demostrado tener el conocimiento y destrezas necesarias para ocupar este puesto.

**Notificadores:** la institución cuenta con un notificador y para la selección de la otra persona no habrá inconveniente alguno ya que será capacitado por su compañero de trabajo y de igual manera la cooperativa le brindara la movilización necesaria para que puedan desempeñar sus labores.

En esta parte cabe mencionar que la mayoría de personal requerido para el Departamento de Cobranzas ya está trabajando dentro de la institución y por esta razón solamente se realizara una reubicación de personal y una homogenización de sueldos.



**3. Facilidad de puntos de pago y horarios extendidos de cobro:**

Coopera Ltda. cuenta con 17 puntos de pago para que los socios puedan realizar la cancelación de sus créditos durante los siete días de la semana de 08H00 a 18H00 ininterrumpidamente en el area financiera (agencias, oficinas y ventanillas) y de 08H00 a 20H00 ininterrumpidamente en el área comercial (tiendas Coopera). Este horario de atención facilita muchísimo a los socios que trabajan durante el día y pueden realizar sus pagos únicamente en horario nocturno o los fines de semana.

**4. Disponibilidad de Transporte:** La cooperativa posee actualmente un vehículo 4x4 y 2 motocicletas 250cc disponibles para que puedan ser empleadas por el Departamento de Cobranzas, estas unidades de transporte ayudaran a agilizar los tramites del departamento a la vez que le permitirán ser más eficiente.

**5. Disponibilidad de infraestructura:** Coopera Ltda. cuenta con la infraestructura necesaria para llevar a cabo este proyecto, la edificación se encuentra localizada en una zona estratégica de la ciudad y actualmente no está ocupada lo que garantiza su disponibilidad para el funcionamiento de este nuevo Departamento.

## OPORTUNIDADES

El Departamento de Cobranzas presentara las siguientes oportunidades que le permitirán alcanzar de manera más eficiente los objetivos planteados:

**1. Recuperación de Créditos hipotecarios:** la recuperación de créditos hipotecarios representan una gran oportunidad para la cooperativa y el departamento de cobranzas en cuanto estos créditos al presentar una garantía real (hipoteca de un bien inmueble) se vuelven créditos de mas fácil recuperación siempre y cuando se disponga de la asesoría jurídica necesaria para hacer efectivas las hipotecas y con esto poder retornar los capitales entregados a través de créditos a los socios.



**2. Recuperación de Créditos prendarios:** de igual manera los créditos prendarios representan una oportunidad para el Departamento de Cobranzas ya que al ser también créditos con garantías reales (prenda de vehículos o maquinaria) se hace más fácil recuperar obligaciones vencidas siempre y cuando se les dé un tratamiento adecuado en el aspecto legal para acelerar el proceso de embargo del bien que sirvió de garantía.

**3. Recuperación de Créditos con respaldo de póliza:** un crédito con respaldo de póliza está garantizado al 100% ya que al existir atraso de 2 meses por parte del socio, inmediatamente se pre cancela la inversión y se cobra la totalidad de la deuda vencida, ayudando de esta manera a mantener una cartera de créditos sana.

Estas oportunidades se presentaran en los casos en los cuales se hayan agotado todas las posibilidades de arreglo del crédito (refinanciamiento o reestructuración), es decir, en aquellos casos en los que necesariamente tenga que aplicarse el embargo y/o secuestro de bienes hipotecados y/o prendados a favor de la cooperativa.

**4. Reestructuración de créditos vencidos:** la reestructuración de créditos vencidos presenta una gran oportunidad para el Departamento de Cobranzas, ya que al contar con un staff de personal con experiencia tanto en el área de créditos (asesor de cobranzas) y en el área de cobranzas (jefe de cobranzas y abogado) se podrán reestructurar y renegociar obligaciones vencidas mejorando las condiciones anteriores del crédito, esto es, mejorando las garantías o transfiriendo la deuda a otra persona. Todo esto se realizara con el respectivo análisis y aprobación de los miembros del Departamento de Cobranzas con lo cual se contribuirá a la consecución de los objetivos planteados por el departamento.

**5. Prestigio de la Institución en el mercado financiero:** al ser la institución una entidad de renombre en el ámbito local y nacional, ha creado una imagen positiva ante los socios y esto ayuda a que los socios sientan cierto compromiso para con la institución.



## DEBILIDADES

En la actualidad la cooperativa presenta dos grandes debilidades en lo referente a colocación de créditos y recuperación de cartera, lo cual genera que los índices de morosidad de la institución sean altos.

### **1. Deficiente proceso operativo para la recuperación de cartera:**

actualmente la cooperativa maneja algunos procedimientos para la recuperación de créditos según el número de cuotas vencidas del mismo, pero estos procesos no son controlados y dirigidos por un departamento sino más bien son realizados empíricamente por los asesores de crédito y personal de apoyo de cobranzas y al no existir un procedimiento homogenizado para todas las agencias se dificulta realizar una adecuada gestión de cobranzas. Adicionalmente cuando estos procedimientos de recuperación han sido agotados no existe una asistencia legal para poder agilizar los trámites de demanda y embargo de bienes.

Actualmente no existe una organización eficiente para salir a recuperar cartera, no se cuenta con cronogramas de trabajo, formato de notificaciones homogenizadas, etapas de recuperación y asesoría legal para dar seguimiento a las obligaciones vencidas.

### **2. Mala colocación de créditos refinanciados:** este aspecto es muy importante para mantener una cartera sana ya que lo esencial para mantener índices bajos de morosidad es colocar de forma adecuada los créditos con el fin de prevenir que en el futuro estos créditos incurran en mora, es decir, los asesores de crédito deberán realizar un adecuado análisis de los créditos que otorguen, sobretodo créditos de montos altos para así evitar en la medida de lo posible cargar más créditos en mora al Departamento de Cobranzas. Esta falencia se ha venido generando debido a que en la mayoría de los casos los Asesores de Crédito no disponen del espacio necesario para realizar la verificación de datos del deudor y/o garantes, generando de este modo una incertidumbre en la cancelación del crédito otorgado.



- 3. Error en el cobro de créditos:** este problema se presenta debido a que la mayoría de asesores de crédito no informan a los socios sobre los valores mínimos a mantener en la cuenta de ahorros como saldo mínimo ocasionando así que los socios depositen valores inferiores a los que les toca cancelar y dejando así el crédito en mora por saldos pendientes. De igual manera sucede con el seguro médico que registra todo crédito superior a los 300 dólares ya que en algunos casos los socios quedan en mora por este rubro.
- 4. Falta de elaboración de fichas de inspección de créditos:** la elaboración de una ficha de inspección del crédito es muy importante al momento de realizar la gestión de recuperación de cartera ya que al realizar esta ficha se verifican las direcciones del deudor y garantes así como se puede observar su situación económica antes de otorgar el crédito.
- 5. Alta rotación del personal de asesores de crédito:** este es un problema generado por el cambio de asesores de crédito a otras agencias lo que genera inconvenientes ya que lleva tiempo el que un nuevo asesor se identifique, familiarice y conozca la cartera de créditos lo que constituye un limitante para realizar una buena gestión de cobranzas.



## AMENAZAS

Algunos aspectos externos a la cooperativa podrían convertirse en una gran amenaza para que el Departamento de Cobranzas pueda alcanzar sus objetivos, y que al ser estos, factores externos, no están bajo el control directo de la cooperativa serán más difíciles de solventar en el caso de que se presenten.

1. **Cambios de domicilio del deudor y/o garantes:** este aspecto merece una consideración muy importante ya que a lo largo de estos años se ha podido observar que gran parte de los socios o sus garantes cambian de domicilio, lo cual dificulta el dar seguimiento a los créditos que presentan atrasos, a veces este inconveniente se presenta de forma involuntaria pero en la mayoría de casos se lo realiza con “mala intención”. El cambio de domicilio es un problema que se presenta con gran frecuencia y será el Departamento de Cobranzas el encargado de diseñar una estrategia para dar respuesta a esta situación en caso de que se presente nuevamente en el futuro.
2. **Insolvencia del socio y/o garantes:** en algunos casos se ha presentado esta situación que esta fuera del control de la cooperativa y que es perjudicial para ella, debido a que solamente en estos casos es casi imposible la recuperación del capital entregado en forma de crédito a los socios. Esta fuerza externa, en la mayoría de los casos, no depende del socio o sus garantes, sino que más bien son casos fortuitos y que suceden al azar pero que de todas formas afectan al cumplimiento de los objetivos institucionales. Por ejemplo se han presentado casos en los que por motivos de enfermedad o calamidad domestica los socios han caído en unas crisis económicas bien fuertes las cuales les han impedido cumplir con el pago de sus obligaciones. De igual manera el Departamento de Cobranzas deberá diseñar una estrategia para esta situación en el caso de que se repita en el futuro.



3. **Eliminación de Central de Riesgos:** La desaparición de este Buró Crediticio ocasionara que los socios no cancelen sus créditos ya que no existirá un historial de los mismos y por ende no habrá calificación de riesgo.
4. **Demora en procesos judiciales:** este inconveniente se puede presentar en los juzgados por el cambio de jueces u otros funcionarios encargados de tramitar las demandas.
5. **Falta de tiempo para la recuperación de cartera:** el problema que se puede generar a futuro es que la obligación vuelva a incurrir en mora debido a que no exista tiempo para que el asesor de créditos pueda realizar el seguimiento y la respectiva gestión de cobranzas del crédito.

### 3.4 ETAPA OPERATIVA

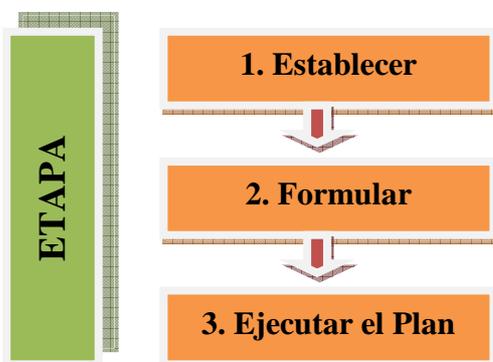
En la etapa operativa de la Planeación Estratégica se establecen los objetivos que se quieren alcanzar en base a una línea de tiempo definida para la consecución de los mismos. Estos objetivos deberán ser medibles con el fin de poder evaluar los resultados obtenidos de la aplicación del plan diseñado por el Departamento de Cobranzas.

Una vez que se estén definidos los objetivos, el Departamento de Cobranzas debe diseñar el Plan de Acción con las debidas estrategias, el cual se aplicara para poder alcanzar los objetivos planteados en el tiempo esperado.

En síntesis la etapa operativa consiste en definir los objetivos y diseñar un plan y estrategias para alcanzarlos.

