



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión por procesos para controlar el riesgo de morosidad en el departamento de crédito de la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced” en la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Pinzón Prado, Leidy Tatiana, Ing.

Director: Chininin Campoverde, Víctor Eduardo, Mg Sc.

CENTRO UNIVERSITARIO MACAS

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Economista

Víctor Eduardo Chininin Campoverde, Mg. Sc.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo fin de maestría, denominado: Diseño de un modelo de gestión por procesos para controlar el riesgo de morosidad en el departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” en la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago, realizado por Pinzón Prado Leidy Tatiana, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Mayo de 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Pinzón Prado Leidy Tatiana, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Diseño de un modelo de gestión por procesos para controlar el riesgo de morosidad en el departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” en la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Chininin Campoverde Víctor Eduardo, Mg. Sc director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamo o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Autora: Pinzón Prado Leidy Tatiana

Cédula: 110387525-6

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi hija Camilita, mi fuente de inspiración, dedicación y esfuerzo incansable, para cumplir una de mi tan anhelada meta; tu mirada, tus caricias, tu sonrisa, son mi motor para luchar día a día y hacer cosas extraordinarias.

Leidy Pinzón Prado

AGRADECIMIENTO

Al culminar el presente trabajo investigativo quiero dejar constancia de mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja , Escuela de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, ya que al cursar por las aulas Universitarias nos ha permitido formarnos como profesionales y personas capaces de servir a la sociedad.

Mi gratitud muy especial a Dios, por guiar cada uno de mis pasos y dotarme de sabiduría.

A mis familiares, en especial a mi madre, quien con su infinito amor me dio la fortaleza para cumplir una meta más.

Al Magíster Ángel Tene, por su valiosa ayuda, quien con sus conocimientos y motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

Al Economista Víctor Chinín, por su acertada dirección y conocimientos brindados durante la elaboración de éste proyecto.

A todas aquellas personas que de una u otra manera me colaboraron para cumplir un sueño más.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----|
| CARATULA..... | i |
| APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN..... | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS..... | iii |
| DEDICATORÍA..... | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS..... | vi |
| RESUMEN..... | 1 |
| ABSTACT..... | 2 |
| CAPITULO I | |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 4 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 4 |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA..... | 5 |
| 1.3. OBJETIVOS..... | 8 |
| 1.4. ALCANSE | 7 |
| 1.5. LIMITACIONES | 7 |
| CAPITULO II | |
| 2. MARCO TEÓRICO..... | 13 |
| 2.1. GESTIÓN POR PROCESOS..... | 13 |
| 2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS | 13 |
| 2.3. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS | 14 |
| 2.4. HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS | 15 |
| 2.5. METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS | 16 |
| 2.6. INDICADORES DE GESTIÓN..... | 18 |
| 2.7. INTRODUCCIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO | 25 |
| CAPÍTULO III | |
| 3. ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED” | 35 |

| | |
|--|-----|
| 3.1. LA INSTITUCIÓN Y EL SECTOR AL QUE PERTENECE | 35 |
| 3.2. MARCO LEGAL..... | 36 |
| 3.3. ORGANIZACIÓN..... | 37 |
| 3.4. ALINEAMIENTO AL OBJETIVO N° 12 DEL PNBV | 38 |
| 3.5. SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS..... | 40 |
| 3.6. SUS CLIENTES..... | 40 |
| CAPÍTULO IV | |
| 4. METODOLOGÍA..... | 51 |
| 4.1. IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PROCESOS | 51 |
| 4.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES..... | 52 |
| 4.3. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS IDENTIFICADOS..... | 54 |
| 4.4. PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS | 55 |
| CAPÍTULO V | |
| 5. LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO..... | 58 |
| 5.1. IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PROCESOS | 60 |
| 5.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS..... | 60 |
| 5.3. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS..... | 70 |
| 5.4. MEJORA DE LOS PROCESOS | 73 |
| CAPÍTULO VI | |
| 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 100 |
| 6.1. Conclusiones:..... | 100 |
| 6.2. Recomendaciones:..... | 100 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 102 |
| ANEXOS..... | 104 |

RESUMEN

El presente trabajo investigativo, establece los procesos para la otorgación de crédito y recuperación de créditos minimizando el riesgo de la cartera vencida.

He tomado como caso particular el Departamento de Crédito de la Cooperativa Ahorro y Crédito "La Merced", provincia de Morona Santiago, cantón Morona, ciudad Macas.

Mediante la investigación se puede identificar que en dicha entidad, existe cartera vencida por la concentración de capital en un número mínimo de clientes, asimismo los oficiales de crédito necesitan mejorar los procesos de otorgación y recuperación de cartera, mejorando dichas actividades establecidas para cada proceso, y evitar que las gestiones de recuperación de cartera se centralicen como parte principal del Jefe de Agencia.

La Cooperativa necesita asignar actividades de recuperación de cartera a cada uno de los oficiales de crédito, a fin de que ellos lleven un control permanente de la morosidad que se genera y que estos resultados sean reportados al Jefe de Agencia para la toma de decisiones.

Asimismo necesitan implementar todas las estrategias de cobro señaladas en esta investigación, a fin de recuperar la cartera vencida logrando alcanzar la buena imagen de la Cooperativa y la fidelidad de los socios.

PALABRAS CLAVES:

Identificación de procesos, descripción de procesos, seguimiento y medición de procesos, mejora de los procesos.

ABSTACT

This research work provides a methodology to follow to carry out the credit analysis and minimize NPLs.

I have taken as a special case the Portfolio Department of Savings and Credit Cooperative "La Merced" in the province of Morona Santiago, Morona, Macas city.

Through research we can identify in this organization, there is a concentration of capital in a minimum number of customers, loan officers also need to improve the process of granting and loan recovery, improving these activities each process and prevent recovery efforts are centralized portfolio as the main part of the Head of Agency.

Cooperative recovery activities need to assign portfolio to each loan officers, so that they carry a permanent delinquency control that is generated and that the results be reported to the Head of Agency decisions.

We also need to implement all collection strategies identified in this research, in order to retrieve the nonperforming loans falling short of achieving the good image of the Cooperative and the fidelity of the partners.

KEYWORDS:

Identification of processes, process description, process monitoring and measurement, process improvement.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1. Introducción

1.1. Planteamiento del problema.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” es una institución financiera privada, basada actualmente en la Ley de Economía Popular y Solidaria. Una de sus principales actividades es la otorgación de créditos

Esta entidad financiera cuenta con el Departamento de Crédito para cumplir dicha actividad; sin embargo carece de un Departamento de Cobranza.

La cobranza proviene de un otorgamiento de crédito, pero el problema de la cobranza se origina por definición en un mal otorgamiento del crédito, lo cual podría considerarlo como una debilidad para llegar a las metas propuestas en la recuperación de cartera.

Una elevada cartera vencida es un tema muy importante y serio que compromete tanto la viabilidad de la cooperativa a largo plazo y del propio Sistema Financiero de nuestro País.

De la misma manera, hay que considerar que en el Ecuador existen diferentes culturas, recalcando que en la provincia de Morona Santiago se tiene la etnia Achuar, Shuar, la cultura Macabea y coterráneos que han venido a residir de diferentes lugares del país en esta región amazónica, siendo una parte de esta población que se caracterizan por no contar con una cultura de pago puntual.

Lamentablemente en la actualidad, en lo menos que se cree es en que los clientes cancelen a tiempo sus obligaciones por iniciativa propia. Considerando que una cartera morosa elevada constituye un problema serio de liquidez, y si esta institución carece de un buen proceso de otorgación de crédito y de un buen proceso de gestión de cobranza, posiblemente se verá afectada a futuro con problemas de solvencia, provocando la liquidación de la Institución.

De la misma manera, el incremento de cartera vencida que maneja cada uno de los oficiales de crédito de la agencia, llega a un porcentaje del 7% mensual y que de acuerdo a la meta establecida por la cooperativa debería ser del 4%. Este parámetro si no es controlado a tiempo, se verá afectado a futuro, provocando serias dificultades a los directivos en la toma de decisiones.

Asimismo la falta de procesos claramente definidos, en parte ocasiona que la cooperativa tenga una elevada cartera, y se enfrente a problemas que afectan a su normal crecimiento en el área de crédito, inclusive la concentración de montos altos en algunos clientes, lo que ocasiona un sobreendeudamiento y por ende un pago impuntual.

Se considera que en el trabajo investigativo, estos factores impiden un crecimiento y un adecuado desenvolvimiento en el ámbito financiero, sobre todo porque las actividades de los oficiales no son definidas, y por ser el tema de cobranza una de las partes principales de la cooperativa, se enfocó totalmente en diseñar un modelo de mejoramiento de estos procesos.

1.2. Justificación e importancia

Las actividades más riesgosas en una institución financiera son el crédito y la cobranza, por lo que es importante contar con una excelente gestión tanto en la otorgación de crédito como en la recuperación de la cartera de manera eficiente y eficaz.

Con la finalidad de controlar y mantener una cartera sana, es importante asignar las funciones correspondientes al Oficial de Crédito, a fin de que sea el primer filtro para realizar el proceso de la recuperación de la cartera vencida y por vencer empezando desde una buena otorgación de crédito.

La inexistencia de un modelo de gestión de cobranza en el Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”, me motivó a realizar el presente trabajo de investigación, a fin de proponer procesos específicos para llevar a cabo el cumplimiento de las metas dentro de los parámetros establecidos por la entidad máxima de control.

La implementación de un modelo de gestión por procesos para prevenir y recuperar la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”, permitirá otorgar la información adecuada, oportuna y necesaria al Comité de Crédito, al Jefe de la Agencia y a los Oficiales de Crédito para la toma de decisiones.

Se plantearán estrategias a esta entidad a fin de que se analice de mejor manera el proceso desde la otorgación del crédito, así como de aspectos, tales como: qué tan bien se conoce al cliente, qué tanto debe éste, y qué tan bien puede pagar.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”, necesita un mejoramiento de procesos a fin de que se le dote de las herramientas necesarias que contribuyan al fortalecimiento de la institución. Así mismo es imprescindible destacar la gestión de cobranzas que tiene que realizar el Oficial de Crédito, puesto que un proceso realizado con eficiencia y eficacia, permitirá contribuir con el logro de las metas de la Cooperativa.

El presente trabajo de investigación se basa en la necesidad de que la Cooperativa cuente con un adecuado control de cobranza y con la implementación de este proceso se considera que al momento de otorgar un crédito, el Oficial pueda asesorar al cliente con la finalidad de mejorar su cultura de pago y alcanzar las metas propuestas.

De esta manera la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” podrá alcanzar un posicionamiento más fuerte en el mercado, donde las demás instituciones financieras la cataloguen como una competidora fuerte. Además, la presente investigación, permitirá aplicar todos los conocimientos adquiridos durante la formación profesional en la Universidad Técnica Particular de Loja, y que sirva de apoyo a esta institución de educación superior.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Mejorar la calidad del servicio crediticio y disminuir el riesgo de morosidad a través de una gestión por procesos para el Departamento de Crédito que asegure la sustentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Macas provincia de Morona Santiago.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia una propuesta de una gestión por procesos para el Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” en la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago.
- ✓ Diagnosticar la situación actual del Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” en la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago,

con el propósito de establecer las causas que estarían reduciendo la calidad del servicio crediticio, y concretamente, de la gestión de cobranzas.

- ✓ Elaborar una propuesta de mejora en la calidad del servicio crediticio y disminución del riesgo de morosidad en el Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” en la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con la Ley Económica, Popular y Solidaria y el Plan Nacional del Buen Vivir.

1.4 Alcance

El presente trabajo analizará los procesos que se desarrollan en el Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” ciudad Macas, cantón Morona, provincia de Morona Santiago, y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación “Diseño de un modelo de gestión por procesos para organizaciones públicas o privadas, año 2012”, propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

1.5 Limitaciones

Al realizar la investigación del presente trabajo no existieron limitaciones, la predisposición de colaboración por parte de los funcionarios de la Cooperativa fue excelente.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2. Marco teórico

2.1. Gestión por procesos.

2.1.1. *Conceptos y características de la gestión por procesos.*

Según Arnoletto (2010) un *proceso* es una secuencia ordenada de actividades orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado, que satisfaga los requerimientos de los usuarios.

Para Fernández Collado (2005), la gestión por procesos puede coexistir en un principio con la administración funcional clásica, por lo que es un camino adecuado para iniciar un proceso de calidad total en una organización de características tradicionales, gradualmente y con más amplias perspectivas futuras.

La gestión por procesos evidencia las fortalezas y debilidades del sistema, determina qué procesos es necesario rediseñar o mejorar, establece prioridades de mejora, asigna responsabilidades explícitas sobre los procesos, aumenta la capacidad de la organización para generar valor y, sobre todo, crea un contexto favorable a la implantación y mantenimiento de planes de mejora continua. Al reordenar y simplificar los flujos de trabajo, facilita las tareas del personal, y al centrar el enfoque en los usuarios, aumenta la satisfacción de los mismos.

2.1.2. *Componentes principales de la gestión por procesos y sus objetivos.*

Como lo afirma Bravo (2006) el principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además persigue incrementar la productividad.

Los principales componentes de la gestión por procesos son:

- Los procesos clave.
- La coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de la mejora de los procesos.
- El sistema de información para el seguimiento de los resultados.

2.1.3. *Objetivos de la gestión por procesos.*

Los objetivos de la gestión por procesos son:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éstos les resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

La gestión por procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida, que a su vez, satisfaga los requerimientos del cliente (Bravo, 2006)

2.1.4. *Las ventajas de la gestión por procesos.*

Según Pereiro, P. (1995) las ventajas de la gestión por procesos, se indican seguidamente:

- Alinea los objetivos de la organización o institución con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra cómo se crea valor en la institución.
- Señala cómo están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica cómo realmente se realiza el trabajo y cómo se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.

2.2. Clasificación de los procesos

Se ha podido observar que casi todo lo que se realiza o en lo que nos involucramos está constituido por procesos. En una empresa o institución los procesos son complejos ya que intervienen no solo una persona y que además forman parte específica de áreas como la

administrativa y la operativa. Esta diferencia hace que los procesos sean clasificados por varios autores, de la siguiente manera (Nieto, 2006)

2.2.1. Procesos estratégicos.

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...).

2.2.2. Procesos operativos o claves.

Los *procesos clave* son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.

Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización. Tienen un impacto en el usuario o cliente, creando valor para éste. Son el núcleo del negocio. (Nieto, 2006)

2.2.3. Procesos de soporte.

En este tipo de *procesos de soporte* se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni claves. Normalmente, estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. (Nieto, 2006).

Los objetivos de la gestión por procesos se relacionan con mejorar los niveles de calidad y satisfacción de los clientes o usuarios; aumentar la productividad principalmente a través de la reducción de los costos internos innecesarios (aquellos asociados con actividades que no agregan valor al resultado) y de los tiempos del ciclo.

2.3. Principios de la gestión por procesos.

Para José Antonio Pérez (2008) Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

La gestión por procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).

2.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Sin buenas y sistemáticas *herramientas* para la medición, una empresa no obtendrá la eficacia del sistema de gestión enfocado al proceso. (José Antonio Pérez, 2008)

2.4.1. Auditoría interna.

Referente a la *auditoría interna*, se trata de un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaración de hechos, información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia).

2.4.2. Autoevaluación.

La *autoevaluación* es un examen sistemático, estructurado y periódico de los procesos y sus resultados. Proporciona opiniones o juicios. Es una herramienta del responsable del proceso. Su principal valor añadido es el compromiso con los planes de acción que su realización induce en el autoevaluador. Este valor se incrementa cuando la autoevaluación es realizada por el equipo de proceso, contribuyendo a desarrollar una cultura común. (José Antonio Pérez, 2008)

2.4.3. El cuadro de mando del proceso.

El *cuadro de mando del proceso* es un documento de síntesis de indicadores de funcionamiento y medidas de resultados de un proceso.

2.4.4. La ficha del proceso.

La *ficha del proceso*, puede tener cierto interés, como herramienta pedagógica, de síntesis o de comunicación. Su contenido puede ser el siguiente:

- Determinación de las interacciones del proceso.
- Determinación de los atributos de calidad del cliente.
- Establecimiento de indicadores y medidas del proceso.
- Determinación del Responsable del proceso.

2.5. Metodología para la mejora de procesos.

Según Juan Antonio Plasencia (2007) el sistema para el mejoramiento de procesos prioritarios, es un método mediante el cual una organización puede lograr un cambio en su nivel de productividad, costos, rapidez, servicio y calidad, por medio de la aplicación de herramientas y técnicas enfocadas al análisis de la institución y de las actividades componentes del proceso seleccionado, orientándolas hacia el usuario.

2.5.1. Metodología - Hoja de trabajo para el análisis de procesos.

Es una herramienta que permite identificar de manera gráfica las áreas de oportunidad en las que pudieran implementarse acciones de mejora.

Para la aplicación de esta herramienta, se utilizan diferentes símbolos que representan el tipo de actividad que se realiza, con los cuales se analizará todo el levantamiento de información. Estos símbolos, se indican seguidamente:

La simbología utilizada en procesos se expone a continuación:

| | |
|---|--|
|  | Acción de control. Marca los puntos claves de control, identificando la acción dentro de una serie de actividades realizadas dentro de un procedimiento, los cuales son realizados para control y administración de riesgos. |
|  | Inicio. Representa inicio o término. Indica el principio o fin del procedimiento, dentro del símbolo se anotará inicio o fin, según corresponda. |
|  | Actividad. Las actividades que se desarrollan en el procedimiento se describen brevemente dentro del símbolo. En la parte inferior media, se anotará el número consecutivo de la actividad. |
|  | Documento. Documento que entra y/o sale y que se genera o utiliza en el procedimiento. |
|  | Decisión. Punto del procedimiento en donde se debe realizar una decisión entre dos opciones. |
|  | Archivo permanente. Depósito de un documento o información dentro de un archivo por período indefinido. |
|  | Conector de página. Conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el procedimiento. |
|  | Conector. Conector o enlace, de una parte del diagrama con otra parte lejana del mismo. |

Fuente: Herramientas para el análisis y mejora de procesos (2008 - 2012)

Elaborado: La autora

La mecánica de aplicación de esta herramienta consiste en:

- a) Seleccionar el proceso a analizar.
- b) Realizar el levantamiento de flujos del proceso, listando las actividades componentes del proceso.

- c) Identificar el tipo de operación que se realiza en cada actividad.
- d) Identificar el tiempo que se utiliza para desarrollar esta actividad.

Una vez seleccionado el proceso a analizar, es importante establecer los límites funcionales y de responsabilidad establecidos entre departamentos, dirección, etc., para de esta forma con certeza saber dónde inicia y dónde termina el proceso objeto de nuestro estudio. Observar e identificar todos los pasos asociados a un proceso es de extrema importancia. Sin embargo, no es suficiente, también se requieren datos cuantitativos que expresen en forma real el tiempo, número de personas, cantidad de errores u otras formas de medición relativas al caso específico del proceso.

2.6. Indicadores de gestión

Según Mario Carlos Pérez (2012) un *indicador* es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso de una actividad.

Los indicadores son útiles para poder medir con claridad los resultados obtenidos con la aplicación de programas, procesos o acciones específicos, con el fin de obtener el diagnóstico de una situación, comparar las características de una población o para evaluar las variaciones de un evento.

2.6.1 Objetivos de los indicadores logísticos.

Los objetivos de los indicadores logísticos, son los mencionados a continuación:

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial

2.6.2 Herramientas para desarrollar indicadores de gestión

La utilización de herramientas para desarrollar Indicadores de Gestión, es conocida también como direccionamiento estratégico, resalta el hecho de que es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión. Tal vez suene para algunos algo tedioso, y para otros totalmente interesante. Lo cierto es que es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Si se quiere hacer crecer la empresa, ganar mercado, aplastar a la competencia, pero si no se implementan indicadores de gestión, no se podrá saber si lo que se hace es lo correcto, si el producto o servicio es tan aceptado en el mercado como se cree y si cuenta con el respaldo de su cliente externo e interno. (Mario Carlos Pérez, 2012)

2.6.3 Clases de Indicadores de Gestión.

Los indicadores de gestión, para Mario Carlos Pérez (2012) son de las siguientes clases:

2.6.3.1. Indicador de utilización.

El *indicador de utilización*, es el cociente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad.

2.6.3.2. Indicador de rendimiento.

El *indicador de rendimiento* es el cociente entre producción real y la producción esperada.

2.6.3.3. Indicador de productividad.

Como *indicador de productividad* se entiende el cociente entre los valores reales de la producción y los esperados

2.6.4 Aspectos a considerar para la formulación de indicadores de gestión para el servicio crediticio.

2.6.4.1. Aspectos fundamentales de las operaciones crediticias.

Para Diana Castillo Amoroso (2009) el *crédito* es una operación financiera en la que se pone a disposición de las personas una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.

2.6.4.1.1. Las cinco "C" para créditos.

En el proceso de otorgamiento de créditos, es importante considerar las cinco "C":

- *Carácter, integridad u honradez del prestatario.*

Es la variable más difícil de cuantificar. Sin embargo, se puede hacer uso de entrevistas, informes de agencias y proveedores, otras entidades bancarias, para que el análisis subjetivo sea más real.

- *Capacidad*

Aquí, se mide la generación de fondos para pagar la deuda. En el caso de personas naturales, se analiza mediante las declaraciones de impuestos. En el caso de empresas, se lo hace a través de estados financieros.

- *Capital*

Es sinónimo de patrimonio. Se mide, en caso de personas naturales, por las declaraciones juradas de bienes. En el caso de empresas, por los balances de situación, valorándolos a precios de mercado. Se puede acudir a peritos.

- *Colateral (garantía)*

Permite fortalecer una debilidad de capital. Pero, no debe concederse un crédito cuando la única fuente de repago conocida en el momento de otorgarlo sea la liquidación del colateral.

- *Condiciones*

Se considera el entorno económico del país y sus perspectivas, así como la situación específica del sector al que pertenece el prestatario.

2.6.4.1.2. Reglamento de crédito de la Cooperativa de ahorro y crédito "La Merced".

Según el Reglamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”, los plazos se determinan de conformidad con el tipo de crédito establecido en las políticas de crédito vigentes, y que la recuperación de los créditos que otorgue la Cooperativa podrá ser mediante cuotas mensuales, trimestrales y semestrales, a partir de la fecha de la entrega del crédito, en los montos y fechas establecidas en la tabla de amortización y lo que debe ser conocido por los deudores, información a ser entregada al momento del otorgamiento del crédito.

2.6.4.1.3. La cobranza.

Según Shuster (2006) la *cobranza* es el proceso formal mediante el cual se tramita el costo de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio.

2.6.4.1.4. La cartera vencida.

La *cartera vencida* se refiere al monto total de créditos otorgados por una entidad financiera y que se convierte en un activo de riesgo al tener los créditos en mora.

2.6.4.1.5. La mora.

Para Vicente Paredes Vega (2012) la *mora* es una situación que se da cuando el adeudo llega a su vencimiento del plazo acordado, y el deudor incumple en su obligación de pagar.

2.6.4.1.6. Declaración de los créditos de plazo vencidos.

De acuerdo al Reglamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”, esta Cooperativa podrá declarar los créditos de plazo vencido, de acuerdo al Código Civil y al Código de Comercio, exigiendo el pago total de la obligación, los intereses legales, los de mora, los gastos judiciales o extrajudiciales y los honorarios del abogado defensor, en los siguientes casos:

- a. Cuando los créditos hayan incurrido 90 días vencidos.
- b. Cuando sobre el bien inmueble hipotecado a favor de la Cooperativa se hayan constituido otros gravámenes de manera ilícita.
- c. Por desmejoramiento o re liquidación del bien hipotecado.

2.6.4.2. Centrales de Riesgo.

Para Fernando Vélez (2012) la *central de riesgo* es un sistema de riesgo de información sobre los créditos que una persona o empresa contrata con las instituciones reguladas y controladas por la Superintendencia de Bancos –SIB-. Es un organismo que tiene como función principal informar sobre si el cliente posee o no deudas en su haber.

- Calificación en centrales de riesgo.

Se refiere a los parámetros que señalan la periodicidad con que las personas han cancelado sus obligaciones y son A, B, C, D y E.

2.6.4.3. Los riesgos.

Un *riesgo*, es la probabilidad de que una amenaza se convierta en un desastre. La vulnerabilidad o las amenazas, por separado, no representan un peligro. Pero, si se juntan, se convierten en un riesgo, o sea, en la probabilidad de que ocurra un desastre. (Manfredo Añez, 2004).

2.6.4.3.1. Clasificación de los riesgos.

- Riesgos de crédito.

Un riesgo importante que enfrentan los bancos es el *riesgo de crédito* que es el incumplimiento de una contraparte con el contrato estipulado. Este riesgo se encuentra no solo en préstamos sino también en otras exposiciones dentro y fuera de la hoja del balance como garantes, aceptaciones e inversiones en valores. (Álvaro Soldano, 2008)

- Riesgos de mercado

Los *riesgos de mercado*, se dan debido a las variaciones imprevistas de los precios de los instrumentos de negociación. Cada día se cierran muchas empresas y otras tienen éxito. Son la capacidad empresarial y de gestión las que permitirán ver el futuro y elegir productos de éxito para mantener la lealtad de los clientes, y para preservar la imagen y la confianza. Manfredo Añez (2004).

- Riesgo de tasas de interés

Los *riesgos de tasas de interés* son los producidos por la falta de correspondencia en el monto y el vencimiento de activos, pasivos y rubros fuera del balance. Manfredo Añez (2004).

- Riesgos de liquidez o fondeo

Para Iván Lozano Flores (2009) los *riesgos de liquidez o fondeo* están asociados al hecho de que, aun disponiendo de los activos y de la voluntad de comerciar con ellos, no se pueda efectuar la compra/venta de los mismos, o no se pueda realizar lo suficientemente rápido y al precio adecuado, ya sea para evitar una pérdida o para obtener un beneficio.

- Riesgos operativos

Según Jil Musons (2005) los riesgos operativos son la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por algunos factores como falla o insuficiencias de procesos, personas sistemas internos, tecnología, y por la presencia de eventos externos imprevistos.

2.6.5. Leyes que aplican las cooperativas de ahorro y crédito.

2.6.5.1. Ley de Economía Popular y Solidaria.

Para el Eco. Luis Rocero (2012) la *Ley de Economía Popular y Solidaria* fue aprobada el 13 de abril del 2011 y publicada en el Registro Oficial el 10 de mayo del mismo año. La aplicación de esta ley y su reglamento es vital para las entidades financieras, sobre todo porque en este cuerpo legal se establece un nuevo marco institucional y reglamentario.

En el caso del Superintendente de Economía Popular y Solidaria, su designación estará a cargo del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, de una terna de envíe el Presidente de la Republica. Entre sus funciones estará la de dictar normas de control, imponer sanciones, resolver asuntos administrativos, etc.

Con la aplicación de la ley se podrá fomentar, entre otras acciones, una efectiva segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito que operan en el país.

La ley señala en su art. 101 que las Cooperativas serán segmentadas de acuerdo con su participación en el sector, el volumen de operaciones, número de socios, montos de activos, patrimonio, servicios, etc.

Según la Ley de Economía Popular y Solidaria se deja abierto el camino para que las cooperativas de ahorro y crédito ofrezcan no solo a sus socios sino a terceros, algunos de los servicios que actualmente tienen los bancos privados. Una de ellas es la posibilidad de registrar sobregiros ocasionales, según el proyecto de ley.

Una cooperativa de ahorro y crédito es la unión de un grupo de personas para varios propósitos, uno de ellos financiarse a sí mismo. Pero, según el proyecto éstas pasarían a ser parte de una nueva Superintendencia de Cooperativas.

La Ley de Economía Popular y Solidaria tiene por objeto:

- a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado.
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay.
- c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley.
- e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento

2.6.5.2. Ley de Cooperativas.

Según Pernalet (2005) son *cooperativas* las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo.

Según Pernalet (2005) son *cooperativas* las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo.

2.6.5.2.1. Clasificación de las cooperativas

Las cooperativas, según la actividad que vayan a desarrollar, pertenecerán a un solo de los siguientes grupos: producción, consumo, crédito o servicios. Pernalet (2005)

- Cooperativas de producción

Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una empresa manejada en común.

- Cooperativas de consumo

Estas cooperativas son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio.

- Cooperativas de ahorro y crédito

Las *cooperativas de ahorro y crédito* son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.

