



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR
DE LOJA**

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

*Proyecto previo a la obtención
del título de doctorado en
contabilidad y auditoria*

**“PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES
EN EL ÁREA DE CRÉDITO - CARTERA Y SERVICIO
AL CLIENTE DEL BANCO NACIONAL DEL
FOMENTO SUCURSAL MACARÁ EN EL AÑO 2008”**

AUTORA: *Lcda. María Soledad Valarezo Jirón*

LOJA - ECUADOR

2009

ECO. TANGYA DEL CARMEN TANDAZO ARIAS, Catedrática de la Escuela de Economía de la Universidad Técnica Particular de Loja.

CERTIFICA:

Que la presente tesis, previa la obtención del título de Doctora en Contabilidad y Auditoría; titulada **“PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES EN EL ÁREA DE CRÉDITO - CARTERA Y SERVICIO AL CLIENTE DEL BANCO NACIONAL DEL FOMENTO SUCURSAL MACARÁ EN EL AÑO 2008”**, realizada por la Lcda. María Soledad Valarezo Jirón, ha sido desarrollada bajo mi dirección y revisada, por lo que autorizo su presentación.

Es cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Loja, 30 de Junio del 2009

Eco. Tangya del Carmen Tandazo Arias
DIRECTORA DE TESIS

AUTORIA

El contenido de la presente tesis, opiniones, ideas, conceptos, procedimientos de investigación, resultados, conclusiones y recomendaciones son de única responsabilidad de la autora.

Lcda. María Soledad Valarezo Jirón

CESIÓN DE DERECHOS

MARÍA SOLEDAD VALAREZO JIRÓN, declaro conocer y aceptar la disposición del artículo #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"

Lcda. María Soledad Valarezo Jirón

LA AUTORA

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar constancia de mi profunda gratitud a la A la Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Contabilidad y Auditoría, en las personas de su Directora y Catedráticos, que día a día consolidan sus esfuerzos en la formación de profesionales capaces de enfrentar los actuales retos del mundo cambiante.

De manera muy especial a la Eco. Tangya del Carmen Tandazo Arias, Directora de Tesis quien atribuyó sus conocimientos y experiencias profesionales en la dirección y asesoramiento del presente trabajo.

A toda nuestra familia y amigos que en forma desinteresada supieron brindarnos orientaciones en función al desarrollo de la temática propuesta para este fin.

Al Señor, Gerente del Banco de Fomento Sucursal Macará y a todo el personal, funcionarios que tuvieron la predisposición para aprobar el presente trabajo de investigación y brindarme las facilidades para el desarrollo del mismo.

LA AUTORA

DEDICATORIA

Con inmenso amor dedico este trabajo a mi familia, razón permanente de mi existir, quien con su ternura me ha impulsado a cristalizar una meta más en mi vida.

MARÍA SOLEDAD

TEMA:

**“PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES EN
EL ÁREA DE CRÉDITO - CARTERA Y SERVICIO AL
CLIENTE DEL BANCO NACIONAL DEL FOMENTO
SUCURSAL MACARÁ EN EL AÑO 2008”**

INTRODUCCIÓN

El Banco Nacional de Fomento es una entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública. Su funcionamiento se basa en la Ley Orgánica, Estatuto, Reglamentos y Regulaciones; y, su política crediticia se orienta de conformidad con los planes y programas de desarrollo económico y social que expida el Gobierno Nacional y que responde de ésta manera a las necesidades actuales y potenciales de los mercados nacionales.

El Banco Nacional de Fomento, líder en el mercado financiero Ecuatoriano con más de 75 años de experiencia en brindar soluciones financieras que beneficien a los clientes dentro de sus segmentos de negocios. En razón de su proyección y prestigio hemos optado por realizar una investigación financiera a ésta institución, por lo que el estudio a realizar no es en función a la existencia de un problema, sino más bien en base ha una necesidad de la entidad, puesto que desde la fecha de su creación no se ha realizado una revisión de esta magnitud.

El trabajo de investigación pretende realizar una reestructuración en los departamentos de crédito - cartera y servicio al cliente del Banco del Fomento sucursal Macará, a través del estudio e interpretación de su situación actual, para luego proponer algunos cambios en beneficio de la entidad financiera. Cabe señalar que al iniciar nuestro trabajo investigativo planteamos "objetivos específicos que ayudaron al término del mismo; y, que citamos a continuación:

1. Recopilar la documentación de sustento.
2. Aplicar el análisis de los procesos de trámites actuales en la entidad bancaria.
3. Interpretar y determinar las posibles debilidades existentes.

Mediante el cumplimiento de todos estos objetivos, se pudo comprobar la hipótesis que nos planteamos al inicio de nuestro trabajo investigativo que es: "Reestructurar los procesos administrativos y contables en el departamento de

crédito - cartera y servicio al cliente del Banco Nacional del Fomento Sucursal Macará"; lo que permitió evaluar el desempeño financiero y operacional de la entidad.

La investigación consta de cuatro capítulos, así en el primero se realiza: una Visión General del Banco; el mismo que contiene una reseña histórica, y los aspectos generales de la entidad. El segundo capítulo incluye: Los antecedentes generales de crédito y servicio al cliente, en el mismo se conceptualiza y se analiza todos y cada uno de sus elementos. El tercer capítulo muestra las definiciones de las operaciones bancarias importantes para la reestructuración que deseamos aplicar. El cuarto capítulo corresponde a todos los parámetros que se debe tomar en cuenta para realizar un Manual de Procesos, para de ésta manera establecer su realidad actual, consiguiendo colaborar con Gerencia para la toma de decisiones y al mismo tiempo con la responsabilidad y compromiso de demostrar los conocimientos adquiridos en la Universidad Técnica Particular de Loja. El quinto capítulo se expone el planteamiento y acciones a ejecutarse en las áreas de crédito y servicio al cliente, para así poder entregar un trabajo investigativo que baya en beneficio de la colectividad y por su puesto de la entidad bancaria.

CAPITULO I

**ASPECTOS GENERALES DEL BANCO NACIONAL
DE FOMENTO SUCURSAL MACARÁ**

1.1 RESEÑA HISTÓRICA.

"El Banco Nacional del Fomento se creó el 04 de marzo de 1928 durante el gobierno de Dr. Isidro Ayora, nace la institución como banco Hipotecario, el mismo que se transforma en institución privada con finalidad social y pública, autónoma y sujeta a su propia Ley y Estatuto, forma jurídica vigente hasta la fecha. El 14 de octubre del mismo año se convierte de Banco Hipotecario en lo que hoy es el Banco Nacional del Fomento, estableciéndose un banco en cada provincia de sierra y la costa, dedicada al apoyo de los pequeños y medianos empresarios.

Con su creación se dicta la Ley de Organización del Sistema de Crédito de Fomento que es el punto de partida del sistema que actualmente rige al Banco. Se expide la Ley Orgánica del BNF que unifica en una sola institución al anterior sistema de crédito de fomento, que contaba con una casa matriz y bancos provinciales, transformando a estos en sucursales dependientes directamente de la Casa Matriz.

El 28 de marzo se expide la nueva Ley Orgánica del Banco Nacional del Fomento actualmente vigente, luego el proceso de reestructuración significó implantar nuevo Reglamento Orgánico Funcional que reemplazó al vigente desde el año de 1978; luego, mediante la Ley 690 se promulga la Ley para la Promoción de la Inversión y Participación Ciudadana, denominada **Trole 2**. En su título 18 se hacen importantes reformas a la Ley Orgánica del Banco Nacional del Fomento."¹

Con la finalidad de expandir su radio de acción, ésta institución financiera, crea la sucursal en la Ciudad de Loja y luego en los cantones más importantes de esta provincia como es el caso del Cantón Macará, que se caracteriza por su alto índice comercial nacional e internacional por su ubicación fronteriza, constituyéndose en

¹ Manual de Inducción del Banco Nacional del Fomento, Pág. 04

una institución clave para la captación de los recursos de los lojanos y logrando satisfacer sus necesidades financieras.

"La actual administración del Banco Nacional de Fomento, consciente de la necesidad de actualizar su normativa legal en relación a la realidad económica, financiera y crediticia de la entidad y propiciando el cumplimiento de los fines y objetivos institucionales en el marco de las políticas de fomento del desarrollo productivo para los pequeños y medianos productores del campo y la ciudad, que se ha propuesto la institución en el presente período, procedió a elaborar un proyecto de Reglamento Sustitutivo al Reglamento General de Crédito, que en muchos aspectos adolecía de obsolescencia y atentaba contra la agilidad, seriedad y eficacia en el proceso de concesión, control y recuperación de los créditos.

Para preparar el proyecto de reformas, se buscó integrar un equipo multidisciplinario a nivel nacional, de profesionales del mismo Banco, priorizando experiencia, conocimiento y solvencia, quienes han contribuido eficientemente para el logro de este prioritario objetivo de la actual administración, que fuera acogido y aprobado por el Directorio, con las sugerencias que creyó conveniente en su calidad de organismo de legislación de la institución, por lo tanto, es válida esta oportunidad para expresarles a todos ellos, cuya nómina consta en hoja adjunta. El sincero reconocimiento institucional y personal por su valiosa contribución y aporte otorgado con elevada mística institucional.

A partir del 10 de enero de 2005, se encuentra vigente el nuevo Reglamento General de Crédito, cuyo texto consta de la presente publicación, debiendo todas las oficinas, departamentos y funcionarios, proceder a su aplicación en las operaciones crediticias del Banco, para cuyo efecto debe también ser estudiado y analizado por el personal y difundido para conocimiento de los sectores productivos organizados y clientes de la institución, tarea en la que deberá utilizarse creativa y ampliamente los medios de difusión más convenientes.

De esta forma entregamos a nuestros clientes y al pueblo ecuatoriano un instrumento legal y operativo que estamos seguros contribuirá a mejorar significativamente la presencia crediticia de esta entidad publica de desarrollo en favor de quienes construyen con esfuerzo, sacrificio y dedicación la riqueza productiva de nuestro país."²

1.1.1 BASE LEGAL DE LA ENTIDAD BANCARIA.

El BANCO NACIONAL DEL FOMENTO SUCURSAL MACARÁ esta regulado por la Ley de Instituciones del Sistema Financiero, que le permite realizar actividades como:

- Recibir depósitos
- Otorgar créditos
- Aceptar hipotecas reserva de dominio y prendas
- Emitir cédulas hipotecarias, bonos de prenda u otra clase de obligaciones autorizadas por la ley.

Además de estar sujeta a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos, también lo esta por la Ley de Compañías.

1.1.2 LEY DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO.

"Esta ley regula la creación, organización, planeación de actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero".³

² Reglamento general del Crédito, Pág. 01

³ Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.(Leyes Conexas)

1.1.3 SUPERINTENDENCIA DE BANCOS (ART.171).

La Superintendencia de Bancos, es un organismo técnico con autonomía administrativa, económica financiera y personería jurídica de derecho público, esta dirigida y representada por el Superintendente de Bancos. Tiene a su cargo la vigilancia y el control de las instituciones del sistema financiero público y privado, así como las compañías de seguros, determinados en la constitución y en la ley.

1.1.4 JUNTA BANCARIA

La Superintendencia de Bancos tendrá una Junta Bancaria conformada por cinco miembros; el Superintendente de Bancos, quien la presidirá; el Gerente General del Banco Central del Ecuador; dos miembros con sus respectivos alternos que serán designados por el Presidente Constitucional de la República, y un quinto miembro y su alterno, que serán designados por los cuatro miembros restantes.

1.1.4.1 ATRIBUCIONES:

- Formular la política de control y supervicios del Sistema Financiero.
- Resolver los casos consultados en la Ley de Instituciones del Sistema Financiero.
- Determinar las operaciones y servicios señalados en la Ley de Instituciones del Sistema Financiero.
- Resolver los recursos de revisión de orden administrativo planteados ante este organismo.
- Aprobar el presupuesto y la escala de remuneraciones del personal de la Superintendencia.
- Conocer la memoria que elabore el Superintendente en forma previa a su remisión al Congreso Nacional.

1.1.5 LEY DE COMPAÑÍAS.

El Banco es una Compañía anónima en cuya sociedad el capital, dividido en acciones negociables, esta formado por la aportación de los accionistas que corresponden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de la Ley de Compañías como toda sociedad o compañía mercantil anónima y por lo tanto sometida a las regulaciones y mandato de la Superintendencia de Compañías que aprobara su constitución y estará sometida a su control.

Cabe destacar que el BANCO NACIONAL DEL FOMENTO SUCURSAL MACARÁ Sucursal Loja esta normada por estatutos y reglamentos, emitidos por la matriz del Banco, los mismos que tienen que ser aplicados por las sucursales y agencias que forman parte de esta institución.

1.2. MISIÓN DEL BANCO NACIONAL DEL FOMENTO SUCURSAL MACARÁ

Se entiende por misión el origen y el porque de la existencia y razón de la entidad y que debe hacer, analizando los factores externos o entorno, los recursos que dispone y los puntos fuertes del momento.

La Misión del Banco en general es:

“Promover el desarrollo socio-económico del país, a través de facilidades de crédito y servicios bancarios especialmente para los pequeños productores del sector agropecuario y microempresarios de la pequeña industria y artesanía, en coordinación con organismos privados y gubernamentales que posibilite la

transferencia de tecnología y capacitación, garantizando la productividad, eficiencia y competitividad de sus clientes".⁴

1.3. VISIÓN DEL BANCO NACIONAL DEL FOMENTO SUCURSAL MACARÁ

Es la orientación mediante la explicación detallada hace a la entidad mediante formulación de estrategias de la organización.

Su visión es:

"Ser una institución líder en el sistema financiero nacional, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad, por su gestión técnica y transparente, por la calidad de los productos y servicios financieros y por su efectiva contribución al desarrollo de los sectores productivos rurales, formales e informales del Ecuador ".⁵

1.3.1 OBJETIVOS GENERALES DEL BANCO NACIONAL DEL FOMENTO SUCURSAL MACARÁ

Según el Art.51 de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero los bancos podrán efectuar las siguientes operaciones:

1. Estimular y acelerar el desarrollo socio-económico del país. mediante una amplia y adecuada actividad crediticia dirigida a los pequeños y medianos productores
2. Recibir los recursos de público en depósitos a la vista.
3. Recibir depósitos a plazos.
4. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito.

⁴ y ⁵ Manual de Inducción del Banco Nacional del Fomento, Pág. 05.

5. Emitir obligaciones y cédulas garantizadas con sus activos y patrimonio.
6. Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras del país y del exterior.
7. Otorgar créditos quirografarios, con reserva de domino, hipotecarios, prendario especiales, con documentos descontados.
8. Conceder créditos en cuenta corriente contratados o no.
9. Negociar letras de cambio, libranzas, pagares, facturas, y otros documentos.
10. Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior
11. Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior o hacer adelantos sobre ellas.
12. Constituir depósitos en instituciones financieras del país y del exterior.
13. Adquirir, conservar o enajenar por cuenta propia valores de renta fija.
14. Efectuar por cuenta propia o de terceros operaciones con divisas.
15. Efectuar servicios de caja y tesorería
16. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos.
17. Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósitos para su custodia y arrendar casilleros de seguridad para depósito de valores.
18. Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, debito o tarjetas de pago.
19. Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil
20. Comprar, edificar y conservar bienes raíces para su funcionamiento.
21. Adquirir y conservar bienes muebles e intangibles para su servicio y enajenarlos.
22. Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barras.

- 23. Emitir obligaciones con respaldo de la cartera de crédito hipotecario o prendario propia o adquirida.
- 24. Garantizar la colocación de acciones u obligaciones.
- 25. Efectuar inversiones en el capital social de las sociedades.
- 26. Efectuar inversiones en el capital de otras instituciones financieras.

1.3.2 ACTIVIDAD PRODUCTIVA DEL BANCO.

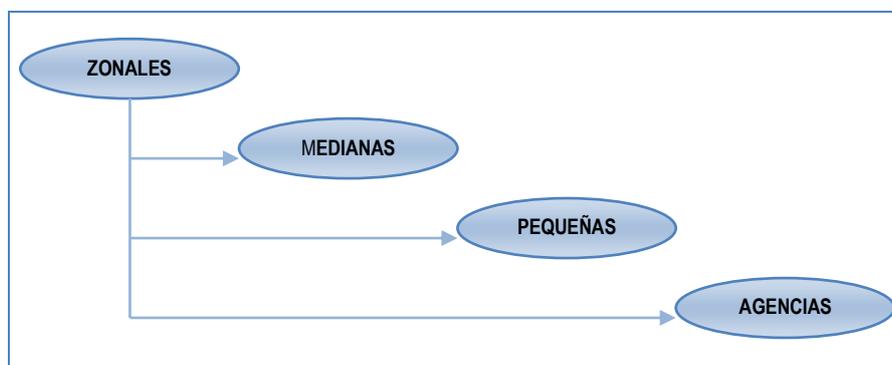
El BANCO NACIONAL DEL FOMENTO SUCURSAL MACARÁ, está orientado a la satisfacción plena de las necesidades; y, expectativas de los clientes, brinda su amplia gama de servicios y productos financieros competitivos de excelente calidad en forma ágil, oportuna y esta dirigido especialmente a otorgar créditos a los pequeños y medianos empresarios.

1.4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL BANCO NACIONAL DEL FOMENTO MACARÁ

ORGANIGRAMA: Es una sinopsis de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea.

Es importante indicar que las sucursales se encuentran categorizadas en los siguientes tipos.

GRAFICO N° 01



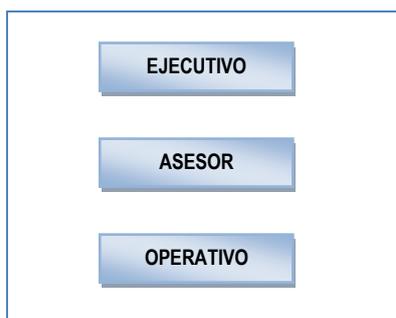
Elaboración: La Autora.

Fuente: Manual de Funciones del BNF- Macará.

1.4.1 NIVELES ADMINISTRATIVOS

Aunque la estructura de las agencias consta solo del nivel ejecutivo, asesor y operativo.

GRAFICO N° 02



Elaboración: La Autora.
Fuente: Manual de Funciones del BNF- Macará.

1.4.1.1 Nivel Directivo.- Representa el más alto grado de la estructura de la Institución; orientará y dirigirá la política del Banco; su relación de autoridad es directa respecto del nivel Ejecutivo y sus decisiones se cumplen a través de éste.

GRAFICO N° 03



Elaboración: La Autora.
Fuente: Manual de Funciones del BNF- Macará.

Directorio de la Entidad, se integra de conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento.

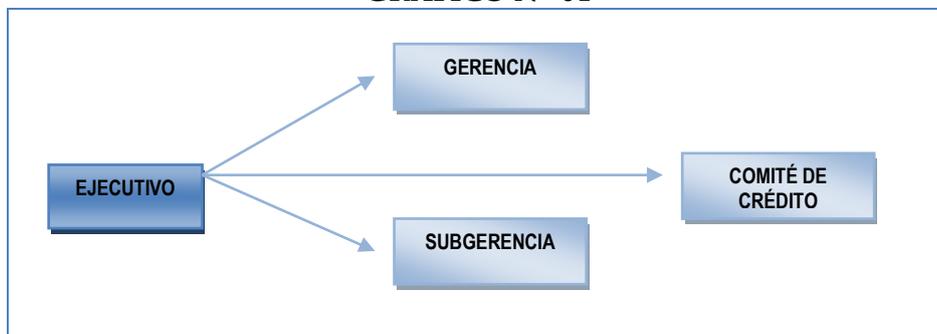
1.4.1.2 Nivel Ejecutivo.- El nivel ejecutivo es el más alto de la estructura de la sucursal; le corresponde cumplir y hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, manuales e instructivos provenientes de la Ley, del Directorio, de la Gerencia General y de otras instancias autorizadas de la Casa Matriz. Su relación de autoridad es directa sobre los niveles Asesor y Operativo.

Está conformado por la Gerencia de la Sucursal y por el Comité de Crédito, por ser este un organismo de decisión en el otorgamiento de préstamos.

El Gerente de la sucursal es el funcionario responsable de la gestión de la Oficina a su cargo, así como del control y operatividad de las sucursales dependientes.

El Comité de Crédito está integrado por los funcionarios determinados en la Ley Orgánica del Banco y el Reglamento General de Crédito.

GRAFICO N° 04



Elaboración: La Autora.
Fuente: Manual de Funciones del BNF- Macará.

1.4.1.3 Nivel Asesor.- Absuelve las requerimientos de consulta de todos los niveles. Su relación de autoridad es directa con los niveles Directivo y Ejecutivo e indirecta con los otros niveles y está conformado por el Departamento Legal y de Coactivas en las Sucursales Zonales, y por las Unidades Legales en las Sucursales Medianas y Pequeñas.

GRAFICO N° 05



Elaboración: La Autora.
Fuente: Manual de Funciones del BNF- Macará.

1.4.1.4. Nivel Operativo.- El Nivel Operativo es el encargado de ejecutar los programas de trabajo, de acuerdo con las políticas fijados por la Casa Matriz y por el Nivel Ejecutivo de la sucursal, tendientes al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Está conformado en las Sucursales Zonales por los Departamentos:

- Administrativo - Financiero
- Crédito y Cartera
- Servicios Bancarios

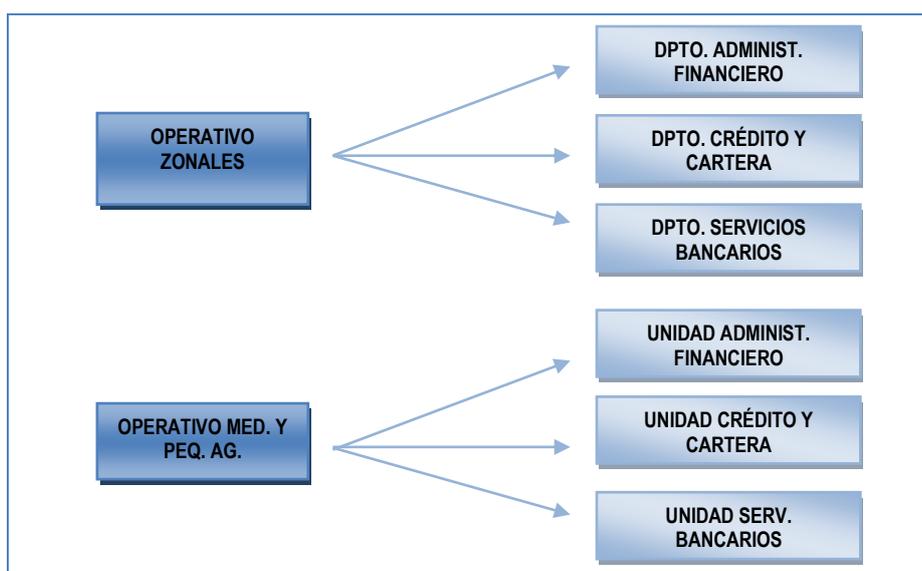
En las Sucursales Medianas y Pequeñas por las Unidades:

- Administrativa - Financiera
- Crédito y Cartera
- Servicios Bancarios

En las Agencias:

Por una estructura similar a las Sucursales Medianas y Pequeñas, diferenciadas de estas últimas por el reducido número de personal que emplea, el mismo que estará dado por sus características y necesidades particulares.

GRAFICO N° 06



Elaboración: La Autora.

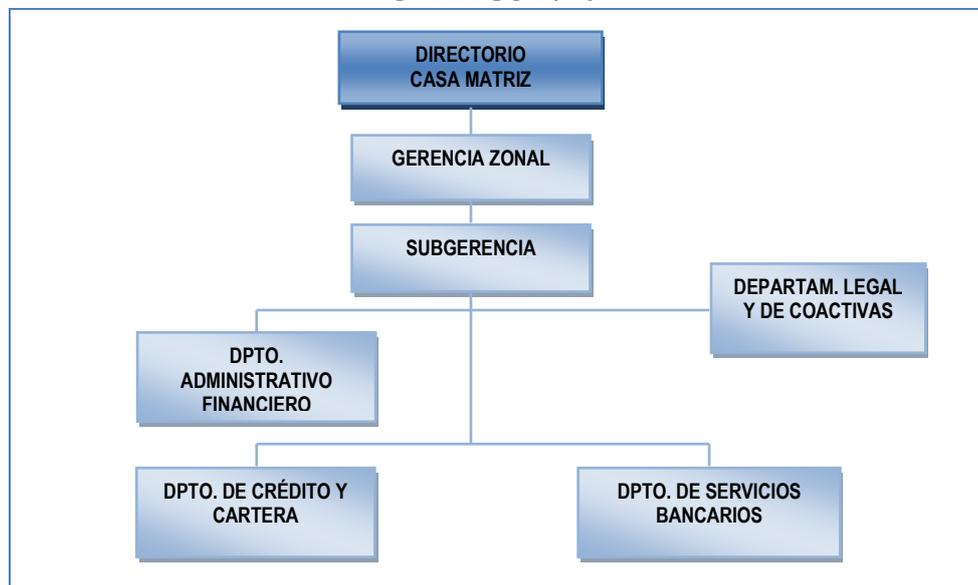
Fuente: Manual de Funciones del BNF- Macará.

1.4.2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.

El BANCO NACIONAL DEL FOMENTO SUCURSAL MACARÁ, esta organizado de acuerdo a sus necesidades, cuenta con el recurso humano el mismo que labora es la entidad de acuerdo al nivel jerárquico que cada uno posee, lo que se representa en el siguiente organigrama.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL BANCO NACIONAL DEL FOMENTO SUCURSAL ZONAL

GRAFICO N° 07



Fuente y Elaboración: Banco Nacional del Fomento Sucursal Macará

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL BANCO NACIONAL DEL FOMENTO SUCURSAL MEDIANA Y PEQUEÑA CANTÓN MACARÁ

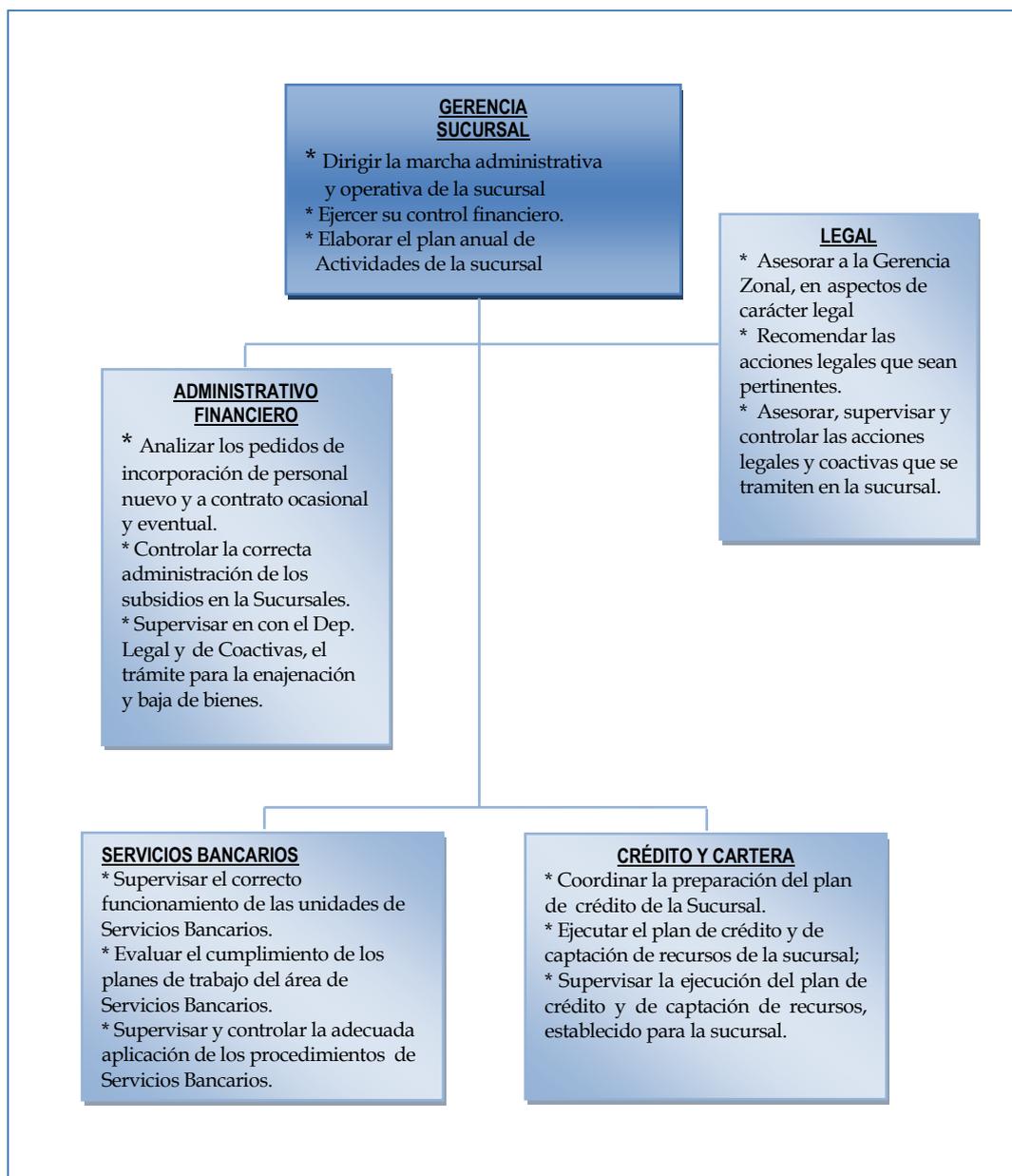
GRAFICO N° 08



Fuente y Elaboración: Banco Nacional del Fomento Sucursal Macará

1.4.3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

GRAFICO N° 09



Fuente y Elaboración: Banco Nacional del Fomento Sucursal Macará

CAPITULO II
ANTECEDENTES GENERALES DE CREDITO Y
SERVICIO AL CLIENTE

ANTECEDENTES GENERALES DE CRÉDITO Y SERVICIO AL CLIENTE ⁶**2. CRÉDITO****2.1. GENERALIDADES**

Hay diferentes versiones sobre la iniciación de las operaciones crediticias, pero de una forma amplia podemos afirmar, sin temor a equivocarnos que el crédito es tan antiguo como la civilización. En sus comienzos, el préstamo se efectuaba en especies, y fue hasta la aparición y el empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera ya tabulada.