El siguiente grafico describe la etapa operativa de la Planeación Estratégica:

**GRAFICO 3.1 (ETAPA OPERATIVA)**



Elaborado por: David Flores

### 3.4.1. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

La definición de los objetivos estratégicos de la Institución nos indica que es lo que la empresa busca alcanzar en un tiempo determinado. Previo al planteamiento de estos objetivos, es necesario establecer la definición de algunos conceptos básicos:

- a) **Cartera Vigente:** es el saldo capital de todos los créditos que han sido otorgados a los socios y que se encuentran vigentes a una fecha dada. (expresado en dólares)
- b) **Cartera Improductiva:** es el saldo capital que se encuentra vencido y por vencer de todos los créditos que se encuentran en mora con corte a una fecha determinada. (expresado en dólares)
- c) **Cartera en Mora:** es capital que se encuentra en mora a una fecha determinada. (expresado en dólares)
- d) **Índice de cartera Improductiva:** es la cartera Improductiva expresada en porcentajes  
$$\text{Índice de Cartera Improductiva} = \left( \frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Vigente}} \right) \times 100$$
- e) **Índice de cartera en Mora;** es la cartera en Mora expresada en porcentajes.

Índice de Cartera en Mora= (Cartera en Mora / Cartera Vigente) x100.

### GRAFICO 3.2 (CARTERA DE CREDITOS)



Elaborado por: David Flores

Luego de tener claro estos términos es más sencillo enunciar los objetivos estratégicos que el Departamento de Cobranzas busca alcanzar, estos son:

1. Bajar el índice de Cartera Improductiva al 10%.
2. Bajar el índice de Cartera en Mora al 3%.

Estos dos objetivos estratégicos se han planteado con la finalidad de que Departamento de Cobranzas alcance niveles óptimos de cartera de créditos vencidos dentro de los próximos 5 años que es el tiempo que se desarrollara el proyecto, ya que estos indicadores influyen directamente en la calificación de la Cooperativa dentro el ranking de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que es el organismo que actualmente se encarga de regular y controlar a las cooperativas del país.

#### 3.4.2. FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Las estrategias a seguir serán las siguientes:

- a) Se planteara el siguiente cronograma de trabajo para el área de créditos de cada agencia con la finalidad de realizar una correcta colocación de créditos mediante la verificación de datos de los socios y garantes, además dicho horario permitirá que asesor participe y sirva de apoyo en la gestión de cobranzas.



El horario de atención de créditos será los días lunes, martes y miércoles para recepción de documentos, el día jueves se realizara la verificación de los datos presentados, el día viernes se liquidaran las obligaciones. La jornada de atención será hasta las 17H00 con la finalidad de que la ultima hora, es decir, de 17H00 a 18H00 los asesores puedan realizar las respectivas llamadas para ayudar con la gestión de cobranzas.

b) Una vez establecido el horario de trabajo del área de créditos, se aplicara paralelamente el plan del departamento de cobranzas que esta diseñado de la siguiente manera según el vencimiento de cada crédito, de lo que obtenemos el siguiente plan:

1. Créditos vencidos hasta 1 mes; estos créditos estarán a cargo de los asesores de crédito de cada agencia y la gestión se realizara vía telefónica.
2. Créditos vencidos hasta 2 meses; la gestión de recuperación de cartera realizada estará a cargo de los asesores con ayuda de los notificadores, es decir, en esta etapa se realizara la entrega de notificaciones escritas por parte del notificador con la firma del asesor de créditos.
3. Créditos vencidos hasta 3 meses; para estos créditos será necesaria la participación de los asesores de crédito conjuntamente con el jefe de cobranzas, aquí se procederá a la entrega de notificaciones escritas al deudor y garantes por parte del departamento de cobranzas con la firma del Jefe de Cobranzas.
4. Créditos con vencimientos superiores a los 3 meses; para estos casos el departamento de cobranzas habrá reportado el caso al Abogado del Departamento con la finalidad de que este emita un aviso prejudicial tanto al socio como a los garantes de la obligación quienes tendrán 48 horas para ponerse al día en la obligación. Pasada esta fecha el abogado iniciara los trámites pertinentes para la demanda del crédito y la recuperación de la totalidad del crédito otorgado. Los encargados de realizar estas notificaciones son el Jefe



de Cobranzas conjuntamente con el Abogado quien es el que firmara la notificación a entregarse

### **3.4.3. EJECUCION DEL PLAN**

El plan estratégico se desarrollara durante los próximos 5 años, es decir, Plan estratégico 2013 – 2018 y los encargados de ejecutarlo serán los asesores de crédito en un trabajo conjunto con el Departamento de Cobranzas.

La ejecución del plan se realizara de manera diaria durante el periodo establecido y mensualmente se elaboraran reportes que indiquen el avance del plan para de esta manera facilitar su evaluación mensual, permitiendo de esta manera tomar las medidas correctivas para mejorar el proceso de cobranzas paulatinamente hasta llegar a cumplir con los objetivos planteados.

### **3.5 ETAPA DE EVALUACION Y CONTROL**

Como se indicó anteriormente, la etapa de evaluación y control del plan estratégico se realizara de manera mensual, es decir, el fin de cada mes se obtendrán los indicadores de cartera como son el Índice de Cartera Improductiva y el Índice de Cartera en mora para de esta manera realizar un adecuado control del proceso que se está aplicando y en caso de encontrar algunas deficiencias tomar las medidas correctivas a tiempo para poder corregirlos.



## CAPÍTULO IV

### PLAN DE INVERSIONES

#### 4.1 ANTECEDENTES

El plan de inversiones del proyecto es una herramienta muy valiosa que nos permitirá establecer una relación Costo – Beneficio generada al implementar el Departamento de Cobranzas dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooperera Ltda., con esta evaluación podremos obtener la mejor alternativa de inversión de los recursos financieros de los cuales dispone la empresa con la finalidad de mejorar la rentabilidad y eficiencia de la empresa en el área de recuperación de cartera de créditos. Este análisis nos permite determinar la factibilidad del proyecto.

Por esta razón es importante realizar el plan de inversiones de cada uno de los recursos financieros necesarios para que este nuevo departamento pueda realizar sus funciones dentro la Institución.

A largo plazo, la entidad debe poner en juego los medios necesarios ya sea para conservar su posición en el mercado y su capital, o para extender su posición en el mercado y aumentar su capital.<sup>7</sup>

Este plan que se elabora previo al funcionamiento del proyecto y nos indica la cuantía y la forma en que se estructurara el capital para dar marcha al nuevo Departamento de Cobranzas que se busca implementar en la institución, así como el desarrollo del nuevo proceso operativo para la recuperación de cartera para que al final del proyecto exista un beneficio para la empresa. Cabe recalcar que durante el desarrollo del plan estratégico del Departamento de Cobranzas, posiblemente se encuentren nuevas necesidades de inversión o a su vez se descarten algunas otras necesidades que estuvieron previstas

---

<sup>7</sup>CONSO, Pierre, 1973<sup>2</sup>, Técnicas de Organización y Administración, Edit. Hispano Europea, Barcelona-España.



inicialmente y se debe tener muy en cuenta el tipo de inversiones que son indispensables para el plan y cuales inversiones son modificables o se pueden postergar por un tiempo pero sin que esto incida en los resultados finales del proyecto por conseguir los objetivos planteados por el nuevo departamento.

El plan de inversiones se basa en aquellas alternativas de inversión que deben realizarse previo al inicio de las funciones y ejecución del plan estratégico y la realización del proyecto, como por ejemplo, se deben analizar los rubros a invertir en adecuaciones para el local, el equipamiento con el cual contarán las instalaciones, el mobiliario de las oficinas (adquisición de computadoras, muebles, suministros, etc.) para brindar toda la comodidad y seguridad para quienes van a desempeñar sus funciones dentro de este nuevo departamento.

Por otro lado además de la inversión fija y diferida se cuenta también con una estructura de inversión en el área administrativa que básicamente está conformado por la mano de obra, es decir, por el personal que laborara en estas instalaciones.

Los siguientes términos serán utilizados en el desarrollo de este capítulo:

**ACTIVOS:** Son aquellas partidas a las que la empresa tiene “derecho”. Para poder decir que un bien es un activo debe estar bajo el control de la empresa para así poder tener derecho a sus beneficios futuros, pues se espera que en el futuro contribuya directa o indirectamente al flujo de dinero en efectivo.

**PASIVOS:** Son las obligaciones que tiene la empresa con terceros (bancos, proveedores, etc.).

**PATRIMONIO:** Representa el capital social de la empresa, es decir la participación que tienen los dueños o los socios en la organización, la cual está representada o los recursos aportados resultados obtenidos por las operaciones de la empresa.



**INGRESOS:** Los ingresos o también conocidos como rentas son valores monetarios o bienes recibidos por la empresa como contrapartida o compensación de los servicios prestados durante un período de tiempo determinado, productos vendidos o la inversión del capital en el sistema financiero.<sup>8</sup>

Los intereses generados por la otorgación de préstamos son la fuente principal de ingresos para las instituciones financieras, ya que ayudan a que la institución tenga solvencia y liquidez.

**GASTOS:** los gastos son aquellos desembolsos en que la empresa debe incurrir para cubrir la utilización de bienes y servicios necesarios para realizar sus actividades normales.

La característica fundamental de los gastos es la de no ser recuperables y de representar los desembolsos de fondos que posibilitan la realización de las operaciones de una empresa que, de acuerdo con su naturaleza, persigue obtener beneficios o prestar servicios.<sup>9</sup>

A continuación, se muestra la Inversión Fija y Diferida y los gastos administrativos necesarios para el funcionamiento del nuevo Departamento de Cobranzas para Cooperera Ltda.:

## 4.2 INVERSION FIJA

La inversión fija necesaria para desarrollar este proyecto, está compuesta por los activos que el departamento empleará y son depreciables, entre ellos están los siguientes ítems que se detallan a continuación:

---

<sup>8</sup>Diccionario Contable y Más, 2003 – 2004, Editorial Abaco Cía. Ltda., Quito – Ecuador.

<sup>9</sup>Diccionario Contable y Más, 2003 – 2004, Editorial Abaco Cía. Ltda., Quito – Ecuador.



### CUADRO 4.1 (INVERSION FIJA)

INVERSION FIJA DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>EQUIPOS</b>		
<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN:</b>		
4 computadoras	500,00	2.000,00
2 Copiadora-fax-impresora	280,00	560,00
2 impresoras LX-300 (Cajas)	150,00	300,00
<b>Total Equipos de Computación</b>		<b>2.860,00</b>
<b>EQUIPOS Y MUEBLES DE OFICINA:</b>		
4 escritorios modulares	320,00	1.280,00
8 sillas normales	42,00	336,00
2 sillas giratorias	84,00	168,00
2 sillón ejecutivo	161,00	322,00
4 archivadores	257,00	1.028,00
1 sillón tandem (Atención al Cliente)	165,00	165,00
1 mesón papeletas	150,00	150,00
<b>Total Equipos y Muebles de Oficina</b>		<b>3.449,00</b>
<b>TOTAL EQUIPOS</b>		<b>6.309,00</b>

Elaborado por: David Flores

#### 4.2.1. DEPRECIACIONES

Los equipos y muebles que se detallan en el cuadro anterior son depreciables, razón por la cual el siguiente cuadro muestra el valor residual que tendrán estos activos en el lapso de 5 años:



### CUADRO 4.2 (DEPRECIACIONES)

DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS							
INVERSIONES	Monto	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipo y Muebles Oficina	3449	10	344,9	344,9	344,9	344,9	344,9
Equipo de Computación	2860	3	953,33	953,33	953,33		
<b>TOTAL</b>			<b>1298,23</b>	<b>1298,23</b>	<b>1298,23</b>	<b>344,9</b>	<b>344,9</b>
Depreciación Inicial			1298,23	2596,46	3894,69	4239,59	4584,49
Depreciación Acumulada			1298,23	3894,69	7789,38	12028,97	16613,46

Elaborado por: David Flores

### 4.3 INVERSION DIFERIDA

La Inversión diferida está compuesta por todos aquellos rubros que se incluyen dentro de este proyecto y que le permitirán constituirse como tal, es decir, consta de aquellos rubros en los cuales se incurre antes de dar marcha al proyecto, los mismos que son sujetos de amortización.