- Cooperativas de servicios

Estas cooperativas son las que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad.

En cada uno de estos cuatro grupos se podrá organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones del Reglamento General. Esta clasificación y disposiciones podrán ser ampliadas o reformadas por el Ministerio de Previsión Social, según la normas establecidas en esta Ley.

2.7. Introducción al mejoramiento continuo.

Para Eduardo Deming (1996) el mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

2.7.1 Importancia del mejoramiento continuo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización. Por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse. Como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. Pernalette (2005)

2.7.2. Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo.

2.7.2.1. Ventajas

Según Pernalette (2005) las ventajas del mejoramiento continuo, son las siguientes:

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Se consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

2.7.2.2. Desventajas

Para Pernalette (2005) las desventajas del mejoramiento continuo son las que se indican a continuación:

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

2.7.3. El proceso de mejoramiento.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso tiene que ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

La gestión por procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida, que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. Pernalette (2005)

CAPÍTULO III

ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED”

3. ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA “MERCED”

3.1. LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED” Y EL SECTOR AL QUE PERTENECE.

3.1.1. Reseña Histórica.

La conformación de la cooperativa fue promovida por un grupo de artesanos visionarios de la parroquia El Vecino, de la ciudad de Cuenca, cuya motivación fue el consolidar una alternativa de financiamiento para posibilitar el dinamismo de sus labores artesanales y materializar sus iniciativas, mediante la cooperación o ayuda mutua, a través del ahorro y crédito, es decir, mediante la puesta en práctica del principio de solidaridad.

En este recorrer del tiempo se han obtenido excelentes resultados, permitiéndose proyectar y planificar otros productos y servicios. El éxito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” no sería posible sin el apoyo incondicional de los socios e inversionistas, quienes han sido consecuentes y coherentes con los principios y normas de la Cooperativa.

3.1.2. ¿Qué persigue la Cooperativa “La Merced”?

Es una cooperativa de ahorro y crédito, con 48 años de presencia en el austro ecuatoriano. Promueve el desarrollo socioeconómico de sus asociados, y la comunidad en general, mediante la prestación de servicios financieros en ahorros, créditos e inversiones, con las mejores tasas del mercado, además de proporcionar seguros, beneficios en salud, medicina y vivienda.

Actualmente, cuentan con 16 agencias ubicadas en las provincias: Azuay, Cañar, Morona Santiago y Loja.

3.1.3. Conformación y dinámica de la Cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda., se conformó el 23 de septiembre de 1964 mediante Acuerdo Ministerial del MBS N° 2452, e inscrita en el Registro General de Cooperativas, el 28 de septiembre de 1964 con el número 121.

La conformación de la Cooperativa fue promovida por un grupo de artesanos de la parroquia El Vecino de la ciudad de Cuenca, cuya motivación fue el consolidar una alternativa de financiamiento para posibilitar dinamizar sus labores artesanales y materializar sus iniciativas, mediante la cooperación o ayuda mutua a través del ahorro y luego el crédito, es decir, mediante la puesta en práctica del principio de solidaridad. En 1964 se conformó la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” de El Vecino.

3.2. Marco legal de la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”.

El marco legal Ecuatoriano no es el más adecuado para el funcionamiento de las COACs, pues no es sino a partir del año 1994 en el cual se emitió la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, ratificando la incorporación de las COACs como parte del Sistema Financiero Nacional y actualmente se estableció un proceso gradual de incorporación donde la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas, aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial.

Con base en lo anterior, por su gestión, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” es abierta, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

Dentro de este marco legal, es importante mencionar que las cooperativas tendrán como objeto social principal realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios.

Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente Regulador.

3.3. Organización de la cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”.

De acuerdo a la organización, la Misión y Visión de Cooperativa es la siguiente:

3.3.1. Misión.

La Cooperativa busca “contribuir con el bienestar social y económico de sus asociados y de la comunidad en general”.

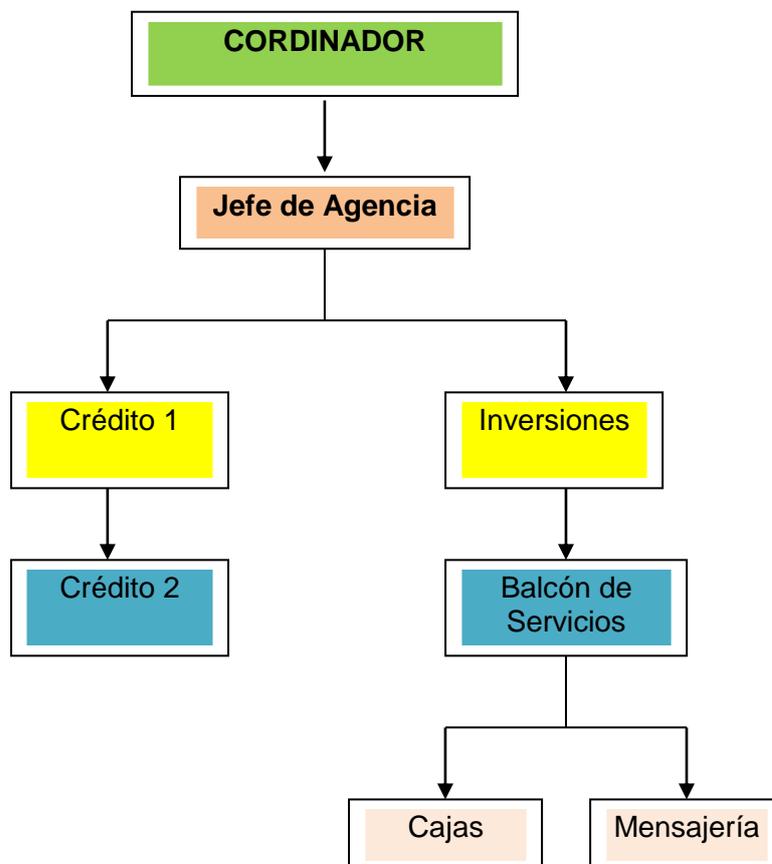
3.3.2. Visión.

“Ser la cooperativa amiga que trabaja con identidad cooperativista para satisfacer las necesidades de sus asociados”.

3.3.3. Estructura organizativa.

La estructura organizativa de la Cooperativa “La Merced”, tiene una forma funcional vertical convencional, en la cual el sistema de gobernabilidad recae en el Jefe de Agencia, el que presenta un perfil profesional y buena experiencia, quien conoce en detalle la vida Institucional. Esto puede observarse a continuación:

Estructura de la Cooperativa de la Agencia Macas.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”

Elaborado: La autora

3.4. Alineamiento de la Cooperativa de ahorro y crédito “La merced” al plan nacional del buen vivir –PNBV.

El artículo 275 de la Constitución de la República, establece que el régimen de desarrollo se orienta por el objetivo del buen vivir o Sumak Kawsay. Por lo tanto, los sistemas económicos, políticos, socioculturales y ambientales, deben integrarse en función de dicho objetivo. En el plano social, se expresa en la realización de los derechos de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades, en el contexto de la interculturalidad y el respeto a sus diversidades.

El artículo 309 señala que “El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargaran de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas

entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones”.

El artículo 311, señala que “el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria”.

Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, en lo no previsto en este Capítulo, se regirán en lo que corresponda, según su naturaleza, por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente Ley, con excepción de la intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, son organizaciones formadas por personas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

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

Las *tasas de interés* máximas activas y pasivas que fijarán las cooperativas de ahorro y crédito, en sus operaciones serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador.

Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán *abrir sucursales, agencias u oficinas* en el territorio nacional previa autorización de la Superintendencia.

Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas, serán otorgados preferentemente a los socios de estas sucursales, agencias u oficinas.

Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contar con *auditoría externa anual* y *auditoría interna*, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los auditores internos y externos deberán ser previamente calificados por la Superintendencia, y desarrollarán su actividad profesional cumpliendo la Ley y su Reglamento.

3.5. Productos y servicios de la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”.

3.5.1. Productos.

A continuación se presentan los siguientes.

- *Ahorro Programado*
- *Créditos (Consumo, Vivienda, Microcréditos, Hipotecario)*
- *Cuentas de ahorros*
- *Inversiones*
- *Órdenes de Pago*
- *Tarjetas de débito*

3.5.2. Servicios.

A continuación se presentan los siguientes.

- *Cajeros Automáticos*
- *Envío/ recepción de remesas*
- *Pago de Servicios Básicos.*
- *Transferencias interbancarias*
- *Depósitos*
- *Retiros*
- *Transferencia.*

3.6. Los clientes de la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”. Dejar como esta

La cooperativa atiende a sus socios en su agencia, ubicada en el centro de la ciudad de Macas.

3.6.1. *Personas naturales mayores de edad.*

El primer segmento de clientes está integrado en su mayoría, por personas naturales mayores de edad, que laboran en relación de dependencia, profesionales independientes, pequeños comerciantes y jubilados. Por otro lado, están en un número menor, las personas jurídicas legalmente constituidas entre las que se mencionan: microempresas, negocios formales, gremios de profesionales y establecimientos educativos privados.

3.6.2. *Personas naturales de las áreas rurales.*

El segundo segmento de clientes, corresponde a personas naturales de las áreas rurales, integrado por agricultores, artesanos, comerciantes, cuyos niveles de ingresos son generalmente medios y bajos.

Para la cooperativa “La Merced”, las microempresas constituyen un sector de mucha importancia en razón de que el 45% carecen o tienen limitaciones de acceso a los servicios financieros. De otra parte, es importante señalar que el 49% de los asociados a la COAC “La Merced”, tiene relación con actividades microempresariales (comercio, producción artesanal, servicios de taxis y otros).

En este contexto, se puede indicar que la cooperativa ha definido con claridad sus segmentos de mercado en los que por experiencia y estructura organizacional, le asegura un mayor éxito:

- Microempresas
- Empresas cuya actividad es el comercio en general
- Empleados que laboren en relación de dependencia.
- Profesionales independientes
- Agricultores artesanos, personas residentes en el exterior y sus familiares.

CAPÍTULO IV
METODOLOGÍA

4. Metodología

La metodología para determinar los procesos operativos necesarios para la concesión de créditos minimizando el riesgo de morosidad o de cartera vencida se basa en cuatro fases, mismas que se exponen a continuación:

4.1. Identificación y secuencia de los procesos en la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”.

4.1.1. Identificación de los procesos en la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”.

Para la identificación de los procesos se analizó con los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” agencia Macas, en la cual participaron el Jefe de Agencia y los Oficiales de Crédito involucrados de dicha cooperativa, especificándose cuáles serían los procesos significativos que deben configurar el sistema o deberían formar parte de la estructura de esta entidad financiera dentro de la provincia de Morona Santiago.

De la misma manera mediante reuniones constantes con los oficiales de crédito se fue desarrollando cada proceso, a fin de mejorarlos para guiarse de manera ordenada al otorgar un crédito. Cabe mencionar que cada oficial de crédito realiza los procesos de diferente manera obviamente con los requisitos completos, pero cada quien tiene su propio procedimiento aunque el final es el mismo; y en algunos casos esto podía ser causal de que el cliente haya incurrido en gastos y tiempo reuniendo la documentación y al final no obtener su deseado crédito.

Una vez aclarados estos procedimientos se informó a todo el personal de la Cooperativa incluyendo al jefe de agencia, para dar a conocer los procedimientos que se llevaran a cabo en la ejecución de cada proceso, a fin de que se pueda tomar una decisión a tiempo en cualquiera de estas etapas, y evitar futuras sanciones mediante revisiones de auditoría interna y externa.

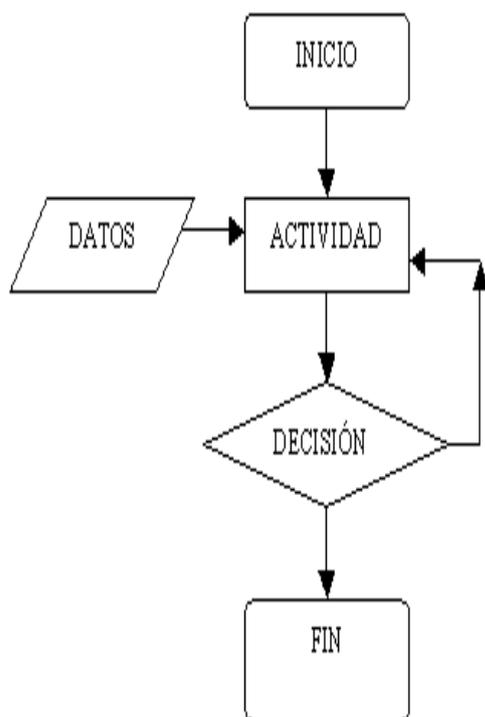
4.1.2. Secuencia de los procesos en la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”.

Para la secuencia de todos estos datos se realizó un mapa de procesos con el fin de facilitar la interpretación del mismo, el resultado de este trabajo se muestra en esta sección.

4.2. Descripción de los procesos en la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”.

Para la descripción de los procesos identificados en la sección 4.1 se utilizó dos metodologías: El Diagrama de Flujo y la Ficha de Proceso.

El diagrama de flujo: Se define con la siguiente simbología.



Fuente: ISO 9001:2008- seguimiento y medición de procesos.

Elaborado: La autora

La ficha de proceso: Diseñada para cada uno de los procesos.

| | | | |
|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|----------------------|
| Nombre de la institución | Nombre del proceso | Revisión Nro: Fecha: | Código: |
| Proceso: | | Propietario: | |
| Misión: | | | Documentación |
| A | Inicia: | | |
| I | | | |
| c | Incluye: | | |
| a | | | |
| n | | | |
| c | Termina: | | |
| e | | | |
| Entrada: | | | |
| Proveedores: | | | |
| Salida: | | | |
| Clientes: | | | |
| Inspecciones: | | | |
| Variables de control: | | | |

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

Elaborado: La autora

El resultado de este trabajo se refleja en la sección 5.2 de este trabajo.

4.3. Seguimiento y la medición de los procesos en la cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”.

4.3.1. Seguimiento de los procesos en la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”.

Se identificó, seleccionó y formuló conjuntamente con los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” los indicadores que permitirán evaluar el proceso para el mejoramiento del servicio en el área de crédito.

Además se ejecutaron los siguientes pasos:

- 1.- Reflexionar sobre la misión del proceso.
- 2.- Determinar la tipología de resultados a obtener.
- 3.- Determinar los indicadores
- 4.- Establecer los resultados que se desean alcanzar.