Antes de la era cristiana, la antigua Roma, encontramos los primeros signos del desarrollo crediticio. Sabemos que sus créditos fluctuaban entre el 40 y el 75%, y aún cuando parezcan elevados, se debe considerar por las circunstancias de aquella época el prestamista corría grandes riesgos. Hay constancias de leyes y decretos que establecían penas corporales para el deudor insolvente o que no cumplían lo pactado, también existen documentos históricos que indican penas variables entre la confiscación de los bienes del deudor, el encarcelamiento y aun la pena de muerte.

2.1.1. DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE CRÉDITO

El término crédito proviene de latín *creditum*, de *credere*, tener confianza.- aun cuando no existe una definición generalmente aceptada podemos definir la operación de crédito como “La entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio sobre la base de

⁶ Emilio Villaseñor, *Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas*, Editorial Trillas.

confianza a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir un interés pactado.

Crédito es una promesa de pago que establece un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor. Por una parte el deudor tiene la obligación de pagar y por otra el acreedor tiene el derecho de reclamar el pago.

2.1.2. IMPORTANCIA DEL CRÉDITO

Actualmente es de vital importancia para la economía de todos los países y de todas las empresas, ya que su utilización adecuada produce entre otros beneficios los siguientes:

- Aumento de los volúmenes de venta
- Incremento de la producción de bienes y servicios y, como consecuencia una disminución de los costos unitarios.
- Elevación del consumo, al permitir que determinados sectores socioeconómicos adquieran bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuvieran que pagarlos de contado.
- Creación de fuentes de trabajo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes.
- Fomento del uso de todo tipos de servicios y adquisición de bienes con largos plazos de pago
- Desarrollo tecnológico como a favorecido al incrementarse los volúmenes de venta
- Ampliación y apertura de nuevos mercados al dotar del poder de compra a importantes sectores de la población.

Para efectos de calificación de la cartera los créditos se clasifican en:

Créditos Comerciales.- Son todos aquellos otorgados por la institución a sujetos de crédito cuyo destino sea el financiamiento de las diferentes actividades productivas.

Créditos de Consumo.- Son los créditos que otorga la institución a personas naturales y cuyo destino sea la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, cuya fuente de pago son los ingresos del deudor.

Créditos de Vivienda.- Son créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria y haya sido otorgado al usuario final del inmueble, caso contrario se consideran como comerciales.

2.1.4. SERVICIO AL CLIENTE

El área de servicio al cliente del Banco Nacional de Fomento Sucursal Macará esta orientado a prestar un servicio personalizado mediante el cual los clientes se sienten satisfechos ya que cada una de sus inquietudes y necesidades podrán ser resueltas por el respectivo ejecutivo de cuenta.

El mercado comercial sufre cambios constantemente y en la economía ecuatoriana se ha visto un crecimiento importante de empresas e instituciones financieras a todo nivel, informal, micro empresarial, industrial etc.

Anteriormente las instituciones financieras tenían pocos competidores y estos ofrecían productos y servicios muy parecidos, por otro lado los clientes aunque no quedaban totalmente satisfechos no tenían otras opciones, pero ahora existen varias ya que el mercado ha cambiado y es muy competitivo, los clientes consumidores y corporaciones exigen por igual productos y servicios diseñados para sus necesidades particulares y específicas, el cliente de hoy espera recibir un servicio ágil eficiente rápido y confiable que le de seguridad a todo nivel que se cumplan sus expectativas.

El costo de conseguir un nuevo cliente casi triplica el costo de mantener un cliente antiguo, se debe considerar también que el cliente que esta satisfecho comentara con sus amigos conocidos colegas etc. Sobre lo contento y satisfecho que se encuentra con el servicio que recibe y lo recomienda de esa manera ganaremos nuevos clientes, el buen servicio y la calidad nos lleva a tener una ventaja competitiva en el mercado financiero

2.1.4.1. Elementos del Servicio al Cliente⁷

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos

2.1.4.2. Importancia del Servicio al Cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los

⁷ Hill Charles y JONES Garet, Administración Estratégica, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A Colombia, Tercera Edición 2001.

descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costo de inventario.

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

2.2. ASPECTOS LEGALES Y REGLAMENTACIONES INTERNAS⁸

2.2.1. POLÍTICAS CONTEMPLADAS EN LA LEY DE INSTITUCIONES FINANCIERAS.

- **(Art. 127)** Las instituciones del sistema financiero no podrán hacer operaciones, directa o indirectamente, por mas del equivalente a 10.000 UVCs a sus directores, funcionarios o empleados a sus respectivos cónyuges, sin la aprobación previa del directorio, cuya resolución constará en actas y será puesta en conocimiento de la superintendencia dentro de los ocho días siguientes a la fecha en que fue adoptada.

⁸ Ley general de instituciones del Sistema Financiero.

Para los fines de este artículo, si un director, funcionario o empleado de la institución del sistema financiero fuese propietario o manejare el veinte por ciento o mas de las acciones o participaciones de una sociedad, el préstamo realizado a esta se considerara otorgado a aquel, en el mismo porcentaje de su participación accionaría en dicha institución, porcentaje que será incluido en el computo de las operaciones a que se refiere el inciso anterior.

- **(Art.129)** Los directores, administradores, funcionarios o empleados de una institución del sistema financiero o una persona que actuase a nombre y en representación de ellos, no podrán adquirir ni arrendar, a cualquier título, por su propia cuenta o en representación de un tercero, directa o indirectamente, cualquiera bien de propiedad de la institución o los que estuvieren hipotecados o prendados a ella. Las mismas personas no podrán vender a la institución financiera bienes de su propiedad.

- **(Art. 73)** Se prohíbe efectuar operaciones con personas naturales o jurídicas vinculadas directa o indirectamente con la administración o la propiedad de una institución del sistema financiero de sus subsidiarias o de su sociedad controladora

2.2.2. POLÍTICAS GENERALES DE CRÉDITO⁹

Una política puede definirse como un curso general de acción para situaciones concurrentes, encaminadas a alcanzar objetivos establecidos es una regla que norma la actuación y que, acatándola permite lograr los fines propuestos.

⁹ Emilio Villaseñor, Elementos de Administración de Crédito y Cobranza, Editorial Trillas

Las políticas de crédito y cobranzas se aplican a las actividades de su propio departamento en la ejecución de sus funciones, las cuales vienen a establecer un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones.

Toda entidad que efectúe crédito debe establecer y mantener actualizada una política de crédito, a fin de que las decisiones individuales en este aspecto sigan un patrón consistente con las finalidades y políticas globales

2.2.2.1. FORMULACIÓN DE UNA POLÍTICA DE CRÉDITO.- Toda política de crédito de acuerdo a la práctica y del sistema organizacional establecida, por lo general, puede ser formulada de dos formas: verbal y por escrito.

- **Política Verbal.-** Será indispensable para su comprensión, que sea transmitida de una forma clara, de no ser así, se corre el riesgo de que se interprete de forma arbitraria.
- **Política Escrita.-** Es una fuente de estabilidad y continuidad en la operación del departamento, es una herramienta de trabajo más precisa y efectiva; la política escrita permitirá una disminución de las posibilidades de variación de las políticas.

Es de vital importancia tomar en cuenta lo siguiente para cuando se vaya a desarrollar o modificar una política de crédito:

- Establecimiento de objetivos

- Análisis cuidadoso del marco en el cual deberá operar la política de crédito durante el periodo de gestión.

2.2.3. ASPECTOS LEGALES

El crédito bancario esta reglamentado por ordenamientos legales y resoluciones que no pueden dejar de tomar en cuenta las disposiciones que le compete a cada tipo de operación, no tanto porque al no aceptarlas representa una violación u omisión, sino porque siempre que se deja de cumplir un requisito o se descuida algún precepto la operación pierde sus elementos legales que en la mayoría de los casos son indispensables para lograr su cobro, sobre todo cuando hay que hacerlo judicialmente.

Los bancos deben responder a sus depositantes, directores y autoridades por la seguridad, rentabilidad y liquidez de los préstamos concedidos. Pueden afrontar estas responsabilidades solamente si sus decisiones están basadas en informaciones adecuadas y dignas de confianza. Para lograrlo es necesario el siguiente procedimiento.

1. **Obtener información.-** Toda información debe ser investigada, sin subestimar nada, ninguna oportunidad que permita conocer algo más sobre el prestatario. Es muy importante que se obtenga información con respecto a la gerencia de la compañía; y, a la combinación de habilidades, sea buena, mala o indiferente; y, que da lugar al éxito o fracaso del negocio.
2. **Análisis.-** Este forma parte integral de la concepción de un crédito; generalmente es realizado por un grupo de apoyo altamente especializado. El departamento de información o de análisis de

crédito es muy importante dentro de la concepción de un préstamo cuya finalidad es verificar y analizar la información obtenida y los estados financieros, estos son recopilados en un informe que se remite al comité de crédito el mismo que lo analiza para poder llegar a una decisión final.

3. Evaluación y decisión.- Una vez en el poder del oficial de crédito el informe del análisis incluye datos estadísticos, coeficientes e índices económicos y financieros; esta en condiciones de factores previstos para la toma de decisiones:

- a. **Personal.-** Que corresponde a carácter
- b. **Económico.-** Correspondiente al capital y colateral
- c. **Financiero.-** Referente a la capacidad y condición.

Una decisión deberá estar basada en un apropiado análisis crediticio de los factores mencionados; y, un profundo análisis del balance de la información obtenida.

4. Control y Recuperación.- El control es necesario para asegurar la recuperación de acuerdo a las condiciones y propósitos del crédito. Se basa en normas convenientes de actuación oportuna para prevenir, detectar y remediar problemas mucho antes que la operación sea clasificada adversa por los revisores internos.

2.2.3.1. REGLAMENTACIONES INTERNAS¹⁰

Todo crédito debe tener.

¹⁰ Manual de Crédito del Banco de Guayaquil

1. Propósito y obligatoriedad.- Estas reglas tienen el propósito de que los créditos se den en forma segura y ordenada, por lo tanto todas las personas involucradas en la concepción de un crédito están obligados a conocerlas y cumplirlas a cabalidad.

2. Intransferibilidad de los límites de Crédito.- Quiere decir que los límites del crédito no pueden bajo ninguna circunstancia ser delegados; y, que la clave a través de la cual se aprueban las operaciones en el sistema de cómputo no debe ser conocida por ninguna otra persona que no sea dueña de límite.

El funcionario que transmita su clave a otro funcionario o empleado cualquiera, se sujeta a las sanciones que el presidente ejecutivo tenga a bien imponerle. Así mismo el funcionario o empleado que utilice dicha clave también será sancionado.

3. Consideraciones Generales.- El límite de crédito requerido para la aprobación de cualquier operación esta determinado por la suma de la operación propuesta más todas las operaciones aprobadas anteriormente, directas, indirectas y continentes.

Para la determinación de límite de crédito requerido, se suman las operaciones requeridas a todas las empresas e individuos relacionados con el cliente que solicita la operación.

4. Designación del funcionario de Crédito.- El directorio designa al presidente ejecutivo y, a solicitud de este se elige

al vicepresidente ejecutivo/división comercial y los vicepresidentes de crédito.

El presidente ejecutivo designa a todos los funcionarios de crédito

2.2.3.2. CONTROL

El control se basa en lo dispuesto por la Superintendencia de Bancos los mismos que se detallan:

Comisión Calificadora

1. **Organización.-** Esta integrada por los siguientes, funcionarios presidente del directorio, presidente ejecutivo, el vicepresidente ejecutivo/división comercial. El vicepresidente ejecutivo/división inversiones y el auditor interno
2. **Responsabilidades.-** Hacer un seguimiento de los activos de riesgo en forma permanente y realizar las provisiones para eventuales pérdidas por incobrabilidad o pérdida del valor total. Calificar los activos de riesgo según los lineamientos de la resolución de la junta bancaria o de las que se emitan en su reemplazo o enmienda. Dirigir informe al directorio con los resultados de la calificación con copia a la Superintendencia de Bancos dicho informe incluirá, entre otras cosas la calificación, el monto de provisiones requerido; y el existente y el detalle de las garantías recibidas. Presentar la calificación correspondiente al 31 de diciembre de cada año para el dictamen del auditor externo del banco.

Auditor Externo. El auditor externo emitirá cada año un dictamen sobre el informe de diciembre a la comisión calificadora. En su dictamen, el auditor se pronunciará sobre el cumplimiento de las normas relativas a la calificación y a la constitución de provisiones.

Anualmente antes de emitir su opinión sobre los estados financieros del Banco, el auditor revisará todos los activos, incluyendo los de riesgo y las garantías que los cubren.

Dentro de las notas a los estados financieros, se deberá revelar la estructura de riesgo de los activos, conforme a las normas de la resolución **SB-95 1822**. Así mismo deberá informar el monto total de las provisiones exigidas según las mismas normas.

Superintendencia de Bancos.

1. Hace revisiones y análisis periódicos de los activos de riesgo.
2. Se asegura que las operaciones tengan las garantías adecuadas y que las mismas hayan sido debidamente constituidas.
3. Evalúa la calificación de los activos de riesgo hecha por la Comisión Calificadora y hace recalificaciones de considerarlas necesarias.
4. Revisa el cumplimiento de las normas referentes a la concentración de riesgos y los créditos concedidos a personas naturales o jurídicas vinculadas a la propiedad o gestión del Banco y las empresas que la conforman.

5. Según indica la resolución **SB-95-1822**, que “las instituciones financieras mantengan expedientes individuales para cada uno de sus clientes de crédito, con la documentación e información suficiente para la adecuado manejo de la cartera y para respaldar el proceso de calificación y control de los activos de riesgo.

La carpeta de crédito deberá contener la siguiente información:

- a.- Informe básico del cliente: Para todas las personas naturales o jurídicas cuando el crédito este dirigido a las diversas actividades productivas que demanda la economía.
- b.- Líneas de crédito
- c.- Ordenes de operación
- d.- Información financiera
- e.- Informes de crédito/reporte de visita
- f.- Correspondencia
- g.- Misceláneos (avalúos, inspecciones de prendas, recibo de valores, solicitud de apertura de cuentas, etc9
- h.- Formulario de licitud de fondos.

La carpeta legal y de garantías, que se mantendrá para deudores que sean personas jurídicas o aquellos que hayan constituido garantías reales a favor de las instituciones financieras contendrá, entre otra información lo siguiente:

- a.- Informes legales
- b.- Fotocopias del RUC, nombramientos y poderes especiales
- c.- Escritura de constitución y ultima reforma de estatutos.

- d.- Copia de los contratos de hipoteca o de prenda constituidos a favor de la institución financiera.
- e.- Copia de certificados del registro mercantil y de propiedad.
- f.- Copia de pólizas de seguro y certificados de endoso.
- g.- Copia de minutas y contratos de crédito a largo plazo.
- h.- Certificados de cumplimiento y autorizaciones especiales de la Superintendencia de Compañías.
- i.- Documentos sobre garantías.

2.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS

2.3.1 PRODUCTOS

Son los servicios que son percibidos como capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores y los clientes y representan la oferta de la entidad financiera.

El Banco Nacional del Fomento en su Art. 33 otorgará las siguientes clases de créditos:

- Crédito Comercial
- Crédito de Consumo
- Microcréditos
- Créditos Especiales

CRÉDITO COMERCIAL

Art. 34.- Se podrá otorgar estos créditos a personas naturales o jurídicas legalmente constituidas, que sean calificadas como sujetos de crédito por el BNF y categorizadas dentro de las clases A y B, de

conformidad al instructivo de calificación de clientes. Se financiará las siguientes actividades:

- Agrícola
- Forestal
- Pecuario
- Pequeña Industria
- Artesanal
- Pesquera artesanal
- Turística
- Comercial
- **Movilización de productos agropecuarios**
- **Servicios**

CRÉDITO DE CONSUMO

Art. 43.- El crédito de consumo se concederá a personas naturales que mantengan en el BNF, cuentas corrientes, ahorros o depósitos a plazo, por lo menos 90 días previos a la presentación de la solicitud y sean calificados como sujetos de crédito A o B, de conformidad con el instructivo de calificación de clientes.

MICROCRÉDITOS

Art. 48.- Es todo crédito concedido a clientes sean personas naturales o jurídicas o a un grupo de clientes con garantías solidaria, quirografaria, prendaria o hipotecaria, destinada a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicio, cuya fuente principal de pago la constituya el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.

CRÉDITOS ESPECIALES COMERCIALES

Art. 51.- Esta clase de créditos constituyen operaciones como banca de segundo piso y serán canalizadas a instituciones crediticias creadas por la ley o que tengan personería jurídica propia y estén dedicadas especialmente a realizar actividades concordantes con las finalidades del BNF, previa calificación de la Institución. Los recursos otorgados, serán destinados al financiamiento de actividades productivas de comercio o de servicios.

2.3.2 SERVICIOS

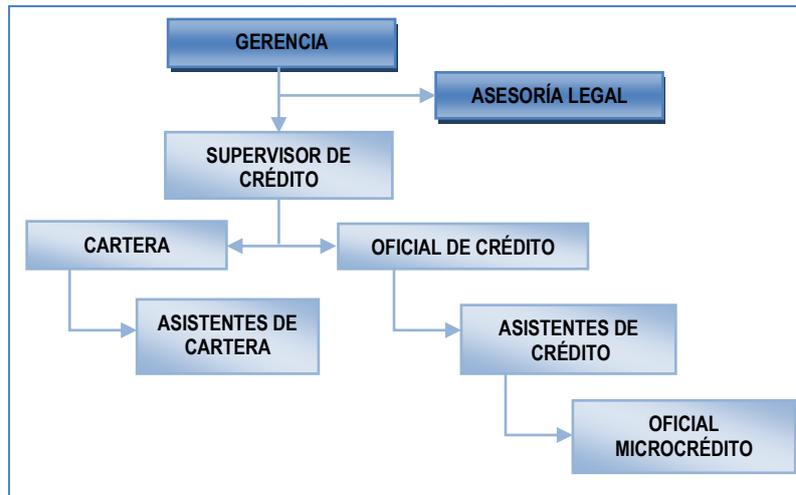
Se define generalmente como el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran para la comercialización de un producto

- Fideicomiso
- Fondos de Inversión
- Tarifa por servicios
- Pago efectivo
- Pago nomina con crédito en cuenta
- Pago de nomina a los servidores públicos
- Pago a terceros

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA DEL BANCO DE FOMENTO SUCURSAL MACARÁ

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

GRAFICO N° 10



Elaboración: La Autora.

Fuente: BNF

Es necesario hacer un comentario y una breve explicación a lo que concierne a la organización, sus funciones, objetivos del departamento de crédito en esta institución bancaria.

Objetivos.- Son varios los objetivos que se plantea en el departamento de crédito de esta sucursal, estos están en concordancia con los objetivos generales de la matriz y que entre otros son los siguientes.

- Que las colocaciones de crédito sean lo suficientemente efectivas y que permitan una elevación de los depósitos.
- Que los departamentos del área optimicen sus rendimientos y producción

- Que la cartera vencida se encuentre en lo mínimo posible.

FUNCIONES

Las funciones principales del departamento son:

- Colocación máxima de los productos crediticios
- Administrar eficientemente la cartera de crédito
- Atender adecuadamente las solicitudes de los clientes
- Consolidar la estructura orgánica de la institución por medio de una adecuada comunicación y así optimizar la prestación de servicios financieros

SUPERVISIÓN

La supervisión del proceso de crédito en la sucursal esta a cargo de la comisión de crédito la misma que esta conformada por el gerente de la sucursal, el supervisor de crédito y el oficial de crédito, esta comisión es responsable de las decisiones que tome ante el directorio.

RESPONSABILIDADES

A nivel nacional y en la sucursal la comisión de crédito cuidara que:

- a. Se cumpla con las políticas de crédito
- b. Que el banco financie actividades legítimas

- c. Que los créditos individuales y la composición de los activos de riesgo se mantengan dentro de las habilidades del banco.
- d. Que se eviten pérdidas
- e. Que el plazo de los préstamos se ajuste lo mejor posible ante las captaciones de fondos
- f. Que se cumpla con la legislación bancaria vigente.

CAPITULO III

DEFINICIÓN DE OPERACIONES BANCARIAS

3. DEFINICIÓN DE OPERACIONES BANCARIAS¹¹

3.1. OPERACIONES BANCARIAS

Operaciones bancarias son aquellas actividades, que de manera habitual y continua, realizan los bancos y abarcan un amplio campo de actividades sometidas a normas jurídicas, normas de técnica bancaria y a la economía bancaria.

Las operaciones que realizan las instituciones financieras se dividen en dos grupos:

- Operaciones pasivas
- Operaciones activas

OPERACIONES PASIVAS

Son aquellas que cumplen la función de obtención de fondos mediante la captación de recursos financieros del público:

DEPOSITOS¹²

- Cuenta corriente
- Cuenta de ahorro
- A plazo
- Plazo Mayor

¹¹ Joaquín López Pascual, Altina Sebastián González, Gestión Bancaria, Serie McGraw-Hill interamericana de España, S. A. U.

¹² [www.http://intranet.bankguay.com](http://intranet.bankguay.com), (correo interno) Productos.

OTRAS OPERACIONES PASIVAS

- Pólizas de acumulación
- Repos
- Pagos de impuestos y derechos arancelarios
- Fondos
- Cobranzas al exterior
- Cuentas de integración de capital

OPERACIONES ACTIVAS

CRÉDITOS-

- Créditos en cuenta corriente (sobregiros)
- Sobre firmas
- Prendarios
- Hipotecarios
- Casa fácil

OTRAS OPERACIONES ACTIVAS:

- Tarjeta efectiva
- Garantías fianzas y avales
- Cartas de crédito
- Leasing (arrendamiento mercantil)
- Compra de títulos valores
- Casilleros de seguridad
- Pago de servicios
- Cobranzas
- Garantías aduaneras

- Bonos, cédulas, pagares, obligaciones.

3.2 RESOLUCIONES DE LA JUNTA BANCARIA¹³

La junta Bancaria en ejercicio de sus atribuciones legales resuelve.

RESOLUCIÓN JB-2004-644.

Art. 1.- Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del subtítulo, de la calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones del título VII de los activos y de los límites de crédito de la codificación de resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros de la junta bancaria por lo siguiente:

COBERTURA DE LA CALIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS DE CONSUMOS

CUADRO N° 01

CATEGORIA	PERIODO MOROSIDAD EN DIAS	
	MAYOR A	HASTA
Riesgo Normal		quince
Riesgo Potencial	quince	cuarenta y cinco
Deficientes	cuarenta y cinco	noventa
Dudoso Recaudo	noventa	ciento veinte
Perdida	ciento veinte	

Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF

Cuando la Superintendencia de Bancos y Seguros evalué sus inspecciones In situ el cumplimiento de las cuatro fases de la administración del riesgo crediticio, que un contexto de sanas practicas mitiguen la imposición de

¹³ www.superintendencia.de.bancos.com/ Junta Bancaria.

estos activos de riesgos, de acuerdo con las disposiciones constantes y, como resultado de dicha evaluación se detectaran debilidades importantes en la calidad de la Administración del riesgo de Crédito, para operaciones de consumo, las instituciones del sistema financiero deberán calificar las operaciones de consumo bajo los siguientes ramos:

CUADRO N° 02

CATEGORIA	PERIODO MOROSIDAD EN DIAS	
	MAYOR A	HASTA
Riesgo Normal		cinco
Riesgo Potencial	cinco	treinta
Deficientes	treinta	sesenta
Dudoso Recaudo	sesenta	noventa
Perdida	noventa	

Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF

Adicionalmente remitirán un cronograma detallado de las acciones correctivas que se implementaran para superar las debilidades encontradas, el mismo que deberá ser aprobado por este organismo de control.

Art. 2.- En el capítulo VI “Prácticas contables para operaciones que no se cancelan a su vencimiento”, efectúense las siguientes reformas:

1.- El Artículo 1.

“Las cuotas de las operaciones de consumo se transferirán a las cuentas 1422 “cartera de créditos de consumo vencida y 1426” cartera de créditos de consumo reestructurada vencida a los quince días (15) posteriores a la fecha de su vencimiento, sin perjuicio del cobro de los intereses de mora correspondientes.

Las cuotas de las operaciones de micro crédito deberán transferirse a las cuentas 1424 “cartera de créditos para la microempresa vencida” y 1426 “cartera de créditos para la microempresa reestructurada vencida” a los cinco (5) días posteriores a la fecha de su vencimiento, sin perjuicio del cobro de los intereses de mora correspondientes”.

2.- En el Artículo 2.

“Cuando una institución del sistema financiero incurra el lo previsto en el sexto inciso del numeral 1.2 “créditos de consumo”, del numero 1 “cartera de créditos y contingentes” reversara los intereses y comisiones ganados y no cobrados luego de cinco (5) días de ser exigibles.

2.3 “cuando las instituciones del sistema financiero apliquen lo dispuesto en el tercer inciso del articulo 2, de la sección i, de este capitulo registraran en la cuenta de orden 7109 “intereses, comisiones e ingresos en suspenso”, los intereses y comisiones reversados por no haber sido cancelados dentro de los cinco (5) días posteriores a su exigibilidad de pago”.

3.- En el Art. 2, efectuar las siguientes reformas.

“Cuando una institución del sistema financiero incurra en lo previsto en el sexto inciso numeral 1.2 “créditos de consumo, las cuotas de las opresiones de consumo deberá transferir a cartera vencida de acuerdo con lo establecido en el articulo I, de este capitulo, y el saldo del capital por vencer que estuviera vencido por menos cinco días, deberá transferir a la cuenta 1412 “cartera de créditos de consumo que no devengan intereses” Tales cuotas o dividendos luego de cumplir cinco días de vencidos se transferirán a las cuentas 1422 “cartera de créditos de consumo vencida” y 1426 “cartera de créditos de consumo reestructurada vencida”, efectuando la reversión de intereses señalada en el Art. 2, de la sección I de este capitulo.

LA JUNTA BANCARIA RESUELVE.

RESOLUCIÓN JB-2004-654

Art.1.-En el capítulo III “De la administración del riesgo de mercado”, del subtítulo VI “de la gestión y administración de riesgos”, del título VII” de los activos y de los límites de crédito”, efectuar las siguientes reformas:

1. Sustituir la segunda disposición transitoria por la siguiente:

La superintendencia de bancos y seguros señalará hasta el 31 de diciembre del 2005, los requerimientos de capital que las instituciones controladas deberán cumplir, a partir del 1 de enero del 2004. Para cubrir sus posiciones afectas a riesgo de tasa de interés y sus posiciones al tipo de cambio. Estos requerimientos serán establecidos en términos del “valor patrimonial del riesgo”.

Art.2.-RESOLUCIÓN JB-2004-663.

Art. 1.- En el numeral 2.2 del artículo 2, de la sanción IV “Disposiciones comunes”, del capítulo I “Normas sobre bienes adjudicados o recibidos por dación en pago de obligaciones”, del subtítulo I “cancelación extraordinaria de obligaciones” del título IX “de los procedimientos” de la codificación de resoluciones de la superintendencia de bancos y seguros y de la junta bancaria efectuar las siguientes reformas.

1. Sustituir la frase “durante un periodo de nueve meses”, por el siguiente. “Dentro de un periodo que no podrá exceder de nueve meses”

2. Incluir como inciso final el siguiente:

“En caso de subastas de semovientes, si no hubiese presentado postura alguna que cubra la base del remate, en tres subastas, el directorio de la institución financiera publica podrá autorizar la venta de dichos semovientes, en forma directa, estableciendo las condiciones de venta que estime más adecuadas para garantizar los intereses de la institución.”

RESOLUCIÓN JB-2004-701.

Art.1.-En el segundo inciso del Art. 6 del capítulo III “fondo de liquidez”, del subtítulo VI “de la gestión y administración de riesgo”, sustituir la frase “el intendente nacional de instituciones Financieras o su delegado” por “el delegado del Superintendente de Bancos y Seguros”.

OPERACIONES ACTIVAS.- Todas aquellas que son generadoras de rendimientos, y que suponen una colocación de fondos y ó una asunción de riesgo por parte de la entidad.

CRÉDITOS¹⁴

- Créditos en cuenta corriente (sobregiros)
- Sobre firmas
- Prendarios
- Hipotecarios

OTRAS OPERACIONES ACTIVAS:

- Garantías fianzas y avales

¹⁴ [www.http://intranet.bankguay.com](http://intranet.bankguay.com), (correo interno) Productos.

- Cartas de crédito
- Leasing (arrendamiento mercantil)
- Compra de títulos valores
- Casilleros de seguridad
- Recaudación de servicios
- Recaudación de pensiones
- Cobranzas
- Garantías aduaneras
- Bonos, pagare, obligaciones.

CRÉDITOS EN CUENTA CORRIENTE (SOBREGIROS)¹⁵

SOBREGIRO OCASIONAL: Se otorga sin necesidad de un contrato, consiste en autorizar al propietario de la cuenta corriente que disponga de fondos no disponibles o depositados previamente a un límite convenido y con el compromiso de cubrir este préstamo en un tiempo determinado (no mayor a treinta días)

SOBREGIRO CONTRATADO: Se otorga en base a un contrato previamente formalizado, el banco puede autorizar un sobregiro en una cuenta corriente hasta un monto y plazo determinado con las mismas condiciones vigentes para el sobregiro ocasional.