El siguiente cuadro muestra los rubros que forman parte de la inversión diferida del proyecto:

### CUADRO 4.3 (INVERSION DIFERIDA)

INVERSIÓN DIFERIDA	VALOR
Gastos de Organización	1.150,00
Gastos de Capacitación	1.320,00
Gastos de Adecuación	3.540,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.010,00</b>

Elaborado por: David Flores



### 4.3.1. GASTOS DE ORGANIZACION

Los Gastos de Organización que el nuevo Departamento de Cobranzas demanda, son todos aquellos rubros que le permiten poder iniciar sus actividades como por ejemplo la tecnología y los permisos de funcionamiento, es decir el costo de instalación del sistema operativo y todos aquellos gastos en los tramites de constitución conjuntamente con el costo de los trámites legales para su funcionamiento legítimo y eficiente.

El siguiente cuadro muestra la inversión a realizarse en lo referente a los gastos de organización que deberá cubrir la Cooperativa:

**CUADRO 4.4 (GASTOS DE ORGANIZACIÓN)**

GASTOS DE ORGANIZACIÓN	VALOR
Instalación de sistema operativo	800,00
Gastos de Constitución	250,00
Permisos de Funcionamiento	100,00
<b>Total Gastos de Organización</b>	<b>1.150,00</b>

Elaborado por: David Flores

### 4.3.2. GASTOS DE CAPACITACION

Por ser el Departamento de Cobranzas un área nueva dentro de la Cooperativa, es necesario que el personal que laborara en este reciba capacitación para poder desempeñar sus funciones de manera más eficiente, estos gastos de capacitación del personal operativo en sus diferentes áreas de actividades, se detalla a continuación:



#### CUADRO 4.5 (GASTOS DE CAPACITACION)

GASTOS DE CAPACITACIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Capacitación Jefe de Cobranzas	1	200,00	200,00
Capacitación Asesores de Cobranzas	2	120,00	240,00
Capacitación Asesores de Crédito	6	120,00	720,00
Capacitación Notificadores	2	80,00	160,00
<b>Total Gastos de Capacitación</b>			<b>1.320,00</b>

Elaborado por: David Flores

#### 4.3.3. GASTOS DE ADECUACION

Por último, tenemos a los gastos de adecuación, son aquellos rubros que representan el gasto inicial para el inicio de actividades de la empresa, los mismos que se detallan a continuación:

#### CUADRO 4.6 (GASTOS DE ADECUACION)

GASTOS DE ADECUACIÓN	VALOR
Estructura y divisiones oficina	2.800,00
Línea telefónica (ip)	100,00
Internet banda ancha	20,00
Transmisión de datos	120,00
Instalación de monitoreo y alarma	500,00
<b>Total Gastos de Adecuación</b>	<b>3.540,00</b>

Elaborado por: David Flores

#### 4.3.4. AMORTIZACIONES

Las amortizaciones son aplicadas a los activos diferidos que se incluyen dentro de este proyecto por concepto de organización, capacitación y adecuación de las instalaciones.

En el siguiente cuadro se detallan las respectivas amortizaciones de los componentes de la inversión diferida para desarrollar este proyecto:



### CUADRO 4.7 (AMORTIZACIONES)

TABLA DE AMORTIZACIÓN							
DESCRIPCIÓN	Monto	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Organización	1150	20	230	230	230	230	230
Gastos de Capacitación	1320	20	264	264	264	264	264
Gastos de Adecuación	3540	20	708	708	708	708	708
<b>TOTAL</b>	<b>6010</b>		<b>1202</b>	<b>1202</b>	<b>1202</b>	<b>1202</b>	<b>1202</b>

Elaborado por: David Flores

#### 4.4 INVERSION FIJA Y DIFERIDA DEL PROYECTO

Los siguientes cuadros muestran a detalle cada uno de los rubros que la Cooperativa tendrá que cubrir tanto en inversión fija así como en inversión diferida para poder implementar el Departamento de Cobranzas:

#### Cuadro 4.8 (INVERSION FIJA Y DIFERIDA)

PLAN DE INVERSIONES		
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>EQUIPOS</b>		
<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN:</b>		
4 computadoras	500,00	2.000,00
2 Copiadora-fax-impresora	280,00	560,00
2 impresoras LX-300 (Cajas)	150,00	300,00
<b>Total Equipos de Computación</b>		<b>2.860,00</b>
<b>EQUIPOS Y MUEBLES DE OFICINA:</b>		
4 escritorios modulares	320,00	1.280,00
8 sillas normales	42,00	336,00
2 sillas giratorias	84,00	168,00
2 sillón ejecutivo	161,00	322,00
4 archivadores	257,00	1.028,00
1 sillón tandem (Atención al Cliente)	165,00	165,00



1 mesón papeletas	150,00	150,00
<b>Total Equipos y Muebles de Oficina</b>		<b>3.449,00</b>
<b>TOTAL EQUIPOS</b>		<b>6.309,00</b>
<b>GASTOS DE ORGANIZACIÓN</b>		
Instalación de sistema operativo		800,00
Gastos de Constitución		250,00
Permisos de Funcionamiento		100,00
<b>Total Gastos de Organización</b>		<b>1.150,00</b>
<b>GASTOS DE ADECUACION</b>		
Estructura y divisiones oficina		2.800,00
Línea telefónica		100,00
Internet banda ancha		20,00
Transmisión de datos		120,00
Instalación de monitoreo y alarma		500,00
<b>Total Gastos de Adecuacion</b>		<b>3.540,00</b>
<b>GASTOS DE CAPACITACIÓN</b>		
Capacitación Jefe de Cobranzas		200,00
Capacitación Asesores de Cobranzas		240,00
Capacitación Asesores de Crédito		720,00
Capacitación Notificadores		160,00
<b>Total Gastos de Capacitación</b>		<b>1.320,00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>6.010,00</b>
<b>INVERSION TOTAL</b>		<b>12.319,00</b>

Elaborado por: David Flores

Cuadro 4.9

INVERSIONES FIJAS Y DIFERIDAS		
INVERSIONES	VALOR	%
Inversión Fija	6.309,00	51,21%
Inversión Diferida	6.010,00	48,79%
<b>TOTAL</b>	<b>12.319,00</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: David Flores



## 4.6 INVERSION OPERATIVA

La inversión operativa del proyecto hace relación a 3 rubros de gastos fundamentales para poder desarrollar este proyecto. Estos rubros nos permiten visualizar todos aquellos gastos en los que la empresa debe incurrir para llevar a cabo sus funciones y poder alcanzar los objetivos planteados.

### 4.5.1. GASTOS ADMINISTRATIVOS

Los Gastos Administrativos reflejan las salidas de dinero por concepto de pago de sueldos a los trabajadores del departamento de Cobranzas durante el primer año de actividades, los valores anuales incluyen décimo tercera y décimo cuarta remuneración, los mismos se detallan a continuación a continuación:

**CUADRO 4.10**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL *</b>
1 Jefe de Cobranzas	1200,00	15.918,00
1 Abogado	1000,00	13.318,00
2 Asesores de Cobranzas	800,00	21.436,00
2 Notificadores	450,00	12.336,00
<b>Total Gastos Administrativos</b>		<b>63.008,00</b>

Elaborado por: David Flores

\*valor anual incluye XIII y XIV remuneración



#### 4.5.2. GASTOS OPERATIVOS

Los gastos operativos hacen referencia al dinero desembolsado por la Cooperativa por concepto del desarrollo de sus actividades de diarias, estos son:

**CUADRO 4.12**

<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Movilización	300,00	3.600,00
Suministros de oficina*	65,00	780,00
Seguridad	318,00	3.816,00
<b>Total Gastos Operativos</b>		<b>8.196,00</b>

Elaborado por: David Flores

\*incluye fotocopiado de documentos

#### 4.5.3. GASTOS GENERALES

Los Gastos Generales reflejan las salidas de dinero por consecuencia de pago de servicios básicos, arriendo, etc., que para el primer año del proyecto, se presentan a continuación:

**CUADRO 4.13**

<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Servicios Básicos (incluye base celular)	3.480,00
<b>Total Gastos Generales</b>	<b>3.480,00</b>

Elaborado por: David Flores



## 4.7 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

El financiamiento de este proyecto se realizara con partidas propias e la Institución así como también de los ingresos generados por los valores que se cobran a los socios por concepto de llamadas telefónicas, mensajes de texto, visitas y notificaciones entregadas.

Es importante mencionar que gran parte del financiamiento de este proyecto se realizara con los ingresos generados por la gestión de cobranzas que se realice la institución, es decir, este es un proyecto que en gran medida es autosustentable.

El financiamiento está formado por los siguientes 3 recursos con los que cuenta la Cooperativa para poder implementar el nuevo Departamento de Cobranzas: de aportación:

- a) **Los recursos propios de la institución:** La Gerencia General ha dispuesto que un porcentaje de los fondos captados por la cooperativa (pólizas) sirvan para poder implementar este nuevo Departamento de Cobranzas dentro de la Cooperativa, ya que a futuro este proyecto generara un mayor rendimiento de la institución así como la volverá más eficiente y mejor aún se convertirá en una herramienta fundamental para que la Cooperativa pueda recuperar la cartera de créditos vencida.
- b) **Certificados de Aportación:** de la misma manera se cuenta con la disponibilidad del patrimonio institucional que está formado por los Certificados de Aportación que son valores depositados por los socios y que sirven para el fortalecimiento de la Cooperativa. En este sentido al ser el Departamento de Cobranzas un área mas que formara parte del organigrama de la empresa, tiene la facilidad de disponer de los certificados aportados por las personas al momento de ingresar dentro de la cooperativa y convertirse en socios y de los valores de encaje crediticios que igualmente aportan los socios. Estos valores son aportados en un 75% al ingresar como socio de la cooperativa y en un 4,5% al momento de realizar un crédito.



Es importante mencionar que al invertir este capital en el proyecto se continuara respetando la razón de ser de los certificados de aportación, que no es más que incrementar el patrimonio de la cooperativa y volverla más solvente.