El seguimiento de los procesos de la cooperativa en el Departamento de Crédito se lo hizo mediante la aplicación de indicadores de manera mensual que darán un resultado exacto de los procesos efectuados.

4.3.2. Medición de los procesos en la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”.

La medición de los indicadores, permitió que los altos mandos tengan una información oportuna y verídica para la toma de decisiones, en beneficio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deberán llevarse a cabo acciones correctivas, según sea conveniente para asegurar conformidad y atención en la entidad financiera.

Asimismo, se utilizó la siguiente ficha para dar soporte al indicador y al resultado planificado:

Ficha Medición de Indicadores

| | | |
|-------------------------------|--|--|
| | Proceso | |
| FICHA DE INDICADOR | Referencia: Proceso PR-631 COD.FICHA: | |
| RESULTADO PLANIFICADO | | |
| INDICADOR | | |
| FORMA DE CÁLCULO | | |
| FUENTES DE INFORMACIÓN | | |
| PRESENTACIÓN | | |

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

Elaborado: La autora

Se aplicó un indicador para cada uno de los cuatro procesos, estos indicadores serán parte de las actividades de cada Oficial de Crédito de manera mensual y reportada al Jefe de Agencia para su control y toma de decisiones.

4.4. Propuesta de mejora de los procesos en la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”.

Luego de 6 meses de implementado la gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”, se realizará un análisis de los indicadores, se evaluará la gestión por procesos propuesta y se harán las sugerencias encaminadas a mejorar los mismos.

CAPÍTULO V

GESTIÓN DE PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED”

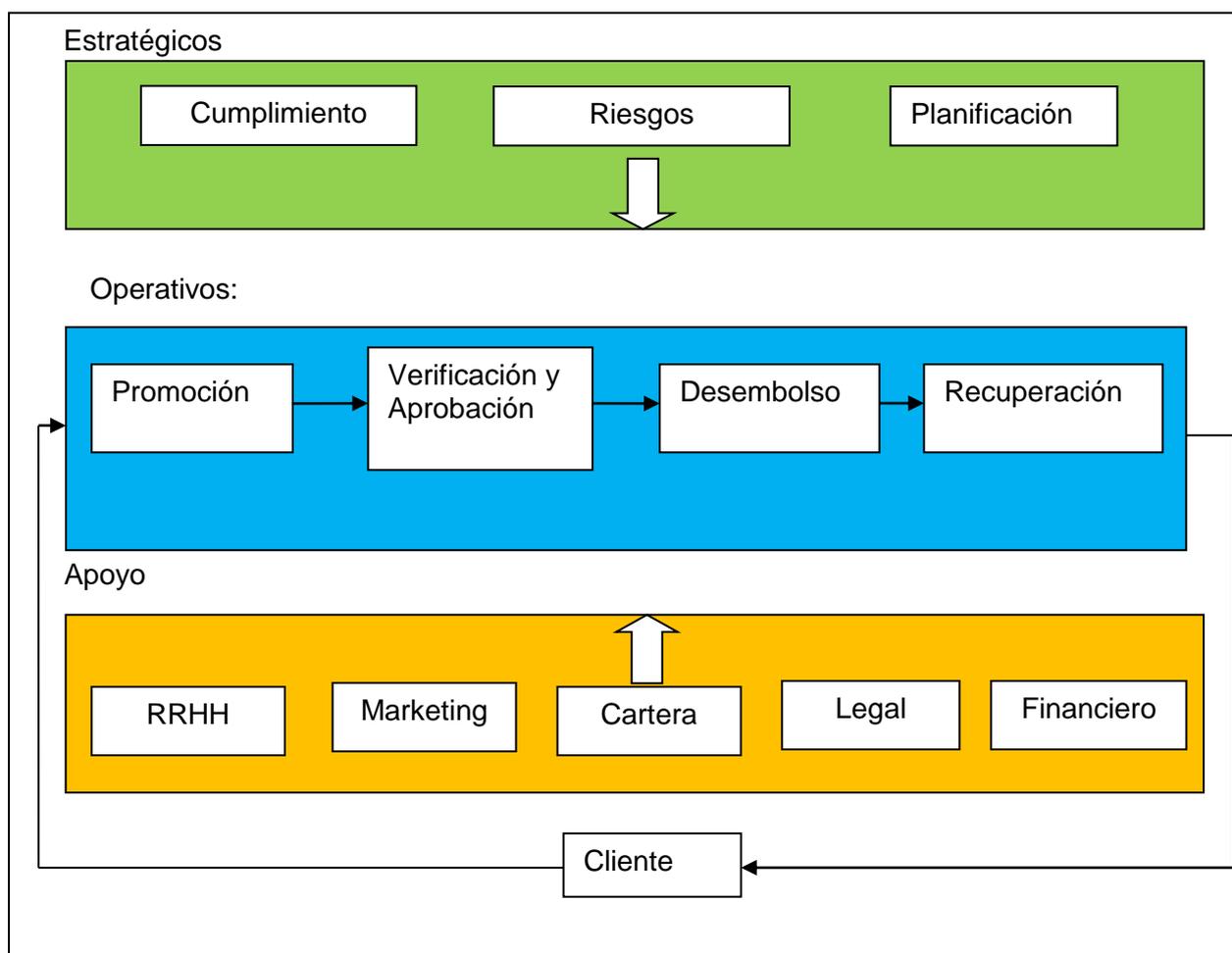
5. Gestión de procesos en la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”

5.1. Identificación y secuencia de los procesos en la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”.

5.1.1. Identificación de los procesos en la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”.

De acuerdo a la metodología descrita en el capítulo 4, se llegó a determinar que para la otorgación y recuperación de los Créditos, son necesarios los siguientes procesos que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”, a continuación se identificaron los siguientes:

Mapa de proceso del departamento de crédito



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”.

Elaborado: La autora

El Mapa de Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” cuenta con una entrada, cuatro procesos y una salida, la cual se explica a continuación cada una de estas actividades:

- **Entrada:** Cliente con la necesidad del crédito
- **Procesos:** Actividades que desarrolla la cooperativa para el otorgamiento del crédito y su recuperación.
- **Salida:** Cliente con el crédito concedido

5.1.1.1 Análisis del departamento de Crédito de la Cooperativa

Es importante analizar el área del departamento de crédito a fin de abarcar la investigación en su totalidad, para lo cual se presenta un FODA.

FODA

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Gestión transparente - Intereses atractivos - Sistema informático adecuado - Excelente imagen Corporativa - Buena ubicación | <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento poblacional - Zona turista - Excelente fuentes de trabajo |
| Debilidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacitación - Bajo análisis financiero - Nivel de Morosidad - Baja Rotación de clientes - Concentración de capital - Actividades no asignadas | <ul style="list-style-type: none"> - Poca capacidad de ahorro - Situación política del país que puede afectar la economía |

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”
Elaborado: La autora

5.1.2 Secuencia de los procesos en la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”.

Es importante mencionar que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” está trabajando para la otorgación del crédito con 4 procesos secuenciales para desarrollar el buen otorgamiento del crédito y por ende su recuperación, en todas las líneas de crédito que oferta la Cooperativa.

5.2. Descripción de los procesos en la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”.

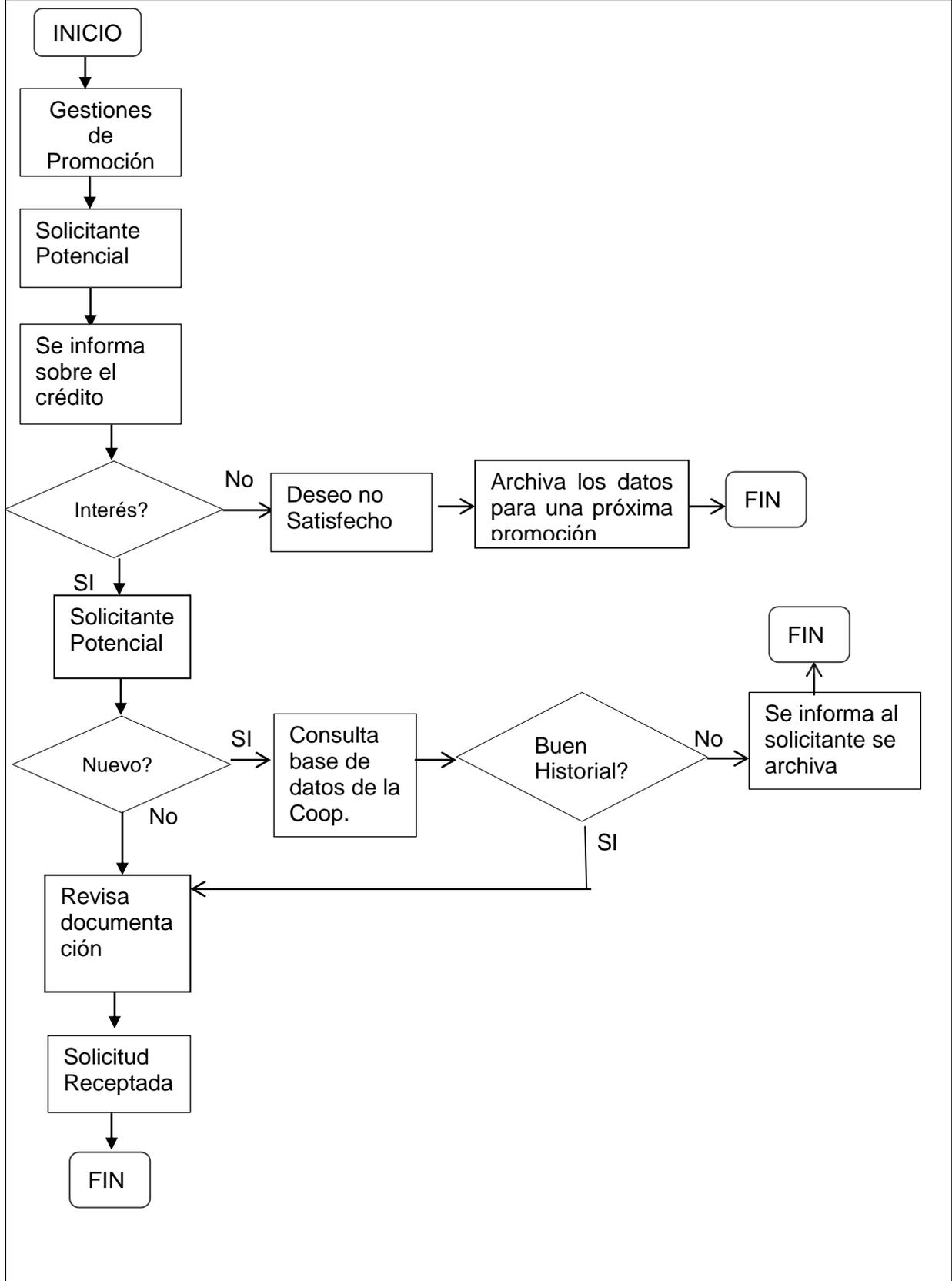
5.2.1 Habilitación

Diagrama de flujo

Seguidamente, se presenta el diagrama de flujo para la descripción de los procesos de la habilitación del cliente a fin de considerarlo un posible sujeto de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”.

FLUJOGRAMA - COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA MERCED

Producto: Crédito **Intervine:** Oficial de Crédito y Cliente Potencial
Proceso: Promoción



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Merced".

Elaborado: La autora

Ficha de proceso: Diseñada para el Proceso de Promoción

| | | | |
|--|--|---|------------------------|
| Cooperativa de Ahorro y Crédito la Merced | Nombre del proceso | Revisión Nro:01 Fecha:02-09-2013 | Código: Pro. |
| Proceso: Promoción | | Propietario: Dpto. de crédito | |
| Misión: Facilitar la información clara y oportuna, a fin de entregar un servicio crediticio de calidad. | | | Documentación |
| A | Inicia: Con la necesidad de crédito del cliente y la entrega de requisitos Incluye: Lo especificado en los trípticos de requisitos Termina: Documentación completa. | | |
| I | | | |
| c | | | |
| a | | | |
| n | | | |
| c | | | |
| e | | | |
| Entrada: Habilitación del cliente, apertura de cuenta, oficial de crédito. | | | |
| Proveedores: Cliente, Departamento de Crédito, Balcón de Servicios | | | |
| Salida: Check list completo | | | |
| Clientes: Beneficiario del crédito | | | |
| Inspecciones: Revisión de requisitos. | | | |
| Variables de control: Tiempo de revisión de requisitos. | | | |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Merced".