CRÉDITOS SOBRE FIRMAS.- También llamados quirografarios y que obligan personalmente al garante con su patrimonio, sea esta persona natural o jurídica

CRÉDITOS PRENDARIOS.- Créditos que se otorgan con la prenda bienes muebles.

¹⁵ Catalogo de Productos y Servicios del Banco de Fomento Sucursal Macará 2004.

CRÉDITOS HIPOTECARIOS.- Créditos que se otorgan con la hipoteca de bien inmuebles.

GARANTÍA.- Documento que emite un banco o entidad financiera para avalizar o respaldar una obligación de clientes o de terceros, si estos incumplieren.

COMPRA DE TÍTULOS VALORES.- Son documentos expresivos de la tenencia de un derecho sobre una sociedad (acción, obligación) o sobre un deudor (deuda pública, letras del tesoro, cheque). Puede ser nominativo o al portador. Dinero expresado en papeles (títulos). Cuyo emisor esta en la obligación de pagar al beneficiario en el momento de su vencimiento. Se llaman también papeles fiduciarios, títulos mobiliarios, títulos-valores y pueden ser negociados en forma directa o a través de la bolsa de valores

CASILLEROS DE SEGURIDAD.- Cajas de seguridad que se encuentran dentro de la institución financiera las que se dan en arrendamiento a sus clientes mediante contrato escrito para mantener en custodia bienes, como títulos financieros, etc.

RECAUDACIÓN DE SERVICIOS BÁSICOS.- La recaudación de servicios básicos se ofrece a todas las empresas proveedoras de servicios básicos, como luz, agua, teléfono, celular, televisión por cables y afines.

COBRANZA.- Acción y efecto de cobrar, recaudación periódica de la entidad, cobro de documentos en general y remisión a la fuentes

PAGARE.- Puede ser negociado en la bolsa de valores, confiriendo a su comprador el derecho de reembolso de su capital el día de su vencimiento,

documento mediante el cual una persona o empresa adquiere un compromiso de pago para cancelar en una fecha determinada

OBLIGACIONES BANCARIAS.- Expresión que designa un término relacionado con todos los créditos otorgados por el banco a sus clientes.

3.3. TASAS DE INTERÉS¹⁶

3.3.1. TASA DE INTERÉS

Es la relación porcentual a pagarse por el uso del capital prestado en un tiempo determinado. Representa el costo financiero parcial de dicho servicio prestado además de las comisiones.

Es función del comité financiero fijar la tasa de interés activa y pasiva el mismo que esta conformado por los siguientes miembros: El presidente ejecutivo que es quien lo preside, y los vicepresidentes de la división comercial, de la división de inversiones y de la división de operaciones.

3.3.2 TASA DE INTERÉS ACTIVA

Es el precio que cobra la institución por el dinero que presta.

3.3.3 TASA DE INTERÉS PASIVA

Precio que la institución tiene que pagar por el dinero que recibe del público en calidad de depósito.

¹⁶ Gestión Bancaria.- Serie McGraw-Hill de Management, Segunda Edición 2001.

3.3.4 TASA DE INTERÉS DE MORA

Es la que se cobra sobre el capital vencido de un préstamo a plazo fijo o en cuotas periódicas, Esta tasa actualmente es de hasta 1.1 veces la tasa activa promedio ponderada de la respectiva institución para operaciones correspondientes a la semana anterior a la fecha en que se haga exigible la obligación de pago.

3.3.5 TASA DE RETORNO

Para que una inversión propuesta parezca rentable a los ojos del inversionista es necesario que la tasa de retorno sea mayor que cualquier otra tasa establecida pues los inversionistas esperan obtener una utilidad considerable antes de comprometer su capital.

3.3.6 TASA DE INTERÉS INTERBANCARIA

Aplicable a los actos o contratos que no has determinado el pago de intereses, o que habiendo estipulado interés en general no se ha establecido su monto. Se aplica desde el vencimiento de una obligación.

3.3.7 TASA CIVIL

Rige las operaciones de código civil especialmente las de comodato o préstamo de mutuo.

3.3.8 TASA CORPORATIVA

Esta tasa responde a un criterio de clasificación por sujeto de crédito o prestatario. Es la que se cobra a préstamos concedidos a empresas grandes dedicadas a la producción de bienes y servicios .Generalmente esta es la

más baja, se fija considerando la rentabilidad global que significa un cliente corporativo.

3.3.9 TASA DE CONSUMO O PERSONAL

Es la tasa de interés activa que los bancos cobran en préstamos concedidos a personas cuyo destino es financiar la compra de bienes de consumo, construcción, vivienda, esta tasa se aplica a negocios unipersonales o empresas pequeñas y se calcula añadiendo un recargo sobre la tasa corporativa.

3.3.10 TASA DE DESCUENTO O REDESCUENTO

Cuando el banco obtiene un anticipo de una línea de crédito global para algún sector productivo por parte de una entidad como la Corporación Financiera Nacional, lo hace descontando un título de crédito aceptado por el banco a favor de esa institución, los intereses generados por este documento son la tasa de descuento, por cuanto son producto de recursos otorgados al banco para la concesión de los préstamos por la corporación. Si en cambio el banco lleva a la corporación financiera nacional, documentos aceptados por empresas por préstamos ya concedidos por el banco con recursos propios, para que dichos recursos sean sustituidos por la corporación, los intereses que el banco debe pagar son de redescuento.

3.3.11 TASA NOMINAL

Es aquella tasa activa o pasiva que se pacta al inicio de una operación de crédito o inversión entre el cliente y el banco.

3.3.12 TASA EFECTIVA

Es la que en realidad el cliente va a recibir por su inversión o va a pagar por su préstamo. Es igual a la nominal cuando los costos se pagan al vencimiento de un año y es mayor cuando los costos se pagan anticipadamente o con pagos diarios, mensuales, trimestrales, semestrales, etc.

3.3.13. TASA REAJUSTABLE

“Se aplican tanto a operación activas como pasivas, con la modalidad de fijar una tasa diferente de la originalmente contratada y que consta en el convenio suscrito entre el cliente y el banco para realizarlo durante periodos iguales y sucesivos no inferiores a 90 días, generalmente se utilizan las tasas referenciales del banco central para fijar los reajustes.

El Banco de Fomento sucursal Macará establece un rango de tasas de interés, tomando como base las tasas activas referenciales, las mismas que aplica a los clientes dependiendo de la rentabilidad que generan para el banco”.¹⁷

A.- BANCA CORPORATIVA.- Los divide en tres grupos.

1. Mayor rentabilidad.- Se les aplica la tasa preferencial
2. Rentabilidad media.- Se les aplica la tasa corporativa o media.
3. Menor rentabilidad.- Se les aplica la tasa general corporativa o mayor.

B.- BANCA PERSONAL.- La tasa de la banca personal varía según los productos sin embargo todas ellas son más altas que la de la Banca

¹⁷ Manual de Crédito del Banco de Fomento Sucursal Macará.

Corporativa. Estos productos son casa-fácil, auto-fácil, multi-crédito, visa, y créditos generales personales, que son préstamos de consumo no incluidos en las categorías anteriores y se les aplica la tasa mas alta, con excepción de la utilizada en los sobregiros.

C.- TASA PARA PERSONAS NATURALES O JURIDICAS RELACIONADAS.- Se utilizan los mismos criterios que para los clientes no relacionados.

D.- CLAUSULA DEL REAJUSTE.- Sobre el plazo de 90 días todos los préstamos tendrán la cláusula de reajuste de la tasa de interés.

3.4 SIGILO Y RESERVA BANCARIO.-

Reserva y discreción que deben mantener las instituciones financieras obligadas por la ley respecto de sus operaciones .Únicamente pueden proporcionar información de las operaciones sus clientes, el sigilo puede ser levantado ante requerimiento de la autoridad judicial competente.

3.4.1 OPERACIONES SUJETAS A LA RESERVA BANCARIA.

Los depósitos y demás capitaciones de cualquier índole que se realicen en las instituciones del sistema financiero estarán sujetas a sigilo bancario por lo cual las instituciones financieras receptoras de los depósitos y captaciones, sus administradores, funcionarios y empleados no podrán proporcionar información relativa a dichas operaciones si no a su titular o a quien lo represente legalmente.

Las operaciones activas detalladas por cliente, quedaran sujetas a la reserva bancaria y podrán ser dadas a conocer a la firma auditora,

contratada por la institución y a la calificador de riesgos debidamente calificada por la superintendencia de compañías.

3.4.1.1 EXCEPCIONES AL SIGILO Y RESERVA BANCARIO.-

Podrán darse a conocer la información sometida a sigilo y reserva bancaria en los siguientes casos:

a.- A través de la Superintendencia de bancos, los informes requeridos por el directorio del banco central, superintendencia de compañías, la administración tributaria, las autoridades competentes de países con los que el Ecuador mantenga convenios para combatir la delincuencia.

b.- Directamente la requerida por el secretario ejecutivo del CONSEP en el ámbito de su competencia, el tenedor de un cheque girado contra la cuenta cerrada, la especificación del titular de la cuenta corriente, y el informe y pruebas requeridas por los jueces y el ministerio público en las causas que estuviere conociendo, solo podrá solicitarse la información a través de la superintendencia de bancos.

3.4.2 INFRACCIÓN AL SIGILO Y RESERVA BANCARIO.-

La violación a las disposiciones contenidas en la ley respecto al sigilo y reserva bancaria serán reprimidos con uno a cinco años de prisión correccional, pudiéndose reclamar a los tribunales de justicia las indemnizaciones que correspondan por los daños que causaren estas violaciones.

3.5 LÍMITES LEGALES Y LEY DE INSTITUCIONES FINANCIERAS.

3.5.1 LÍMITES DE CRÉDITO.- Ninguna institución del sistema financiero podrá realizar operaciones activas y contingentes con una persona natural o jurídica por una suma que exceda en conjunto, el diez por ciento (10%) del patrimonio técnico de la institución, este limite podrá elevarse al veinte por ciento (20%) siempre y cuando lo que excede del diez por ciento(10%) corresponda a las obligaciones respaldadas, con garantía de bancos nacionales o extranjeros, de reconocida solvencia o garantías reales cuyo valor no deberá ser inferior al ciento cuarenta por ciento (140%) de las obligaciones garantizadas .

Así mismo el banco no podrá conceder operaciones activas y contingentes a una persona natural o jurídica por una suma que en conjunto supere el doscientos por ciento (200%) del patrimonio del sujeto de coedito, salvo que existan garantías reales que cubran, en lo que se diese por lo menos el ciento veinte por ciento (100%).

Se exceptúan de los porcentajes antes mencionados las siguientes operaciones.

- Créditos destinados al financiamiento de las exportaciones, luego de realizado el embarque, que tuviesen la garantía de créditos irrevocables abiertos por bancos de reconocida solvencia del exterior.
- Las cartas de crédito confirmadas de importación y las garantías en moneda nacional o extranjera que se emitan con respaldo de contra garantías adecuadas.
- Garantías otorgadas por cuenta y riesgo de instituciones del sistema financiero privado del exterior de reconocida

solvencia, siempre que cuente con el respaldo documentario suficiente.

- Operaciones de crédito entre instituciones del sistema financiero con las limitaciones que establezca la superintendencia de bancos y previo informe del Banco Central.

3.5.2 LÍMITES DE OPERACIONES CON ENTES VINCULADOS

El **Art. 73** Establece que las instituciones financieras no podrán otorgar operaciones de crédito y contingentes a personas naturales o jurídicas vinculadas directa o indirectamente con la administración o la propiedad de una institución del sistema financiero de sus subsidiarias o de su sociedad controladora.

3.5.3 LÍMITE PARA OPERACIONES DEL SISTEMA FINANCIERO.

El **Art. 75** Establece que cuando se trate de un grupo financiero los porcentajes previstos en el **Art. 72**, se calcularán sobre el patrimonio técnico de la institución financiera.

3.5.4 LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

La ley persigue crecimiento y solidez de las Instituciones Financieras, con normas establecidas sobre los siguientes aspectos principales:

- ◆ Que puedan libremente y de acuerdo a su conveniencia optar por convertirse de una clase a otra.

- ◆ Realizar asociaciones, fusiones o decisiones para la mejor prestación de sus servicios y especialización que pueden tener solvencia económica y financiera.
- ◆ Mediante capitalizaciones adecuadas, establecer provisiones suficientes para cubrir riesgos de pérdidas y tener un adecuado patrimonio técnico.
- ◆ Que puedan proponer a la globalización financiera e ir hacia la denominada banca múltiple directamente a través del establecimiento de grupos financieros, entre otros.

La ley pretende eliminar la tendencia “beneficio privado, costo público” al erradicar el riesgo moral y la imprudencia asumiendo la propia Institución financiera privada el riesgo en un cierto por ciento, por efecto de una inadecuada administración y no asuma el Estado vía Banco Central

3.5.5 REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

Art. 36. Una institución del sistema financiero, estará obligado a:

- Informar al directorio mensualmente de las operaciones de crédito inversiones y contingentes realizadas por una misma persona o firma vinculada que sean superiores al 2% del patrimonio técnico de la institución.
- Poner en conocimiento del directorio toda comunicación de la superintendencia que contenga observaciones y cuando así lo exija, dejando constancia de ello en el acta de la sección

Art. 51. Los Bancos podrán efectuar las siguientes operaciones en moneda nacional o extranjera o en unidades de cuenta establecidas en la Ley:

- Asumir obligaciones por cuenta de terceros, a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito así como el otorgamiento de garantías fianzas y cartas de crédito internas y externas o cualquier otro documento de acuerdo con las normas y usos internacionales.
- Emitir obligaciones y cedulas garantizadas con sus activos y patrimonio las obligaciones de propia emisión se registrarán por lo dispuesto en la ley de mercados de valores.
- Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras del país y del exterior.
- Otorgar prestamos hipotecarios y prendarios con o sin emisión de títulos así como prestamos quirografarios
- Conceder créditos en cuentas corrientes contratadas o no.
- Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior
- Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior o hacer adelantos sobre ellas.
- Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil de acuerdo a las normas prevista por la Ley
- Actuar como fiduciario mercantil, excepto como administrador de fondos sujetándose a las normas generalmente emitidas por la superintendencia de Bancos.

Art. 52 Los bancos podrán conceder a sus clientes sobregiros ocasionales en cuentas corrientes sin que sea indispensable la suscripción de un contrato. La liquidación de estos sobregiros en

cuentas corrientes efectuadas por el banco junto con el estado de cuenta con el deudor, será considerado como título ejecutivo exigible por esta vía. Devengara la máxima tasa de interés permitido y la comisión respectiva vigente a la fecha de la concepción, más la máxima indemnización moratoria vigente a la fecha de pago.

Art. 68. Las instituciones del sistema financiero de conformidad con las normas que dicta la superintendencia a efecto de reflejar la verdadera calificación de los activos, realizaran una calificación periódica de los mismos y constituirán las provisiones que sean necesarias para cubrir los riesgos de incobrabilidad o pérdida de l valor de los activos, presentaran a la superintendencia en la forma y con la periodicidad que esta lo determine, los resultados de tal calificación, la que podrá ser examinada por los auditores externos o por la superintendencia.

Art. 70. El valor de todo préstamo, descuento o cualquier otra obligación cuyo deudor estuviese en mora tres años, será obligatoriamente castigado por la institución del sistema financiero.-

CAPITULO IV
MANUAL DE PROCESOS

4. MANUAL DE PROCESOS

4.1. FUNDAMENTO TEÓRICO

Para fundamentar la parte teórica del Manual de Procedimientos, se precisará la importancia del enfoque moderno de la administración, en vista que es la parte medular dentro de la organización total de toda institución y la guía metodológica para la realización del documento.

“La palabra **administración** proviene del vocablo **ad = hacia** y **ministrao** que proviene de los vocablos **minister = comparativo de inferioridad**, **magíster = comparativo de superioridad** y **ter = término de comparación**. Por lo que la etimología de la administración hace pensar que una función se desarrolla bajo el mando de otra, de un servicio que se presta. **Servicio y subordinación** son los elementos principales en esta disciplina. La importancia de la administración es buscar satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar.

Es evidente que entre las diversas formas de organizar y aprovechar el trabajo habrá algunas mejores que otras determinadas formas de dividir el trabajo pueden ser más eficientes que otras, algunos sistemas de controlar las actividades pueden dar mejores resultados, entre las formas de establecer y cuidar la disciplina o de dar órdenes, habrá algunas que sean más efectivas; determinadas formas de hacer planes pueden ser más realistas, etc.

Todas estas formas de coordinar las personas y las cosas que forman una empresa, y precisamente en razón de la manera en que se les coordine, se obtendrá la mayor o menor eficiencia; ya que la coordinación, traducida concretamente en la forma como se estructura y maneja una empresa, está también sujeta a la ley de la

máxima eficiencia y que existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia de la coordinación.

La administración busca, precisamente en la coordinación la forma directa de la obtención de resultados de máxima eficiencia y aprovechamiento de los recursos: materiales, económicos y humanos.

Un buen administrador es el que posee cualidades y técnicas, de manera específica para coordinar todos esos elementos en la forma más eficiente. Por ello la coordinación es considerada como la esencia misma de la administración, porque abarca:

- La acción de quien está administrando
- La actividad misma que resulta de la administración
- El fin perseguido¹⁸

Además un diagnóstico financiero, permitirá detectar las fallas existentes en una estructura de organización y recomendar las mejoras que deben introducirse para garantizar el cumplimiento eficiente de las funciones, responsabilidades y objetivos de la entidad.

4.2. MANUAL

Manual es un conjunto de documentos y técnicas específicas, para el cual se establece los procedimientos necesarios y correctos que permitan ejecutar un trabajo con responsabilidad, eficiencia y en el menor tiempo posible y además contiene toda la información histórica y organizativa de la institución, tomando en cuenta los objetivos y metas propuestas para lograrlo.

¹⁸ PONCE Reyes, Agustín. ADMINISTRACIÓN MODERNA. LIMUSA S.A. Noriega, editores, México, 1995, Pág. 4, 5 y 6.

4.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos, es un documento por escrito, que permite la ejecución adecuada de actividades de la institución a cargo de los empleados, que contiene sistemas y técnicas específicas, que describen en forma ágil y completa los pasos más relevantes de una rutina de trabajo y la secuencia lógica de como debe llevarse el proceso de las funciones y responsabilidades específicas encomendadas al personal de la institución, ya sea individual, por grupo, departamento o sección en el tiempo desde su inicio hasta su terminación, de tal forma que asegure que se realiza satisfactoriamente y así aprovechar de la mejor manera el trabajo del recurso humano.

4.3.1. REQUISITOS

El Manual de procedimientos al ser una guía que sirve para orientar al personal de la institución acerca de su estructura organizativa debe poseer los siguientes requisitos:

Sencillez.- la sencillez es un requisito fundamental y tiene las siguientes características:

- Facilita la lectura de las instrucciones.
- Reduce la dispersión de esfuerzos.
- Elimina la posibilidad de falsas interpretaciones.

Perfección.- es otro requisito fundamental del manual, por lo que no permite que se omita ningún aspecto del problema examinado y que ha sido exactamente cumplida la función informativa del manual.

Equilibrio.- Es la equidad entre las diversas partes del manual y que los criterios de redacción de las diferentes secciones sean siempre las mismas.

Los manuales se pueden realizar y organizar de acuerdo a las divisiones y áreas específicas de la entidad, como a las necesidades de la misma.

Estructura.- Un manual de procedimientos contiene información sobre la historia, organización y/o procedimientos de una institución.

4.3.2. CLASIFICACIÓN Y ESTRUCTURA DE LOS MANUALES

Los manuales se clasifican en:

- De acuerdo a la estructura orgánica de la institución.
- Pueden integrarse por tomos cubriendo cada estructura específica.
- Según las necesidades de la empresa o institución.

4.3.3. ESTRUCTURA DE LOS PROCEDIMIENTOS

- Introducción
- Objetivos
- Políticas
- Diagrama Lógico
- Secuencia de Ejecución
- Descripción de Formatos
- Anexos

4.3.4. DETALLES DEL MANUAL

- Carpeta: características, tamaño, color, material.
- Separadores: de cartulina y de diferente color
- Diagrama Lógico
- Secuencia de Ejecución
- Descripción de formatos, referencias, etc.

4.3.5. DETALLE DE PROCEDIMIENTOS

- Título de Procedimiento
- Identificación: mediante el título
- Ejemplo: PROCEDIMIENTO DE COMPRAS
- Siglas significativas: ejemplo: MPDFC: manual de procedimiento del departamento financiero - Contabilidad.
- Numeración de hojas: Ejemplo: 17 - 52 (Hoja N° 17 de un total de 52)
- Fecha: Ejemplo: 06/04/10 (10 de abril del 2006)
- Hojas a utilizar: impresas con el logotipo de la institución, escritura a doble espacio, papel bond tamaño carta, hojas pre impresas.

4.3.6. OBSERVACIONES GENERALES

- Que el Procedimiento sea elaborado por grupos de trabajo.
- Utilizar material de consulta técnica en la elaboración del Manual.
- Procedimiento de pruebas antes del funcionamiento del procedimiento.
- Capacitación al personal antes de implantar el nuevo procedimiento”¹⁹

4.4. CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El contenido del manual de Procedimientos depende del tamaño de la empresa y el asunto a tratar. El manual es un libro básico y permite que todos hablen el mismo lenguaje, piensen y actúen en forma sincronizada y tengan presente la misión que se persigue para la institución, en nuestro caso el objetivo que pretende la Dirección Financiera; por tanto, a este documento no se le puede concebir como una compilación de leyes, decretos y reglamentos. El contenido del manual comprende 4 partes:

¹⁹ VÁSQUEZ Rodríguez, Víctor Hugo, ORGANIZACIÓN APLICADA, impreso en gráficas Arboleda Offset. Quito - Ecuador, 1985. Pág. 343, 344 y 347.

4.4.1. Parte general

Esta parte general describe una breve historia de la empresa, sus objetivos, sus políticas y la forma como el personal participará para el logro de las metas propuestas por la institución.

4.4.2. Parte esencial

La parte esencial describe a cada una de las unidades administrativas y los puestos de trabajo que se encuentran dentro de ellas.

Para la descripción de las unidades de trabajo se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- La función asignada a cada unidad administrativa.
- La autoridad establecida a cada unidad administrativa.
- La responsabilidad asignada en su operación.
- Las actividades a desarrollarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Las relaciones jerárquicas, indicando la dependencia.
- Señalamiento de las condiciones humanas.

La descripción de los puestos de trabajo dependerá del número y jerarquía de las personas a las cuáles se destina el Manual de Funciones; es decir cuando más baja sea la jerarquía mayor será la descripción de puestos. Así mismo se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Título del puesto.
- Descripción de responsabilidades asignadas al puesto.
- Señalamiento de la autoridad directa.
- Relaciones de organización y función con puestos similares.

- Función básica del puesto de trabajo.
- Obligación de rendir cuenta de determinados puestos de trabajo.

4.4.3. Parte complementaria

En esta parte se describe los organigramas generales y de detalle en las que se fundamenta la institución, indicando:

- La organización de las unidades.
- El alcance de la responsabilidad.
- La jerarquía de la autoridad directa.
- La Jerarquía de la autoridad funcional.

4.4.4. Parte adicional de tipo general

Esta parte adicional se refiere a la parte concluyente del Manual y contiene los siguientes aspectos:

- Glosario de términos
- Aplicación de normas del personal, como: Aspectos disciplinarios, deberes, obligaciones y responsabilidades que tienen con la entidad y viceversa.
- Descripción de cada uno de los procedimientos utilizados.

4.5. IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos es un documento que desempeña un papel muy importante dentro de una institución, contiene información técnica y sistemática acerca de su historia, objetivos, políticas, funciones, estructura, especificación de cada uno de los puestos de trabajo y de las unidades administrativas, los

procedimientos a seguirse; y que conocidos por el personal la entidad, sirven para reglamentar su participación y ayuda al cumplimiento de sus propósitos.

4.5.11. Ventajas y desventajas del manual

Todo manual tiene ventajas y desventajas, citaré las siguientes:

Ventajas:

- Mantenimiento y logro de un sólido plan de organización.
- Comprensión adecuada del plan general, sus papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sirve como guía de orientación, para la clasificación, preparación y compensación del personal.
- Determina la responsabilidad para cada empleado y su respectivo puesto de trabajo.
- Puntualizar las relaciones institucionales del personal.
- Sirve como medio de evaluación de los puestos de trabajo y comprobación del progreso de cada uno. Entre otras.

Desventajas:

- Ciertas empresas consideran que son muy pequeñas para que se elabore un Manual que describa asuntos ya conocidos por su personal.
- Consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso realizar un manual y mantenerlo actualizado.
- Existe el temor que la elaboración de un manual se convierta en una estricta reglamentación y rigidez.

CAPITULO V

**PLANTEAMIENTO Y ACCIONES A EJECUTARSE EN
LAS ÁREAS DE CRÉDITO Y SERVICIO AL CLIENTE**

5. PLANTEAMIENTO Y ACCIONES A EJECUTAR EN LAS ÁREAS DE CRÉDITO Y SERVICIO AL CLIENTE.

5.1. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA, es aquel que nos permite determinar las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas al cual se enfrenta la entidad bancaria.

Este análisis se adjunta en el cuadro N° 03 del presente estudio.

CUADRO N° 03

**ANÁLISIS FODA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y SERVICIO AL CLIENTE
DEL BANCO DE FOMENTO SUCURSAL MACARÁ**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Cobertura a nivel Nacional ● Liderazgo en el mercado ● Buen Ambiente de trabajo ● Buena ubicación de la agencia ● Experiencia de administración ● Excelente ubicación en el Sistema Financiero ● Ser un grupo financiero abierto ● Ser rentable ● Buen manejo de recursos ● Varias líneas de productos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Globalización de los mercados ● Solidez y confianza ● Explotar nuevos segmentos en el mercado ● Ampliación de variedad de Productos ● Posibilidad de ampliar la ventaja en costos o la diferenciación ● Reducir la rivalidad entre los Competidores ● Tratar de acelerar el crecimiento del mercado ● Mejorar sus ingresos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de capacitación al personal ● Falta de incentivos ● Falta de personal técnico en la sucursal ● Demora en la entrega de servicios ● Demora en aprobación de créditos ● Personal no calificado ● Falta de control del recurso humano ● Presenta organización y sistema de control inadecuado ● Carencia del Departamento de Cobranzas ● Falta de Distribución de Personal adecuado en el Área de Crédito - Cartera 	<ul style="list-style-type: none"> ● Inestabilidad política y económica ● Inestabilidad política jurídica ● Nuevos productos de la competencia ● Ingreso de nuevos competidores (bancos internacionales) ● Rumores infundamentados ● Variación de productos ajustados a la necesidad del consumidor ● Mala política administrativa ● El auge de nuevas cooperativas de ahorro y crédito ● La elaboración de productos y servicios similares de otras instituciones financieras ● Morosidad de la cartera vencida
Fuente: Banco de Fomento Sucursal Macará			
Elaboración: La Autora			

5.2. DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL ÁREA DE CRÉDITO Y SERVICIO AL CLIENTE DEL BANCO DE FOMENTO SUCURSAL MACARÁ

El Banco de Fomento Sucursal Macará, esta compuesto por las siguientes secciones en esta Unidad que se detallan a continuación, especificando las tareas y obligaciones a cumplir en cada uno de los puestos existente:

5.2.1. DEL ÁREA DE CRÉDITO

Recurso Humano.- El Área de Crédito del Banco de Fomento Sucursal Macará cuenta con un recurso humano técnico – profesional y operativo de capacidad y experiencia, que le permite cumplir con las disposiciones empresariales, como son:

- **Ejecutivo - Directivo** 1 Supervisor de Crédito
- **Profesional** 1 Responsable de Cartera
 1 Asistente de Cartera
 2 Oficiales de Crédito
 1 Oficial de Microcrédito

Cada una de estos elementos de trabajo con los que cuenta el Banco de Fomento Sucursal Macará en su Área de Crédito, tiene bien definido cuales son sus funciones y servicios que debe prestar al cliente, las mismas que se detallan a continuación:

5.2.1.1. DEL SUPERVISOR DE CRÉDITO

En el banco existe en la actualidad un Supervisor de Crédito, el cual se encarga de todos los créditos, tanto de la banca personal, como de la privada, concede y califica bien al sujeto de crédito, sus funciones de detallan en el cuadro N° 04 siguiente.

CUADRO N° 04

FUNCIONES
CARGO: SUPERVISOR DE CRÉDITO
ATENCION AL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Consulta de saldos • Entrevista a clientes para solicitud de crédito • Asesoramiento al cliente • Consultar si es sujeto de crédito en central de riesgo y Superintendencia de Bancos
RECEPCION DE SOLICITUDES DE CRÉDITO
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir solicitud de crédito, para aplicar a las diferentes líneas de Crédito que tiene el BNFM • Calificación del cliente de acuerdo al historial crediticio del mismo • Ingreso y emisión de Estados Financieros del Cliente • Control de inversión del crédito • Copias de cédulas y certificado de votación deudor y garante • Último pago de agua, luz o teléfono deudor y garante • Certificado de sueldo, en caso de ser persona dependiente o copia de Ruc en caso de ser independiente, deudores y garantes • En caso que el crédito sea con garantías Hipotecarias se solicitara: Certificado del registro de la propiedad historiado de 15 años y con Linderos Certificado de no adeudar al municipio Copias de las escrituras Avalúo Catastral del bien Informe Elaborado por el supervisor de crédito
SEGUIMIENTO DE CREDITOS
<ul style="list-style-type: none"> • Analiza y Controla los Informes de Créditos • Entrega de avisos de vencimiento de préstamos vencidos, de acuerdo al reglamento de crédito. • Controla que la cartera se mantenga sana mediante gestión directa, esto lo realiza con sus Asistentes y con la ayuda del departamento legal. • Planificación de las inspecciones previas, controles de inversión y prendarias de las solicitudes de crédito presentadas.
CONTROL Y VERIFICACION DE DOCUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Controla que la documentación para las diferentes operaciones se encuentren en regla. • Se encarga de que el departamento de crédito mantenga al día el archivo y los programas. • Verificar operaciones de crédito cuyo monto no exceda los \$ 20,000, para realizar la visita y el reporte respectivo del cliente
PLANTEAR PROPUESTAS FINANCIERAS AL COMITÉ DE CREDITO
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar la documentación completa para la Luego de realizar la calificación de cada cliente en particular y teniendo como soporte la documentación y las garantías presentadas, se presenta a comité de crédito para su aprobación o negación del crédito, y de monto del mismo. • Se entrega la documentación aprobada al responsable de cartera.
RECOMENDACIÓN DE OPERACIONES FINANCIERAS EN EL SISTEMA
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe operaciones ingresadas al sistema por el responsable de cartera con su respectivo informe y procede al ingreso al sistema de garantías reales, de avalúos, de calificación y patrimonio del crédito del cliente.
ELABORACION DE INFORMES
<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de preparar mensualmente un informe para remitir al oficial de cumplimiento de la Zonal Loja, de clientes con transacciones de montos elevados.
Fuente: Banco del Fomento Sucursal Macará
Elaboración: La Autora

5.2.1.2. RESPONSABLE DE CARTERA

Existe un responsables de Crédito, el que se encarga de controlar toda la información de los clientes para calificar como entes crediticios y realizar la recuperación de cartera de la entidad, además de ser el principal apoyo del Supervisor de Crédito, sus funciones de detallan en el cuadro N° 05.