Estos ingresos constituirán únicamente los valores de Certificados de Aportación de los socios nuevos que ingresen a partir de Julio de 2013 así como de los créditos realizados a partir de Julio de 2013.

**c) Ingresos por gestión de cobranzas:** este es el componente mas importante del financiamiento que permitirá la implementación y funcionamiento del Departamento de Cobranzas para Cooperera Ltda. ya que al ser un proyecto en gran parte autosustentable los ingresos generados por este concepto estarán vinculados en relación directa con la gestión de recuperación de cartera que se realice en cada una de las 6 Agencias en la ciudad de Cuenca.

Los siguientes rubros forman parte de los ingresos por gestión de cobranzas y se detallan en el siguiente cuadro:



### CUADRO 4.13

INGRESOS POR GESTION DE COBRANZAS	VALOR
Mensaje de texto enviado al socio (claro / movistar)	1,00
Llamada telefónica x minuto (convencional o celular)	1,60
Entrega de notificaciones x km recorrido	0,30
Costos judiciales (variable según cada crédito)	10%

Fuente: Presupuesto Cooperera Ltda. 2012  
Elaborado por: David Flores

**NOTA:** es importante mencionar que otro ingreso adicional es el ingreso del 10% del valor de un crédito cuando este haya sido enviado a proceso legal, este valor servirá para cubrir los honorarios del abogado y demás costos judiciales.

Los valores que ingresen a la institución por concepto de estos rubros servirán para financiar el funcionamiento del Departamento de Cobranzas (a mayor gestión, mayor ingresos).

Estos rubros se ingresan al sistema una vez que se haya realizado la gestión de cobranzas respectiva a cada socio y será válida únicamente cuando el socio haya cancelado el crédito vencido.

En el caso que exista un excedente se lo reinvertirá en el departamento, ya que al mejorar el proceso de recuperación de cartera mejora la liquidez de la institución y el retorno de capital entregado en créditos a los socio, es decir, a mayor eficiencia del Departamento de Cobranzas mayor rentabilidad para la Cooperativa.



## CAPÍTULO V

### EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO

#### 5.1 ANTECEDENTES

La evaluación del proyecto compara, mediante distintos instrumentos financieros, si el flujo de caja o flujo neto de fondos proyectado permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además de haber podido recuperar la inversión realizada en el proyecto.

Es importante realizar la evaluación financiera del proyecto de a realizarse para determinar la factibilidad de la implementación del mismo dentro de la organización, además de establecer los mecanismos necesarios para la recuperación de la inversión realizada, y evaluar si se obtendrán ganancias futuras para la institución.<sup>10</sup>

En la evaluación financiera del proyecto se deben considerar los siguientes aspectos:

- a) Determinar hasta qué punto la institución puede cubrir oportunamente los costos incurridos en el proyecto.
- b) Medir la rentabilidad económica del proyecto a través de las herramientas financieras VAN y del TIR.

Toda evaluación se realiza en función de los flujos de ingresos y egresos devengados del proyecto, también toma como criterio de selección el valor actual neto (VAN) o la tasa interna de retorno (TIR).

Para poder realizar la evaluación financiera del proyecto, es decir, para poder evaluar si la implementación de este nuevo departamento dentro de la Cooperativa es rentable o no para la institución, se debe elaborar un estado de

---

<sup>10</sup>BESLEY Scout, BRIGHAM Eugene, Fundamentos de la Administración Financiera, Edit. Mc Graw Hill.



resultados proyectado a los 5 años de duración del proyecto, así mismo se debe elaborar en base a este un flujo neto de fondos para poder de esta manera calcular los indicadores financieros del VAN y del TIR.

## 5.2 ESTADO DE RESULTADOS O ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados indica el resultado de las operaciones realizadas por la empresa durante un tiempo determinado, tiempo durante el cual la empresa incurrió en costos y gastos (egresos) y de igual manera tuvo ingresos, ante lo cual se establece una diferencia y se obtiene una pérdida o una ganancia según el caso e indicando de esta manera si al final del ejercicio económico existió rentabilidad o no.

Al ser este, uno de los principales Estados Financieros dentro de toda empresa debido a que en él se reflejan los saldos de las cuentas de ingresos y gastos de cada una de las transacciones realizadas durante el ejercicio contable.

El principio básico en el que se basa la elaboración del Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados es el siguiente:

$$\text{INGRESOS} - \text{GASTOS} = \text{UTILIDAD O PÉRDIDA NETA DEL EJERCICIO}$$

Una vez culminado el ciclo contable de la empresa, es decir, luego de haber obtenido la ganancia o pérdida del ejercicio, la información obtenida en este estado pasa a formar parte del Balance General de la Empresa permitiendo de esta manera que las cuentas de ingresos y gastos queden en cero nuevamente.

Cada una de las cuentas del Estado de Resultados pasan a formar parte del Flujo de Caja de la empresa para de esta manera poder medir el nivel de



rentabilidad de la misma y evaluar si es o no rentable realizar la inversión en el proyecto.

A continuación se presenta el Estado de Resultados del departamento de Cobranzas de Cooperera Ltda. con una proyección a 5 años:



**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COOPERA LTDA."**  
**PROYECCIÓN DE LOS 5 AÑOS**

RUBRO / AÑOS	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>					
<b>Ingresos por gestión de cobranzas</b>	80%	85%	90%	95%	100%
Mensajes de texto	23.040,00	24.480,00	25.920,00	27.360,00	28.800,00
Llamadas telefónicas	22.118,40	23.500,80	24.883,20	26.265,60	27.648,00
Notificaciones y visitas	18.432,00	19.584,00	20.736,00	21.888,00	23.040,00
Costos judiciales	14.400,00	15.300,00	16.200,00	17.100,00	18.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>77.990,40</b>	<b>82.864,80</b>	<b>87.739,20</b>	<b>92.613,60</b>	<b>97.488,00</b>
<b>GASTOS</b>					
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>63.008,00</b>	<b>63.008,00</b>	<b>63.008,00</b>	<b>63.638,08</b>	<b>64.274,46</b>
Sueldos	63.008,00	63.008,00	63.008,00	63.638,08	64.274,46
<b>Gastos Operativos</b>	<b>8.196,00</b>	<b>8.359,92</b>	<b>8.527,12</b>	<b>8.697,66</b>	<b>8.871,61</b>
Movilización	3.600,00	3.672,00	3.745,44	3.820,35	3.896,76
Suministros de Oficina	780,00	795,6	811,512	827,74224	844,29708
Seguridad	3.816,00	3.892,32	3.970,17	4.049,57	4.130,56
<b>Gastos Generales</b>	<b>5.980,23</b>	<b>6.049,83</b>	<b>6.120,82</b>	<b>5.239,90</b>	<b>5.313,76</b>
Servicios Básicos (incluye base celular)	3.480,00	3.549,60	3.620,59	3.693,00	3.766,86
Depreciaciones	1.298,23	1.298,23	1.298,23	344,90	344,90
Amortizaciones	1.202,00	1.202,00	1.202,00	1.202,00	1.202,00



<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>77.184,23</b>	<b>77.417,75</b>	<b>77.655,94</b>	<b>77.575,64</b>	<b>78.459,83</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>805,77</b>	<b>5.447,05</b>	<b>10.083,26</b>	<b>15.037,96</b>	<b>19.028,17</b>
Participación a los empleados 15%	120,87	817,06	1512,49	2255,69	2854,23
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	684,90	4629,99	8570,77	12782,27	16173,94
Impuesto a la Renta	171,23	1157,50	2142,69	3195,57	4043,49
<b>UTILIDAD/PERDIDA NETA</b>	<b>513,68</b>	<b>3472,49</b>	<b>6428,08</b>	<b>9586,70</b>	<b>12130,46</b>

Fuente: Presupuesto Cooperera Ltda. 2012  
Elaborado por: David Flores



### 5.3 FLUJO NETO DE FONDOS

El flujo de caja es la determinación del horizonte de evaluación que en una situación igual, debiera ser igual a la vida útil real del proyecto. El mismo ayuda a medir la rentabilidad del proyecto y la rentabilidad de los recursos propios invertidos.<sup>11</sup>

Existen varias maneras para construir el flujo de caja o flujo neto de fondos de un proyecto, dependiendo de cómo se realizara la evaluación del mismo, es decir, si el objetivo se basa en medir la rentabilidad económica del proyecto, en medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos o si se basa en el objetivo perseguido por la empresa en bajar los índices de morosidad de la cartera de créditos de la institución.

Un flujo de caja se estructura en varias columnas que representan los momentos en que se generan los costos y los beneficios de un proyecto. Cada momento refleja dos cosas:

- a) Los movimientos de caja ocurridos durante un periodo de tiempo.(generalmente 1 año)
- b) Los desembolsos que deben estar realizados para que los eventos del periodo siguiente puedan ocurrir

Si el proyecto se evaluara en un horizonte de tiempo de 10 años, por ejemplo, se deberá construir un flujo de de caja con once columnas, una para cada año de funcionamiento y otra para reflejar todos los desembolsos previos a la puesta en marcha del proyecto. Esta última va antes que las demás y se conoce como momento cero e incluye lo que se denomina inversiones<sup>12</sup>.A continuación se presenta el Flujo Neto de Fondos Proyectado del departamento de cobranzas de Coopera Ltda. que busca implementarse:

<sup>11</sup> SAPAG, CHAIN, Nassir, 2007, Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación, Edit. Prentice Hall México

<sup>12</sup> SAPAG, CHAIN, Nassir, 2007, Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación, Edit. Prentice Hall México



**FLUJO NETO DE FONDOS**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COOPERA LTDA."**  
**PROYECCIÓN DE LOS 5 AÑOS**

RUBRO / AÑOS		1	2	3	4	5
<b>SALDO INICIAL</b>		-12.319,00	-9.304,70	-3.331,98	5.596,33	16.729,93
<b>INGRESOS</b>						
<b>Ingresospor gestión de cobranzas</b>		80%	85%	90%	95%	100%
Mensajes de texto		23.040,00	24.480,00	25.920,00	27.360,00	28.800,00
Llamadas telefónicas		22.118,40	23.500,80	24.883,20	26.265,60	27.648,00
Notificaciones y visitas		18.432,00	19.584,00	20.736,00	21.888,00	23.040,00
Costos judiciales		14.400,00	15.300,00	16.200,00	17.100,00	18.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>77.990,40</b>	<b>82.864,80</b>	<b>87.739,20</b>	<b>92.613,60</b>	<b>97.488,00</b>
<b>ENTRADA DEL EFECTIVO</b>		<b>65.671,40</b>	<b>73.560,10</b>	<b>84.407,22</b>	<b>98.209,93</b>	<b>114.217,93</b>
<b>INVERSION</b>	- 12.319,00					
<b>GASTOS</b>						
<b>Gastos Administrativos</b>		<b>63.008,00</b>	<b>63.008,00</b>	<b>63.008,00</b>	<b>63.638,08</b>	<b>64.274,46</b>
Sueldos		63.008,00	63.008,00	63.008,00	63.638,08	64.274,46