Elaborado: La autora

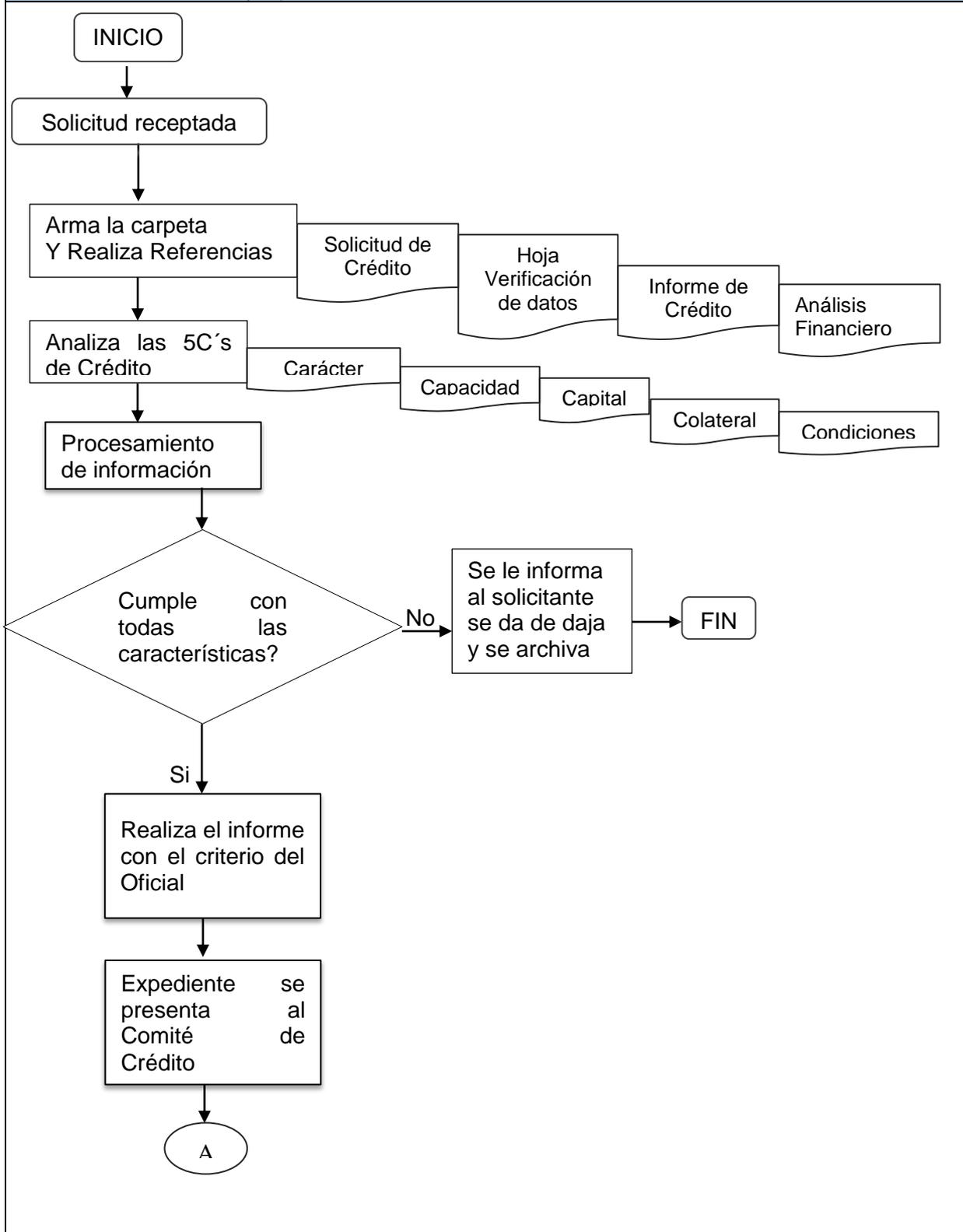
5.2.2 Verificación y Aprobación.

Diagrama de flujo

Seguidamente, se presenta el diagrama de flujo para la descripción de los procesos de la verificación y aprobación de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Merced".

FLUJOGRAMA - COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA MERCED

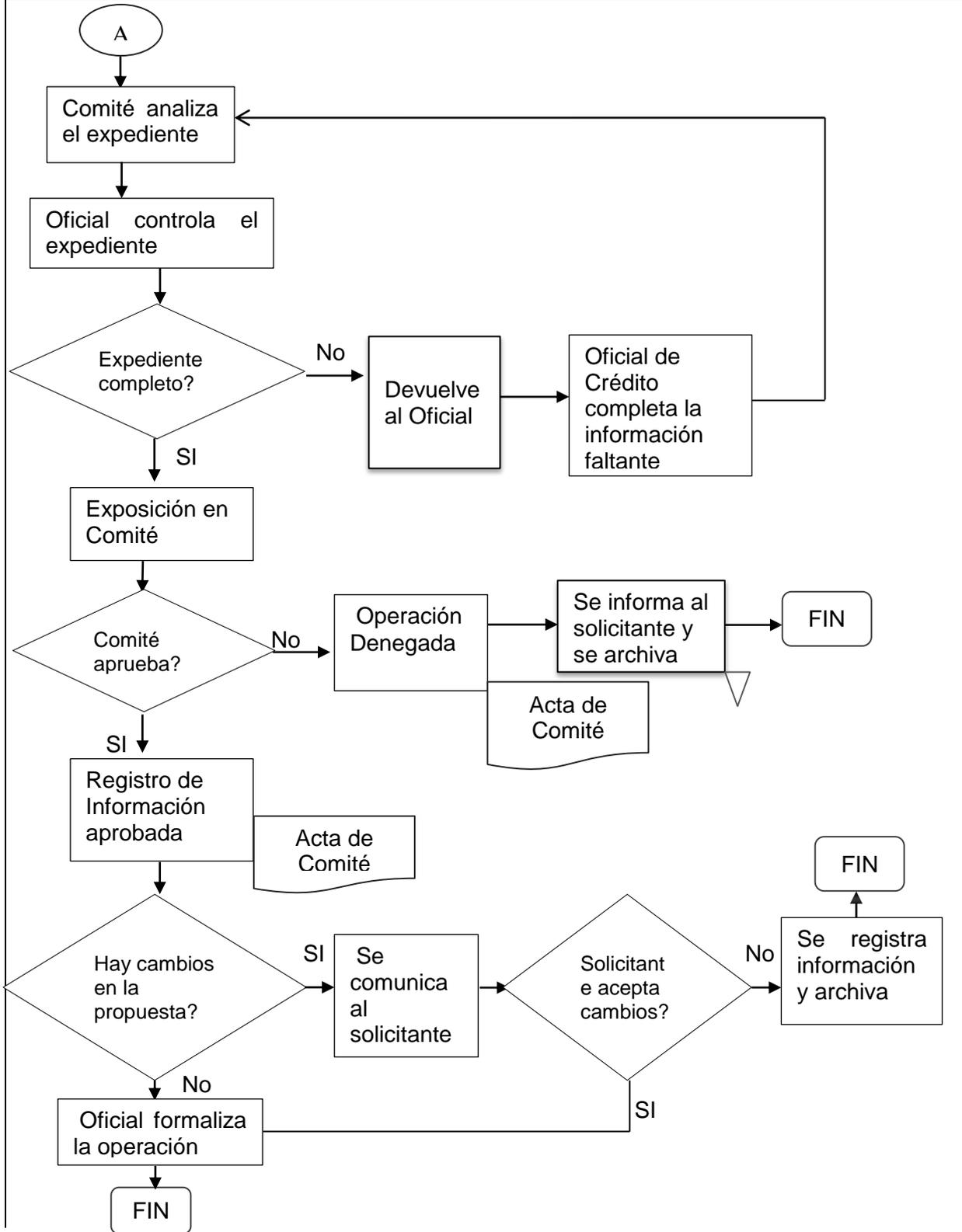
Producto: Crédito **Interviene:** Oficial de Crédito
Proceso: Verificación y Aprobación



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito "La Merced"
 Elaborado: La autora

FLUJOGRAMA - COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA MERCED

Producto: Crédito **Interviene:** Comité de Crédito y Oficial
Proceso: Verificación y Aprobación



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito "La Merced"

Elaborado: La autora

Ficha de proceso: Diseñada para el Proceso de Verificación y Aprobación.

| | | | |
|---|--|---|--|
| Cooperativa de Ahorro y Crédito la Merced | Nombre del proceso | Revisión Nro: 02 Fecha: 02-09-2013 | Código: Verif / Apro. |
| Proceso: Verificación y Aprobación | | Propietario: Dpto. de crédito | |
| Misión: Ser una Cooperativa líder del mercado, ofreciendo la mejor alternativa financiera y el mejor servicio, para obtener la plena satisfacción del cliente y lograr así los niveles de rentabilidad deseados. | | | Documentación |
| A | Inicia: Con la verificación de la documentación Incluye: El análisis de las 5C's de Crédito, informe de crédito, centrales de riesgo. Termina: Con la aprobación del crédito. | | |
| I | | | |
| c | | | |
| a | | | |
| n | | | |
| c | Entrada: Carpeta del socio verificada | | |
| e | Proveedores: Cliente, Departamento de Crédito, Comité de crédito | | |
| | Salida: Crédito aprobado | | |
| | Cientes: Sujeto de crédito | | |
| | Inspecciones: Revisión del análisis crediticio del socio | | |
| | Variables de control: Tiempo de aprobación | | |

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito "La Merced"

Elaborado: La autora

5.2.2 Desembolso

Diagrama de flujo

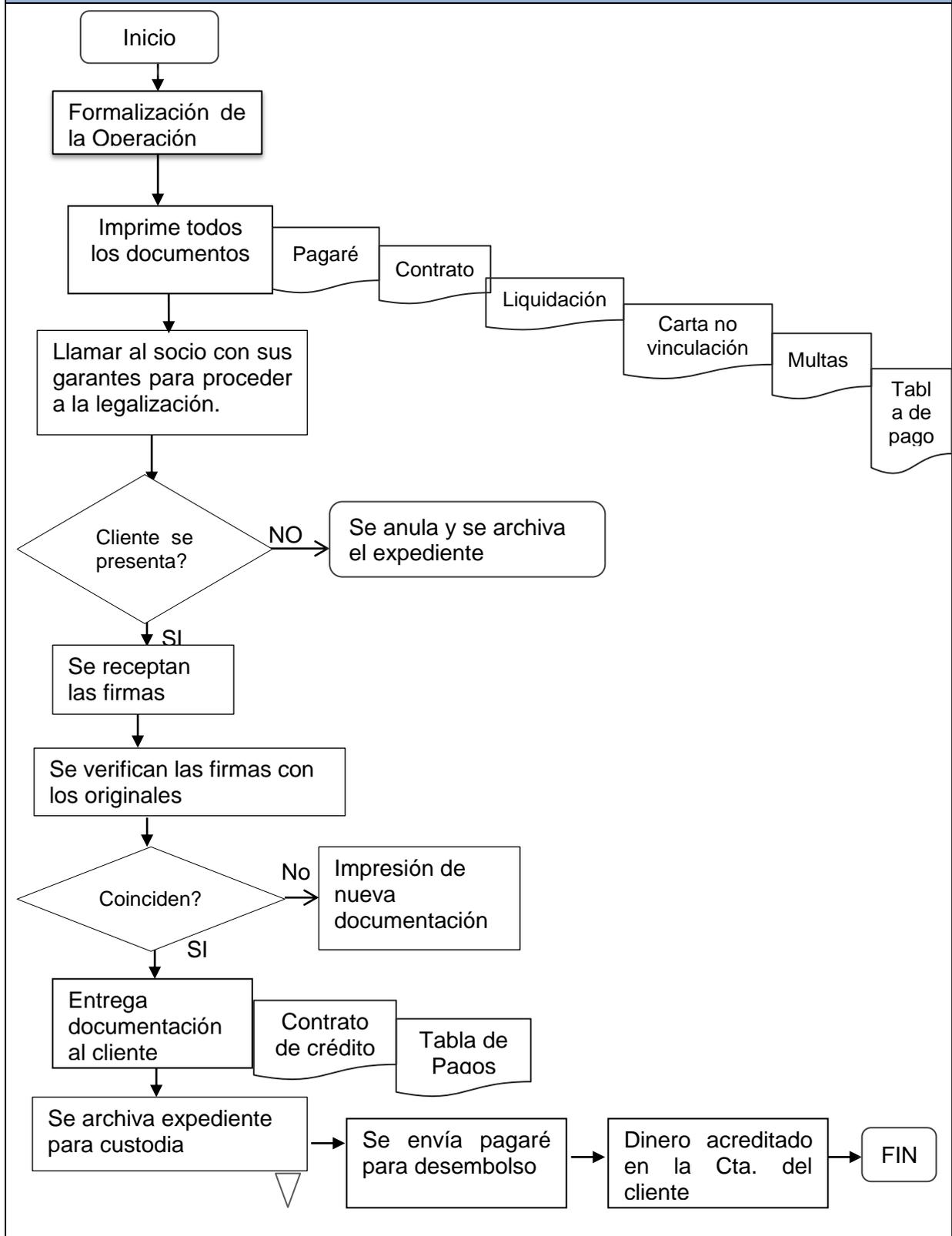
Seguidamente, se presenta el diagrama de flujo para la descripción de los procesos de desembolso de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Merced".

FLUJOGRAMA - COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA MERCED

PRODUCTO: Crédito

Interviene: Oficial, Cliente y Jefe de Agencia

PROCESO: Desembolso



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito "La Merced"
 Elaborado: La autora

Ficha de Proceso: Diseñada para el Proceso de Desembolso

| | | | |
|--|--|---|-------------------------------|
| Cooperativa de Ahorro y Crédito la Merced | Nombre del proceso | Revisión Nro: 03 Fecha: 02-09-2013 | Código: Des. |
| Proceso: Desembolso del Crédito | | Propietario: Dpto. de crédito | |
| Misión: Facilitar a nuestros socios/clientes la adquisición de bienes de consumo mediante la otorgación del crédito con responsabilidad social. | | | Documentación |
| A | | | |
| I | | | |
| c | | | |
| a | | | |
| n | | | |
| c | Inicia: El crédito aprobado | | |
| e | Incluye: Pagarés, tabla de amortización, hoja de liquidación, multas. | | |
| | Termina: Crédito Desembolsado | | |
| Entrada: Carpeta del cliente para desembolso. | | | |
| Proveedores: Cliente, Departamento de Crédito, Comité de crédito | | | |
| Salida: Crédito Desembolso | | | |
| Clientes: Beneficiario del crédito, desembolso y cobranza | | | |
| Inspecciones: Revisión de documentos firmados | | | |
| Variables de control: Tiempo de Otorgación | | | |

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito "La Merced"
Elaborado: La autora