CUADRO N° 05

FUNCIONES
CARGO: RESPONSABLE DE CARTERA
ATENCIÓN AL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Información al cliente sobre las líneas de crédito que existen en el banco • Información del estado del crédito
CONTROL Y RECUPERACIÓN DE CARTERA
<ul style="list-style-type: none"> • Liquidar todos los préstamos concedidos por el BNF de las diferentes líneas de crédito que tiene la institución. • Controla diariamente que la cartera se mantenga al día y sana mediante gestión directa con el Asistente de Cartera, Oficial de Crédito, y el Departamento Legal de la entidad. • Se notifica diariamente por escrito los vencimientos de los diferentes créditos otorgados para su renovación o cancelación. • De acuerdo al reglamento y línea de crédito se llama a los clientes que registran pagos vencidos para que se acerque al banco a cancelar los valores pendientes de pago, esto es 8 días para microcréditos, 15 días para créditos de consumo y 30 días para créditos comerciales.
CONTROL Y VERIFICACION DE DOCUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Controla que la documentación para las diferentes operaciones se encuentren en regla.
ELABORACION DE DOCUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Una vez que la solicitud esta recomendada por el oficial este devuelve documentos a la asistente de crédito quien verificara que la operación este aprobada y elaborara los siguientes documentos: • Pagares o contrato dependiendo de cada caso. • Tablas de amortización.
ELABORACION DE INFORMES
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de Informes de créditos vencidos. • Presentación de Informes de cartera vencida menos de 30 días. • Presentación de Informes de cartera por vencer. • Presentación de Informes de cartera vencida más de 30 días.
TOMA DECISIONES PARA INICIAR DEMANDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el cliente se encuentra vencido hasta 30 días se procede a la recuperación extrajudicial y cuando registra más de 30 días se toma la decisión de iniciar el trámite judicial y envía el caso al departamento legal.
Fuente: Banco del Fomento Sucursal Macará
Elaboración: La Autora

5.2.1.3. ASISTENTE DE CARTERA

En el banco existe un asistente de Cartera, el que se encarga de Realizar abonos y cancelaciones de los créditos otorgados por el BNF, además de ser el principal apoyo del responsable de Cartera. Sus funciones de detallan en el cuadro N° 06

CUADRO N° 06

FUNCIONES
CARGO: ASISTENTE DE CARTERA
ATENCION AL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Información al cliente sobre las líneas de crédito que existen en el banco • Información del estado del crédito
CONTROL Y RECUPERACIÓN DE CARTERA
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza abonos y cancelaciones de los préstamos liquidados.
Fuente: Banco del Fomento Sucursal Macará
Elaboración: La Autora

5.2.1.4. OFICIAL DE CRÉDITO

Existen dos Oficiales de Crédito, el que se encarga de la atención y entregar información de las diferentes líneas de crédito que tiene el BNF a los clientes del banco, entre sus funciones tenemos:

CUADRO N° 07

FUNCIONES
CARGO: OFICIAL DE CRÉDITO
ATENCION AL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Consulta de saldos • Entrevista a clientes para solicitud de crédito • Asesoramiento al cliente • Consultar si es sujeto de crédito en central de riesgo y Superintendencia de Bancos • Atiende al cliente ante su requerimiento verbal y soluciona problemas como: <ul style="list-style-type: none"> Información de la situación actual del crédito a liquidar Historiado de los pagos realizados anteriormente Información de requisitos para aplicar a crédito
VERIFICACION DE DOCUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • El oficial entrega documentos a la asistente quien verificara para créditos con firmas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud debidamente llena y firmada. 2. Estado de situación personal del deudor y garante.

3. copias de cedula deudores garantes y cónyuges
 4. copias de certificado de votación deudores garantes y cónyuges
 5. copia de otro documento que le identifique al deudor
 6. Certificado de sueldo deudores, garantes y cónyuges en caso de ser personas dependientes, o copia del RUC en caso de ser personas independientes.
 7. Copias de certificados que verifique la existencia de activos declarados en la solicitud de crédito ej. (Copia matricula, certificado del registro de la propiedad, etc.) Para deudores y garantes.
 8. Ultimo pago de agua, luz o teléfono, para deudor y garante.
- El oficial entrega documentos a la asistente quien verificara para créditos Hipotecarios:
 1. Solicitud debidamente llena y firmada.
 2. Estado de situación personal del deudor y garante.
 3. copias de cedula deudores garantes y cónyuges
 4. copias de certificado de votación deudores, garantes y cónyuges
 5. Certificado de sueldo deudor y cónyuge en caso de ser persona dependiente, copia del ruc en caso de ser independiente,
 6. Copias de certificados que verifique la existencia de activos declarados en la solicitud de crédito ej. (copia de matricula, certificado del registro de la propiedad, etc.) del deudor.
 7. Ultimo pago de agua, luz o teléfono, para deudor y garante.
 8. Certificado del registro de la propiedad historiado de quince años y con linderos
 9. Copias de las escrituras.
 10. Avalúo realizado por el perito de banco.
 11. Certificado de no adeudar al Municipio de Macará.
 12. Informe Elaborado por el supervisor de crédito

INGRESO DE SOLICITUDES DE CRÉDITO

- Recibir solicitud de crédito, para aplicar a las diferentes líneas de Crédito que tiene el BNFM e ingresarla al sistema.
- Calificación del cliente de acuerdo al historial crediticio del mismo
- Ingreso y emisión de Estados Financieros del Cliente
- Control de inversión del crédito
- Emite el informe de aprobación del crédito el mismo que será analizado por Comité de Crédito.
- Recomienda en el Sistema que el crédito esta apto para ser liquidado.

ELABORACION DE INFORMES

- Informe del Avalúo o de aprobación del crédito.
- Informe del control de inversiones.

Fuente: Banco del Fomento Sucursal Macará

Elaboración: La Autora

5.2.1.5. OFICIAL DE MICROCRÉDITO

Existe un oficial de microcréditos encargada del área de informes de crédito, el que se encarga de calificar, aprobar y emitir informes de los créditos que se solicitan por los proyectos 5 y de Desarrollo Humano, concedidos por el banco, sus funciones se detallan en el cuadro N° 08.

CUADRO N° 08

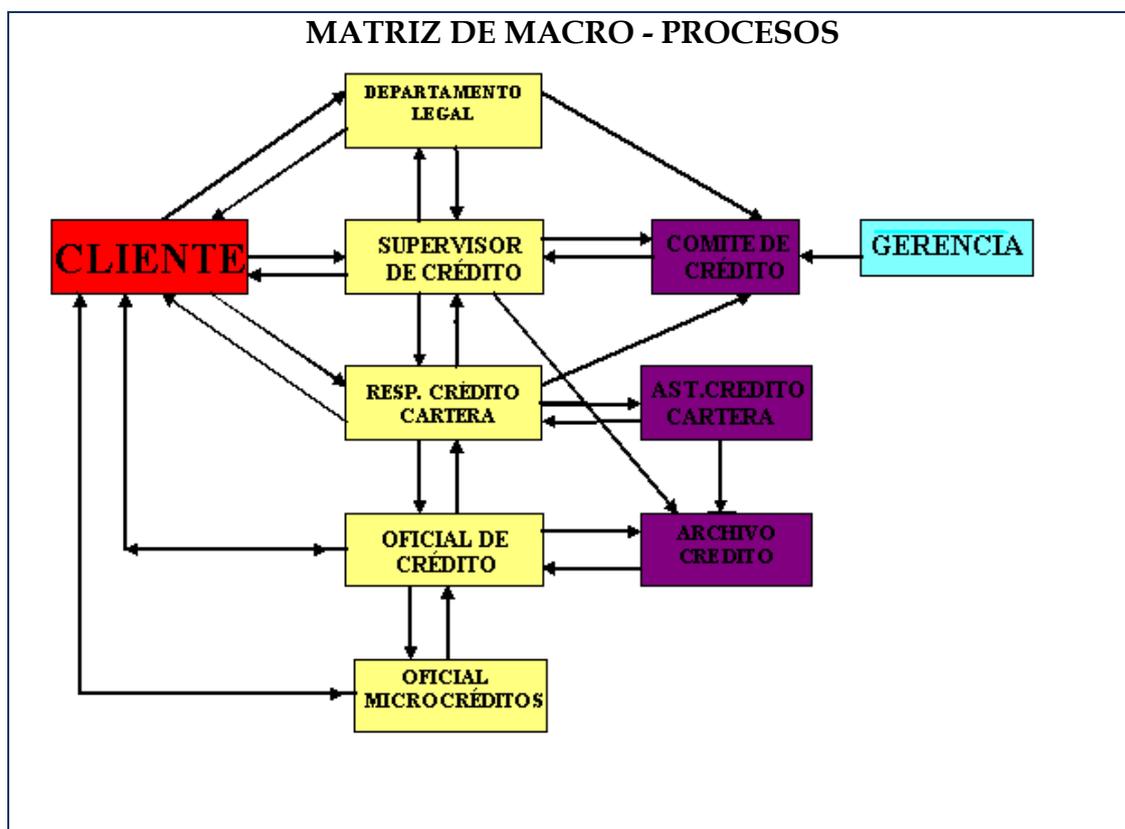
FUNCIONES
CARGO: OFICIAL DE MICROCRÉDITOS
ATENCIÓN AL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Información al cliente sobre las líneas de Microcrédito que existen en el banco • Entrevista a clientes para solicitud de crédito • Asesoramiento al cliente • Consultar si es sujeto de crédito en central de riesgo y Superintendencia de Bancos
RECEPCION DE SOLICITUDES DE CRÉDITO
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir solicitud de crédito, para aplicar a las diferentes líneas de Microcrédito que tiene el BNF • Ingreso de solicitudes de microcréditos de las líneas de crédito 5.5. Y de Desarrollo Humano. • Calificación del cliente de acuerdo al historial crediticio del mismo • Ingreso y emisión de Estados Financieros del Cliente • Control de inversión del crédito • Copias de cédulas y certificado de votación deudor y garante • Ultimo pago de agua, luz o teléfono deudor y garante • Certificado de sueldo, en caso de ser persona dependiente o copia de Ruc en caso de ser independiente, deudores y garantes
SEGUIMIENTO DE CRÉDITOS
<ul style="list-style-type: none"> • Analiza y Controla los Informes de Créditos • Entrega de avisos de vencimiento de préstamos vencidos, de acuerdo al reglamento de crédito. • Revisa, analiza y controla la documentación de todos los microcréditos concedidos.
CONTROL Y VERIFICACION DE DOCUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Controla que la documentación para las diferentes operaciones se encuentren en regla.
APROBACION DE CRÉDITOS
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe operaciones ingresadas al sistema para su aprobación de los microcréditos de las líneas de crédito 5.5. Y de Desarrollo Humano.
ELABORACION DE INFORMES
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza informes semanales de los créditos para remitir a la Matriz del BNF
Fuente: Banco del Fomento Sucursal Macará
Elaboración: La Autora

5.3. FLUJO DIAGRAMACIÓN ACTUAL

“FLUJOGRAMAS.- Los Flujo-gramas o Diagramas de flujo, es un diagrama secuencial empleado en muchos campos para mostrar los procedimientos detallados que se deben seguir al realizar una tarea, un proceso de fabricación, un proceso administrativo, etc. Los diagramas de flujo se usan normalmente para seguir la secuencia lógica de las acciones a tomar en un proceso.”³⁹

A continuación, nuestro estudio presenta los flujos de todos los procesos que se realizan en el Departamento de Crédito y Servicio al Cliente del Banco de Fomento Sucursal Macará.

FLUJO N° 01

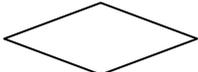
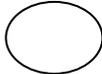
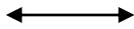


Elaboración: La Autora.

Fuente: Manual de Funciones del BNF- Macará.

³⁹ © 1993-2003 Microsoft Corporación.

SIMBOLOGIA DE DIAGRAMA DE FLUJOS

	INICIO-FIN
	DATOS PANTALLA
	DECISIÓN
	PROCESO
	ENTRADA DATOS
	ALMACENAMIENTO INTERNO
	PROCESO DEFINIDO
	ENTRADA MANUAL
	DOCUMENTOS
	PREPARACION
	CONECTOR
	CONECTOR DE PAGINA
	UNILATERAL
	BILATERAL

5.1. PROCESOS BANCARIOS

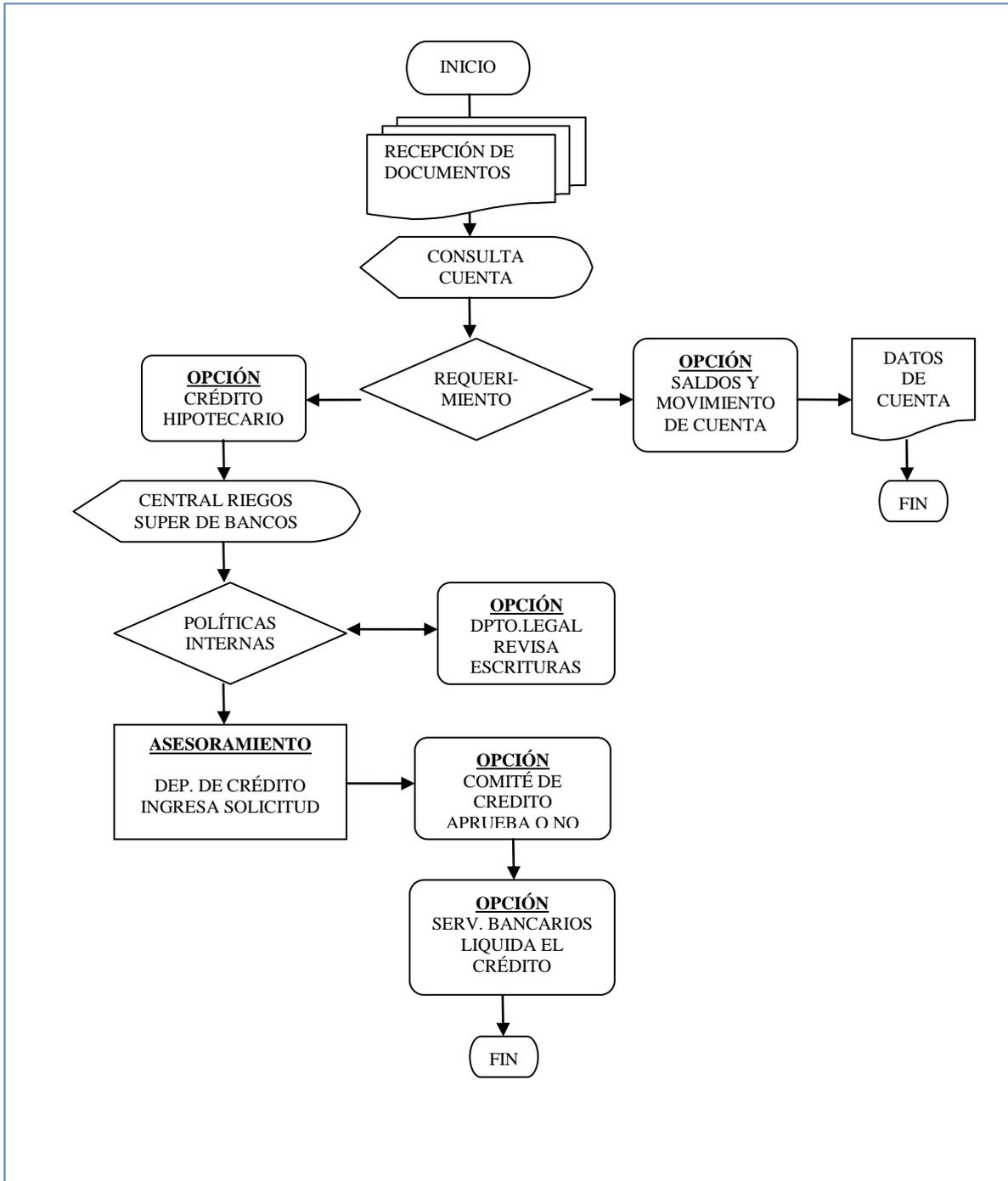
5.1.1. PROCESO PARA OTORGAR CRÉDITOS HIPOTECARIOS

El proceso para otorgar créditos hipotecarios es el siguiente:

- a) Se receipta la documentación del cliente
- b) Se revisa, controla y analiza la información y se envía al departamento legal
- c) El departamento Legal revisa las escrituras del bien a ser hipotecado, comprobando su certificado historiado. Luego este envía esta información al departamento de crédito, enviando el informe correspondiente.
- d) Se receipta la información y esta es analizada y se ingresa la solicitud de crédito, adjuntando el Estado Financiero del cliente, la hoja de ruta o trámite, para posteriormente proceder a calificar al cliente.
- e) A continuación se emite el informe de aprobación o negación del crédito según inspección del bien a hipotecar.
- f) Se emite la resolución del Crédito
- g) Se envía esta resolución al Comité de Crédito.
- h) Se analiza y legaliza la resolución y luego se aprueba para su respectiva liquidación.

FLUJO N° 02

PROCESO



Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

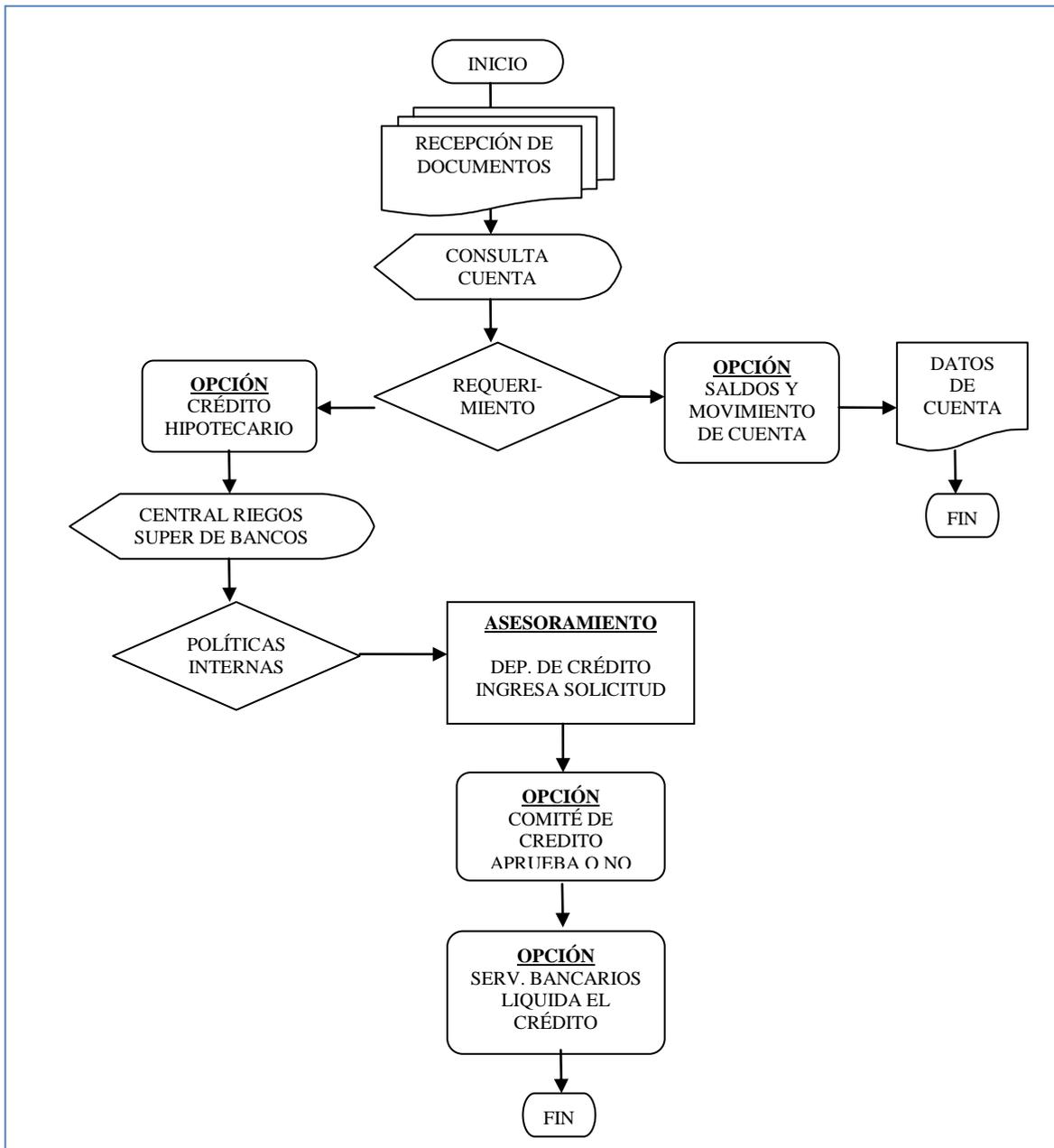
5.1.2. PROCESO PARA OTORGAR CRÉDITOS COMERCIALES Y DE CONSUMO

El proceso es el siguiente:

- a) Se receipta la documentación del cliente
- b) Se revisa, controla y analiza la información y se envía al departamento de crédito, enviando el informe correspondiente.
- c) Se receipta la información y esta es analizada y se ingresa la solicitud de crédito, adjuntando el Estado Financiero del cliente, la hoja de ruta o trámite, para posteriormente proceder a calificar al cliente.
- d) A continuación se emite el informe de aprobación o negación del crédito según inspección del bien a hipotecar.
- e) Se emite la resolución del Crédito
- f) Se envía esta resolución al Comité de Crédito.
- g) Se analiza y legaliza la resolución y luego se aprueba para su respectiva liquidación.

FLUJO N° 03

PROCESO



Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

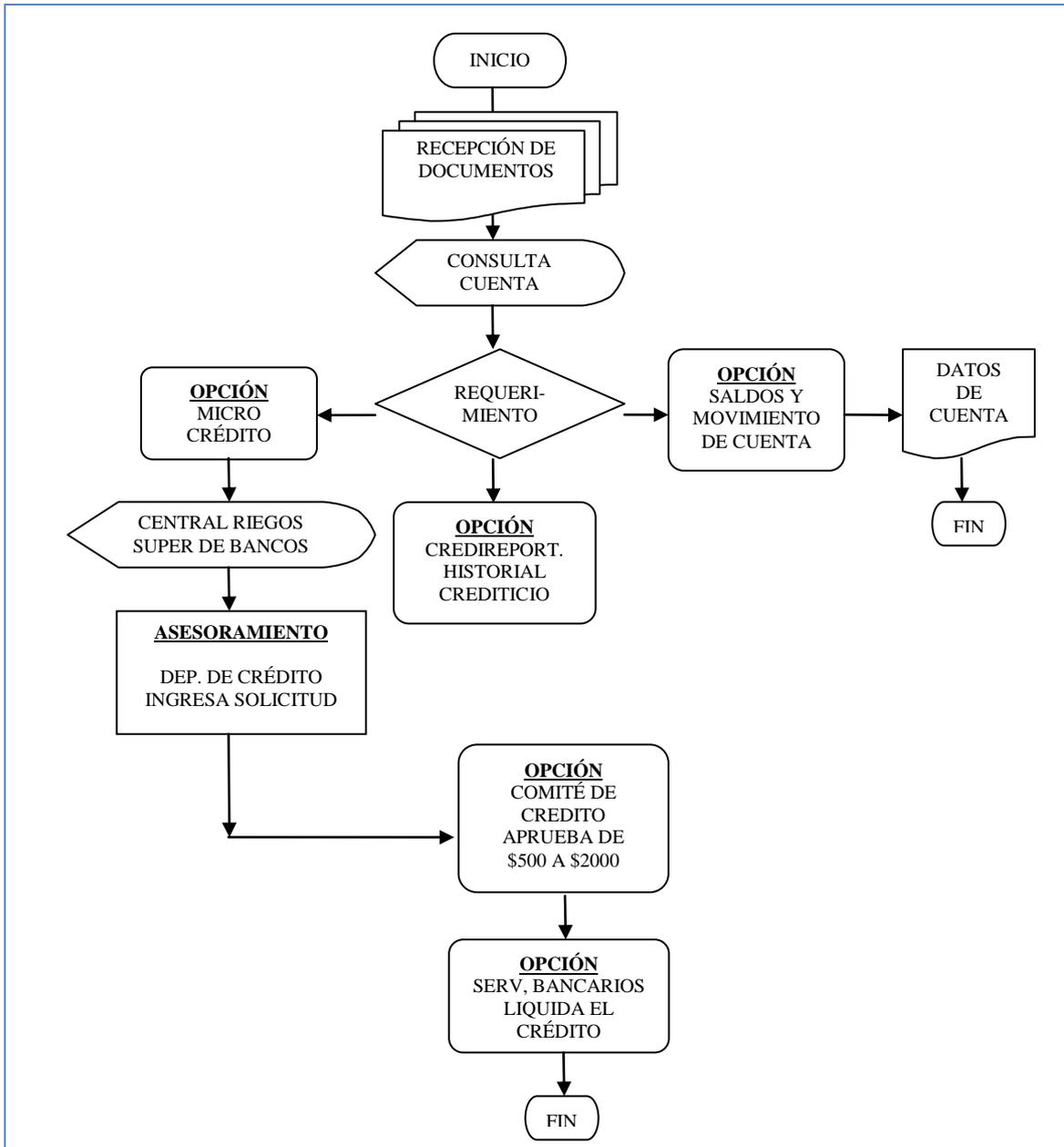
5.1.3. PROCESO PARA OTORGAR MICROCRÉDITOS

El proceso es el siguiente:

- a) Se receipta la documentación del cliente
- b) Se ingresa la solicitud de crédito del cliente al sistema
- c) Se revisa, controla y analiza la información y el historial crediticio del cliente, sacando el credi-report del solicitante.
- d) Se expide el historial crediticio C. O. del banco nacional del Fomento.
- e) Califica al cliente y se envía al comité de crédito para su aprobación.
- f) El Comité de crédito aprueba o rechaza el crédito de acuerdo al informe correspondiente, montos desde \$ 500.00 a \$ 2,000.00 dólares.
- g) Contabilizamos el crédito en el programa del SBF.
- h) Se analiza y legaliza la resolución y luego se aprueba para su respectiva liquidación.
- i) Se envía a servicios bancarios para que se acredite a la cuenta del cliente.

FLUJO N° 04

PROCESO



Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

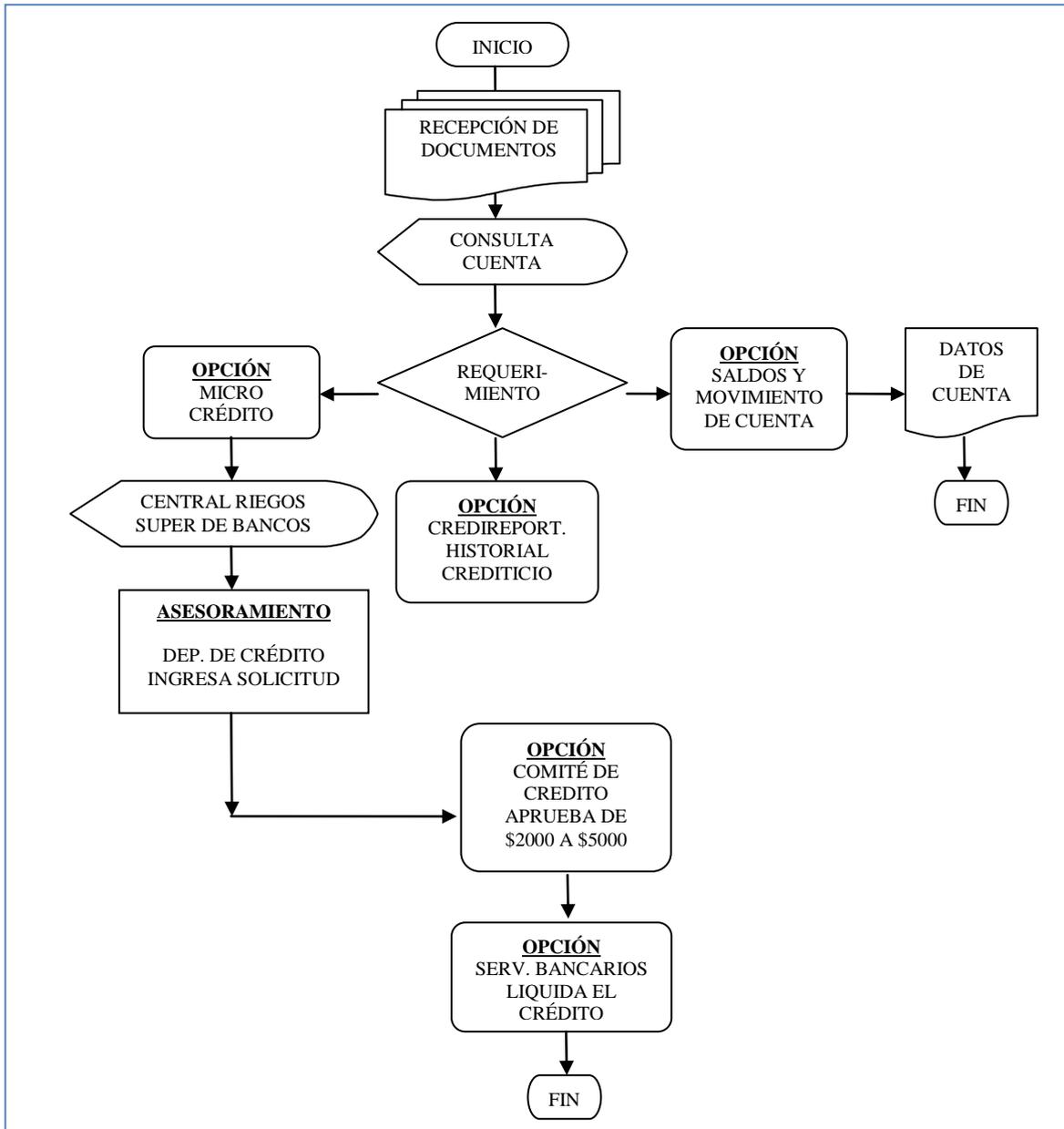
5.1.4. PROCESO PARA OTORGAR CRÉDITO 5. 5.