<b>Gastos Operativos</b>		<b>8.196,00</b>	<b>8.359,92</b>	<b>8.527,12</b>	<b>8.697,66</b>	<b>8.871,61</b>
Movilización		3.600,00	3.672,00	3.745,44	3.820,35	3.896,76
Suministros de Oficina		780,00	795,6	811,512	827,74224	844,29708
Seguridad		3.816,00	3.892,32	3.970,17	4.049,57	4.130,56
<b>Gastos Generales</b>		<b>3772,10</b>	<b>5524,16</b>	<b>7275,77</b>	<b>9144,26</b>	<b>10664,58</b>
Servicios Básicos (incluye base celular)		3.480,00	3.549,60	3.620,59	3.693,00	3.766,86
Participación a los trabajadores		120,87	817,06	1512,49	2255,69	2854,23
Pago del Impuesto a la Renta		171,23	1157,50	2142,69	3195,57	4043,49
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>74.976,10</b>	<b>76.892,08</b>	<b>78.810,89</b>	<b>81.480,00</b>	<b>83.810,65</b>
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>12.319,00</b>	<b>(9.304,70)</b>	<b>(3.331,98)</b>	<b>5.596,33</b>	<b>16.729,93</b>	<b>30.407,28</b>

Fuente: Presupuesto Cooperera Ltda. 2012  
Elaborado por: David Flores



**IMPORTANTE:** Los supuestos que se tomaron en cuenta para realizar tanto el Estado de Resultados Proyectado y el Flujo Neto de Fondos Proyectado para el Departamento de Cobranzas de Cooperera Ltda. se detallan a continuación:

**CUADRO 5.2**

VARIABLES DE INGRESOS PROYECTADOS	AL MES	VALOR	AGENCIAS	INGRESO ANUAL
Mensajes de texto enviados	400	\$ 1,00	6	28.800,00
Llamadas telefónicas	240	\$ 1,60	6	27.648,00
Notificaciones y visitas realizadas	400	\$ 4,00*	6	23.040,00
Costos judiciales	250	\$ 10%	6	18.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>				97.488,00
VARIABLES DE GASTOS PROYECTADOS	VALOR MENSUAL	AGENCIAS	INGRESO ANUAL	
Servicios básicos (base celular)	\$ 90	6	3.480,00	
<b>TOTAL INGRESOS</b>			3.480,00	

Fuente: Presupuesto Cooperera Ltda. 2012  
Elaborado por: David Flores

**Mensajes de texto:** cada agencia enviara 20 mensajes de texto diarios

**Llamadas telefónicas:** cada agencia realizara 12 llamadas telefónicas por día.

**Notificaciones:** cada agencia entregara 20 notificaciones un día a la semana, según lo disponga el departamento de cobranzas.

\*debido a que las notificaciones se calcula en base a la distancia, se ha establecido que el valor promedio que se cargara por notificaciones es de \$4,00 C/U

**Costos judiciales:** cada agencia cargara mensualmente un porcentaje del 10% del monto del crédito enviado a demanda, el promedio mensual se estima sea de 250,00 al mes por agencia.



**Nota:** los mensajes de texto y llamadas telefónicas se realizarán únicamente durante los días laborables del mes, por ello, se considerará un total de 20 días hábiles al mes.

Los ingresos generados por la gestión de cobranzas se considerarán solamente en un 80% el primer año, debido a que no todas las personas a las que se envíe mensajes, llame o visite cancelarán los créditos, es decir de las 10 llamadas realizadas al día se estima que se acerquen a cancelar solamente 8 socios debido a que la gente aun no está acostumbrada a esta nueva metodología. Así mismo se espera que al transcurso de los 5 años la concurrencia de pago sea del 100% gracias a una eficiencia en el proceso de recuperación de cartera.

Año 1, 80% de cumplimiento; año 2, 85%; año 3, 90%; año 4, 95% y año 5, 100%.

**Servicios Básicos:** El departamento de cobranzas tendrá un promedio de gastos en luz, agua y teléfono de \$50,00 (\$600 anuales) y adicionalmente cada agencia dispondrá de una base celular con recargas semanales de \$10,00 (\$40,00 mensuales x agencia) para poder realizar la llamadas y enviar mensajes de texto.

**Nota:** se estima que los servicios básicos aumenten anualmente en un 2%.

**Sueldos:** al ser un departamento nuevo, los sueldos de este personal no cambiarán durante los 3 primeros años como política de la gerencia, habiendo un incremento del 10% anual a partir del cuarto año.

#### 5.4 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Es el método más conocido, mejor y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos. El VAN mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer periodo de operación, y le resta la inversión total expresada en el momento cero<sup>13</sup>.

<sup>13</sup>SAPAG, CHAIN, Nassir, 2007, Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación, Edit. Prentice Hall México



Si el resultado es mayor a cero, mostrara cuanto se gana con el proyecto después de haber recuperado la inversión, por sobre la tasa  $i$  que se exigía de retorno al proyecto, si el resultado es igual a cero, indica que el proyecto reporta exactamente la tasa  $i$  que se quería obtener después de recuperar el capital invertido; y si el resultado es negativo, indica el monto que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperar la inversión.

**VALOR ACTUAL NETO:**

$$\text{VNA} = -12319,00 + \sum_{t=1}^5 \frac{F_t}{(1 + 0,055)^t}$$

**VNA= \$ 17.404,00**

**DEPOSITO A PLAZO FIJO (BANCO DEL AUSTRO):**

**Capital:** \$ 12.319,00

**Interés:** 5,5%

**Tiempo:** 5 años

**Rendimiento:** \$ 3.434,78

**ANALISIS DEL RESULTADO:** Luego de realizar el cálculo del Valor Actual Neto, considerando una tasa de interés del 5,5%; que sería el costo de oportunidad de realizar una inversión bancaria, se puede concluir que el rendimiento en el proyecto es mayor a la alternativa de la tasa de interés seleccionada.

**5.5 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

Un segundo criterio de evaluación lo constituye la tasa interna de retorno (TIR), la cual mide la rentabilidad como porcentaje.



Cada vez el TIR tiene menos aceptación como criterio de evaluación por las siguientes razones<sup>14</sup>:

- a) Entrega un resultado que conduce a la misma regla de decisión obtenida con el VAN.
- b) No sirve para comparar proyectos, por cuanto una TIR mayor no es mejor que una menor ya que la conveniencia se mide en función de la cuantía de la inversión realizada.
- c) Cuando hay cambios de signos en el flujo de caja, pueden existir tantas tasas internas de retorno como cambios de signo que se observen en el flujo de caja.

#### TASA INTERNO DE RETORNO:

$$I = \sum_{t=1}^5 \frac{F_t}{(1 + TIR)^t}$$

**TIR= 22%**

**ANALISIS DEL RESULTADO:** Coopera Ltda., obtendría una tasa de rentabilidad del 22%, siendo la mejor alternativa de inversión; porque representa utilidades para la empresa al implementarse el Departamento de Cobranzas.

#### 5.6 RELACION COSTO – BENEFICIO

$$RCB = \left( \sum_{t=1}^5 \frac{F_t}{(1+0,055)^t} \right) / 12319,00$$

**RCB= 2,4127**

---

<sup>14</sup>SAPAG, CHAIN, Nassir, 2007, Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación, Edit. Prentice Hall México



Para este caso la relación Costo – Beneficio obtenida es de 2,41, que es un valor mayor a 1, lo cual nos indica que el proyecto es factible, es decir, por cada dólar que la empresa invierte en el proyecto recibe 1,41 dólares adicionales.

Existen proyectos que económicamente son viables pero que en el ámbito social no aportan ningún beneficio o viceversa, sin embargo en el caso de Coopera Ltda. tanto el impacto social así como la rentabilidad económica son positivos.

La implementación de un Departamento de Cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera Ltda.” busca más allá de un beneficio económico un beneficio operativo, es decir busca la eficiencia en el proceso de cobranzas y recuperación de cartera de créditos de cada una de sus agencias en la ciudad de Cuenca, para de esta manera obtener como resultado indicadores de morosidad de cartera óptimos para la empresa, los cuales permitirán a Coopera Ltda. obtener una calificación más alta dentro del ranking de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) con la finalidad de continuar posicionándose en el mercado financiero dentro del sector cooperativista del país. Por esta razón, se considera que este proyecto es viable para la institución ya que al invertir en los recursos necesarios para la creación de este departamento se podrá mejorar su proceso operativo de recuperación de cartera, realizando una gestión de cobranzas más eficiente la cual irá mejorando cada año hasta convertirse en un modelo de gestión para otras instituciones financieras y que adicionalmente nos ayudara a tener una rentabilidad económica para la empresa por la gestión realizada y los rubros cobrados a los socios por la misma.

El beneficio para la sociedad se verá reflejado en la capacidad y facilidad que tengan los socios para obtener un crédito ya que al existir mayor retorno de capital por concepto de pagos de crédito existirá más capital disponible para entregar créditos.



Adicional este proyecto creara más fuentes de trabajo directas e indirectas, lo cual sirve también como criterio para su aceptación.

## **5.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez realizado el estudio de factibilidad para el proyecto, se tienen las siguientes conclusiones y recomendaciones que están fundamentadas en los objetivos planteados.

### **5.7.1 CONCLUSIONES**

- a)** Se obtendrá una rentabilidad económica para la Cooperativa: al realizar la inversión requerida para la creación del departamento de cobranzas para Coopera Ltda se obtiene un beneficio económico para la empresa, el cual podrá servir para el mejoramiento de otros procesos que estén deficientes dentro de la institución.
- b)** Se convertirá en una empresa más eficiente al haber mejorado uno de sus procesos operativos: la deficiencia del proceso para recuperar cartera vencida en Coopera Ltda no le permitía obtener los índices esperados durante años.
- c)** Se crearan nuevas fuentes de trabajo: este proyecto generara fuentes de trabajo internas y fuentes de trabajo externas indirectamente, con lo cual se contribuye y aporta al ámbito social de la ciudad.
- d)** Se podrán entregar más créditos al momento de que exista un mayor retorno de los mismos: al existir mayor frecuencia de pagos por los socios, este capital servirá como fuente de ingresos para otorgar nuevos créditos y contribuir de esta manera a mejorar la calidad de vida de los socios.
- e)** Las Agencias contarán con mayor liquidez para poder cubrir con los egresos de caja diarios oportunamente y sin causar mal estar a los socios.



- f) La cooperativa obtendrá una mayor calificación de riesgo dentro del sector cooperativista del país.

### 5.7.2 RECOMENDACIONES

- a) A pesar de las dificultades que puedan presentarse al momento de desarrollar este proyecto siempre se debe tener en cuenta los beneficios que se van a obtener al final, los mismos que nos servirán como motivación para seguir adelante.
- b) Obtener mensualmente los indicadores de cartera para realizar la evaluación correspondiente y así poder tomar las medidas correctivas en caso de ser necesario.
- c) Mantenerse firme en el objetivo central de toda Cooperativa que es el de servir a la sociedad para contribuir en su desarrollo.
- d) Elaborar un segundo proyecto que contribuya al mejoramiento del proceso de colocación de cartera.
- e) Realizar continuamente capacitaciones al personal con la finalidad de siempre brindar un servicio de calidad a los socios.
- f) Diagnosticar las falencias que posea la institución para poder corregirlas a tiempo.