5.2.3 *Recuperación*

Diagrama de flujo

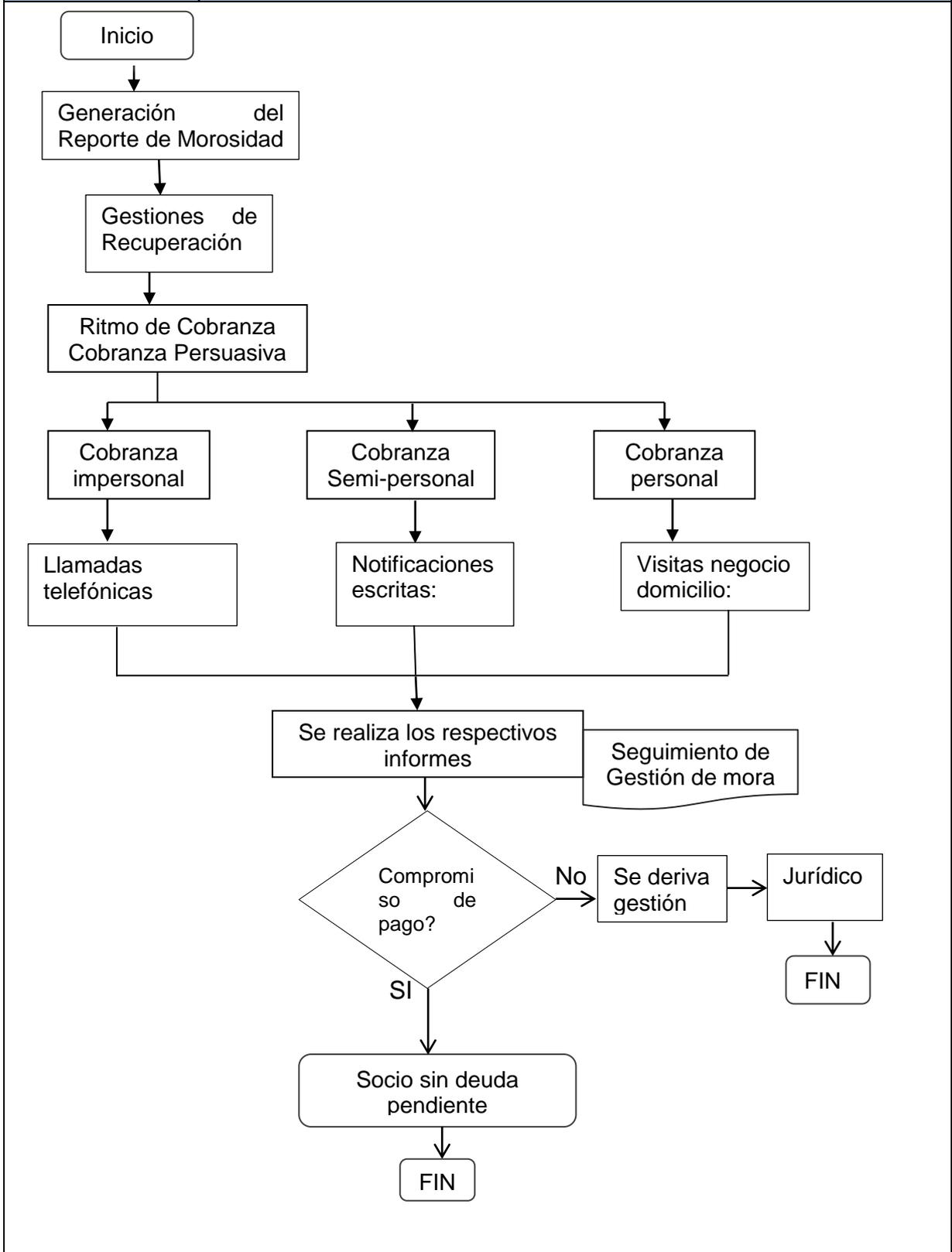
Seguidamente, se presenta el diagrama de flujo para la descripción de los procesos de la recuperación del crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Merced".

FLUJOGRAMA - COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA MERCED

PRODUCTO: Crédito

Interviene: Oficial, Jefe de Agencia, Socio

PROCESO: Recuperación



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito "La Merced"

Elaborado: La autora

Ficha de Proceso: Diseñada para el Proceso de Recuperación

| | | | |
|---|--|---|------------------------|
| Cooperativa de Ahorro y Crédito la Merced | Nombre del proceso | Revisión Nro:04 Fecha:02-09-2013 | Código: Rec. |
| Proceso: Recuperación del Crédito | | Propietario: Dpto. de crédito | |
| Misión: Incrementar la recuperación de cartera a través del personal altamente motivado y capacitado, asegurando la calidad en el proceso. | | | Documentación |
| A | | | |
| I | | | |
| c | | | |
| a | | | |
| n | | | |
| c | Inicia: Con el crédito vencido | | |
| e | Incluye: Gestiones de cobranza (llamadas telefónicas, notificaciones escritas, vistas insitu. | | |
| | Termina: Cliente mejora su cultura de pago. | | |
| Entrada: Cuota vencida | | | |
| Proveedores: Cliente, Dpto. Crédito, Dpto. Riesgos, Dpto. Legal, Cajas. Jefe de Agencia. | | | |
| Salida: Crédito recuperado | | | |
| Clientes: Beneficiario del crédito | | | |
| Inspecciones: Revisión de pagarés, actualización de datos. | | | |
| Variables de control: Tiempo de recuperación. | | | |

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito "La Merced"
Elaborado: La autora

5.3. Seguimiento y la medición de los procesos en la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”.

5.3.1. Seguimiento de los procesos en la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”.

Para el seguimiento de los indicadores se tomó los datos exactos que manejan cada uno de los Oficiales de Crédito que se han generado en cada una de sus actividades, siendo éstos los responsables de llevar el control adecuado y de presentar al Jefe de Agencia, a fin de que pueda tomar decisiones.

5.3.2. Medición de los procesos en la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced”.

A continuación se presentan los indicadores que se utilizaron en cada uno de los procesos:

Cuadro N° 1

| Proceso Indicador | Fórmula de cálculo | Responsable | Reporte de datos | Meta Mensual |
|---|--|----------------------|-------------------------|---------------------|
| Proceso Habilitación % de solicitudes recibidas | $\# \text{ solicitudes aceptadas} * 100 / \# \text{ solicitudes receptadas}$ | Oficiales de Crédito | Jefe de Agencia | Alcanzar el 100% |
| P. Análisis y Verificación % de créditos aprobados | $\# \text{ créditos aprobados} * 100 / \# \text{ solicitudes aceptadas}$ | Oficiales de Crédito | Jefe de Agencia | Alcanzar el 100% |
| Proceso de Desembolso % de créditos otorgados | $\# \text{ créditos otorgados} * 100 / \# \text{ créditos aprobados}$ | Oficiales de Crédito | Jefe de Agencia | Alcanzar el 100% |

| | | | | |
|---------------------------|--|----------------------|-----------------|------------------|
| Proceso de Recuperación | # créditos recuperados * 100 / # créditos otorgados | Oficiales de Crédito | Jefe de Agencia | Alcanzar el 100% |
| % de créditos recuperados | | | | |

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito "La Merced"
Elaborado: La autora

5.3.2.1 Indicadores del Proceso de Promoción

Indicador 1

| | |
|---|---|
| Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Merced" | Área de Crédito |
| FICHA DE INDICADOR | Referencia: Proceso COD.FICHA: 01. |
| RESULTADO PLANIFICADO | 01. Alcanzar el 100% de aceptación de solicitudes de crédito al mes. |
| INDICADOR | 01. Porcentaje de solicitudes aceptadas al mes |
| FORMA DE CALCULO | 01.= (#solicitudes aceptadas/ # solicitudes aceptadas) *100 |
| FUENTES DE INFORMACIÓN | Registro de solicitudes aceptadas |
| PRESENTACIÓN | $\frac{\# \text{ solicitudes aceptadas}}{\# \text{ solicitudes aceptadas}} * 100$ |

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito "La Merced"
Elaboración: Leidy Pinzón

5.3.2.2 Indicadores de la Verificación y Aprobación.

Indicador 2

| | |
|---|---|
| Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Merced" | Área de crédito |
| FICHA DE INDICADOR | Referencia: Proceso COD.FICHA: 02. |
| RESULTADO | 02. Alcanzar el 100% de créditos aprobados al mes. |

| | |
|-------------------------------|--|
| PLANIFICADO | |
| INDICADOR | 02. Porcentaje de créditos aprobados al mes |
| FORMA DE CALCULO | 02.= (# créditos aprobados / # solicitudes aceptadas) *100 |
| FUENTES DE INFORMACIÓN | Registro de créditos aprobados |
| PRESENTACIÓN | |
| | # créditos aprobados _____ *100 |
| | # solicitudes aceptadas |

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito "La Merced"

Elaboración: La autora

5.3.2.3 Indicadores de la Otorgación.

Indicador 3

| | | |
|---|---|--|
| Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Merced" | Área de Crédito | |
| FICHA DE INDICADOR | Referencia: Proceso | |
| | COD.FICHA: 03. | |
| RESULTADO PLANIFICADO | 03. Alcanzar el 100% de otorgación de crédito al mes. | |
| INDICADOR | 03. Porcentaje de créditos otorgados al mes | |
| FORMA DE CALCULO | 03.= (# créditos otorgados/ #créditos aprobados) *100 | |
| FUENTES DE INFORMACIÓN | Registro de créditos otorgados | |
| PRESENTACIÓN | | |
| | # créditos otorgados _____ *100 | |
| | # créditos aprobados | |

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito "La Merced"

Elaboración: La autora

5.3.2.4 Indicadores de la Recuperación.

Indicador 4

| | |
|---|--|
| Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Merced" | Área de Crédito |
| FICHA DE INDICADOR | Referencia: Proceso COD.FICHA: 04. |
| RESULTADO PLANIFICADO | 04. Alcanzar el 100% de recuperación del crédito al mes. |
| INDICADOR | 04. Porcentaje de créditos aprobados al mes |
| FORMA DE CALCULO | 04.= (# créditos recuperados / # créditos otorgados) *100 |
| FUENTES DE INFORMACIÓN | Registro de créditos recuperados |
| PRESENTACIÓN | $\frac{\# \text{ créditos recuperados}}{\# \text{ créditos otorgados}} *100$ |

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito "La Merced"

Elaboración: La autora

5.4. Mejora de los procesos en la Cooperativa de ahorro y crédito "La Merced".

De acuerdo al trabajo de investigación realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Merced", se procederá una vez implementado el proceso en esta Institución Financiera la evaluación semestral, a fin de medir la aplicación del mismo por el personal involucrado.

De la misma manera, se sugiere que en cada proceso que realicen los Oficiales de Crédito se realice un examen minucioso de las 5 C's de crédito y se evalúe la capacidad de pago del cliente no solamente en el presente, sino también en el futuro, a fin de que no se genere morosidad en los meses posteriores.

Es importante que el personal reciba capacitaciones de manera constante sobre temas de recuperación de cartera, inclusive gestionar la participación dentro de la localidad con otras instituciones financieras, en los Departamentos de Crédito y Cobranza mediante foros de experiencias y tácticas de recuperación de cartera, lo que permitirá retroalimentar los conocimientos.

Asimismo de acuerdo a los resultados se propondrá una mejora del proceso inclusive sugiriendo si fuera necesario la implementación de un Departamento de Cobranzas, con el objetivo de brindar fortalecimiento a la cultura del cobro y del mismo sistema de control interno de cobranza, a través de crédito solicitados y el oportuno retorno de los recursos, logrando con esto mejorar la calidad de vida de los habitantes y de esta entidad.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones.

Después de haber realizado la presente investigación, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Se realizó el levantamiento de información oportuno mediante cuestionarios y presentando un marco teórico estructurado a fin de dar a conocer los procesos que maneja la Agencia para la toma de decisiones.
- De acuerdo al análisis se pudo detectar que existe concentración de capital de algunos créditos, por lo que al ser créditos vencidos su cartera se incrementa en un porcentaje considerable.
- De la información recabada se puede detectar que la rotación de clientes es muy baja.
- La investigación determinó que la actividad de cobranza se concentra directamente al Jefe de Agencia.
- Se determinó que los oficiales de crédito no realizan hojas de ruta para la visita de clientes con créditos vencidos.
- De la información obtenida se puede detectar que cada oficial de crédito tiene que colocar \$ 450.000 USD mensuales, causal que provoca la colocación de montos altos a un porcentaje mínimo de clientes.

6.2. Recomendaciones.

Seguidamente, se pone a consideración las siguientes recomendaciones, que de ser acogidas, contribuirían a la solución de la problemática investigada:

- Dar seguimiento altamente dinámico a fin de mantener un bajo nivel de morosidad para que no se vea afectada la rentabilidad de la cartera ni los niveles de liquidez de la Cooperativa.

- Coordinar para que los oficiales de crédito puedan marcar pautas de negociación para solucionar el atraso del acreditado y asuman esta actividad como principal responsabilidad y no como una diligencia que debe realizar el Jefe de Agencia.(anexo 4).
- Realizar la visita al domicilio donde realice la actividad económica de cada uno de sus acreditados y conocer exactamente dónde ubicarlos en caso que sea necesario.
- Establecer diferentes estrategias de promoción de los productos y servicios para captar clientes mediante dos grandes grupos: promoción pasiva (medios publicitarios) y promoción activa (personalizada).
- Evitar la concentración de cartera en zonas pobladas por personas de extrema pobreza donde la recuperación sea forzosa en caso de morosidad, así mismo evitar la otorgación de créditos en grupos familiares o deudores vinculados, ya que los problemas económicos de un miembro de la familia, generalmente afecta a los demás.
- Clasificar el presupuesto asignado a la agencia de acuerdo a los diferentes tipos de crédito que oferta la cooperativa para un mejor control como:
- Elaborar hojas de ruta, cronogramas de visita, llamadas telefónicas, notificaciones de manera oportuna y constante a los clientes para la supervisión y el control de la cartera, a fin de inculcarles una mejor cultura de pago. (anexo 2 y 3)
- Para que esta entidad financiera pueda llevar un mejor control de cartera vencida, los oficiales de crédito deben analizar minuciosamente las 5C's de crédito a fin de detectar su nivel de endeudamiento.
- Incentivar al personal del departamento de crédito, a fin de que cada actividad la realicen de manera efectiva, prioritaria y con mayor precisión.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Juan. (2001). *Gestión de Créditos y Cobranza*. Venezuela: Autores Editores.
- Baterman Thomas. (2001). *Administración. Una ventaja competitiva*. México: McGraw Hill.
- Berger Cédric y Guillard Serge. (2001). Descripción gráfica de los procesos. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación
- Block Stanley. (2001). *Fundamentos de Gerencia Financiera*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Checkley Keit. (2003). *Manual para el análisis del riesgo de crédito*. España: Canterbury.
- Elizondo Alan. (2003). *Medición Integral del Riesgo de crédito*. México: Limusa
- Escoto Roxana. (2007). *Banca Comercial*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia
- Fred David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Ley de Economía Popular y Solidaria (2013).
- Pere Brachifield. (2007). *Recobrar Impagados y Negociar con Morosos*. Madrid: Gestión 2000.
- Pere Brachifield. (2009). *Gestión del crédito y cobro*. España: Profiet.
- Pere Brachifield. (2009). *Gestión del Crédito y Cobro*. Madrid: Bresca.
- Pinos José. (1999). *La Gestión de Cobros: Claves para la gestión profesional del crédito a clientes*. Madrid: FUND. CONFEMETAL.
- Plan Nacional para el Buen Vivir (2013)

- PROGRAMA DE SERVICIOS FINANCIEROS. *Experiencias y desafíos en micro finanzas y desarrollo rural*. Fraga Cía. Ltda.; Quito; 2004.
- Reglamentos Internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Merced.
- Van James. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cheryl Clayton.
- Venegas Francisco. (2006). *Riesgos Financieros*. México: Internacional Thomson.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito la Merced <http://lamerced.fin.ec/home.html>
- Normas ISSO. (9001-2008). Extraído el 20 de Junio de 2012 desde http://rsa.utpl.edu.ec/eva/file.php/41724/ISO.9001_2008_editable.pdf
- Tene Angel. (2012). Gerencia de Proyectos. <http://rsa.utpl.edu.ec/eva/file.php/41724/1Gerencia.de.proyectos.AVTT.pdf>
- www.superban.gob.ec

ANEXOS

Anexo 1

MANUAL DE PROCESOS

ÁREA DE CRÉDITO DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED”

1. PROCESO DE PROMOCIÓN

Responsable principal: Analista de Créditos

Responsables alternativos: Cualquier funcionario de la Cooperativa especialmente los funcionarios del Área de Crédito.