El proceso es el siguiente:

- a) Se receipta la documentación del cliente
- b) Se ingresa la solicitud de crédito del cliente al sistema
- c) Se revisa, controla y analiza la información y el historial crediticio del cliente, sacando el credi-report del solicitante.
- d) Se expide el historial crediticio C. O. del banco nacional del Fomento.
- e) Califica al cliente y se envía al comité de crédito para su aprobación.
- f) El Comité de crédito aprueba o rechaza el crédito de acuerdo al informe correspondiente, montos desde \$ 2,000.00 a \$ 5,000.00 dólares.,
- g) Contabilizamos el crédito en el programa del SBF.
- h) Se analiza y legaliza la resolución y luego se aprueba para su respectiva liquidación.
- i) Se envía a servicios bancarios para que se acredite a la cuenta del cliente.

FLUJO N° 05

PROCESO



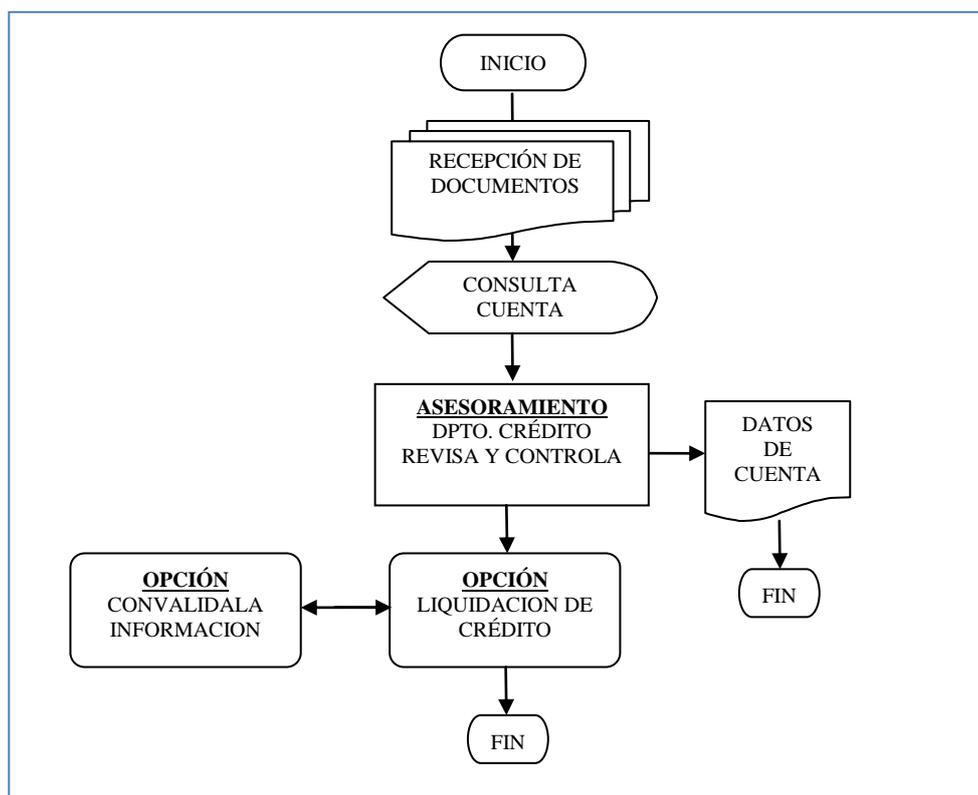
Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

5.1.5. LIQUIDACIÓN DE CRÉDITOS

- a) Se receipta la documentación del cliente
- b) Se revisa y se controla la información siempre y cuando se encuentre aprobado en el Sistema del Banco del Fomento.
- c) Se procede a la liquidación y se envía a servicios bancarios para que se acredite a la cuenta del cliente.
- d) Se convalida la información del cliente con el sistema
- e) Se envía a servicios bancarios para que se acredite en la cuenta

FLUJO N° 06

PROCESO



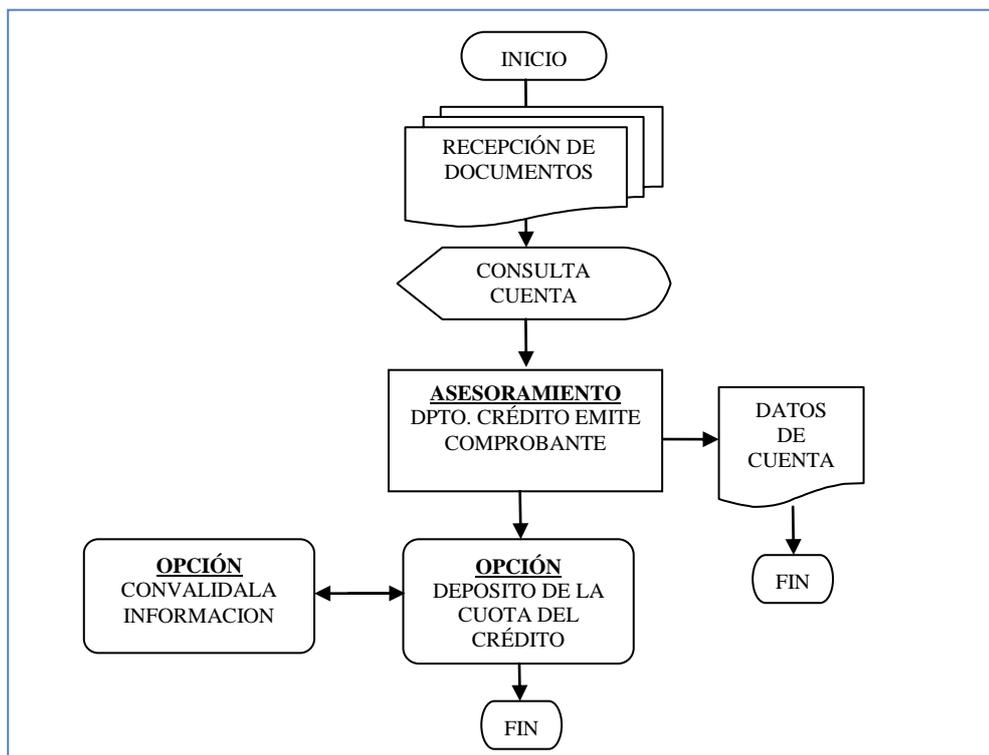
Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

5.2. COBRO DE PRÉSTAMOS

- f) Se receipta la documentación del cliente
- g) Se solicita numero de cédula y cuenta del cliente
- h) Se revisa, controla y analiza la información en el sistema del cliente y su préstamo.
- i) Se emite e imprime el comprobante de pago del préstamo.
- j) Se convalida la información del cliente con el sistema
- k) Se envía a servicios bancarios para que se acredite en la cuenta

FLUJO N° 07

PROCESO



Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

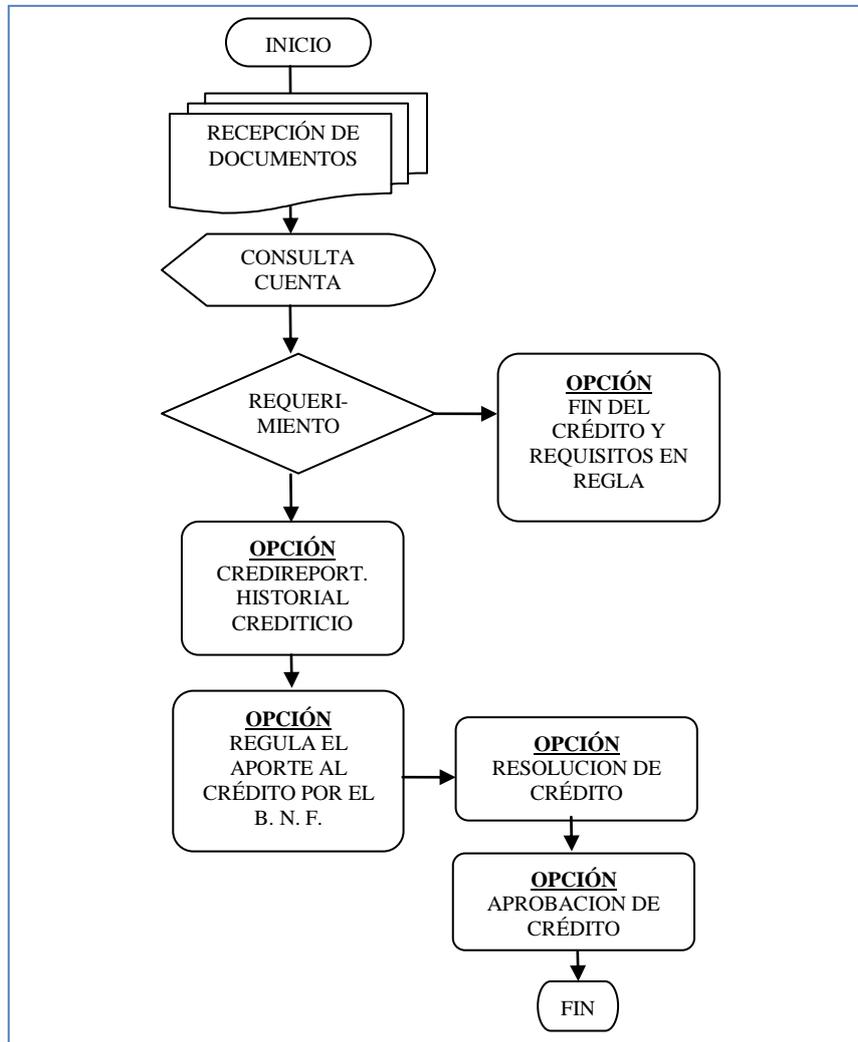
5.1.6. APROBACION DEL CRÉDITO POR EL COMITÉ DE CRÉDITO

El comité de crédito en el Banco Nacional del Fomento sucursal Macará, esta integrado por el Gerente de la Agencia, el Supervisor de Crédito y un funcionario de cartera. El proceso para la aprobación de cualquier tipo de crédito es el mismo y lo planteamos a continuación.

- a) Se receipta la documentación o carpeta del préstamo a aprobar.
- b) Se analiza el fin y propósito del crédito solicitado.
- c) Se revisa y controla que se encuentren todos los requisitos para aprobar el crédito estén completos.
- d) Se regula con cuanto puede aportar el Banco Nacional del Fomento a la solicitud de crédito, que por lo general es de 80% 90%.
- e) Se emite la resolución de crédito con la cantidad y plazos determinados por el comité.
- f) Se aprueba el crédito.
- g) Se envía el trámite a cartera.
- h) Luego este se envía al Departamento de Crédito para que se liquide.

FLUJO N° 08

PROCESO



Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

5.1.7. RECUPERACIÓN DE CARTERA

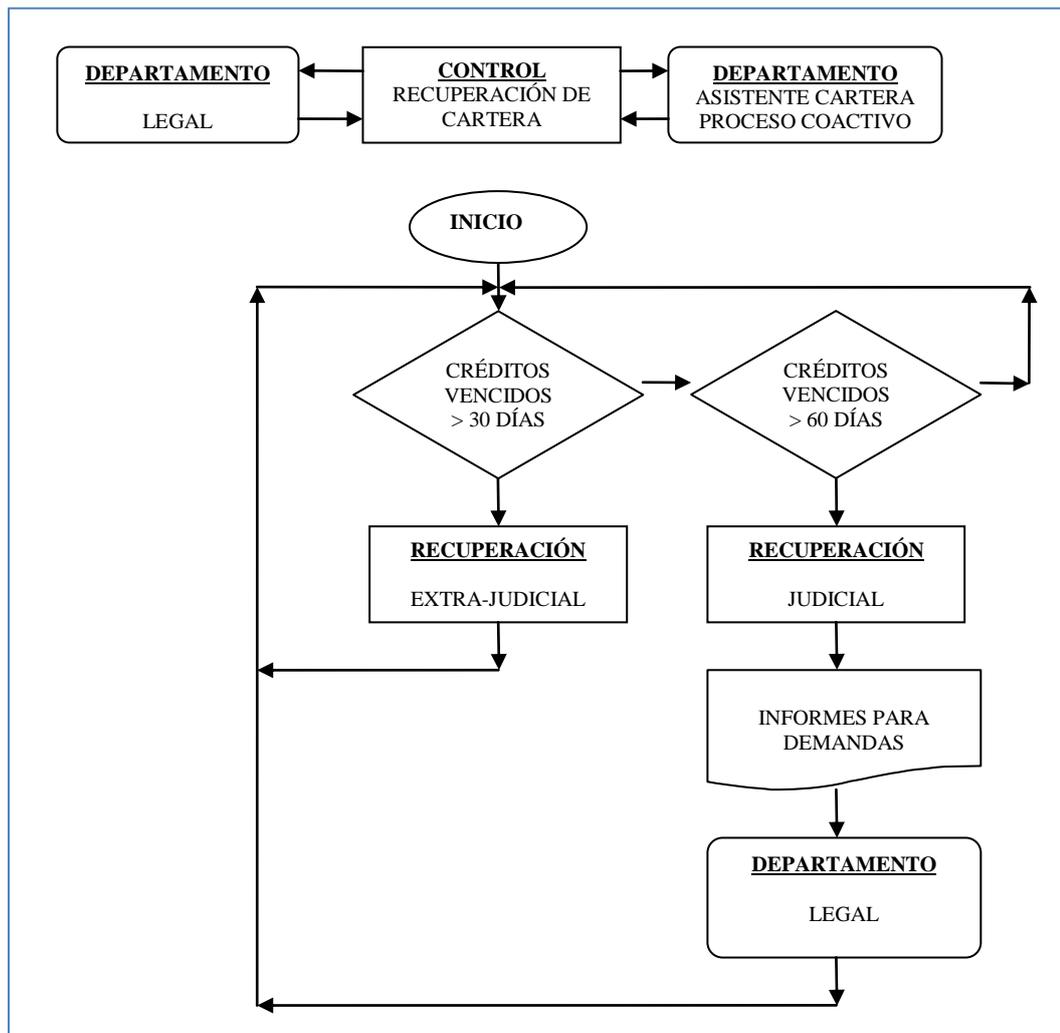
Su finalidad es revisar y analizar la cartera vencida cliente por cliente, y la conforman el Gerente de la Sucursal, un funcionario de cartera el abogado de la entidad financiera, lo planteamos a continuación.

- a) Se revisa créditos vencidos pasado treinta días.
- b) Se analiza cliente por cliente

- c) Proceso coactivo con el fin de embargo o remate.
- d) Renovación de crédito.

FLUJO N° 09

PROCESO



Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

Es importante hacer conocer que existen programas de Inicio de Día, Fin de Día y Fin de mes que cada integrante del departamento de crédito lo realizan los mismos que tiene por objetivo controlar la cartera del banco y actualizar la base de datos del banco.

A continuación se explica cada uno de ellos.

5.1.8. INICIO DE DÍA

Se realiza en el Banco Nacional del Fomento Sucursal Macará, el programa de Inicio de día, el mismo que consiste en correr los programas de Cartera y Batch, el mismo que nos ayuda madurar la cartera, y que se realiza diariamente.

- a) Se Ingresa al Sistema de Batch
- b) Se empieza el Inicio de Día, analizando y escaneando toda la información de cartera al sistema.
- c) Se ubica al cliente de acuerdo a la maduración de la cartera del banco.

5.1.9. PROCESO DE FIN DE DÍA

Es el cierre de todos los créditos liquidados en el día, además de abonos y cancelaciones que en el día haya sucedido.

- a) Se Receipta la información.
- b) Se analiza y controla que los documentos estén en regla.
- c) Ingreso al Programa de Cartera y se contabiliza los movimientos del día.
- d) Se procede a convalidar en el sistema controlando cada una de las papeletas registradas en el día.
- e) Se ingresa al sistema de Batch en el cual se traslada toda la información a los archivos maestros, los mismos que se envían a la casa matriz.

- f) Se ingresa al Programa Super Ban y se respalda la información de los créditos.
- g) Se envía a Quito toda la información, mediante el sistema.

5.1.10.PROCESO DE FIN DE MES

Es el análisis de la cartera del banco la misma que tiene que actualizarse cada mes.

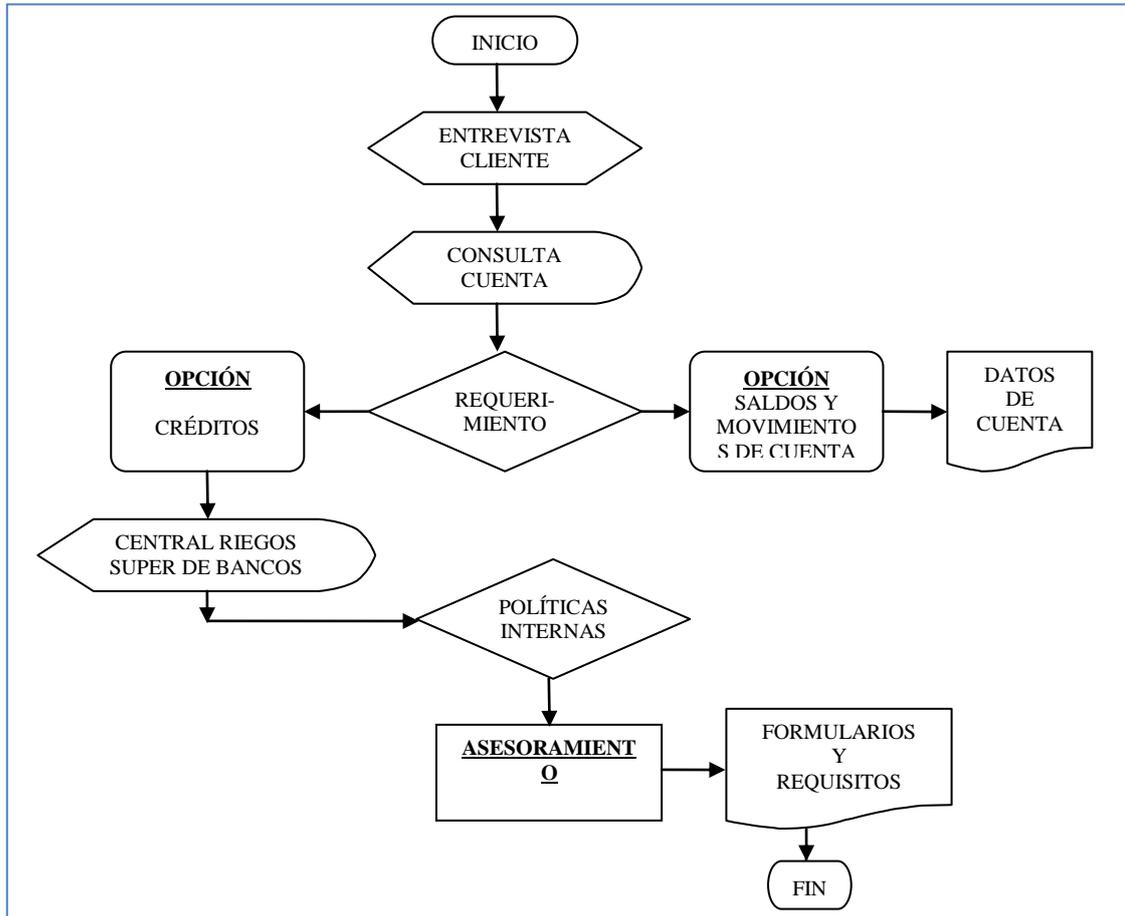
- h) Se procede a realizar una depuración de la cartera.
- i) Se comprueba que los archivos estén limpios y corregidos de acuerdo al estado de los clientes.
- j) Se comprueba que la cartera este cuadrada de acuerdo a la información que tiene del Departamento de Contabilidad.
- k) Ingresamos al sistema de Batch y se empieza a correr en el sistema el programa o proceso de Fin de Mes.
- l) Luego se emiten respaldos y se envían a Quito por medio del FTP o Intranet para que se actualice la base de datos del banco.

Existen además procesos complementarios que realizan cada uno de los miembros de departamento de crédito y cartera, los mismos que se detallan a continuación:

5.2. PROCESOS DEL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE

FLUJO N° 10

5.2.1. PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

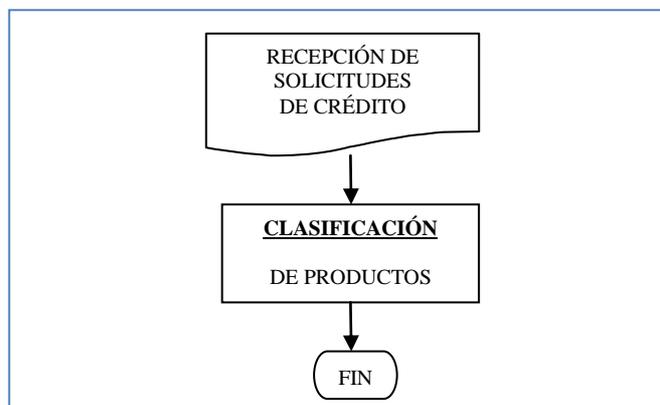


Elaboración: La Autora.

Fuente: BNF- Macará.

FLUJO N° 11

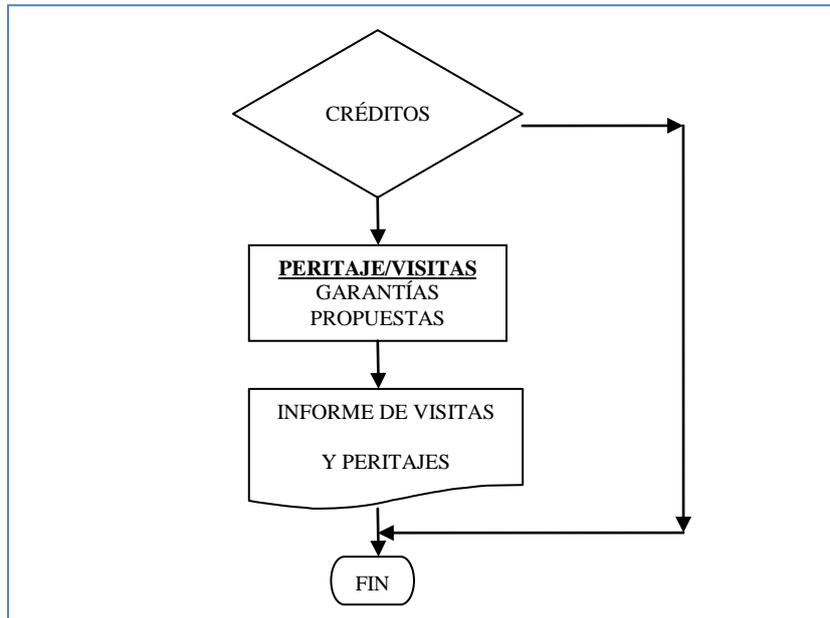
5.2.2. RECEPCIÓN DE SOLICITUDES



Elaboración: La Autora.

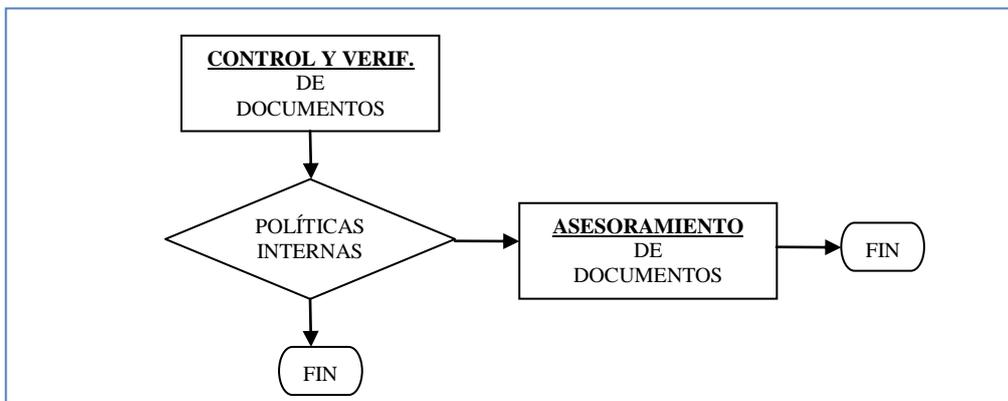
Fuente: BNF- Macará.