## BIBLIOGRAFÍA

### ➤ LIBROS

COBRA, Marcos; ZWARG, Flavio, 1991, Mercado de Servicios, Edit. McGraw-Hill, España, S.A.

CLELAND, David, 2000, Manual Portátil de Administración de Proyectos, Edit. McGraw-Hill, España, S.A., México.

DUCKER, P., 1996, La Innovación y el Empresario Innovador, Edit. Norma, Cali.

SAPAG, CHAIN, Nassir, 2007, Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación, Edit. Prentice Hall México

FONTAINE, Ernesto R, 2006<sup>12</sup>, Evaluación Social de Proyectos, Alfa Omega Grupo Editor S.A., Colombia, Pág. 21.

HOROVITZ, Jacque; PANAK, Jurgens, 1993, La Satisfacción Total del Cliente, Edit. McGraw-Hill, España, S.A

KOTLER, Philip, 2001<sup>10</sup>, Dirección de Marketing, Edit. Prentice Hall Inc., New Jersey.

MEINICK, Julio, 1978, Manual de Proyectos de Desarrollo Económico, Edit. Naciones Unidas, New York.

OCEANO UNO. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO. Edición 1993

PAREDES, Enrique, 2003, Practica de Proyectos, Universidad de Cuenca.

ROSEN BERG, 1993, Diccionario de Administración y Finanzas, Edit. Océano Centrum.



SCHIFFMAN, Leon; KANUK, Leslie, 1991<sup>3</sup>, Comportamiento del Consumidor,  
Edit. Prentice –Hall Hispanoamericana, S.A.

SAPAG, CHAIN, 2003, Preparación y Evaluación de Proyectos, Edit. McGraw-Hill,  
España S.A., México.

TAWFIK, Louis, 1992<sup>2</sup>, Administración de Empresas, Editorial McGraw Hill, México.

URIBE, Montoya Augusto, 1994<sup>2</sup>, Curso Básico de Administración de Empresas,  
Edit.  
Norma, Colombia.

VASCONES, José Vicente, 1996, Catálogos sobre Servicio al Cliente, Edit.  
DIMAXI.

#### ➤ INTERNET

<http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>  
07/07/2012, 19H08

<http://comportamientoorganizacional.org/controlinterno/cuentasporcobrar>  
07/07/2012, 19H42

#### ➤ BASE DE DATOS

Otra fuente de información fue la base de datos del Sistema Financiero de  
Coopera así como del Presupuesto Institucional 2012



## **ANEXOS**

**ANEXO 1: COSOTOS SERVICIOS COOPERA SEGÚN PRESUPUESTO 2012**

**ANEXO 2: PROFORMA DE EQUIPOS DE OFICINA DE DISERVAL**

**ANEXO 3: DISEÑO DE TESIS**



## ANEXO 1

### PRESUPUESTO COOPERA

### AÑO 2012

#### 1.1. Nuevos costos financieros y servicios complementarios

Para mantener sano los procesos y aplicar el principio de equidad entre todos y mantener la sostenibilidad del proceso cooperativo y así bajar los índices del riesgo nos vemos en la necesidad de incrementar nuestros ingresos financieros y servicios complementarios con el objetivo de reducir el índice de gastos al 70% razón por la cual hemos visto factible lo siguiente:

- Costo por certificados de garantías y de cuentas para socios costo 3.00 dólares.
- Reposición de libretas perdidas u olvidadas costo USD 5,00
- Cierre de cuentas de socios costo USD 5,00
- Copias de documentos, USD 0,05
- Cortes de cuentas costo USD 2,50
- Cheques devueltos y protestos costo USD 5,00 más costos bancarios
- Anulación de cheques costo USD 5,00
- Cheques extraviados costo 1% monto cheque
- Retiros con cheque requeridos por el socio costo USD 3,00
- Transferencias interbancarias y cash costo USD 1,50
- Transferencias swift nacionales costo USD 3,00
- Transferencia swift internacionales costo USD 60,00
- Llamada telefónica por cuota atrasada al socio y garantes costo USD 1,60 cada una y mensajes de texto enviados a un costo de USD 1,00
- Entrega por cada notificación socio y garante costo USD 0,30 dólares por kilómetro recorrido
- Hemos creado un producto estrella en crédito que es el flujo de capital de trabajo, sin embargo este es un producto de alto riesgo por lo que demanda un singular costo operacional, por cuanto debe tener una tasa justa para la institución. Flujo de capital de trabajo al 24.5% de interés simple anual incluido los costos del crédito y seguro de desgravamen.
- Cuentas menores a USD 20,00 en ahorros no se cargan intereses
- Cuentas mayores a USD 20,00 dólares y menores a USD 100,00 dólares en ahorros que no estén activas los últimos 30 días no se cargan intereses
- En las cuentas nuevas después de los 45 días de aperturadas se cargan interés
- Cuentas que no hayan tenido movimiento durante 6 meses con saldos menores a USD 100 no se cargan interés
- El interés en ahorros a la vista se calcularan al 3,00% anual como límite máximo anual de acuerdo tabla



- En casos de renovación: 1era. renovación un incremento al interés del 2,00%, 2da renovación incremento al interés del 3%, EN NINGUN CASO SERÁ MAYOR A LO QUE LA LEY DETERMINA.

**ANEXO 2**  
**DISERVAL (INTERIORISMO + MOBILIARIO)**  
**PROFORMA**

DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
4 computadoras Samsung	500,00	2.000,00
2 Copiadora-fax-impresora Mac	280,00	560,00
2 impresoras LX-300	150,00	300,00
4 escritorios modulares 1,50 x 1,50	320,00	1.280,00
8 sillas normales	42,00	336,00
2 sillas giratorias	84,00	168,00
2 sillón ejecutivo	161,00	322,00
4 archivadores (4 gavetas)	257,00	1.028,00
1 sillón tandem (acolchado/cuero)	165,00	165,00
1 mesón papeletas	150,00	150,00
<b>TOTAL PROFORMA</b>		<b>6.309,00</b>

Elaborado por: David Flores



## **ANEXO 3**

### **DISEÑO DE TESIS**

#### **“IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE COBRANZAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPERA LTDA.”**

### **DISEÑO DE TESIS**

#### **1. SELECCIÓN DEL TEMA**

##### **IMPORTANCIA DEL TEMA**

El tema de tesis que se ha seleccionado es de vital importancia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera Ltda.” ya que por el momento esta Cooperativa no cuenta con un Departamento de Cobranzas que este encargado de desarrollar, dirigir y controlar el proceso de recuperación de cartera de cada una de las 32 agencias que posee a nivel nacional, es por ello que la necesidad de contar con este Departamento es esencial para solventar el funcionamiento y crecimiento de la Cooperativa sabiendo que de éste dependerá la eficiencia con la cual se logre recuperar el capital, con sus respectivos interés, que han sido colocados en las distintas líneas de crédito que ofrece a sus socios esta Institución Financiera.

##### **MOTIVACIÓN**

El principal motivo por el cual se ha decidido llevar a cabo este proyecto es porque actualmente trabajo en esta Institución como Asesor de Crédito y es así que se ha podido observar claramente las debilidades que se tiene al momento de la Recuperación de Cartera y la respectiva Gestión de Cobranzas de los créditos entregados a los socios y se espera que con el desarrollo de esta tesis se pueda tener una herramienta que logre que este proceso sea más eficiente para la Cooperativa. Además se espera que con la implementación de este Departamento se puedan generar más fuentes de trabajo.

Adicionalmente se busca que este proyecto, a la vez que permita demostrar los conocimientos adquiridos en la Universidad y la practica obtenida en el trabajo, brinde la oportunidad para poder crecer profesionalmente dentro de esta Institución y así poder ocupar un cargo más alto.



## ACUERDOS INICIALES

Este tema de tesis cuenta con el apoyo de los directivos de la Institución, los cuales están dispuestos a colaborar en todo lo necesario para que este proyecto resulte lo mejor posible para lo cual han puesto a entera disposición la información y personal necesarios para poder realizar los estudios correspondientes, es así que se cuenta con el apoyo de los departamentos de Sistemas, Contabilidad, Diseño, Marketing y Legal que posee actualmente la Cooperativa. Igualmente toda la información y conocimientos que se obtengan al desarrollar este proyecto servirán para mejorar el rendimiento y eficiencia de la Cooperativa.

## 2. DELIMITACIÓN

**CONTENIDO:** Implementación de un Departamento de Cobranzas en una Cooperativa.

**CAMPO DE APLICACIÓN:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera Ltda.”

**ESPACIO:** Cuenca “Provincia del Azuay”

**PERIODO:** El periodo para la implementación del este departamento de Cobranzas dependerá de cuando este proyecto sea aprobado por el Consejo Administrativo de la Cooperativa.

**TÍTULO:** Implementación de un Departamento de Cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera Ltda.”

## 3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El tema que se ha seleccionado para esta tesis se justifica por la necesidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera Ltda. en contar con un Departamento de Cobranzas para optimizar los procesos de recuperación de cartera de la Institución, para lo cual se requiere de un estudio previo para conocer la inversión necesaria del proyecto así como la estructura legal y financiera que tendrá este nuevo Departamento de Cobranzas. Con este estudio se fijaran las nuevas políticas que tendrá el Área de Cobranzas de la Cooperativa para alcanzar un mejor rendimiento financiero en lo que respecta a colocación y recuperación de créditos.

Adicionalmente se espera que este trabajo sirva como guía de consulta para la elaboración de otras tesis que estén relacionadas con el tema de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y el mejoramiento de sus operaciones para mejorar la calidad de vida de sus socios ya que actualmente este modelo Económico de Finanzas Populares se está convirtiendo en un pilar fundamental para el desarrollo de la economía social y solidaria de los pueblos.



Al haber cursado los Estudios Universitarios en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca se cuenta con los conocimientos necesarios para el desarrollo de este tema, además actualmente trabajo en una Cooperativa de Ahorro y Crédito lo cual brinda el conocimiento práctico para poder realizar este proyecto con la mayor eficiencia posible a la vez que este proceso me ayudara, en lo personal, a completar mi formación profesional.