Procedimiento:

Todos los funcionarios deben estar en condiciones de responder las consultas de las personas interesadas que llaman o se acercan a la Cooperativa.

❖ **Gestión de Promoción**

Todo el personal de la Agencia deberá conocer los productos que oferta la Cooperativa y las estrategias para la promoción y la captura de socios.

❖ **Solicitante Potencial**

Todas las acciones de promoción tienen como finalidad, la detección de solicitantes potenciales con los cuales, la Cooperativa podrá lograr el cumplimiento de metas de crecimiento de cartera.

❖ **Se Informa sobre el Crédito**

El personal de la Cooperativa que ha logrado captar la atención del solicitante potencial, informará al mismo sobre la gama de productos ofertados por la Cooperativa y sus características.

Para ello deberá contar con publicidad, como son: volantes de promoción, tarjetas personales, y trípticos.

❖ **Interés**

Expuestas las ventajas y beneficios de trabajar con la Cooperativa al potencial solicitante, él estará en condiciones de tomar la decisión de optar o no por un crédito.

❖ **Demanda no Satisfecha**

Si el solicitante potencial no se muestra interesado en operar con la Cooperativa, el funcionario deberá intentar detectar las causas de esta reacción y desarrollar una estrategia adecuada, tratando de revertirla. Se sugiere preguntar directamente por qué no desea crédito ó averiguar si ya tiene créditos en otras instituciones .”Creatividad del Oficial”

❖ **Archivar los datos para una futura promoción**

Tomar todos sus datos personales y números de teléfono, a fin de poderlo contactar a futuro para ofrecerle los productos que tiene la Cooperativa.

❖ **Cliente Potencial**

El solicitante desea el crédito, en cuyo caso, se deberá explicar los requisitos y tomar los datos preliminares del acreditado.

❖ **Nuevo**

A efectos de dar trámite a la solicitud de financiamiento y procesar con celeridad la solicitud se deberá consultar si la persona ha operado con anterioridad y para ello se puede revisar su historial crediticio.

❖ **Consulta Base de Datos**

El Oficial de Crédito, procederá a la consulta e impresión del reporte que arroja el sistema informático que maneja la Cooperativa del solicitante como de sus garantes y respectivos cónyuges (de ser el caso).

❖ **Antecedentes Negativos**

El Oficial de Crédito interpretará el informe obtenido del Sistema de Información Crediticio que maneja la Cooperativa para determinar si el cliente cuenta con antecedentes de operaciones crediticias con otras entidades o en la misma entidad financiera.

Dentro de la información obtenida: el solicitante, garante y sus receptivos cónyuge/conviviente de ser el caso pueden presentar las siguientes opciones:

- a. El socio no cuenta con antecedentes de operaciones crediticias anteriores.
- b. El socio cuenta con antecedentes de operaciones crediticias anteriores, las cuales pueden haber sido canceladas en situación normal, o con atrasos.

c. El socio cuenta con operaciones activas con otras entidades (o la propia entidad en caso de ser acreditado), las cuales pueden estar siendo canceladas en situación normal, o con atrasos.

❖ **Se informa al cliente, se da de baja y se archiva**

En caso de que el informe de las Instituciones Crediticias arrojen datos de créditos cancelados con atrasos, con ejecución judicial o que hayan sido castigados, tanto del solicitante como de garante y respectivos cónyuge/conviviente, el Oficial de Crédito procederá a informar al solicitante del rechazo de la solicitud de Crédito, procediendo a dar de baja la Solicitud en el sistema y archivar la documentos como solicitud rechazada.

Para aquellas situaciones en las cuales es el garante y/o su cónyuge/conviviente cuente con antecedentes negativos en el sistema financiero, se informará al solicitante que deberá cambiar de garante.

❖ **Revisar la documentación**

Una vez obtenido la información del buró de crédito y base de datos se procede a completar la información en la solicitud de crédito sin borrones ni manchones y con esfero azul.

❖ **Solicitud Receptada**

La solicitud será receptada junto a los requisitos para continuar con el trámite correspondiente, tomando en consideración que todos los requisitos estén completos y actualizados; a fin de evitar futuras molestias al socio con documentación caducada.

2. PROCESO DE VERIFICACIÓN Y APROBACIÓN

Parte 1.

Responsable principal: Oficial de Crédito

Responsables alternativos: Jefe de Agencia

Procedimiento:

❖ **Solicitud Receptada**

El Oficial de Crédito, es el funcionario encargado y responsable de completar toda la información para la formalización de las operaciones que será recopilada en caso de ser necesario mediante una entrevista en el negocio o en el domicilio (si correspondiese).

Al firmar la Solicitud de Crédito y entregar toda la documentación correspondiente, el solicitante declara la veracidad de los datos presentados y formaliza su pedido. Los datos que el Oficial de Crédito ha recopilado, serán registrados directamente en el sistema informático para su procesamiento y control.

❖ **Arma la carpeta y realiza referencias**

Las referencias tienen que ser claras y específicas ya sean comerciales o familiares, a fin de conocer más a nuestro socio, esta información es fundamental para tomar decisiones de seguir con el proceso de crédito o suspenderlo, ya que los familiares o centros comerciales y/o bancarios pueden conocer más al cliente en procesos crediticios.

Así mismo se llenarán la solicitud, hoja de verificación de datos como domicilio y números telefónicos, informe de crédito y el análisis financiero.

❖ **Análisis de las 5C's de crédito**

El análisis minucioso de la 5C's de crédito es la herramienta que nos permite definir la situación económica y personal del socio. A continuación su significado:

CARÁCTER.-Es la impresión que da al oficial de crédito de ser una persona confiable, que cuenta con el "carácter" necesario para cumplir cabalmente con las obligaciones que contraiga. Por lo general, se considera que una buena reputación tanto en los negocios, como en la vida social, es signo de un buen "carácter".

CAPACIDAD.- La "capacidad" de pago suficiente para hacer frente a sus obligaciones. Para determinar dicha capacidad, el Oficial de Crédito investiga cómo es que el solicitante del crédito pretende hacer frente a sus obligaciones, considerando cuidadosamente sus flujos de efectivo, el calendario de pagos, su experiencia e historial de crédito. En la medida en que haya cumplido puntual y cabalmente con los créditos que haya contratado en el pasado, se espera que sea más probable que lo haga en el futuro y, por lo tanto, el Oficial deberá estar más dispuesto a otorgar el crédito.

CAPITAL.- Capital se refiere a su valor neto – el valor de sus activos menos sus pasivos.

COLATERAL.- Colateral se refiere a cualquier activo (por ejemplo, una vivienda) del que puede apropiarse el prestamista para pagar la deuda si el prestatario no puede hacer los pagos del préstamo según lo acordado.

Algunos prestamistas pueden exigir un aval, además del colateral. Un aval quiere decir que otra persona firma un documento obligándose a pagar el préstamo si usted no puede hacerlo.

CONDICIONES- Son las circunstancias externas que pueden afectar a la situación financiera del prestatario y a su capacidad para pagar, por ejemplo, la situación de la economía local. Si el prestatario es una empresa, el prestamista puede evaluar la salud financiera de la industria del prestatario, su mercado local y a sus competidores.

❖ **Procesamiento de Información Financiera**

Una vez que el Oficial de Crédito tiene toda la información que necesita procede a ordenar y a analizar los datos recolectados para completar el expediente con los documentos.

❖ **Cumple con todas las características para presentación al Comité de Crédito**

Con la información recopilada, procesada y analizada, el Analista de Crédito está en condiciones de establecer si el solicitante potencial cumple con los requisitos para el financiamiento establecido por la Cooperativa, contenida en el Manual de Políticas Generales y los específicos por producto.

❖ **Se Informa al solicitante, se da de baja y se archiva**

De acuerdo a la información procesada y analizada, el Oficial de Crédito determina que el solicitante no cuenta con capacidad de pago para reembolsar el crédito en tiempo y forma, ni las garantías requeridas, informará al mismo que la solicitud de crédito no podrá ser procesada.

De igual manera, se deberá dar de baja en el sistema la solicitud y archivar la documentación como rechazada, registrando los motivos.

❖ **Realizar el informe con el criterio del Oficial**

Si con base en la información procesada y analizada, el Analista de Crédito determina que el solicitante cuenta con capacidad de pago y las garantías requeridas según lo establecido en el Manual de Crédito, deberá elaborar su propuesta de financiamiento para su presentación al Comité de Crédito.

Este informe tiene que estar sustentado en base al expediente del cliente, puesto que es el primer filtro de contacto con el socio.

❖ **Expediente para Presentación al Comité de Crédito**

Cuando el Oficial de Crédito ha completado todo el expediente, lo entregará al Jefe de Agencia, quedando así el expediente a la espera de su presentación al Comité de Crédito.

Parte A:

Responsable principal: Miembros del Comité

Responsables alternativos: Ninguno

Procedimiento:

❖ **Comité analiza el expediente**

En esta etapa, si el Comité de Crédito considere pertinente, se procederá a realizar la verificación "in situ" de la información proporcionada por los Oficiales de Crédito en función a las pautas establecidas, que puede ser según montos de crédito.

Una vez certificada la veracidad de la información recopilada por el Oficial de Crédito, de ser requerido, se procederá a presentar los expedientes de acreditados potenciales en Comité de Crédito.

❖ **Oficial de Crédito Controla Expediente**

El Oficial de Crédito controlará todos los expedientes que se encuentran listos para ser presentados al Comité de Crédito con la finalidad de verificar si el expediente de la operación en proceso cuenta con toda la documentación y formularios requeridos.

❖ **Expediente Completo**

Cada expediente deberá contar con la documentación de respaldo de la operación crediticia, la cual dependerá del tipo de producto, monto solicitado y garantías.

❖ **Devuelve al Oficial de Crédito**

Todo expediente que no se encuentre completo será devuelto al Oficial de Crédito para la regularización de los mismos.

❖ **Oficial de Crédito completa información faltante**

El Oficial de Crédito responsable del procesamiento de la solicitud de crédito deberá regularizar la información/documentación faltante en el expediente de crédito del cliente.

❖ **Exposición en Comité**

Los expedientes de las operaciones en proceso que han pasado la verificación realizada por el Oficial de Crédito satisfactoriamente, serán presentados al Comité de Crédito para su consideración y decisión.

❖ **¿Comité de Crédito Aprueba?**

En el Comité de Créditos, cada Oficial de Crédito sustenta y fundamenta su propuesta. El rol de los otros miembros del Comité es determinar si los argumentos presentados son suficientemente sólidos además de evaluar el riesgo de la operación.

El Comité de Crédito en cualquier nivel tiene la potestad de aprobar, modificar o denegar el monto de crédito, el plazo, la frecuencia de pago y todos los demás aspectos que hacen relación a la operación de crédito como: el día de desembolso, el vencimiento del crédito, la cobertura de garantías, etc.

❖ **Registro de Operación Denegada**

Si el Comité de Crédito considera la solicitud de financiamiento no viable, negará la misma, asentando en el Acta de Comité.

❖ **Se Informa al Solicitante y Archiva**

Se informará a los solicitantes cuyos expedientes hayan sido examinados y negados en Comité de Crédito que la solicitud de financiamiento presentada por los mismos ha sido rechazada.

De igual manera, se deberá dar de baja en el sistema la solicitud de crédito y archivar la documentación, registrando los motivos.

❖ **Registro de la Información Aprobada**

Se registrará los expedientes de créditos cuyas solicitudes de financiamiento hayan sido aprobadas en Comité de Crédito, con el status de “aprobada”.

❖ **Cambios en la Propuesta.**

El Comité de Crédito podrá realizar cambios en la propuesta inicialmente presentada por el Oficial de Crédito en cuanto a monto, plazo, garantías presentadas, períodos de gracia, etc.; salvaguardo de los intereses de la Cooperativa “La Merced”.

Las solicitudes de financiamiento en las cuales el Comité de Crédito ha variado los términos inicialmente acordados con el cliente, aunque las mismas se encuentren aprobadas,

quedarán registradas en Acta de Comité como aprobados y en observación, se anotará en borrador que se encuentran pendientes de aprobación las nuevas condiciones crediticias por el acreditado y a la espera de los resultados de la negociación con el mismo.

❖ **Se Comunica al Solicitante**

Será responsabilidad del Oficial de Crédito comunicar al cliente potencial en forma inmediata al término de la sesión del Comité de Crédito, a fin de informar al mismo los cambios que se han realizado y realizar las correspondientes negociaciones.

El Oficial de Crédito deberá verificar los datos de la resolución del Comité de Créditos para transmitir la información correcta a los clientes.

❖ **Solicitante. ¿Acepta Cambios?**

El Oficial de Crédito deberá encargarse personalmente de informarle al solicitante de la resolución del Comité de Créditos, especialmente cuando hay diferencia entre el monto solicitado y el monto aprobado u otras variaciones determinadas por el Comité de Crédito.

El Oficial de Crédito deberá negociar los nuevos términos de la operación aprobada, aclarando cualquier duda que podría tener el cliente, ya que la falta de comunicación clara con él, en muchas ocasiones es causa del atraso en el pago de los créditos.

❖ **Se registra información y se archiva**

Si el solicitante no acepta los nuevos términos de la operación crediticia y opta por desistir de su crédito aprobado en Comité de Crédito, el Oficial de Crédito informará al Comité de Crédito la situación, procediéndose a registrarla en el Acta de Comité.