FLUJO N° 12 5.2.3. SEGUIMIENTO DE CRÉDITOS



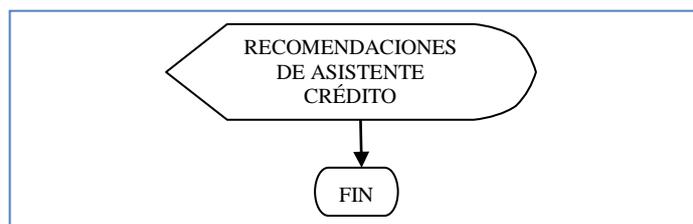
Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

FLUJO N° 13 5.2.4. CONTROL Y VERIFICACIÓN



Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

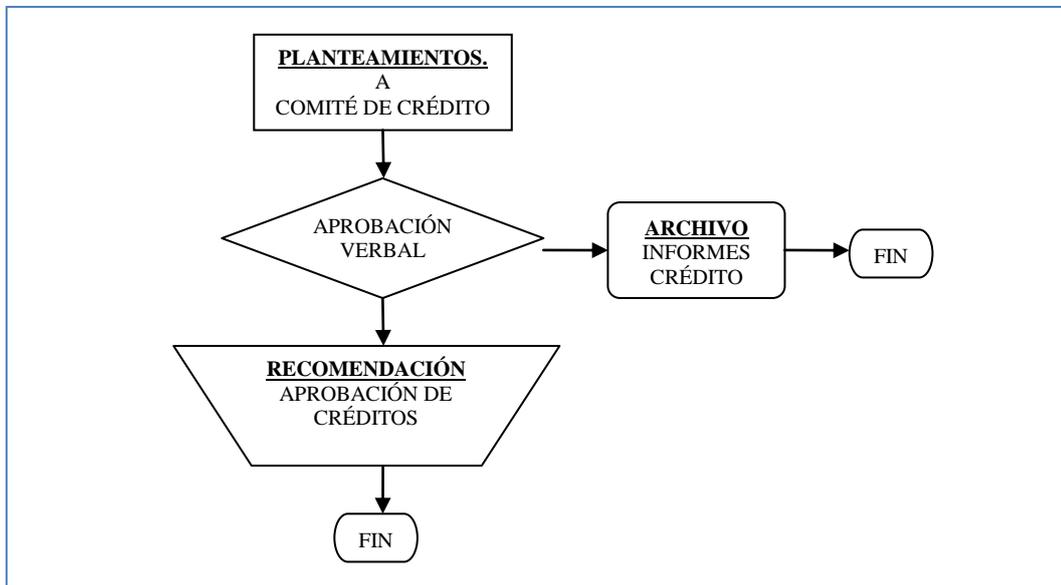
FLUJO N° 14 5.2.5. RECOMENDACIONES DE OPERACIONES



Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

FLUJO N° 15

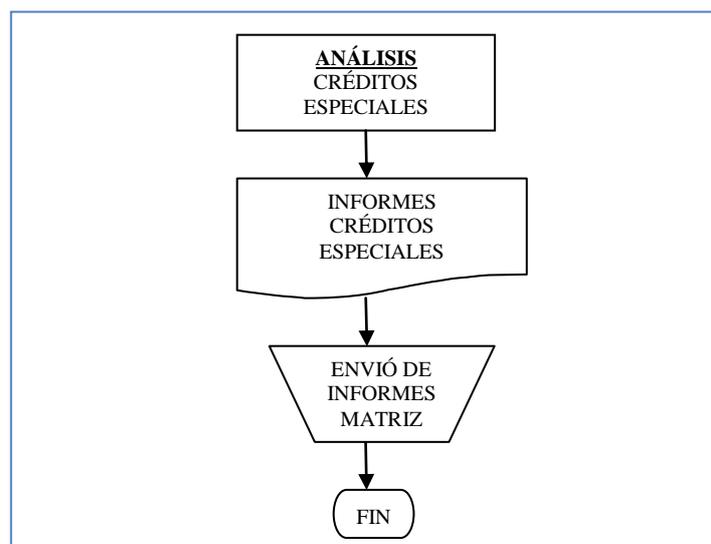
5.2.6. PLANTEAMIENTOS Y PROPUESTAS



Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

FLUJO N° 16

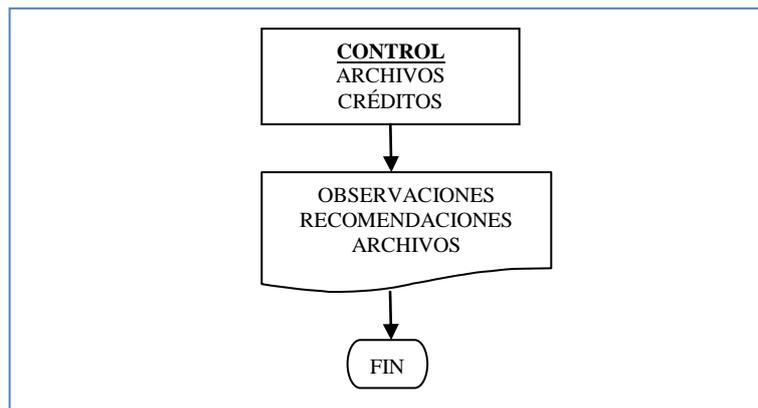
5.2.7. ELABORACIÓN DE INFORMES DE CRÉDITOS ESPECIALES



Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

FLUJO N° 17

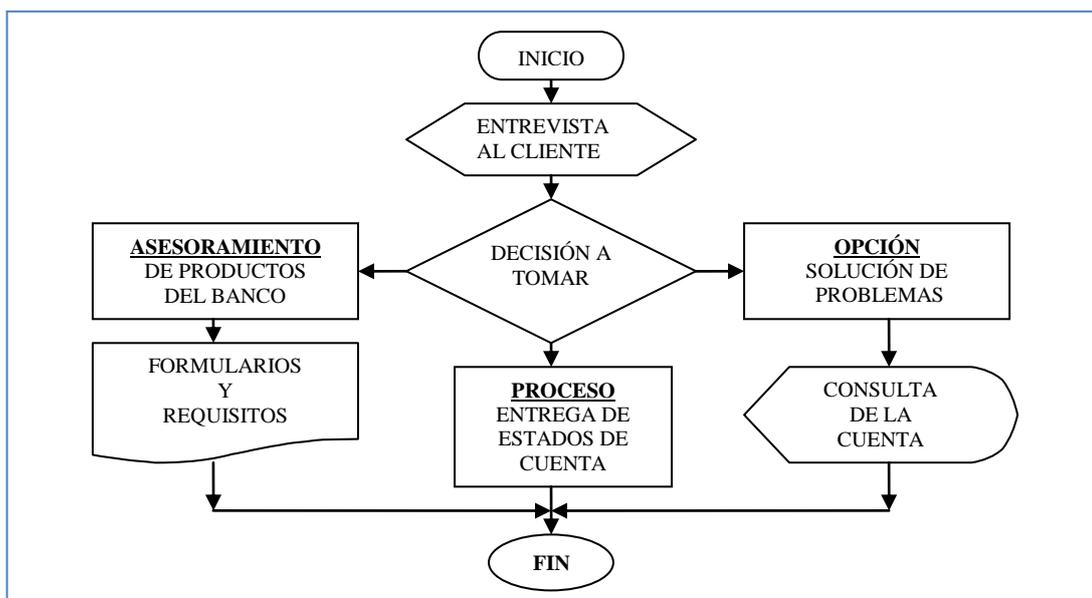
5.2.8. CONTROL DEL ARCHIVO DE CRÉDITO



Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

FLUJO N° 18

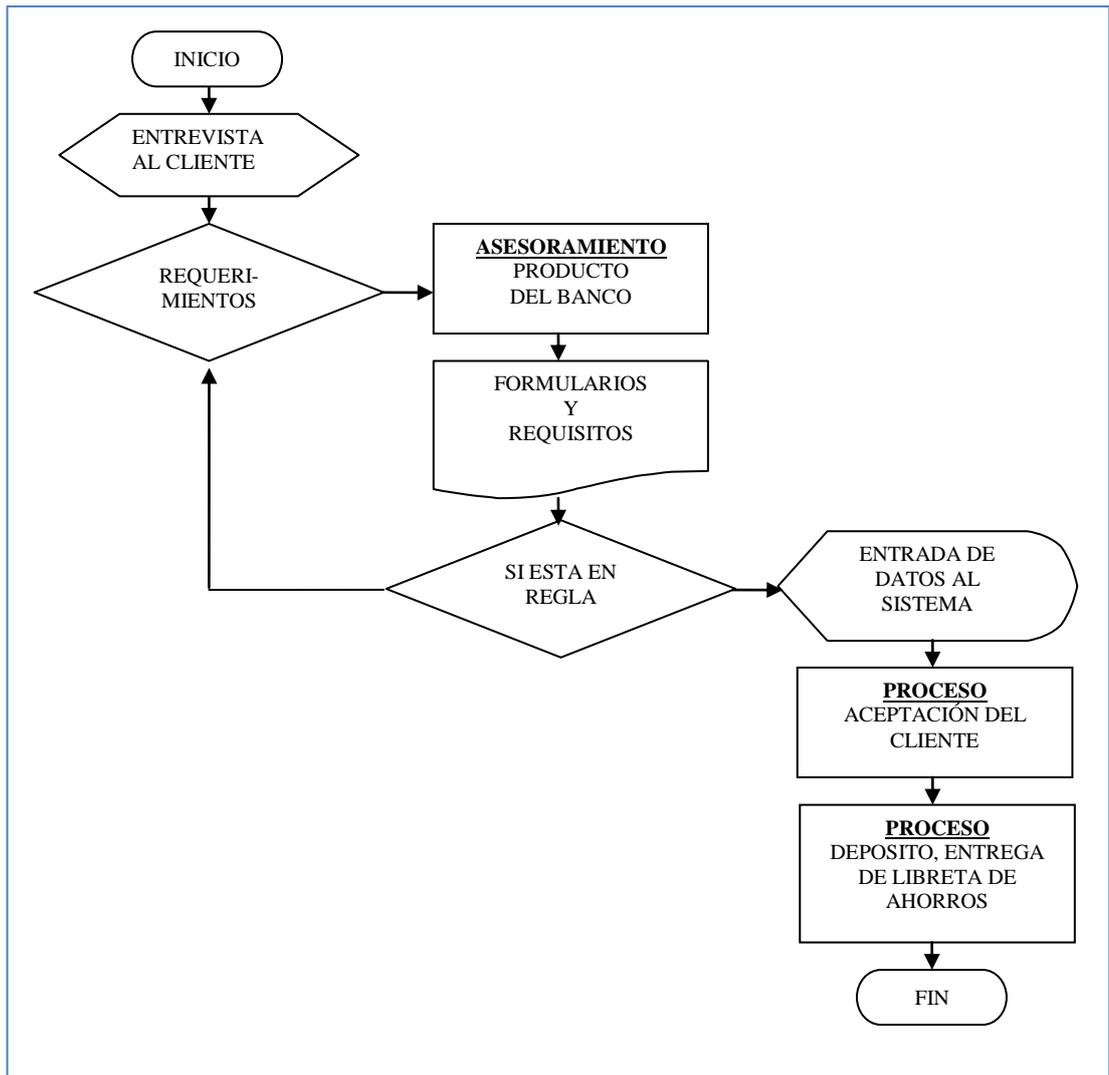
5.2.9. RECEPCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES



Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

FLUJO N° 19

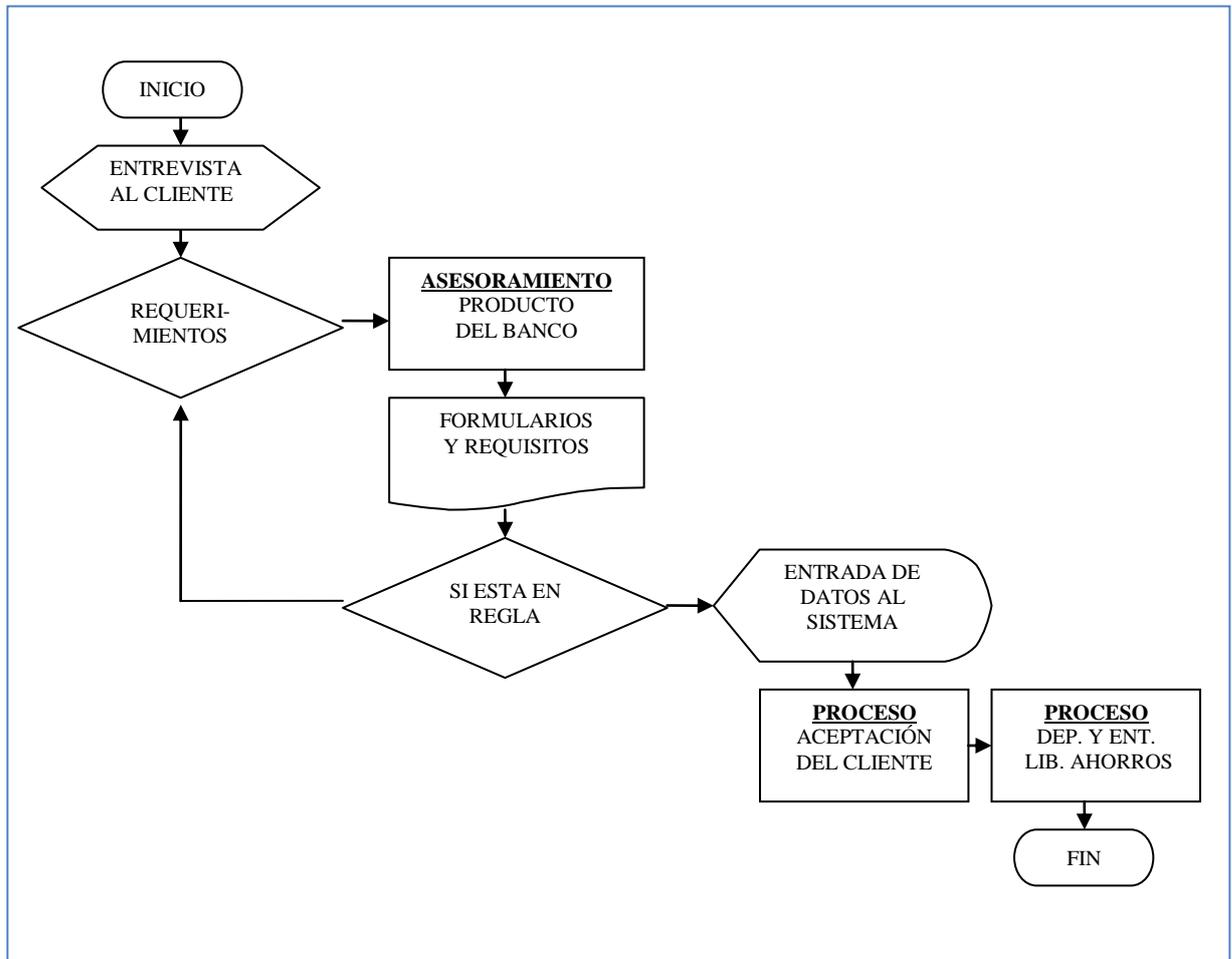
5.2.10. APERTURA DE CUENTA DE AHORRO PARA PERSONAS NATURALES



Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

FLUJO N° 20

5.2.11. APERTURA DE CUENTA DE AHORRO PARA PERSONAS JURÍDICAS



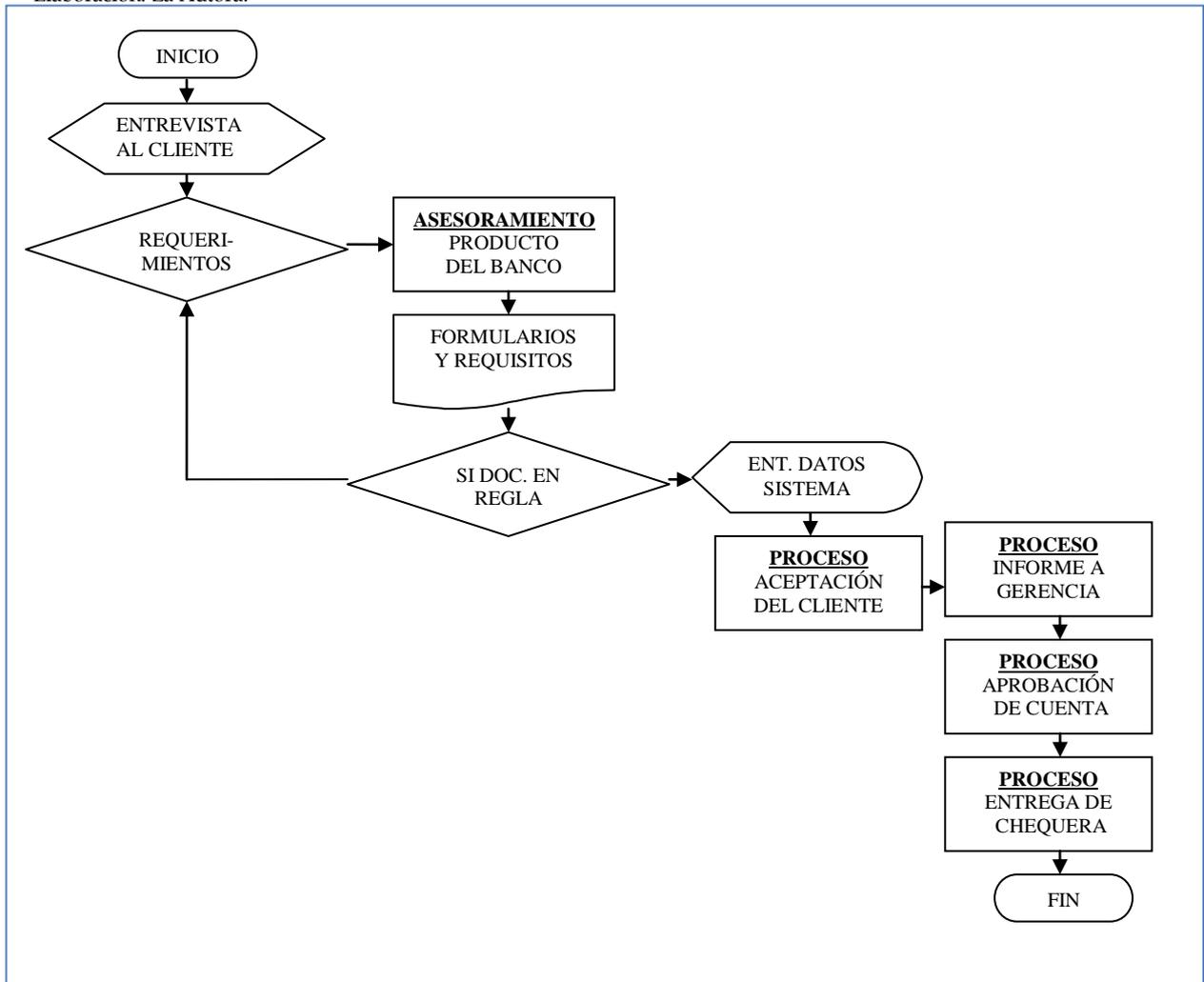
Elaboración: La Autora.

Fuente: BNF- Macará.

FLUJO N° 21

5.2.12. APERTURA DE CUENTA DE CORRIENTE PARA PERSONAS NATURALES

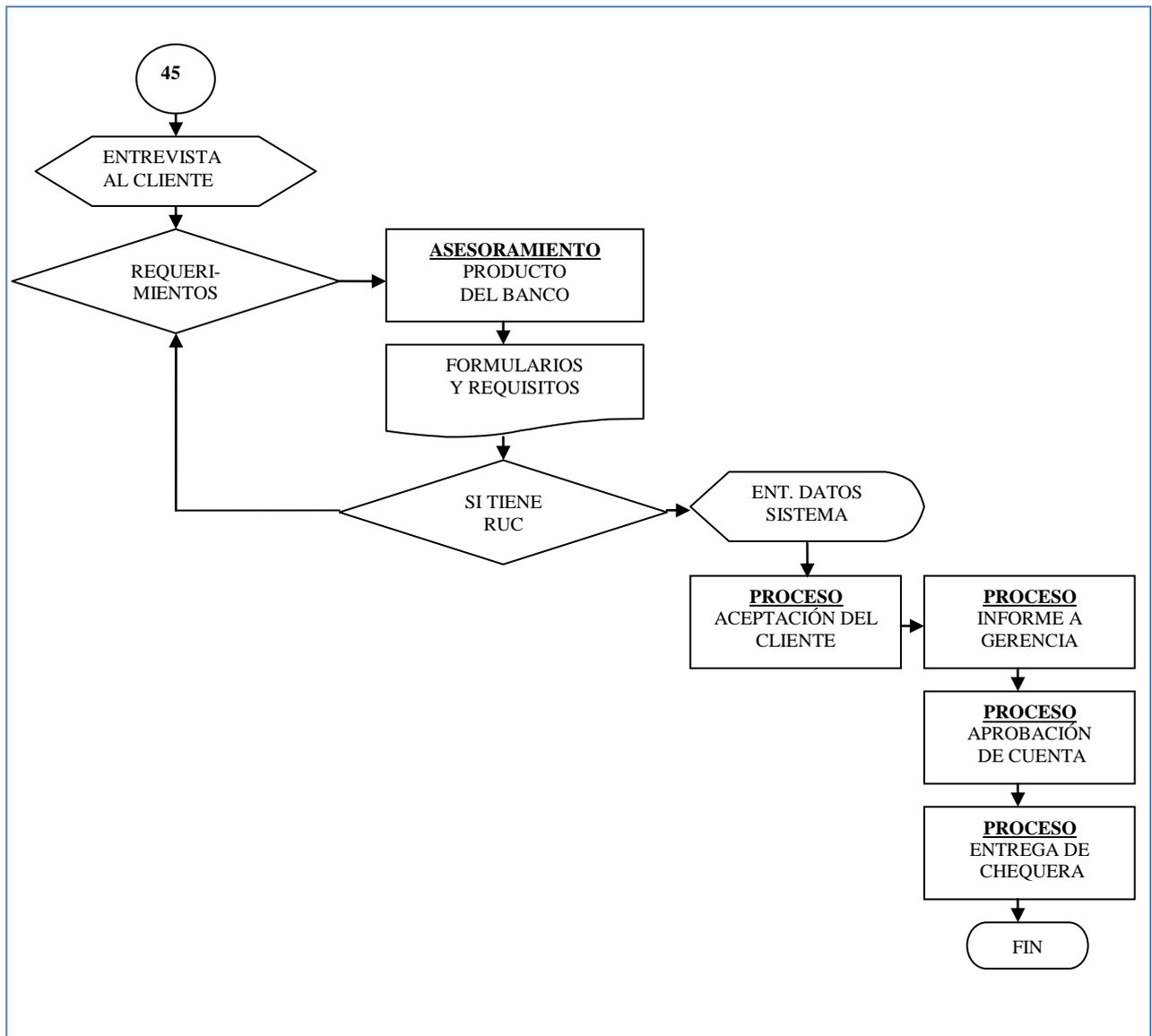
Elaboración: La Autora.



Fuente: BNF- Macará.

FLUJO N° 22

5.2.13. APERTURA DE CUENTA DE CORRIENTE PARA PERSONAS JURÍDICAS



Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

5.3. PROPUESTA Y PLAN DE TRABAJO

Una vez analizado la situación actual y haber conocido cada uno de los procesos que actualmente se están cumpliendo en el área de crédito - cartera, así como de servicio al cliente del banco, procederemos a reestructurar cada departamento; para lo cual hemos creído conveniente la creación de otro departamento en el banco como es el de Recuperación de Cartera, ya que podemos determinar que existe gran cantidad de flujo de dinero y comercio en el cantón Macará, análisis que más adelante reflejaremos.

Analizamos cada departamento de la siguiente manera:

5.3.1. DEL OFICIAL DE CRÉDITO

Este departamento consta de dos oficiales de crédito, que atiende aproximadamente a 25 personas diarias a un tiempo de 15 minutos por persona.

Además, se comprueba que en el mes de enero y febrero se han aprobado aproximadamente 100 créditos por mes, sean estos de consumo, comercio o microcréditos y créditos 5.5.; esto desemboca en que al oficial de crédito, no le permite ser eficiente y cumplir con algunas disposiciones establecidas en sus obligaciones en este puesto de trabajo, como:

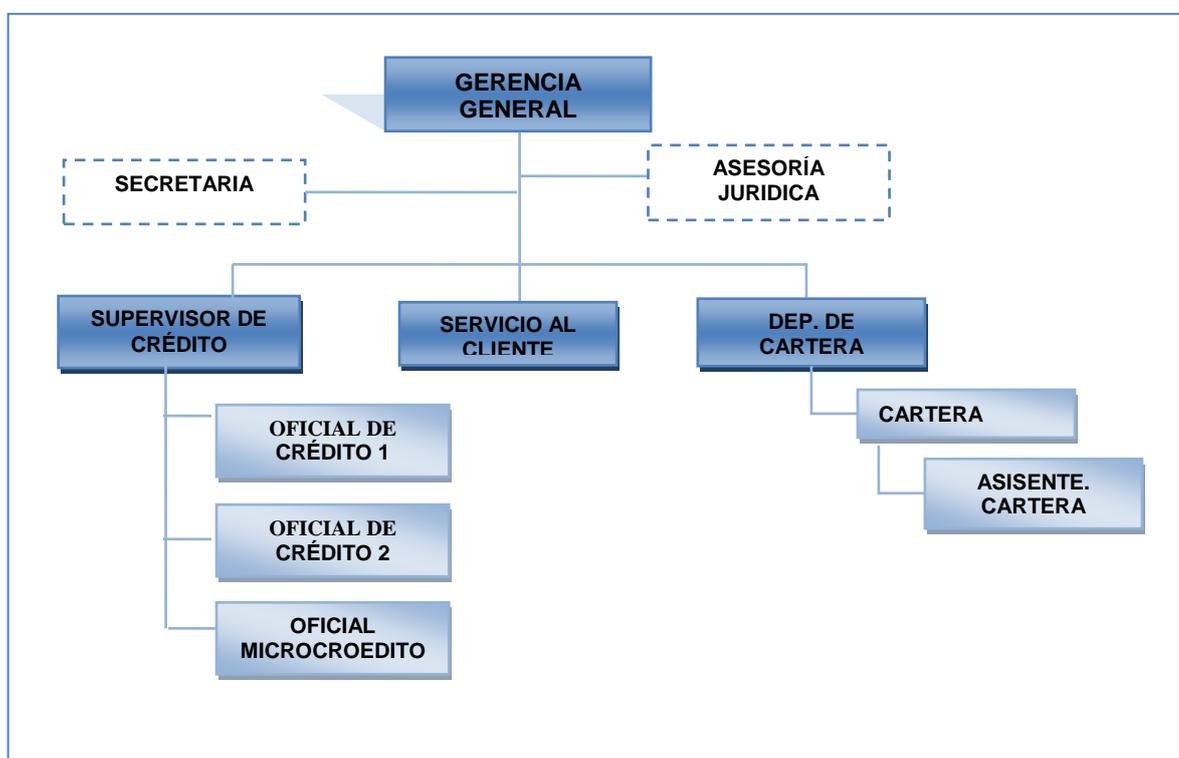
- No se colocan o aprueban más créditos.
- No puede verificar todas las operaciones de crédito cuyo monto excede los parámetros establecidos por el BNF, es decir, no realiza la visita y reporte respectivo del cliente.

- No realiza el control adecuado de la documentación para las diferentes operaciones sin verificar si están o no en regla o cumple con las disposiciones del banco, ingresando la información del cliente al departamento de asistente de crédito.

Tomando en consideración estas falencias, podemos establecer que se necesita de una delimitación de funciones adecuado para cada oficial de crédito, determinando que uno se dedique a atender solo créditos comerciales y el otro créditos de consumo.

A continuación se presenta el organigrama propuesto para el presente estudio.

**GRAFICO N° 11
ORGANIGRAMA PROPUESTO
BANCO FOMENTO SUCURSAL MACARÁ**



Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

5.3.2. DEL OFICIAL DE MICROCRÉDITO

En el estudio el oficial de microcrédito continuará encargándose de los microcréditos y créditos 5. 5. y a su vez el supervisor de crédito tendrá mayor facilidad para controlar y despachar con eficiencia la información e informes a él entregados.

5.3.3. DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

Este departamento constará de una personas, que se encargan exclusivamente de la atención al cliente, con el propósito de satisfacer sus necesidades y solucionar problemas que puedan suscitarse y sobre todo dar información acerca de los beneficios que entrega el banco a sus clientes.

Además tendrá la potestad de entregar cortes de cuenta, así como saldos de cuenta sea esta de ahorros o corriente, esto lo hará siempre y cuando sea el titular de la cuenta, quien solicite este servicio.

5.3.4. DEL DEPARTAMENTO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

Este departamento deberá estar conformado por dos personas, las mismas que tienen como prioridad recuperar y controlar diariamente que la cartera se mantenga al día y sana mediante gestión directa con el Supervisor de Crédito, Oficial de Crédito, Oficial de Microcrédito y el Departamento Legal de la entidad.

El motivo de la creación de este departamento se basa en que según datos obtenidos en el INEC, establece que en la Provincia de Loja la

demanda en créditos bancarios ha aumentado obteniendo que para el año 2008, exista la siguiente demanda:

CUADRO N° 09

DEMANDA DE CRÉDITOS EN LA PROVINCIA DE LOJA			
N°	CRÉDITOS	%	
		Año 2007	Año 2008
1	Consumo	19,75	79
2	Comercio	15,58	48
3	Vivienda	9,52	72
4	Micro-crédito	5,65	361
Fuente: INEC.			
Elaboración: La Autora.			

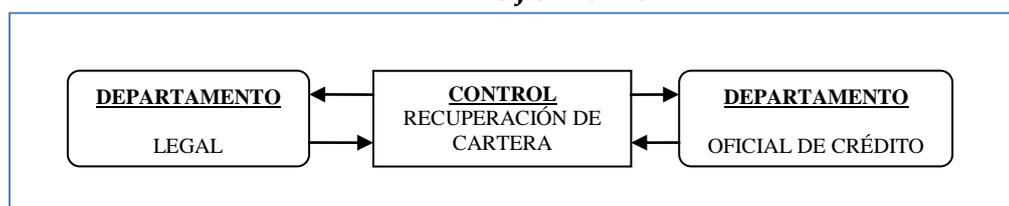
Con seguridad para presente año esta demanda aumentará, por lo que esto nos hace entrever que la creación del nuevo departamento de cartera vendría a controlar y sobre todo recuperar la cartera a tiempo del BNF.

5.3.5. FLUJO DIAGRAMACIÓN PROPUESTO

Es evidente que si se propone la creación de un nuevo departamento los procesos para cada departamento, cambiarían de acuerdo a la reestructuración que se plantea en el presente estudio.

5.3.5.1. PRESENTACIÓN DE INFORMES

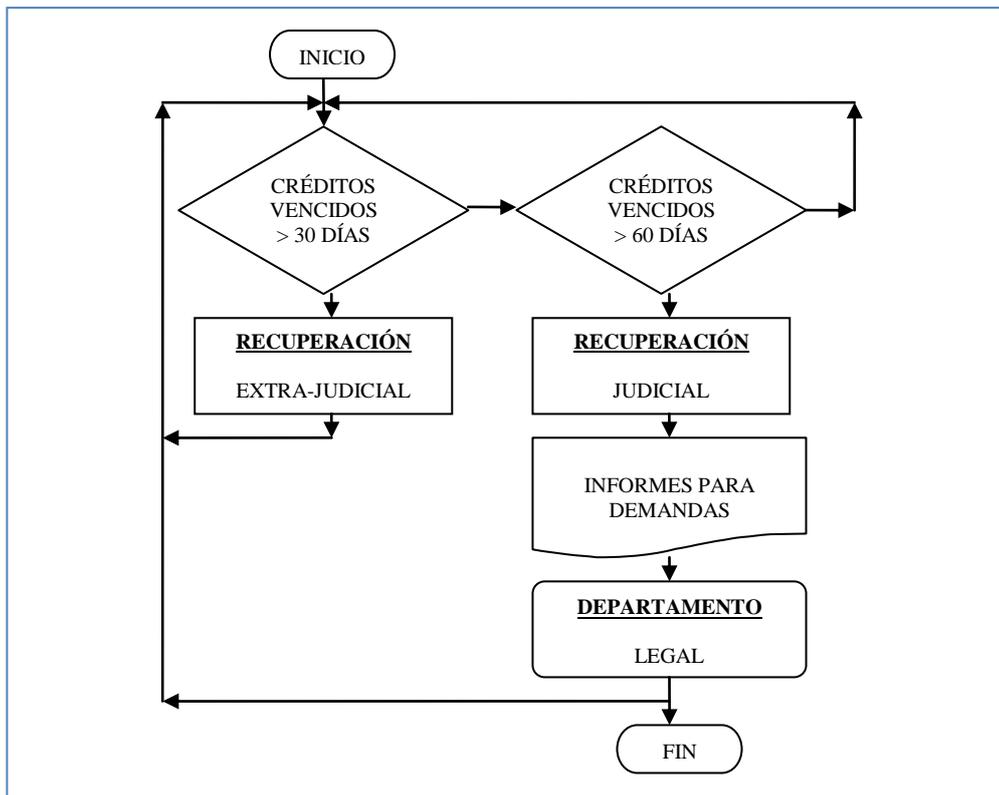
FLUJO N° 23



Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

5.3.5.2. TOMA DE DECISIONES PARA INICIAR DEMANDAS

FLUJO N° 24



Elaboración: La Autora.
Fuente: BNF- Macará.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- El estudio que se realizó en los Departamentos de Crédito - Cartera y Servicio al Cliente del BNF sucursal Macará, nos ha permitido conocer la realidad de la empresa en su campo administrativo - financiero, lo que nos ha servido en el desarrollo del presente trabajo de investigación.
- El estudio reveló que el banco en vista del crecimiento de la demanda en la provincia y especialmente en el cantón Macará de créditos sean estos de consumo, comercio, de vivienda y micro-créditos, necesita la creación del departamento de recuperación de cartera, para dar mayor solvencia y control de los créditos conferidos por la entidad financiera.
- Se determina que los dos oficiales de crédito no pueden atender a las diferentes solicitudes de crédito que en la actualidad se presentan en el Banco, desencadenando en el no cumplimiento de algunas obligaciones del oficial de crédito en la mencionada entidad financiera, esto se debe a las múltiples funciones inherentes a su cargo que se desempeñan en el departamento. Esto desencadena en no poder colocar mayor número de créditos, por lo que el uno debería dedicarse a los créditos comerciales y el otro a los créditos de consumo que son los de mayor demanda.
- De igual manera se pudo constatar que no existe una área de atención al Cliente que se encargue de la entrega de saldos y cortes de cuenta al cliente del BNF, por lo que se ha convertido en un trámite cansino y molesto para el cliente como para los oficiales de

crédito, el mismo que puede agilizar sus procesos si se creará el departamento de Servicios al cliente de la entidad.