#### 4. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

##### **RAZÓN SOCIAL Y NOMBRE COMERCIAL**

**Razón Social:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera Ltda.

**Nombre Comercial:** COOPERA LTDA.

**RUC:** 0190322637001

**Dirección:** Casa Matriz – San Joaquín Centro

**Teléfonos:** 417-7329 / 287-2082

**Correo Electrónico:** [socio@coopera.fin.ec](mailto:socio@coopera.fin.ec)

#### 5. MARCO CONCEPTUAL

Para la aplicación de este tema de tesis se ha considerado oportuno el desarrollo de los siguientes conceptos básicos:

##### ➤ **PROYECTO**

Un proyecto es un conjunto de actividades relacionadas y coordinadas, ejecutado por un equipo humano definido, para alcanzar un objetivo específico y resolver un problema identificado, en un tiempo determinado y con un financiamiento específico.<sup>15</sup>

**Comentario:** La elaboración de un proyecto, normalmente empieza con la definición de lo que se quiere lograr, en este caso la implementación de un Departamento de Cobranzas para Coopera Ltda., después tenemos que encontrar la mejor forma en cómo lo vamos a ejecutar así como también los recursos que vamos a necesitar.

**Aplicación:** En el transcurso de mi formación académica y personal, he adquirido conocimientos teóricos y prácticos sobre proyectos de inversión, los cuales me

<sup>15</sup> BURGWAL, Gerrit, CUELLAR, Juan, 2010<sup>1</sup>, Planificación Estratégica y Operativa, Ediciones Abya Yala, Quito - Ecuador, Pág. 229.



permitirán realizar este trabajo de forma eficiente debido a que se va a realizar un estudio completo del proyecto que en este caso consiste en la implementación de un Departamento de Cobranzas para una Cooperativa.

### ➤ RETROALIMENTACIÓN

Retroalimentación es el reingreso de una parte del producto final de una maquina, sistema o proceso, al punto donde dio principio su elaboración y consiste en informar a un individuo o a una unidad el resultado de su desempeño, a fin de que se tomen las medidas necesarias en caso de existir alguna desviación.<sup>16</sup>

**Comentario:** Es importante destacar su valor desde el punto de vista operativo ya que por lo general a las personas les interesa saber cómo están ejecutando su trabajo, además esto sirve para que en el caso de existir deficiencias o errores en el proceso de recuperación de cartera se tomen las medidas correctivas a tiempo.

**Aplicación:** La ejecución de cualquier trabajo puede mejorar y ser más eficiente mediante la retroalimentación, es por ello que al diseñar y ejecutar un nuevo proceso de cobranzas dentro de la cooperativa necesitaremos evaluar nuestros resultados obtenidos para así poder realizar las debidas correcciones y modificaciones que requiera el caso para que el proceso tenga la mayor eficiencia posible.

### ➤ COOPERATIVA

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de una economía popular y solidaria. Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes haciendo uso de una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social.<sup>17</sup>

**Comentario:** La cooperativa es una organización que tiene como objetivo promover el desarrollo social y económico de la población a través de los servicios y actividades múltiples que brinda, así también una cooperativa busca la relación e

<sup>16</sup> URIS, Auren, 1992, L101 ideas de los genios de la Administración, Edit. Limusa S.A., México, Pág. 168.

<sup>17</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>



integración con otras instituciones mediante acuerdos y compromisos teniendo como base sus principios de cooperativismo.

**Aplicación:** El concepto de cooperativa se aplicará en toda la realización del tema de tesis debido a que la aplicación práctica del tema, es en sí, la incorporación de un nuevo departamento dentro del organigrama actual de la Institución. Además esta definición influye directamente para alcanzar los objetivos institucionales que busca la cooperativa en donde los participantes de este proyecto se organicen democráticamente a fin de satisfacer las necesidades de sus socios y promover el mejoramiento económico y social de una población determinada, en las cuales el motivo del trabajo, es el servicio y no el lucro.

### ➤ CUENTAS POR COBRAR (RECUPERACIÓN DE CARTERA)

Títulos de crédito que representan derechos personales de cobro en virtud de letras de cambio y pagares aceptados o suscritos por clientes o deudores de la empresa.<sup>18</sup>

Mediante estos títulos, la Cooperativa posee un respaldo legal para poder realizar el cobro de las obligaciones adquiridas por los socios, es decir estos documentos son muy útiles al momento de realizar la gestión de recuperación de cartera.

**Comentario:** Las obligaciones adquiridas por los se respaldan a través de los pagares y contratos de crédito que son los únicos documentos que facilitan la recuperación de cartera y con los cuales se puede exigir a los deudores el pago total o parcial de la obligación suscrita en el documento. Una cartera sana en una institución viene dada en primera instancia por una adecuada colocación de créditos pero se complementa con una eficiente recuperación de cartera, ya que de esta manera se evita que los socios acumulen valores pendientes y luego se les dificulte cancelar sus obligaciones.

**Aplicación:** La implementación de un Departamento de Cobranzas en la Cooperativa le permitirá que la cuentas por cobrar retornen a la institución lo más rápido posible y dentro de los plazos establecidos en la liquidación del crédito con el fin de mantener en óptimos niveles los índices de morosidad y cartera improductiva de la empresa, ya que mantener índices altos le genera pérdida.

---

<sup>18</sup> <http://es.controlinternoorganizacional.org/cuentasporcobrar>



## 6. PROBLEMATIZACIÓN

### a) LISTADO DE PROBLEMAS

1. Contar con los recursos económicos necesarios para la implementación del Departamento de Cobranzas.
2. Disponibilidad de personal capacitado en el área de cobranzas y recuperación de cartera.
3. Falta de capacitación a los Asesores de Crédito.
4. Se debería considerar nuevas políticas para la gestión de cobranzas.
5. Debería haber una adecuada distribución de material y equipos de apoyo para cada Asesor de Crédito.
6. Se deberían agilizar los procesos legales en el caso de créditos demandados.
7. Distribución del tiempo de trabajo dedicado a la gestión de cobranzas.
8. Mejorar el sistema operativo para canalizar el uso de la tecnología en el área de cobranzas.
9. Colocar adecuadamente los créditos y verificar que presenten las garantías necesarias según cada caso.
10. Falta de un proceso de gestión de cobranzas bien estructurado.
11. Distribución equitativa de la cartera de créditos según la capacidad de cada Agencia de la Cooperativa.
12. Actualización de datos en los buros crediticios.

### b) INTEGRACIÓN DE PROBLEMAS

#### Problema 1:

La empresa deberá contar con los recursos económicos y talento humano necesarios para realizar una adecuada gestión de cobranzas que permita solventar y mejorar el funcionamiento operativo de la Cooperativa.

Integración de problemas: (1+2+3+5)

#### Problema 2:

La Cooperativa deberá contar con un Departamento de Cobranzas que desarrolle un proceso de recuperación de cartera y gestión de cobranzas eficiente.

Integración de problemas: (4+6+7+9+10+11)



### **Problema 3:**

La Cooperativa deberá, a través de su Departamento de Sistemas, incorporar nuevas tecnologías que permitan agilizar el proceso de cobranzas y brindar la capacitación necesaria para que el personal de créditos y cobranzas pueda utilizar de manera óptima estos recursos.

Integración de problemas: (3+5+8+12)

### **c) UBICACIÓN DE LOS PROBLEMAS**

#### **Problema Central:**

La Cooperativa deberá contar con los recursos económicos y talento humano necesarios para poder llevar a cabo la implementación del Departamento de Cobranzas.

#### **Problema Complementario 1:**

La Cooperativa deberá contar con un proceso eficiente de recuperación de cartera, que permita agilizar el retorno del capital, con sus respectivos intereses, entregado a los socios en las distintas líneas de crédito.

#### **Problema Complementario 2:**

La Cooperativa deberá contar con la tecnología necesaria y un personal debidamente capacitado para manejarla, ya que solo así se podrá conseguir una eficiencia operativa del proceso de recuperación de cartera.

### **d) REDACCIÓN DE LOS PROBLEMAS**

**Problema Central:** La Cooperativa deberá contar con los recursos económicos y talento humano necesarios para la implementación del Departamento de Cobranzas.

Este problema involucra al Departamento Financiero y Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa ya que estos departamentos son los encargados de proveer tanto los recursos económicos así como el personal necesario para que la Institución pueda tener un rendimiento más eficiente en cada uno de sus procesos.



**Problema Complementario 1:** La Cooperativa deberá contar con un proceso eficiente de recuperación de cartera, que permita agilizar el retorno del capital, con sus respectivos intereses, entregado a los socios en las distintas líneas de crédito.

Una vez que la Cooperativa pueda contar con los recursos necesarios se deberá crear un nuevo proceso para que la recuperación de cartera y gestión de cobranzas de la Institución sean más eficientes y así poder tener un mejor retorno de los capitales e intereses generados a través de las obligaciones adquiridas por los socios en los créditos otorgados por la Cooperativa.

**Problema Complementario 2:** La Cooperativa deberá contar con la tecnología necesaria y un personal debidamente capacitado para manejarla, ya que solo así se podrá conseguir una eficiencia operativa del proceso de recuperación de cartera.

Al implementarse un nuevo Departamento de Cobranzas dentro de la cooperativa que aporte con un nuevo y mejor proceso de gestión de cobranzas se deberá tener en cuenta que la innovación en nueva tecnología será una herramienta fundamental que ayudara que se agilite y facilite este proceso, pero para ello será necesario que se adquieran nuevos equipos como Tablets, GPS, Celulares, etc., y adicionalmente se brinde la capacitación necesaria al personal pertinente para que ellos puedan manejarlos adecuadamente y se obtengan mejores resultados.

## 7. OBJETIVOS

### ➤ OBJETIVO GENERAL

El objetivo de esta tesis es Implementar un Departamento de Cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera Ltda.”; que le permita mejorar el proceso de recuperación de cartera y gestión de cobranzas, con el fin de poder solventar en forma eficiente su funcionamiento y crecimiento a nivel nacional.

### ➤ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivos Específicos	Contenidos Básicos
1. Elaborar un Análisis de la situación actual	CAPITULO I ANTECEDENTES
2. Elaborar un Estudio Técnico	CAPITULO II ESTUDIO TECNICO



3. Elaborar un Plan Estratégico	CAPITULO III PLANEACION ESTRATEGICA
4. Elaborar un Plan de Inversiones con los costos del proyecto	CAPITULO IV PLAN DE INVERSIONES
5. Realizar una Evaluación Costo - Beneficio del proyecto	CAPITULO V EVALUACIÓN FINANCIERA
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Contenidos Básicos</b>

## 8. ESQUEMA TENTATIVO

### IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE COBRANZAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPERA LTDA.”