Asimismo registrará en el sistema informático la operación de financiamiento desistida por el solicitante potencial, dando de baja la misma y archivando el Expediente de Crédito, los mismos se le serán devueltos, quedando a disposición para su retiro en las oficinas de la Cooperativa.

❖ **Oficial de Crédito formaliza la operación**

El Oficial de Crédito registrará las operaciones aprobadas en el sistema informático, para continuar con el trámite correspondiente.

3. PROCESO DE OTORGACIÓN

Responsable principal: Oficial de Crédito, Contabilidad, Cajero

Responsables alternativos: Ninguno

Procedimiento:

❖ Oficial de Crédito formaliza la operación

Luego de la sesión del Comité de Crédito, los expedientes de los clientes de solicitudes aprobadas en el mismo serán entregados al Oficial de Crédito para continuar con el procedimiento de formalización y posterior desembolso.

❖ Impresión de Documentos

La documentación a ser impresa por duplicado: Pagaré, Contrato, Liquidación, Carta de no Vinculación, Multas, Tabla de Pagos una copia se quedará archivada en el expediente y la otra entregada al cliente.

❖ Llamar al socio y sus garantes para proceder a la legalización

El Oficial de Créditos contactará al cliente para informar que la operación crediticia se encuentra lista para ser retirada en las oficinas de la Cooperativa, coordinar día y hora.

❖ Cliente se presenta para retiro

Las operaciones no podrán permanecer pendientes de desembolso por más de siete días hábiles contados a partir de la fecha de aprobación de la solicitud sin ser recibidos por el cliente. Al octavo día se avisará al área pertinente para su anulación o para que re programe el desembolso con elaboración de nuevo pagaré, o caso contrario, codifique dicha operación como “desistida”.

❖ Se anula y se archiva el expediente

Las operaciones aprobadas cuyos titulares no se presenten a retirar por haber desistido de operar con la COAC, serán dadas de baja en el sistema, registrando las causas y archivándose el expediente de los clientes desistidos.

❖ Se receptan las firmas

El desembolso del crédito se efectúa al concurrir el cliente con sus garantes y respectivos cónyuges de ser el caso a la Agencia. Se receptará las firmas del contrato de crédito, pagaré, hoja de verificación de datos, multas, tabla de pagos, liquidación. Y se les dará una explicación concreta de las condiciones de pago, comprometiendo a los deudores y garantes en la cancelación puntual de la deuda.

❖ **Verifica Firma con Documentación Legal**

Será responsabilidad del Oficial de Crédito verificar que la documentación legal de la operación crediticia se encuentre debidamente firmada por el titular, garantes y respectivos cónyuge/conviviente si corresponde.

Deberá constatar que las rúbricas coincidan con la registrada en la cédula de ciudadanía
Coincide.

Con la documentación legal en mano, el Oficial de Crédito verificará que cada firma corresponda con la registrada en el documento legal de cada involucrado en la operación crediticia.

❖ **Impresión de Nueva Documentación**

Si la firma realizada por el titular, garantes y cónyuge/conviviente no coincide con la cédula, el Oficial de Crédito procederá a la impresión de una nueva documentación de formalización para ser firmada.

❖ **Entrega Documentación al Cliente**

El Oficial de Crédito, una vez firmada la documentación legal con todos los involucrados de la operación del crédito entregará una copia de todos los documentos y se les explicará claramente las condiciones de pago como monto desembolsado, fechas de pago.

❖ **Se archiva expediente para custodia**

El Oficial de Crédito archivará el expediente del sujeto de crédito en un lugar adecuado y seguro.

❖ **Se envía pagaré para desembolso**

El pagaré será enviado a la regional de la Cooperativa, ubicada en la ciudad de Cuenca, a fin de que se pueda continuar con el respectivo desembolso.

❖ **Dinero acreditado en la cuenta del cliente**

El crédito será depositado directamente en la cuenta que mantenga el sujeto de crédito en la Cooperativa.

4. PROCESO DE RECUPERACIÓN

Responsable principal: Dependiendo de los días de atraso del sujeto de crédito, la responsabilidad corresponde a Oficial de Crédito, Jefe de Agencia, Jurídico.

Responsables alternativos: Ninguno

Procedimiento:

❖ **Generación de Listado**

Al inicio de cada jornada laboral, el Oficial de Crédito procederá a la generación e impresión del listado del reporte de mora que arroje el sistema informático.

❖ **Gestiones de Recuperación**

Si el sujeto de crédito no cumple con las fechas establecidas de pago de acuerdo al contrato de crédito, se pueden ejecutar varios procedimientos, ejerciendo diversos niveles de presión para el seguimiento y recuperación de los clientes atrasados.

Cada caso de morosidad debe ser tratado de manera diferente, ya que no existe un esquema único aplicable. Dependerá de la situación concreta de cada sujeto de crédito y cómo evoluciona su reacción ante el reclamo de pago.

❖ **Ritmo de cobranza Persuasiva**

Lo ideal es tomar las medidas necesarias en el momento oportuno para la regularización de los pagos. Básicamente la presión a ejercer se va incrementando de acuerdo con los días de atraso, sin embargo no necesariamente el orden de acciones será la misma para todos los casos. El objetivo del esquema de requerimiento de pago descrito a continuación es que se reaccione rápidamente al menor atraso en el incumplimiento de los clientes.

❖ **Cobranza Impersonal .- Llamadas telefónicas**

En la primer semana de atraso, será responsabilidad del Oficial de Crédito realizar contactos telefónicos (o visitará al acreditado en su domicilio en caso de no contar con teléfono de contacto) para informarse de los motivos de atraso y concretar una fecha de pago para regularizar la deuda.

Las gestiones realizadas por el Oficial de Crédito, deberán ser registradas en una hoja de seguimiento (individual por acreditado) en donde quedarán registrados los motivos del atraso y la fecha para regularizar el pago de la deuda.

❖ **Cobranza Semi-personal.- Notificaciones escritas**

La notificación debe ser oportuna y con información clara u concreta como: número de cuota vencida, valor a pagar, fecha y un comentario pequeño de lo que sucederá en caso de que no realice la cancelación en las fechas indicadas y recordando al cliente los beneficios que obtendrá al ser un cliente puntual. Esta notificación tendrá firma de responsabilidad y archivada en el expediente del sujeto de crédito.

❖ **Cobranza Personal: Visitas negocio y domicilio**

Durante las siguientes dos semanas (semanas 2 y 3), las gestiones de recuperación serán complementadas por visitas al domicilio del titular, en la cual se le informará las consecuencias que se presentarán al no realizar el pago oportuno.

Durante las dos siguientes semanas (semanas 4 y 5), las gestiones de recuperación serán complementadas y acompañadas por el Jefe de la Agencia, quien tendrá a su cargo, interiorizarse de la situación del titular de la deuda y contactar al Garante de ser el caso, para informar del atraso en el pago de la deuda.

Las gestiones realizadas, deberán ser complementadas con notificaciones y llamadas de teléfono, cuyo contenido deberá solicitar la cancelación de la deuda pendiente.

Al finalizar la 5 semana de atraso, las gestiones de recuperación realizadas por la Cooperativa, deberán recibir el apoyo del área jurídica quienes apoyarán las gestiones aumentando la presión a fin de lograr la regularización de la deuda.

❖ **Se realizan los respectivos informes**

La hoja de seguimiento deberá incorporarse a la carpeta del sujeto de crédito con el propósito de anotar cronológicamente todas las gestiones realizadas para la recuperación del crédito, ya sea llamadas telefónicas, notas intimidatorias, con quién se habló, los compromisos de pago, que se fueron negociando, si se cumplieron o no, o cualquier otro detalle que se considere importante dentro del proceso de reclamo: Si el cliente se cambió de domicilio, si todavía tiene el mismo negocio, si tiene problemas personales de cualquier índole (familiares, conyugales, de enfermedad, etc.), es decir, cualquier información de alerta que sirva para tomar acciones oportunas de recuperación.

Esta hoja de seguimiento, deberá estar actualizada en el momento que el expediente se entregue a Jurídico.

❖ **Compromiso de pago?**

El oficial de crédito se compromete en hacer firmar el acta de compromiso de pago del sujeto de crédito, donde indique claramente la fecha y la cantidad a cancelar.

En caso de que incumpla, se registrara en el expediente del sujeto de crédito para realizar el informe a Jurídico.

❖ **Se deriva gestión**

Si al final de la semana 8 de gestiones, no se ha logrado la regularización de la deuda, las gestiones se derivarán a Jurídico, para realizar los trámites correspondientes para el cobro de la deuda por vía legal.

❖ **Jurídico**

Las acciones de cobranza judicial de créditos se llevarán a cabo por intermedio del Asesor Legal (externo o interno según sea el caso).

El Jefe de la Agencia proveerá del expediente del deudor al Asesor Legal externo o interno, con la siguiente documentación:

- Pagaré debidamente llenado y firmado
- Contrato de crédito
- Documentos originales de las garantías
- Reportes e información necesaria, para una efectiva recuperación en la vía judicial.

Las deudas cuyos montos no justifiquen la realización de gestiones judiciales, deberán contar con todas las posibles gestiones realizadas por el personal responsable de su recuperación, con sus correspondientes informes, para presentar en Comité de Crédito el status de “irrecuperabilidad del crédito” y solicitar el castigo correspondiente.

❖ **Socio sin deuda pendiente**

Como resultado de una adecuada gestión de recuperación del personal de la Cooperativa, quien hará un seguimiento de precaución para el próximo mes a fin de controlar de manera oportuna al cliente.

| |
|---|
| Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” |
|---|

| |
|----------------------|
| Autora: Leidy Pinzón |
|----------------------|

Anexo 2: Lista de Verificación de Documentos en Expediente del socio

| LISTA DE VERIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA MERCED | | | | |
|---|---|--|-----------|-----------|
| ÁREA DE CRÉDITO | | | | |
| FORMULARIOS | | | SI | NO |
| 1 | Solicitud de Crédito | | | |
| 2 | Informe de Crédito COAC | | | |
| 3 | Centrales de Riesgo | | | |
| 4 | Hoja de Verificación de Datos | | | |
| 5 | Informe de Riesgo | | | |
| DOCUMENTACIÓN | | | | |
| <i>Solicitante y Cónyuge</i> | | | | |
| 1 | Copia de cédula y certificado de votación | | | |
| 2 | Copia de certificado de votación | | | |
| 3 | Copia de planilla de servicio básico | | | |
| 4 | Copia de predio urbano | | | |
| 5 | Copia de matrícula o contrato de compra y venta de vehiculo | | | |
| 6 | Certificado de ingresos / rol de pagos | | | |
| 7 | RUC/RISE /Facturas de compra y venta | | | |
| 8 | Declaración del IVA /mensual o semestral | | | |
| <i>Garante y Cónyuge</i> | | | | |
| 1 | Copia de cédula y certificado de votación | | | |
| 2 | Copia de certificado de votación | | | |
| 3 | Copia de planilla de servicio básico | | | |
| 4 | Copia de predio urbano | | | |
| 5 | Copia de matrícula o contrato de compra y venta de vehiculo | | | |
| 6 | Certificado de ingresos / rol de pagos | | | |
| 7 | RUC/RISE /Facturas de compra y venta | | | |
| 8 | Declaración del IVA /mensual o semestral | | | |
| Observaciones: | | | | |
| | | | | |
| Firma del Oficial de Crédito | | | | |

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito "La Merced"
Elaborado: La autora

Anexo 3: Modelo de Carta para Recuperación de Cartera

Notificación

(Ciudad), _____ de _____ de 2.0__.

Señor (a):

Presente.

Estimado Socio:

La presente es para recordarle que Ud. recibió un crédito de nuestra Cooperativa por un valor de \$ / US\$ _____ a un plazo de _____ meses.

Le recordamos que dicho crédito está atrasado en la _____ cuota con _____ días de mora.

Aprovechamos la oportunidad para informarle que la puntualidad en el pago de las cuotas es muy importante para su historial crediticio con nuestra Cooperativa y para otros créditos que esperamos otorgarle basados en su historial, lo cual permitirá fortalecer nuestra relación crediticia.

Lo esperamos en nuestras oficinas, a más tardar el día _____ para regularizar la situación.

Atentamente.

Oficial de Crédito

Jefe de Agencia

Anexo 4: Modelo de Carta de Notificación Pre Jurídica

CARTA DE NOTIFICACIÓN PRE-JURÍDICA

(Ciudad), _____ de _____ de 2.0__.

Señor (a):

Presente.

De nuestra consideración:

La presente es para recordarle que Ud. recibió un crédito de nuestra Cooperativa por un valor de \$ / US\$ _____ a un plazo de ____ meses. Le informamos que dicho crédito está atrasado en la _____ cuota con _____ días de mora.

Por dicho motivo, necesitamos que se acercarse a nuestras oficinas dentro de 48 horas para solucionar su atraso. En caso contrario le manifestamos que su expediente pasará a nuestro Departamento Jurídico para iniciar la Demanda Judicial y proceder con los trámites correspondientes para la recuperación de la deuda.

Asimismo, aprovechamos la oportunidad para informarle que al iniciarse la demanda judicial, Ud. incurrirá en gastos legales más los honorarios del abogado.

A la espera de su pronta respuesta, nos despedimos atentamente.

Jefe de Agencia

Asistente de Recuperación / Dpto. Legal

Anexo 5: Modelo de Acta de Compromiso

MODELO DE ACTA DE COMPROMISO PAGO COAC

(Ciudad), ____ de _____ de 2.00__.

Por medio de la presente acta, Yo:.....
y....., dejamos constancia de que a la
fecha....., estamos adeudando a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La
Merced” cuotas por un valor total de \$ / US\$.....
(.....) (Incluyendo intereses moratorios y demás gastos).

A fin de evitar la Demanda Judicial, nos comprometemos a cancelar las cuotas atrasadas
de la siguiente manera:

| Cuota | Monto a Pagar | Fecha |
|-------|---------------|-------|
| | | |
| | | |

El valor de cada cuota es de \$....., además se deberá cancelar los recargos por
mora correspondientes.

En caso de incumplimiento, autorizo a la Cooperativa realizar los trámites
correspondientes para la recuperación de la deuda.

Nombres y Apellidos del Deudor:

Nombres y Apellidos del Cónyuge:

.....

.....

Firma:.....

Firma:.....