- Se determina que sin el departamento de Cartera, el responsable de cartera del BNF realiza procesos inherentes a sus funciones como por ejemplo de entrega de saldos y cortes de cuenta que no están enmarcadas con las obligaciones para las cuales esta encaminado, dificultando el trabajo diario del funcionario a cargo del mismo.

- En vista de que el responsable de cartera realiza funciones inherentes a su cargo, es necesario que los oficiales de crédito se dedican a esta obligación existiendo un choque de funciones dentro del departamento de crédito - cartera, y sin quienes se encargan de emitir informes relacionados con los créditos conferidos por la institución financiera, esta es quien deberá estar a cargo de la responsabilidad, control y organización del archivo del departamento de crédito y no en manos del oficial de crédito como se da en la actualidad.

6.2. RECOMENDACIONES

- El programa de créditos que mantiene la entidad financiera en cuanto a montos, plazos y formas de pagos es adecuado, por lo que es pertinente que se mantengan en la actualidad.
- Debe actualizarse los software que se utilizan en el banco, y así poder realizar mejor sus funciones dentro del departamento de crédito cartera.
- Tomando en consideración las múltiples tareas que tiene el responsable de cartera, así como los oficiales de crédito, que les impide atender a mayor cantidad de clientes, se recomienda la creación del nuevo departamento de recuperación de cartera, el mismo que permitirá tener mayor control y recuperar la cartera del banco en los plazos y fechas establecidas.
- También se recomienda la creación del área de servicio al cliente que permitirá mejorar la atención al público entregar la información correcta de los servicios del banco, esto ayudará a mejorar el rendimiento de los empleados del departamento de crédito - cartera actual del BNF.
- Mejorar la adecuación de la Oficinas del BNF especialmente en las Áreas de Crédito, la misma que permita tener mayor privacidad al momento de atender al cliente.
- Realizar una mayor difusión de los productos y servicios del Banco, a través de los medios de comunicación locales, así como, adecuar hols o salas de espera del banco trípticos de información clara y

precisa de los servicios y productos que ofrece la entidad financiera a sus clientes.

- También se recomienda que todo el personal del banco tenga a su disposición la información de carácter general de los productos y servicios que ofrece la entidad bancaria, así como de las fluctuaciones de las tasa activas y pasivas que le permita al cliente del banco encontrar en cualquier departamento de la entidad financiera, al personal capacitado para informarle acerca de los beneficios, productos y servicios que se le ofrece.

- Incentivar al personal del banco con cursos de relaciones humanas que le permita atender al cliente de mejor forma, ayudando esto a crear una imagen adecuada del banco ante la ciudadanía

RESUMEN

RESUMEN

El Banco Nacional del Fomento sucursal Macará participa en el desarrollo financiero del Ecuador. El Banco es uno de los más importantes del Grupo Financiero del Estado, fortaleciendo con su respaldo la posición financiera de las subsidiarias respondiendo de ésta manera a las necesidades actuales y potenciales de los mercados tanto nacionales como internacionales.

Con la finalidad de expandir su radio de acción, ésta institución financiera, desde ya bastante tiempo viene creando sucursales, constituyéndose en una institución clave para la captación de los recursos de los lojanos y especialmente del cantón Macará y logrando satisfacer sus necesidades financieras.

La investigación pretende realizar un Manual de Procesos en los departamentos de crédito - cartera y servicio al cliente del Banco de Fomento Sucursal Macará, a través del estudio e interpretación de su situación actual, para luego proponer algunos cambios en beneficio de la entidad financiera. La investigación consta de seis capítulos, así:

En el primero se realiza una Visión General del Banco; el mismo que contiene una reseña histórica, y los aspectos generales de la entidad.

El segundo capítulo incluye: Los antecedentes generales de crédito y servicio al cliente, en el mismo se conceptualiza y se analiza todos y cada uno de sus elementos.

El tercer capítulo muestra las definiciones de las operaciones bancarias importantes para el Manual que deseamos realizar.

El cuarto capítulo corresponde a todos los parámetros que se debe tomar en cuenta para realizar un Manual de Procesos, para de ésta manera establecer su

realidad actual, consiguiendo colaborar con Gerencia para la toma de decisiones y al mismo tiempo con la responsabilidad y compromiso de demostrar los conocimientos adquiridos en la Universidad Técnica Particular de Loja.

El quinto capítulo se expone el planteamiento y acciones a ejecutarse en las áreas de crédito - cartera y servicio al cliente, para así poder entregar un trabajo investigativo que baya en beneficio de la colectividad y por su puesto de la entidad bancaria.

COMPENDIO

COMPENDIO

La investigación que antecede, permite determinar que es factible realizar un Manual de Procesos Administrativos en las Áreas de Crédito - Cartera y Servicio al Cliente del Banco de Nacional del Fomento Sucursal Macará.

La puesta en marcha del presente proyecto, como el presente trabajo de investigación, propicia la consecución de nuevas alternativas para el desarrollo de la empresa financiera del estado, por lo tanto de nuevas fuentes de trabajo a fin de mitigar en algo la desocupación, y por ende la migración hacia grandes ciudades del país y del exterior, y así efectivizar la economía de la provincia y por ende del país.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía que se utilizara para el desarrollo del presente trabajo de investigación citamos la siguiente:

- ✦ GALINDO Y GARCÍA MARTÍNEZ.- “Fundamentos de la Administración de procesos”, Editorial Trillas, México 1991.
- ✦ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO.- “Manual de Auditoria de Gestión”, Cuarta Edición, Quito - Ecuador 2001.
- ✦ JOHANSSON Henry-Mchugh. Patrick PENDLEBURY John-WHEELER; William (1994): Reingeniería de procesos de Negocios. Moriega Editores, México, Primera Reimpresión.
- ✦ MÉNDEZ Carlos (1995): Metodología. Editorial McGraw-Hill Interamericana Colombia Segunda Edición
- ✦ ÁLVAREZ, M; B. RODRÍGUEZ (2002): Informe "La Reingeniería de Procesos como herramienta de mejora de la Gestión: el caso del Ayuntamiento de Gijón". Publicado por la universidad de Oviedo.
- ✦ MATEOS, P. (1999): Dirección y Objetivos de la Empresa actual. Editorial Centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- ✦ NAVARRO, E: Informe "Competitividad, Estrategias y Excelencia Operacional"
- ✦ Manual de Funciones del Banco Nacional del Fomento, sucursal Macará. 2004.

- ✦ Welsch, Hilton & Gordón.- El proceso administrativo. <http://www.google.com/elprisma.com.htm>.1990.
- ✦ Koontz, Harold.- Administración una perspectiva global. Décima edición, México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. 1994.
- ✦ Robbins, Stephen P.- Administración teoría y practica. Cuarta edición, México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.1994.
- ✦ Werther, William B.- Administración de personal y Recursos Humanos, Cuarta edición, México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

ANEXOS

ANEXO 1

MANUAL DE FUNCIONES

GERENCIA ZONAL:

1. Dirigir la marcha administrativa y operativa de la sucursal y ejercer su control financiero;
2. Elaborar el plan anual de actividades de la sucursal en base a las directrices emanadas de la Casa Matriz, someterlo a la aprobación de la Gerencia General y controlar su cumplimiento;
3. Asesorar a las sucursales dependientes en la elaboración de sus correspondientes proformas presupuestarias, de conformidad con las disposiciones de Casa Matriz;
4. Supervisar y controlar en las sucursales dependientes el cumplimiento de sus funciones y la consecución de las metas fijadas en los planes y programas;
5. Actuar por delegación en las funciones del Oficial de Cumplimiento, establecidas por el CONSEP, en el MANUAL DE CONTROLES INTERNOS PARA SER EJECUTADO POR EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL;
6. Analizar la información generada en las diferentes áreas de las sucursales dependientes y establecer las acciones correctivas que sean necesarias;
7. Recopilar la información proporcionada por las sucursales dependientes y remitirla a las áreas especializadas de la Casa Matriz, en forma consolidada y por sucursal;
8. Mantener una adecuada coordinación con las áreas de Casa Matriz y con otros organismos e instituciones afines a las actividades del Banco;
9. Recomendar modificaciones a los reglamentos, instructivos, procedimientos y demás normas que regulan el funcionamiento de la Zonal y sus sucursales dependientes;
10. Coordinar con la Gerencia Administrativa o Áreas especializadas la promoción y ejecución de cursos, seminarios, conferencias, etc., para el adiestramiento del personal de la Zonal y sucursales dependientes;
11. Realizar la promoción de los productos y servicios del Banco, ante organizaciones y gremios de productores de la zona, procurando la cooperación interinstitucional;
12. Librar cheques y suscribir otros documentos, de conformidad con los reglamentos y regulaciones vigentes;
13. Controlar el trámite de los juicios penales de su jurisdicción; así como también, de las solicitudes de visto bueno en los casos en que fueren autorizados;

14. Comparecer ante Organismos Administrativos, Juzgados y Tribunales de su jurisdicción en los asuntos de orden legal en los que la sucursal Zonal o sus dependientes tengan la calidad de actores o demandados y en otros que sean dispuestos por la Gerencia General;
15. Presidir el Comité de Crédito de la Zonal y resolver las solicitudes de la sucursal y de las oficinas dependientes, dentro de los cupos fijados;
16. Efectuar la rehabilitación de los clientes que han mantenido préstamos castigados y autorizar la concesión de créditos originales;
17. Solicitar la contratación, el nombramiento o remoción de funcionarios y empleados;
18. Sugerir a la Gerencia General, la creación o supresión de sucursales y agencias, así como la re categorización de las oficinas;
19. Controlar la aplicación de disposiciones de Casa Matriz, dirigidas a la Zonal y sucursales de su jurisdicción; y,
20. Efectuar el seguimiento y control del cumplimiento de las Recomendaciones dirigidas a los Gerentes de las sucursales de su jurisdicción, que constan en los informes de Auditoría Interna e informar a ésta de los resultados obtenidos.

SUBGERENCIA:

1. Reemplazar al Gerente Zonal en caso de ausencia;
2. Coordinar con la Gerencia Zonal la marcha administrativa y operativa de la sucursal y ejercer su control financiero;
3. Controlar la administración de los recursos de la sucursal, de conformidad con la normatividad vigente;
4. Analizar la situación administrativa, financiera, crediticia y operacional de la sucursal y sugerir a la Gerencia Zonal, la toma de medidas necesarias para su eficiente desempeño;
5. Aprobar y controlar el cumplimiento del calendario anual de vacaciones del personal de la sucursal;
6. Proponer al Gerente Zonal la proforma presupuestaria de la sucursal;
7. Procurar una óptima captación de recursos a través de las operaciones de servicios bancarios;
8. Proponer al Gerente Zonal, programas de comunicación y promoción externa, a través de la difusión de información y de campañas encaminadas a este fin;

9. Realizar con el responsable del Departamento Administrativo - Financiero, arquezos del efectivo y de los valores que reposen en las bóvedas de la sucursal;
10. Controlar el cierre oportuno del movimiento diario;
11. Legalizar los comprobantes contables generados en la sucursal;
12. Mantener un control adecuado sobre la administración y explotación de los sistemas automatizados existentes en la sucursal;
13. Observar estrictamente y hacer cumplir a todo el personal de la sucursal, la reserva bancaria en el manejo de los asuntos inherentes a sus funciones; y,
14. Cumplir las demás funciones que le sean asignadas por la Gerencia Zonal.

DEPARTAMENTO LEGAL Y DE COACTIVAS:

1. Asesorar a la Gerencia Zonal y sucursales dependientes, en aspectos de carácter legal y recomendar las acciones que sean pertinentes;
2. Realizar la supervisión y el control de las unidades legales de las sucursales dependientes y de los Abogados contratados para la recuperación de cartera;
3. Asesorar, supervisar y controlar las acciones legales y coactivas que se tramiten en la Zonal y sucursales dependientes;
4. Intervenir en calidad de apoderado y/o procurador judicial en la tramitación de juicios, cuya participación disponga la Gerencia General;
5. Defender los intereses de la Institución en los asuntos de orden legal y administrativo de la Zonal y en los casos de sucursales dependientes que no cuenten con Abogado y tengan la calidad de actores o demandados;
6. Remitir los informes que les sean requeridos por la Asesoría Jurídica;
7. Controlar que las sucursales dependientes mantengan los registros actualizados del estado de los juicios coactivos, consolidar la información relacionada con el estado de los mismos y remitirla a la Asesoría Jurídica de Casa Matriz, en forma mensual;
8. Supervisar que los bienes embargados que se encuentran a cargo de los depositarios judiciales, se mantengan de conformidad con las normas pertinentes y recomendar la ejecución de las acciones que se requieran;
9. Informar mensualmente al Comité de Recuperación de la sucursal en cuanto se refiere a créditos no recuperables por la vía judicial;
10. Proponer al Gerente de la sucursal fórmulas de arreglo en asuntos de carácter legal que afecten a los derechos u obligaciones del Banco;

11. Estudiar e informar al Comité de Crédito de la sucursal, sobre la legalidad de los documentos presentados por los clientes, previo el otorgamiento de los créditos;
12. Elaborar, previa autorización del Comité de Crédito de la sucursal, las respectivas minutas para la concesión de créditos;
13. Recopilar y mantener actualizados las leyes, reglamentos, circulares y más documentos jurídicos de interés para la unidad o sucursal;
14. Iniciar los procedimientos coactivos, en los términos previstos en las normas vigentes y proseguir todas las acciones legales que sean necesarias, inclusive las penales, hasta obtener la total cancelación de los créditos;
15. Tomar providencias especiales en el procedimiento coactivo, para evitar que los bienes embargados permanezcan por mucho tiempo en tal estado, constatar periódicamente la existencia física de dichos bienes y mantener actualizado su registro;
16. Supervisar y controlar el oportuno cumplimiento de las diligencias encomendadas a abogados contratados, peritos, alguaciles y depositarios judiciales, de acuerdo con las providencias dictadas y exigir periódicamente a éstos últimos, la rendición de cuentas;
17. Informar mensualmente a la Gerencia de la sucursal, sobre aspectos relacionados con el trámite de procedimientos coactivos, recuperación de cartera vencida y castigada a través de la vía judicial y otros que puedan solicitar funcionarios autorizados;
18. Coordinar con la unidad de Cartera el Registro de Prenda y el Libro Índice Repertorio, conforme lo establece la Ley Orgánica del Banco y demás normas vigentes;
19. Cumplir con oportunidad las diligencias que se deban efectuar ante el Registrador de la Propiedad o Mercantil; y,
20. Elaborar contratos relacionados con el giro operativo y administrativo de la Zonal y sucursales dependientes.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO:

1. Analizar los pedidos de incorporación de personal nuevo y a contrato ocasional y eventual, presentados por las sucursales dependientes, en base a la evaluación de los volúmenes de trabajo de las unidades respectivas;
2. Controlar la correcta administración de los subsidios en la Zonal y sucursales dependientes;
3. Supervisar en coordinación con el Departamento Legal y de Coactivas, el trámite para la enajenación y baja de bienes de acuerdo con las disposiciones vigentes;

4. Supervisar que los registros de inventarios de bienes en la Zonal y en cada una de las sucursales dependientes se mantengan debidamente actualizados;
5. Coordinar la preparación de las proformas presupuestarias de la Zonal y sucursales dependientes, de conformidad con las políticas y demás normas establecidas y remitirlas al Gerente Zonal;
6. Controlar la correcta ejecución de los presupuestos de la Zonal y sucursales dependientes aprobados por Casa Matriz;
7. Analizar y controlar la situación financiera de la Zonal y sucursales dependientes;
8. Recomendar a través de la Gerencia Zonal, modificaciones al instructivo de ejecución y control presupuestario y demás documentos de carácter administrativo financiero;
9. Preparar reportes estadísticos consolidados de la sucursal, de conformidad con los requerimientos de información que establezca la Casa Matriz en materia financiera y presupuestaria;
10. Administrar los servicios correspondientes a secretaría, recursos humanos, seguridad y servicios generales;
11. Recibir, tramitar y despachar la documentación general y las remesas de cheques que ingresan o egresan de la sucursal;
12. Llevar y mantener actualizados los archivos de la sucursal, relacionados con las actas de sesiones, acciones de personal y demás documentos;
13. Colaborar con la Gerencia Zonal, en el desarrollo y ejecución de programas de capacitación o adiestramiento;
14. Proporcionar los servicios sociales legalmente instituidos en el Banco, a los funcionarios y empleados de la sucursal, de acuerdo con las normas establecidas;
15. Brindar servicios de proveeduría a las unidades y controlar el movimiento de la cuenta contable respectiva;
16. Controlar la ejecución de adecuaciones y reparaciones menores del edificio en que funcione la sucursal;
17. Mantener un adecuado servicio de comunicación que permita un permanente enlace de la sucursal con sus similares en el país y Casa Matriz;
18. Vigilar el buen funcionamiento de los sistemas de protección y alarma instalados en la sucursal, controlar y coordinar la vigilancia del edificio;
19. Supervisar los egresos del presupuesto de operación de la sucursal, de acuerdo al Reglamento Interno de Administración Presupuestaria y el Instructivo para la Ejecución y Control Presupuestario;

20. Elaborar el Plan Anual de Adquisiciones en el que consten las necesidades de equipos, muebles y materiales de oficina y remitir a la Gerencia de la sucursal;
21. Organizar, llevar y mantener actualizado el sistema contable de la sucursal, de acuerdo con el Instructivo y Catálogo de Cuentas vigente;
22. Registrar diariamente las operaciones contables en los Libros Diario, Mayor y Auxiliares de Contabilidad y en el sistema informático correspondiente;
23. Recibir y analizar la documentación que justifique los pagos que por cualquier concepto efectúe la sucursal y elaborar los comprobantes contables;
24. Coordinar con los departamentos de la sucursal, el registro, validación y cuadro de las cuentas originadas en los mismos;
25. Verificar la exactitud de los saldos de las cuentas de depósitos monetarios, a la vista y de ahorros e informar novedades;
26. Ejecutar las conciliaciones para eliminar las partidas pendientes relacionadas con el movimiento de giros, transferencias, remesas y otros;
27. Efectuar el control de los registros contables que se lleven en las demás unidades de la sucursal;
28. Mantener el archivo y custodiar los documentos generados en el movimiento diario; y,
29. Efectuar en coordinación con la Subgerencia, arqueos de caja, por lo menos una vez por semana.

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y CARTERA:

1. Coordinar la preparación del plan de crédito de la Zonal y sucursales dependientes;
2. Ejecutar el plan de crédito y de captación de recursos de la sucursal;
3. Supervisar la ejecución del plan de crédito y de captación de recursos, establecido para las sucursales dependientes;
4. Coordinar y supervisar el funcionamiento de los comités de recuperación de Cartera de la Zonal y sucursales dependientes;
5. Supervisar y controlar el funcionamiento del Comité de Crédito de la Zonal, así como de las sucursales dependientes;
6. Realizar el seguimiento de los planes de concesión, recuperación del crédito y captación de recursos, respecto de la gestión y metas alcanzadas; evaluarlas y adoptar las acciones que se consideren necesarias en la Zonal y sucursales dependientes;

7. Coordinar con las sucursales dependientes, la aplicación de las normas vigentes relacionadas con las condiciones de arreglo de obligaciones contraídas por los clientes del Banco;
8. Analizar y preparar resoluciones de crédito que sobrepasen los niveles resolutivos de las sucursales dependientes y someterlas a la decisión del Comité de Crédito Zonal o, de las instancias superiores de Casa Matriz, de conformidad con las disposiciones reglamentarias vigentes;
9. Realizar, previa autorización de la Gerencia Zonal, el control y supervisión de las unidades de crédito de las sucursales dependientes;
10. Analizar las jurisdicciones operativas de las sucursales dependientes, sugerir los cambios pertinentes y atender las peticiones presentadas por los clientes en este sentido;
11. Ejecutar los planes de crédito, de recuperación de cartera y captación de recursos dentro del área jurisdiccional de la sucursal;
12. Informar y orientar a los usuarios del Banco, acerca de las diferentes clases de crédito con los que pueden operar, así como los requisitos y demás condiciones que deben cumplir para ser considerados sujetos de crédito;
13. Receptar las solicitudes de crédito y demás documentación necesaria para el trámite, previa la verificación del cumplimiento de todos los requisitos establecidos en la reglamentación correspondiente;
14. Efectuar el registro y control del trámite de las solicitudes de crédito;
15. Elaborar el historial crediticio del solicitante y garante;
16. Realizar análisis técnicos, económicos y financieros de los planteamientos de crédito, para decisión final del Gerente Zonal y del Comité de Crédito;
17. Preparar los proyectos de resolución para conocimiento y decisión del Gerente Zonal o Comité de Crédito, según los cupos asignados;
18. Cumplir con el plan de visitas a los lugares de inversión, para las actividades relacionadas con inspección previa, supervisión y control de inversiones, filiación de garantías, asesoría técnica y asistencia y otras que demande la administración de crédito;
19. Ejecutar las acciones necesarias encaminadas a la recuperación extrajudicial de cartera;
20. Enviar en forma oportuna al Departamento Legal y de Coactivas, los documentos para la recuperación de los créditos;
21. Coordinar con el Departamento Legal y de Coactivas de la sucursal, la recuperación de las obligaciones vencidas, mediante la acción judicial;

22. Llevar los registros actualizados y archivos especializados de la actividad crediticia, y preparar la información estadística correspondiente;
23. Tramitar con la documentación necesaria el refinanciamiento del crédito;
24. Informar al Gerente Zonal y recomendar las acciones pertinentes, acerca de los casos en que se atente contra el estado de las garantías o la recuperación del crédito;
25. Informar a la Gerencia Zonal, sobre las actividades crediticias realizadas, de conformidad con las disposiciones y períodos establecidos;
26. Organizar y dirigir las actividades relacionadas con la contabilización de los créditos aprobados y demás actividades inherentes al registro y control de las transacciones de Cartera;
27. Controlar la estricta aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias vigentes relacionadas con la administración de la cartera de la Sucursal Zonal y sucursales dependientes;
28. Mantener en custodia los títulos de crédito que respaldan los préstamos otorgados por la sucursal;
29. Verificar que la documentación de las solicitudes aprobadas se encuentre completa, previa la contabilización de las operaciones de crédito;
30. Elaborar y enviar a los interesados, los avisos de vencimiento de sus obligaciones, de conformidad con las disposiciones reglamentarias vigentes;
31. Realizar los traspasos de cartera por vencer a vencida y de ésta a castigada, en la fecha que corresponda efectuar esta transacción;
32. Realizar los registros de las nuevas operaciones de crédito, abonos, cancelaciones y demás transacciones que se originan en la administración de la cartera de la sucursal;
33. Controlar la veracidad y calidad de la información generada por el sistema automatizado de crédito y cartera;
34. Emitir los reportes periódicos exigidos por la Casa Matriz y respaldar diariamente la base de datos en medios magnéticos;
35. Llevar el control y registro de prendas y el Libro Índice Repertorio, conforme lo establece la Ley Orgánica del Banco y demás normas vigentes; y,
36. Preparar los documentos requeridos por las instituciones financieras para realizar los redescuentos respectivos con la debida oportunidad.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS BANCARIOS:

1. Supervisar el correcto funcionamiento de las unidades de Servicios Bancarios de la Zonal y sucursales dependientes y propender a la solución inmediata de sus problemas y requerimientos;
2. Realizar por muestreo constataciones físicas de los documentos y especies valoradas que mantengan en custodia la Zonal y sucursales de su jurisdicción;
3. Evaluar el cumplimiento de los planes de trabajo del área de Servicios Bancarios de la Zonal y sucursales dependientes y establecer los mecanismos necesarios de ajustes;
4. Supervisar y controlar la adecuada aplicación de los procedimientos relacionados con Cámara de Compensación y Remesas;
5. Absolver consultas de las sucursales dependientes sobre la aplicación de Leyes, Reglamentos y disposiciones relacionadas con la práctica bancaria operacional y controlar su correcto cumplimiento;
6. Prestar servicios de cuentas corrientes, ahorros, depósitos a plazo, giros y demás servicios bancarios legalmente permitidos; y, realizar todas las labores que sean necesarias para el mantenimiento de estas actividades, de conformidad con la Ley Orgánica del Banco y demás disposiciones vigentes;
7. Realizar la apertura, cierre, rehabilitación y cancelación de cuentas corrientes y de ahorro, conforme a las disposiciones legales vigentes;
8. Contabilizar y validar el movimiento diario de cuentas corrientes, ahorros, depósitos judiciales, depósitos a plazo y giros;
9. Efectuar protestos, revocatorias y certificación de cheques;
10. Comunicar a la Gerencia de Operaciones el protesto de los cheques recibidos;
11. Transferir los saldos de cuentas inmovilizadas, de conformidad con las disposiciones legales vigentes;
12. Preparar la información sobre el movimiento y manejo de cuentas corrientes y de ahorros, previo el otorgamiento de sobregiros y préstamos comerciales;
13. Entregar mensualmente los estados de cuenta a los clientes de la sucursal;
14. Elaborar balances de comprobación de los saldos de cuentas corrientes y de ahorros;
15. Recibir depósitos a plazo, efectuar los registros y elaborar los títulos correspondientes;
16. Custodiar los valores y administrar el efectivo en coordinación con la Gerencia Zonal, Gerencias de sucursales dependientes y Gerencia de Finanzas;

17. Elaborar comprobantes contables, radiogramas, transferencias y otros, necesarios para la actividad diaria de cuentas corrientes, ahorros, depósitos a plazo y giros;
18. Validar la información generada por el Sistema automatizado y efectuar el control de calidad correspondiente;
19. Llevar los registros, controles y archivos necesarios para una óptima administración de los servicios bancarios de la sucursal;
20. Preparar informes, cuadros estadísticos, estados y anexos que le sean requeridos por el Gerente Zonal y otros funcionarios autorizados;
21. Administrar en coordinación con la Gerencia de Operaciones las claves de acceso al sistema automatizado de servicios bancarios;
22. Controlar que las entregas de dinero se efectúen conforme a disposiciones vigentes;
23. Atender al público e instruirlo sobre sus derechos y obligaciones en el uso de los diferentes servicios bancarios; y,
24. Controlar que se mantenga el efectivo suficiente en caja, para atender las necesidades operativas propias de la Zonal, de conformidad a las disposiciones impartidas por Casa Matriz y atender las necesidades de las sucursales dependientes.

1.4.3.2. SUCURSAL MEDIANA

FUNCIONES

GERENCIA DE LA SUCURSAL:

1. Dirigir la marcha administrativa y operativa de la sucursal y ejercer su control financiero;
2. Elaborar el plan anual de actividades de la Sucursal en base a las directrices emanadas de la Casa Matriz, someterlo a la aprobación de la Gerencia Zonal y controlar su cumplimiento;
3. Elaborar su correspondiente pro forma presupuestaria, de conformidad con las disposiciones de Casa Matriz;
4. Actuar por delegación en las funciones del Oficial de Cumplimiento, establecidas por el CONSEP, en el MANUAL DE CONTROLES INTERNOS PARA SER EJECUTADO POR EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL;
5. Analizar la información generada en las diferentes áreas de la sucursal y establecer las acciones correctivas que sean necesarias;

6. Remitir a la Gerencia Zonal, la información generada en las diferentes unidades de la sucursal;
7. Realizar la promoción de los productos y servicios del Banco, ante organizaciones y gremios de productores del área;
8. Librar cheques y suscribir otros documentos, de conformidad con los reglamentos y regulaciones vigentes;
9. Controlar el trámite de los juicios penales de su jurisdicción; así como también, de las solicitudes de visto bueno en los casos en que fueren autorizados;
10. Comparecer ante Organismos Administrativos, Juzgados y Tribunales de su jurisdicción en todos los asuntos de orden legal en los que la sucursal tenga la calidad de actor o demandado y en otros que sean dispuestos por la Gerencia General;
11. Presidir el Comité de Crédito de la sucursal y resolver operaciones de crédito, dentro de los cupos fijados y de las normas establecidas;
12. Presidir el Comité de recuperación;
13. Solicitar, en coordinación con la Zonal, la contratación, el nombramiento o remoción de funcionarios y empleados;
14. Controlar la administración de los recursos de la sucursal, de conformidad con la normatividad vigente;
15. Analizar la situación administrativa, financiera, crediticia y operacional de la sucursal y tomar las medidas necesarias para su eficiente desempeño;
16. Aprobar y controlar el cumplimiento del calendario anual de vacaciones del personal de la sucursal;
17. Procurar una óptima captación de recursos a través de las operaciones de servicios bancarios;
18. Controlar el cierre oportuno del movimiento diario;
19. Proponer al Gerente Zonal, programas de comunicación y promoción externa, a través de la difusión de información y de campañas encaminadas a este fin;
20. Realizar, con el responsable del Departamento Administrativo - Financiero, arqueos del efectivo y de los valores que reposen en las bóvedas de la sucursal;
21. Legalizar los comprobantes contables generados en la sucursal;
22. Mantener un control adecuado sobre la administración y explotación de los sistemas automatizados existentes en la sucursal; y,
23. Observar estrictamente y hacer cumplir a todo el personal de la sucursal, la reserva bancaria en el manejo de los asuntos inherentes a sus funciones.