#### INTRODUCCIÓN

#### CAPÍTULO I ANTECEDENTES

- 1.1 Antecedentes Históricos de la Cooperativa
- 1.2 Análisis de la situación actual de la Cooperativa

#### CAPÍTULO II ESTUDIO TECNICO

- 2.1 Localización del Proyecto
- 2.2 Distribución de planta
- 2.3 Procedimientos operativos
- 2.4 Estructura Legal - Organizativa

#### CAPÍTULO III PLANEACION ESTRATEGICA

- 3.1 Etapa filosófica
- 3.2 Análisis situacional
- 3.3 Plan estratégico
- 3.4 Ejecución y control del plan



## CAPÍTULO IV PLAN DE INVERSIONES

- 4.1 Inversión fija
- 4.2 Inversión diferida
- 4.3 Inversión operativa
- 4.4 Fuente de financiamiento

## CAPÍTULO V EVALUACIÓN FINANCIERA

- 5.1 Estado de Resultados
- 5.2 Flujo neto de fondos
- 5.3 Valor actual neto
- 5.4 Tasa interna de retorno
- 5.5 Relación costo - beneficio
- 5.6 Conclusiones
- 5.7 Recomendaciones

## ANEXOS BIBLIOGRAFÍA

### 9. VARIABLES, INDICADORES Y CATEGORÍAS:

#### Variables:

1. Servicio al Cliente: Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y que se asegure un uso correcto del mismo.<sup>19</sup>
2. Crédito: Es un servicio financiero brindado por la Cooperativa a sus socios con el fin de satisfacer una necesidad económica para lo cual el socio debe llenar una solicitud escrita y presentar las garantías necesarias que respalden el monto económico solicitado.
3. Recuperación de Cartera: Se refiere a la acción de solicitar verbal o por escrito al socio y/o a sus garantes que se cancele puntualmente la

---

<sup>19</sup> VASCONES, José Vicente, 1996, Catálogos sobre Servicio al Cliente, Edit. DIMAXI, Ecuador.



obligación adquirida en la Institución con la finalidad de obtener un eficiente retorno del capital colocado en las distintas líneas de crédito.

4. **Ingresos:** Cantidad de dinero que se percibe con regularidad, conjunto de medios financieros obtenidos por una entidad.
5. **Gasto:** Cantidad de dinero que invierte la empresa para adquirir insumos y poder realizar el proceso de producción o actividades relacionadas con la misma, que permitan el cumplimiento de los objetivos.
6. **Tasa interés:** Margen de beneficio del que se apropia el patrón o inversor en un período determinado de tiempo.<sup>20</sup>, en este caso hace referencia al tipo de interés al que se otorga el crédito y al cual se le recargara en el caso de incurrir en mora.
7. **Tecnología:** Conjunto de conocimientos técnicos aplicados a la industria para mejorar su funcionamiento y agilizar los procesos.<sup>21</sup>
8. **Rentabilidad:** Medida del grado en que funciona un sistema, basada en las utilidades que este genera luego de realizar un proceso o actividad determinado.
9. **Motivación:** Factor psicológico, consciente o no que predispone al individuo, para realizar ciertas acciones, o para tender hacia ciertos fines (una necesidad o una tendencia).
10. **Jerarquía:** Orden o grado de las distintas personas o cosas en conjunto. Cada una de las categorías de una organización. Estructuración escalonada de los órganos de un ramo de la administración para fiscalizar la actuación de los subordinados.<sup>22</sup>
11. **Capacitación:** Hacer a uno apto, habilitarle para alguna cosa. Facultar o comisionar a una persona para que desarrolle una determinada actividad.

### **Categorías:**

1. **Responsabilidad:** La responsabilidad es una obligación que tiene una persona frente a una cosa, impuesta por la ley. Este concepto aplicado a la Administración, busca que los directores empresariales no puedan eludir las infracciones cometidas por sus subordinados luego de existir una delegación de autoridad.

<sup>20</sup> ROSEN BERG, 1993, Diccionario de Administración y Finanzas, Edit. Océano Centrum.

<sup>21</sup> KOTLER, Philip, 2002, Dirección de Marketing, Edit. Prentice Hall Inc., New Jersey, USA

<sup>22</sup> URIBE, Montoya Augusto, 1994<sup>2</sup>, Curso Básico de Administración de Empresas, Edit. Norma, Colombia.



2. **Productividad:** Medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y de la competitividad de una empresa o departamento.
3. **Innovación:** Innovar en servicio es definir e introducir con éxito en el mercado un nuevo servicio en el que se ha mejorado de forma substancial la homogeneidad del mismo, el tiempo de producirlo, el tiempo de espera del cliente, la calidad, el lugar donde se realiza el servicio.<sup>23</sup>
4. **Competitividad:** Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.<sup>24</sup>
5. **Factibilidad:** Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.<sup>25</sup>
6. **Seguridad:** Es la ausencia de riesgo, o la confianza en algo o alguien. La seguridad es un estado de ánimo, una sensación, una cualidad intangible. Se puede entender como un objetivo y un fin que el hombre anhela constantemente como una necesidad primaria del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y de la competitividad de una empresa o departamento.

### **Indicadores:**

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
1. Servicio al Cliente:	Asesor de Crédito Personal de Cobranzas
2. Crédito:	Bueno Malo Deficiente
3. Recuperación de	Buena

<sup>23</sup> DUCKER, P., 1996, La Innovación y el Empresario Innovador, Edit. Norma, Cali

<sup>24</sup> OCEANO UNO. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO. Edición 1993

<sup>25</sup> ROSEN BERG, 1993, Diccionario de Administración y Finanzas, Edit. Océano Centrum.



cartera:	Mala Deficiente
4. Ingreso:	Alto Bajo
5. Gasto:	Alto Bajo
6. Tasa de Interés:	Alta Baja
7. Tecnología	Buena Mala Insuficiente
8. Rentabilidad	Alta Media Baja
9. Motivación	Moral Intelectual Económica
10. Jerarquía	Gerente Jefe de Cobranzas Asesor de Créditos
11. Capacitación	Alta Media Baja

## 10. DISEÑO METODOLÓGICO

Para la elaboración de la tesis en su proceso se utilizarán las siguientes técnicas en relación a la información a obtener y el actual procedimiento que se emplea para la gestión de cobranzas.

### a) BASE DE DATOS

Actualmente trabajo dentro de esta Institución por lo que se puede contar con toda la información necesaria para desarrollar esta tesis, es decir, se tiene acceso a los principales indicadores financieros que muestran el desempeño de la Cooperativa



en el ámbito de colocación de créditos, morosidad de cartera y recuperación de créditos vencidos.

### **b) INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

En el transcurso del desarrollo del tema de tesis será necesario recurrir a fuentes bibliográficas como libros, internet, publicaciones registros, documentos, etc., con la finalidad de poder tener una base solida y amplia de conocimientos teóricos en lo referente al tema de investigación.

### **c) ENTREVISTAS**

Se realizara entrevistas personales a los socios de la cooperativa y a moradores cercanos a las distintas agencias de la institución con el fin de obtener información que permita conocer la percepción de las personas frente a la gestión de cobranzas que realiza la Cooperativa en cada uno de los distintos sectores. De esta manera se podrá evaluar el actual proceso de cobranzas y tenerlo en cuenta al momento de diseñar un nuevo proceso.

### **d) ENCUESTAS**

Al momento de evaluar los resultados obtenidos por la Implementación del Departamento de Cobranzas en la Cooperativa será oportuno realizar encuestas tanto dentro de la Institución así como a los socios que han mantenido obligaciones vencidas durante el desarrollo de este proyecto. De esta manera se podrá conocer que tan eficiente resulto la aplicación de este proyecto a favor de la Cooperativa

### **e) PRESENTACIÓN DE DATOS**

La presentación de los datos obtenidos en la investigación se realizara a través de cuadros y gráficos para que de esta manera se pueda observar e interpretar con claridad toda la información.



## ANÁLISIS

Durante el desarrollo de esta tesis que consiste en la “Implementación de un Departamento de Cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooperera” se utilizarán tanto técnicas cuantitativas así como técnicas cualitativas las mismas que facilitarán la obtención de la información de forma más rápida y eficiente para este proyecto. Entre las técnicas empleadas estarán por ejemplo: cantidad de oferta y demanda de créditos, para ello se utilizarán técnicas cuantitativas como son estadísticas, registros y encuestas, que permitirán recolectar la información más importante y necesaria para la investigación, además las técnicas cualitativas como las entrevistas ayudarán a tener una idea del como se está ejecutando el proceso de la recuperación de cartera y cuál es la percepción de los socios frente a este proceso, de igual manera hay otras variables en las cuales se aplicarán de igual manera los conocimientos.

Hay que tener en cuenta que tanto una técnica cuantitativa como una técnica cualitativa tienen cada una de ellas su respectiva aplicación e importancia dependiendo de la variable o categoría que se está analizando.

Para este proyecto la utilización de cada técnica y su aplicación práctica será de gran ayuda al momento de tomar las decisiones para mejorar el proceso de cobranzas dentro de la Cooperativa.



### 11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

		2012 - 2013																			
MES		AGOSTO/SEPTIEMBRE				OCTUBRE/NOVIEMBRE				DICIEMBRE/ENERO				FEBRERO/MARZO/ABRIL				MAYO/JUNIO			
SEMANA		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDAD																					
1	Presentación del Tema de Tesis.																				
2	Recolección de la Información Entrevistas / Encuestas																				
	Procesamiento, Análisis e interpretación de Datos.																				
3	Conclusiones y Recomendaciones.																				
4	Redacción del Informe.																				
5	Revisión y Rectificación.																				
6	Presentación del Informe.																				
7	Aprobación de la Tesis.																				



## 12. BIBLIOGRAFÍA

### ➤ LIBROS

COBRA, Marcos; ZWARG, Flavio, 1991, Mercado de Servicios, Edit. McGraw-Hill, España, S.A.

CLELAND, David, 2000, Manual Portátil de Administración de Proyectos, Edit. McGraw-Hill, España, S.A., México.

DUCKER, P., 1996, La Innovación y el Empresario Innovador, Edit. Norma, Cali.

FONTAINE, Ernesto R, 2006<sup>12</sup>, Evaluación Social de Proyectos, Alfa Omega Grupo Editor S.A., Colombia, Pág. 21.

HOROVITZ, Jacque; PANAK, Jurgens, 1993, La Satisfacción Total del Cliente, Edit. McGraw-Hill, España, S.A

KOTLER, Philip, 2001<sup>10</sup>, Dirección de Marketing, Edit. Prentice Hall Inc., New Jersey.

MEINICK, Julio, 1978, Manual de Proyectos de Desarrollo Económico, Edit. Naciones Unidas, New York.

OCEANO UNO. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO. Edición 1993

PAREDES, Enrique, 2003, Practica de Proyectos, Universidad de Cuenca.

ROSEN BERG, 1993, Diccionario de Administración y Finanzas, Edit. Océano Centrum.

SCHIFFMAN, Leon; KANUK, Leslie, 1991<sup>3</sup>, Comportamiento del Consumidor, Edit. Prentice –Hall Hispanoamericana, S.A.

SAPAG, CHAIN, 2003, Preparación y Evaluación de Proyectos, Edit. McGraw-Hill, España S.A., México.



TAWFIK, Louis, 1992<sup>2</sup>, Administración de Empresas, Editorial McGraw Hill, México.

URIBE, Montoya Augusto, 1994<sup>2</sup>, Curso Básico de Administración de Empresas, Edit. Norma, Colombia.

VASCONES, José Vicente, 1996, Catálogos sobre Servicio al Cliente, Edit. DIMAXI.

➤ **INTERNET**

<http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>  
07/07/2012, 19H08

<http://comportamientoorganizacional.org/controlinterno/cuentasporcobrar>  
07/07/2012, 19H42