LEGAL:

1. Asesorar a la Gerencia de la sucursal, en aspectos de carácter legal y recomendar las acciones que sean pertinentes;
2. Realizar el control y supervisión de los Abogados contratados para la recuperación de cartera;
3. Asesorar, supervisar y controlar las acciones legales que se tramitan en la sucursal, incluyendo los juicios coactivos;
4. Intervenir en calidad de Apoderado y/o Procurador Judicial en la tramitación de todos los juicios, cuya participación disponga la Gerencia General;
5. Defender los intereses de la Institución en los asuntos de orden legal y administrativo en los que la sucursal tengan la calidad de actor o demandado;
6. Remitir los informes que le sean requeridos por la Asesoría Jurídica;
7. Mantener los registros actualizados del estado de los juicios coactivos, consolidar la información relacionada con el estado de los mismos y remitirla a la Asesoría Jurídica de Casa Matriz, en forma mensual;
8. Supervisar que los bienes embargados que se encuentran a cargo de los depositarios judiciales, se mantengan de conformidad con las normas pertinentes, y recomendar la ejecución de las acciones que se requieran;
9. Informar mensualmente al Comité de Recuperación de la sucursal en lo relativo a créditos no recuperables por la vía judicial;
10. Proponer al Gerente de la sucursal fórmulas de arreglo en asuntos de carácter legal que afecten a los derechos u obligaciones del Banco;
11. Estudiar e informar al Comité de Crédito de la sucursal, sobre la legalidad de los documentos presentados por los clientes, previo el otorgamiento de los créditos;
12. Elaborar, previa autorización del Comité de Crédito de la sucursal, las respectivas minutas para la concesión de créditos;
13. Recopilar y mantener actualizados las leyes, reglamentos, circulares y más documentos jurídicos de interés para la unidad o sucursal;
14. Iniciar los procedimientos coactivos, en los términos previstos en las normas vigentes y proseguir todas las acciones legales que sean necesarias, inclusive las penales, hasta obtener la total cancelación de los créditos;

15. Tomar providencias especiales en el procedimiento coactivo, para evitar que los bienes embargados permanezcan por mucho tiempo en tal estado, y constatar periódicamente la existencia física de dichos bienes y mantener actualizado su registro;
16. Supervisar y controlar el oportuno cumplimiento de las diligencias encomendadas a los abogados contratados, peritos, alguaciles y depositarios judiciales, de acuerdo con las providencias dictadas, y exigir periódicamente a éstos últimos, la rendición de cuentas;
17. Informar mensualmente a la Gerencia de la sucursal, sobre aspectos relacionados con el trámite de procedimientos coactivos, recuperación de cartera vencida y castigada a través de la vía judicial, y otros que puedan solicitar funcionarios autorizados;
18. Coordinar con la unidad de Cartera el manejo del Registro de Prenda y del Libro Índice Repertorio, conforme lo establece la Ley Orgánica del Banco y demás normas vigentes;
19. Cumplir con oportunidad las diligencias que se deban efectuar ante el Registrador de la Propiedad o Mercantil; y,
20. Elaborar contratos relacionados con el giro operativo y administrativo de la sucursal.

ADMINISTRATIVO – FINANCIERO:

1. Mantener actualizados los registros y controles de permisos, vacaciones, licencias, etc., los mismos que serán remitidos al Departamento de Recursos Humanos de Casa Matriz, con la periodicidad que éste lo solicite;
2. Controlar la correcta administración de los subsidios de la sucursal;
3. Supervisar en coordinación con la unidad Legal, el trámite para la enajenación y baja de bienes de acuerdo con las disposiciones vigentes;
4. Supervisar que los registros de inventarios de bienes de la sucursal se mantengan debidamente actualizados;
5. Colaborar en la preparación de las proforma presupuestaria de la sucursal, de conformidad con las políticas y demás normas establecidas;
6. Controlar la correcta ejecución del presupuesto de la sucursal;
7. Analizar y controlar la situación financiera de la sucursal;
8. Preparar reportes estadísticos de la sucursal, de conformidad con los requerimientos de información que establezca la Casa Matriz en materia financiera y presupuestaria;
9. Administrar los servicios correspondientes a secretaría, recursos humanos, seguridad y servicios generales;

10. Recibir, tramitar y despachar la documentación general y las remesas de cheques que ingresan o egresan de la sucursal;
11. Llevar y mantener actualizados los archivos de la sucursal, relacionados con las actas de sesiones, acciones de personal y demás documentos;
12. Colaborar con la Gerencia, en el desarrollo y ejecución de programas de capacitación o adiestramiento;
13. Proporcionar los servicios sociales legalmente instituidos en el Banco, a los funcionarios y empleados de la sucursal, de acuerdo con las normas establecidas;
14. Brindar servicios de proveeduría a las unidades y controlar el movimiento de la cuenta contable respectiva;
15. Controlar la ejecución de adecuaciones y reparaciones menores del edificio en el que funcione la sucursal;
16. Mantener un adecuado servicio de comunicación que permita un permanente enlace de la sucursal con sus similares en el país y Casa Matriz;
17. Vigilar el buen funcionamiento de los sistemas de protección y alarma instalados en la sucursal, controlar y coordinar la vigilancia del edificio;
18. Supervisar los egresos del presupuesto de operación de la sucursal, de acuerdo al Reglamento Interno de Administración Presupuestaria y el Instructivo para la Ejecución y Control Presupuestario;
19. Elaborar el Plan Anual de Adquisiciones en el que consten las necesidades de equipos, muebles y materiales de oficina y remitir a la Gerencia de la sucursal;
20. Organizar, llevar y mantener actualizado el sistema contable de la sucursal, de acuerdo con el Instructivo y Catálogo de Cuentas vigente;
21. Registrar diariamente las operaciones contables en los Libros Diario, Mayor y Auxiliares de Contabilidad y en el sistema informático correspondiente;
22. Recibir y analizar la documentación que justifique los pagos que por cualquier concepto efectúe la sucursal y elaborar los comprobantes contables;
23. Coordinar con las unidades de la sucursal, el registro, validación y cuadro de las cuentas originadas en los mismos;
24. Verificar la exactitud de los saldos de las cuentas de depósitos monetarios, a la vista y de ahorros e informar novedades;
25. Ejecutar las conciliaciones para eliminar las partidas pendientes relacionadas con el movimiento de giros, transferencias, remesas y otros;

26. Practicar controles de los registros contables que se lleven en las demás unidades de la sucursal;
27. Mantener el archivo y custodiar todos los documentos generados en el movimiento diario; y,
28. Efectuar en coordinación con la Gerencia de la sucursal, arqueos de caja, por lo menos una vez por semana.

CREDITO Y CARTERA:

1. Coordinar la preparación del plan de crédito de la sucursal;
2. Supervisar la ejecución del plan de crédito y de captación de recursos, establecido para la sucursal;
3. Realizar el seguimiento de los planes de concesión, recuperación del crédito y captación de recursos, respecto de la gestión y metas alcanzadas; evaluarlas y adoptar las acciones que se consideren necesarias para su recuperación efectiva;
4. Aplicar las normas vigentes, relacionadas con las condiciones de arreglo de obligaciones contraídas por los clientes del Banco;
5. Ejecutar los planes de crédito, de recuperación de cartera y captación de recursos dentro del área jurisdiccional de la Sucursal;
6. Informar y orientar a los usuarios del Banco, acerca de las diferentes clases de crédito con los que pueden operar, así como los requisitos y demás condiciones que deben cumplir para ser considerados sujetos de crédito;
7. Receptar las solicitudes de crédito y demás documentación necesaria para el trámite, previa la verificación del cumplimiento de todos los requisitos establecidos en la reglamentación correspondiente;
8. Efectuar el registro y control del trámite de las solicitudes de crédito;
9. Elaborar el historial crediticio del solicitante y garante;
10. Realizar análisis técnicos, económicos y financieros de los planteamientos de crédito, para decisión final del Comité de Crédito;
11. Preparar los proyectos de resolución para conocimiento y decisión del Comité de Crédito, según los cupos asignados;
12. Cumplir con el plan de visitas a los lugares de inversión, para las actividades relacionadas con inspección previa, supervisión y control de inversiones, filiación de garantías, asesoría técnica y asistencia y otras que demande la administración de crédito;

13. Ejecutar las acciones necesarias encaminadas a la recuperación extrajudicial de cartera;
14. Enviar en forma oportuna a la unidad Legal, los documentos para la recuperación de los créditos;
15. Coordinar con la unidad Legal, la recuperación de las obligaciones vencidas, mediante la acción judicial;
16. Llevar los registros actualizados y archivos especializados de la actividad crediticia, y preparar la información estadística correspondiente;
17. Tramitar con la documentación necesaria el refinanciamiento del crédito;
18. Informar al Gerente y recomendar las acciones pertinentes, a cerca de los casos en que se atente contra el estado de las garantías o la recuperación del crédito;
19. Informar a la Gerencia, sobre las actividades crediticias realizadas, de conformidad con las disposiciones y períodos establecidos;
20. Organizar y dirigir las actividades relacionadas con la contabilización de los créditos aprobados y demás actividades inherentes al registro y control de las transacciones de Cartera;
21. Controlar la estricta aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias vigentes relacionadas con la administración de la cartera de la Sucursal;
22. Mantener en custodia los títulos de crédito que respaldan los préstamos otorgados por la sucursal;
23. Verificar que la documentación de las solicitudes aprobadas se encuentre completa, previa la contabilización de las operaciones de crédito;
24. Elaborar y enviar a los interesados, los avisos de vencimiento de sus obligaciones, de conformidad con las disposiciones reglamentarias vigentes;
25. Realizar los traspasos de cartera por vencer a vencida y de ésta a castigada, en la fecha que corresponda efectuar esta transacción;
26. Realizar los registros de las nuevas operaciones de crédito, abonos, cancelaciones y demás transacciones que se originan en la administración de la cartera de la sucursal;
27. Controlar la veracidad y calidad de la información generada por el sistema automatizado de crédito y cartera;
28. Emitir los reportes periódicos exigidos por la Casa Matriz y respaldar diariamente la base de datos en medios magnéticos;

29. Llevar el control y registro de prendas y el Libro Índice Repertorio, conforme lo establece la Ley Orgánica del Banco y demás normas vigentes; y,
30. Preparar los documentos requeridos por las instituciones financieras para realizar los redescuentos respectivos con la debida oportunidad.

SERVICIOS BANCARIOS:

1. Mantener correcto funcionamiento de los Servicios Bancarios de la sucursal y propender a la solución inmediata de sus problemas y requerimientos;
2. Ejecutar una adecuada aplicación de los procedimientos relacionados con Cámara de Compensación y Remesas;
3. Aplicar correctamente las Leyes, Reglamentos y disposiciones relacionadas con la práctica bancaria operacional;
4. Prestar servicios de cuentas corrientes, ahorros, depósitos a plazo, giros y demás servicios bancarios legalmente permitidos; y, realizar todas las labores que sean necesarias para el mantenimiento de estas actividades, de conformidad con la Ley Orgánica del Banco y demás disposiciones vigentes;
5. Realizar la apertura, cierre, rehabilitación y cancelación de cuentas corrientes y de ahorro, conforme a las disposiciones legales vigentes;
6. Contabilizar y validar el movimiento diario de cuentas corrientes, ahorros, depósitos judiciales, depósitos a plazo y giros;
7. Efectuar protestos, revocatorias y certificación de cheques;
8. Comunicar a la Gerencia de Operaciones el protesto de los cheques recibidos;
9. Transferir los saldos de cuentas inmovilizadas, de conformidad con las disposiciones legales vigentes;
10. Preparar la información sobre el movimiento y manejo de cuentas corrientes y de ahorros, previo el otorgamiento de sobregiros y préstamos comerciales;
11. Entregar mensualmente los estados de cuenta a los clientes de la sucursal;
12. Elaborar balances de comprobación de los saldos de cuentas corrientes y de ahorros;
13. Recibir depósitos a plazo, efectuar los registros y elaborar los títulos correspondientes;
14. Custodiar los valores y administrar el efectivo en coordinación con la Gerencia de la sucursal, Gerencia Zonal y Gerencia de Finanzas;

15. Elaborar comprobantes contables, radiogramas, transferencias y otros, necesarios para la actividad diaria de cuentas corrientes, ahorros, depósitos a plazo y giros;
16. Validar la información generada por el Sistema automatizado y efectuar el control de calidad correspondiente;
17. Llevar los registros, controles y archivos necesarios para una óptima administración de los servicios bancarios de la sucursal;
18. Preparar informes, cuadros estadísticos, estados y anexos que le sean requeridos por el Gerente y otros funcionarios autorizados;
19. Administrar en coordinación con la Gerencia de Operaciones las claves de acceso al sistema automatizado de servicios bancarios;
20. Controlar que las entregas de dinero se efectúen conforme a disposiciones vigentes;
21. Atender al público e instruirlo sobre sus derechos y obligaciones en el uso de los diferentes servicios bancarios; y,
22. Controlar que se mantenga el efectivo suficiente en caja, para atender las necesidades operativas propias de la sucursal, de conformidad a las disposiciones impartidas por Casa Matriz.

1.4.3.3. SUCURSAL PEQUEÑA

FUNCIONES

GERENCIA DE LA SUCURSAL:

1. Dirigir la marcha administrativa y operativa de la sucursal y ejercer su control financiero;
2. Elaborar el plan anual de actividades de la Sucursal en base a las directrices emanadas de la Casa Matriz, someterlo a la aprobación de la Gerencia Zonal y controlar su cumplimiento;
3. Elaborar su correspondiente proforma presupuestaria, de conformidad con las disposiciones de Casa Matriz;
4. Actuar por delegación en las funciones del Oficial de Cumplimiento, establecidas por el CONSEP, en el MANUAL DE CONTROLES INTERNOS PARA SER EJECUTADO POR EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL;
5. Analizar la información generada en las diferentes áreas de la sucursal y establecer las acciones correctivas que sean necesarias;

6. Remitir a la Gerencia Zonal, la información generada en las diferentes unidades de la sucursal;
7. Realizar la promoción de los productos y servicios del Banco, ante organizaciones y gremios de productores del área;
8. Librar cheques y suscribir otros documentos, de conformidad con los reglamentos y regulaciones vigentes;
9. Controlar el trámite de los juicios penales de su jurisdicción; así como también, de las solicitudes de visto bueno en los casos en que fueren autorizados;
10. Comparecer ante Organismos Administrativos, Juzgados y Tribunales de su jurisdicción en todos los asuntos de orden legal en los que la sucursal tenga la calidad de actor o demandado y en otros que sean dispuestos por la Gerencia General;
11. Presidir el Comité de Crédito de la sucursal y resolver operaciones de crédito, dentro de los cupos fijados y de las normas establecidas;
12. Presidir el Comité de Recuperación;
13. Solicitar, en coordinación con la Zonal, la contratación, el nombramiento o remoción de funcionarios y empleados;
14. Controlar la administración de los recursos de la sucursal, de conformidad con la normatividad vigente;
15. Analizar la situación administrativa, financiera, crediticia y operacional de la sucursal y tomar las medidas necesarias para su eficiente desempeño;
16. Aprobar y controlar el cumplimiento del calendario anual de vacaciones del personal de la sucursal;
17. Procurar una óptima captación de recursos a través de las operaciones de servicios bancarios;
18. Controlar el cierre oportuno del movimiento diario;
19. Proponer al Gerente Zonal, programas de comunicación y promoción externa, a través de la difusión de información y de campañas encaminadas a este fin;
20. Realizar, con el responsable del Departamento Administrativo - Financiero, arqueo del efectivo y de los valores que reposen en las bóvedas de la sucursal;
21. Legalizar los comprobantes contables generados en la sucursal;
22. Mantener un control adecuado sobre la administración y explotación de los sistemas automatizados existentes en la sucursal; y,

23. Observar estrictamente y hacer cumplir a todo el personal de la sucursal, la reserva bancaria en el manejo de los asuntos inherentes a sus funciones.

LEGAL:

1. Asesorar a la Gerencia de la sucursal, en aspectos de carácter legal y recomendar las acciones que sean pertinentes;
2. Realizar el control y supervisión de los Abogados contratados para la recuperación de cartera;
3. Asesorar, supervisar y controlar las acciones legales que se tramitan en la sucursal, incluyendo los juicios coactivos;
4. Intervenir en calidad de Apoderado y/o Procurador Judicial en la tramitación de todos los juicios, para cuya participación disponga la Gerencia General;
5. Defender los intereses de la Institución en los asuntos de orden legal y administrativo en los que la sucursal tenga la calidad de actor o demandado;
6. Remitir los informes que le sean requeridos por la Asesoría Jurídica;
7. Mantener los registros actualizados del estado de los juicios coactivos, consolidar la información relacionada con el estado de los mismos y remitirla a la Asesoría Jurídica de Casa Matriz, en forma mensual;
8. Supervisar que los bienes embargados que se encuentran a cargo de los depositarios judiciales, se mantengan de conformidad con las normas pertinentes, y recomendar la ejecución de las acciones que se requieran;
9. Informar mensualmente al Comité de Recuperación de la sucursal en lo relativo a créditos no recuperables por la vía judicial;
10. Proponer al Gerente de la sucursal fórmulas de arreglo en asuntos de carácter legal que afecten a los derechos u obligaciones del Banco;
11. Estudiar e informar al Comité de Crédito de la sucursal, sobre la legalidad de los documentos presentados por los clientes, previo el otorgamiento de los créditos;
12. Elaborar, previa autorización del Comité de Crédito de la sucursal, las respectivas minutas para la concesión de créditos;
13. Recopilar y mantener actualizados las leyes, reglamentos, circulares y más documentos jurídicos de interés para la unidad o sucursal;
14. Iniciar los procedimientos coactivos, en los términos previstos en las normas vigentes y proseguir todas las acciones legales que sean necesarias, inclusive las penales, hasta obtener la total cancelación de los créditos;

15. Tomar providencias especiales en el procedimiento coactivo, para evitar que los bienes embargados permanezcan por mucho tiempo en tal estado, y constatar periódicamente la existencia física de dichos bienes y mantener actualizado su registro;
16. Supervisar y controlar el oportuno cumplimiento de las diligencias encomendadas a los abogados contratados, peritos, alguaciles y depositarios judiciales, de acuerdo con las providencias dictadas, y exigir periódicamente a éstos últimos, la rendición de cuentas;
17. Informar mensualmente a la Gerencia de la sucursal, sobre aspectos relacionados con el trámite de procedimientos coactivos, recuperación de cartera vencida y castigada a través de la vía judicial, y otros que puedan solicitar funcionarios autorizados;
18. Coordinar con la unidad de Cartera el manejo del Registro de Prenda y del Libro Índice Repertorio, conforme lo establece la Ley Orgánica del Banco y demás normas vigentes;
19. Cumplir con oportunidad las diligencias que se deban efectuar ante el Registrador de la Propiedad o Mercantil; y,
20. Elaborar contratos relacionados con el giro operativo y administrativo de la sucursal.

ADMINISTRATIVO – FINANCIERO:

1. Mantener actualizados los registros y controles de permisos, vacaciones, licencias, etc., los que serán remitidos al Departamento de Recursos Humanos de Casa Matriz, con la periodicidad que éste lo solicite;
2. Controlar la correcta administración de los subsidios de la sucursal;
3. Supervisar en coordinación con la unidad Legal, el trámite para la enajenación y baja de bienes de acuerdo con las disposiciones vigentes;
4. Supervisar que los registros de inventarios de bienes de la sucursal se mantengan debidamente actualizados;
5. Colaborar en la preparación de las proforma presupuestaria de la sucursal, de conformidad con las políticas y demás normas establecidas;
6. Controlar la correcta ejecución del presupuesto de la sucursal;
7. Analizar y controlar la situación financiera de la sucursal;
8. Preparar reportes estadísticos de la sucursal, de conformidad con los requerimientos de información que establezca la Casa Matriz en materia financiera y presupuestaria;
9. Administrar los servicios correspondientes a secretaría, recursos humanos, seguridad y servicios generales;

10. Recibir, tramitar y despachar la documentación general y las remesas de cheques que ingresan o egresan de la sucursal;
11. Llevar y mantener actualizados los archivos de la sucursal, relacionados con las actas de sesiones, acciones de personal y demás documentos;
12. Colaborar con la Gerencia, en el desarrollo y ejecución de programas de capacitación o adiestramiento;
13. Proporcionar los servicios sociales legalmente instituidos en el Banco, a los funcionarios y empleados de la sucursal, de acuerdo con las normas establecidas;
14. Brindar servicios de proveeduría a las unidades y controlar el movimiento de la cuenta contable respectiva;
15. Controlar la ejecución de adecuaciones y reparaciones menores del edificio en el que funcione la sucursal;
16. Mantener un adecuado servicio de comunicación que permita un permanente enlace de la sucursal con sus similares en el país y Casa Matriz;
17. Vigilar el buen funcionamiento de los sistemas de protección y alarma instalados en la sucursal, controlar y coordinar la vigilancia del edificio;
18. Supervisar los egresos del presupuesto de operación de la sucursal, de acuerdo al Reglamento Interno de Administración Presupuestaria y el Instructivo para la Ejecución y Control Presupuestario;
19. Elaborar el Plan Anual de Adquisiciones en el que consten las necesidades de equipos, muebles y materiales de oficina y remitir a la Gerencia de la sucursal;
20. Organizar, llevar y mantener actualizado el sistema contable de la sucursal, de acuerdo con el Instructivo y Catálogo de Cuentas vigente;
21. Registrar diariamente las operaciones contables en los Libros Diario, Mayor y Auxiliares de Contabilidad y en el sistema informático correspondiente;
22. Recibir y analizar la documentación que justifique los pagos que por cualquier concepto efectúe la sucursal y elaborar los comprobantes contables;
23. Coordinar con las unidades de la sucursal, el registro, validación y cuadro de las cuentas originadas en los mismos;
24. Verificar la exactitud de los saldos de las cuentas de depósitos monetarios, a la vista y de ahorros e informar novedades;
25. Ejecutar las conciliaciones para eliminar las partidas pendientes relacionadas con el movimiento de giros, transferencias, remesas y otros;

26. Practicar controles de los registros contables que se lleven en las demás unidades de la sucursal;
27. Mantener el archivo y custodiar todos los documentos generados en el movimiento diario; y,
28. Efectuar en coordinación con la Gerencia de la sucursal, arquezos de caja, por lo menos una vez por semana.

CREDITO Y CARTERA:

1. Coordinar la preparación del plan de crédito de la sucursal;
2. Supervisar la ejecución del plan de crédito y de captación de recursos, establecido para la sucursal;
3. Realizar el seguimiento de los planes de concesión, recuperación del crédito y captación de recursos, respecto de la gestión y metas alcanzadas; evaluarlas y adoptar las acciones que se consideren necesarias para su recuperación efectiva;
4. Aplicar las normas vigentes, relacionadas con las condiciones de arreglo de obligaciones contraídas por los clientes del Banco;
5. Ejecutar los planes de crédito, de recuperación de cartera y captación de recursos dentro del área jurisdiccional de la Sucursal;
6. Informar y orientar a los usuarios del Banco, acerca de las diferentes clases de crédito con los que pueden operar, así como los requisitos y demás condiciones que deben cumplir para ser considerados sujetos de crédito;
7. Receptar las solicitudes de crédito y demás documentación necesaria para el trámite, previa la verificación del cumplimiento de todos los requisitos establecidos en la reglamentación correspondiente;
8. Efectuar el registro y control del trámite de las solicitudes de crédito;
9. Elaborar el historial crediticio del solicitante y garante;
10. Realizar análisis técnicos, económicos y financieros de los planteamientos de crédito, para decisión final del Comité de Crédito;
11. Preparar los proyectos de resolución para conocimiento y decisión del Comité de Crédito, según los cupos asignados;
12. Cumplir con el plan de visitas a los lugares de inversión, para las actividades relacionadas con inspección previa, supervisión y control de inversiones, filiación de garantías, asesoría técnica y asistencia y otras que demande la administración de crédito;

13. Ejecutar las acciones necesarias encaminadas a la recuperación extrajudicial de cartera;
14. Enviar en forma oportuna a la unidad Legal, los documentos para la recuperación de los créditos;
15. Coordinar con la unidad Legal, la recuperación de las obligaciones vencidas, mediante la acción judicial;
16. Llevar los registros actualizados y archivos especializados de la actividad crediticia, y preparar la información estadística correspondiente;
17. Tramitar con la documentación necesaria el refinanciamiento del crédito;
18. Informar al Gerente y recomendar las acciones pertinentes, a cerca de los casos en que se atente contra el estado de las garantías o la recuperación del crédito;
19. Informar a la Gerencia, sobre las actividades crediticias realizadas, de conformidad con las disposiciones y períodos establecidos;
20. Organizar y dirigir las actividades relacionadas con la contabilización de los créditos aprobados y demás actividades inherentes al registro y control de las transacciones de Cartera;
21. Controlar la estricta aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias vigentes relacionadas con la administración de la cartera de la Sucursal;
22. Mantener en custodia los títulos de crédito que respaldan los préstamos otorgados por la sucursal;
23. Verificar que la documentación de las solicitudes aprobadas se encuentre completa, previa la contabilización de las operaciones de crédito;
24. Elaborar y enviar a los interesados, los avisos de vencimiento de sus obligaciones, de conformidad con las disposiciones reglamentarias vigentes;
25. Realizar los traspasos de cartera por vencer a vencida y de ésta a castigada, en la fecha que corresponda efectuar esta transacción;
26. Realizar los registros de las nuevas operaciones de crédito, abonos, cancelaciones y demás transacciones que se originan en la administración de la cartera de la sucursal;
27. Controlar la veracidad y calidad de la información generada por el sistema automatizado de crédito y cartera;
28. Emitir los reportes periódicos exigidos por la Casa Matriz y respaldar diariamente la base de datos en medios magnéticos;

29. Llevar el control y registro de prendas y el Libro Índice Repertorio, conforme lo establece la Ley Orgánica del Banco y demás normas vigentes; y,
30. Preparar los documentos requeridos por las instituciones financieras para realizar los redescuentos respectivos con la debida oportunidad.

SERVICIOS BANCARIOS:

1. Mantener correcto funcionamiento de los Servicios Bancarios de la sucursal y propender a la solución inmediata de sus problemas y requerimientos;
2. Ejecutar una adecuada aplicación de los procedimientos relacionados con Cámara de Compensación y Remesas;
3. Aplicar correctamente las Leyes, Reglamentos y disposiciones relacionadas con la práctica bancaria operacional;
4. Prestar servicios de cuentas corrientes, ahorros, depósitos a plazo, giros y demás servicios bancarios legalmente permitidos; y, realizar todas las labores que sean necesarias para el mantenimiento de estas actividades, de conformidad con la Ley Orgánica del Banco y demás disposiciones vigentes;
5. Realizar la apertura, cierre, rehabilitación y cancelación de cuentas corrientes y de ahorro, conforme a las disposiciones legales vigentes;
6. Contabilizar y validar el movimiento diario de cuentas corrientes, ahorros, depósitos judiciales, depósitos a plazo y giros;
7. Efectuar protestos, revocatorias y certificación de cheques;
8. Comunicar a la Gerencia de Operaciones el protesto de los cheques recibidos;
9. Transferir los saldos de cuentas inmovilizadas, de conformidad con las disposiciones legales vigentes;
10. Preparar la información sobre el movimiento y manejo de cuentas corrientes y de ahorros, previo el otorgamiento de sobregiros y préstamos comerciales;
11. Entregar mensualmente los estados de cuenta a los clientes de la sucursal;
12. Elaborar balances de comprobación de los saldos de cuentas corrientes y de ahorros;
13. Recibir depósitos a plazo, efectuar los registros y elaborar los títulos correspondientes;
14. Custodiar los valores y administrar el efectivo en coordinación con la Gerencia de la Sucursal, Gerencia Zonal y Gerencia de Finanzas;

15. Elaborar comprobantes contables, radiogramas, transferencias y otros, necesarios para la actividad diaria de cuentas corrientes, ahorros, depósitos a plazo y giros;
16. Validar la información generada por el Sistema automatizado y efectuar el control de calidad correspondiente;
17. Llevar los registros, controles y archivos necesarios para una óptima administración de los servicios bancarios de la sucursal;
18. Preparar informes, cuadros estadísticos, estados y anexos que le sean requeridos por el Gerente y otros funcionarios autorizados;
19. Administrar en coordinación con la Gerencia de Operaciones las claves de acceso al sistema automatizado de servicios bancarios;
20. Controlar que las entregas de dinero se efectúen conforme a disposiciones vigentes;
21. Atender al público e instruirlo sobre sus derechos y obligaciones en el uso de los diferentes servicios bancarios; y,
22. Controlar que se mantenga el efectivo suficiente en caja, para atender las necesidades operativas propias de la sucursal, de conformidad a las disposiciones impartidas por Casa Matriz.

1.4.3.4. AGENCIA

FUNCIONES

DE LA JEFATURA:

1. Dirigir la marcha administrativa y operativa de la Agencia y ejercer su control financiero;
2. Actuar por delegación en las funciones del Oficial de Cumplimiento, establecidas por el CONSEP, en el MANUAL DE CONTROLES INTERNOS PARA SER EJECUTADO POR EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL;
3. Coordinar las actividades de la Agencia con la Gerencia de Sucursal de la que depende;
4. Administrar los recursos de la Agencia y establecer normas para su mejor utilización en coordinación con la sucursal de la cual depende;
5. Procurar una óptima captación de recursos a través de las operaciones de servicios bancarios y demás servicios que brinde la Agencia;

6. Responder ante el Gerente de la Sucursal de la que depende, del efectivo y de los valores que reposen en la Agencia;
7. Controlar la adecuada administración de los sistemas automatizados existentes en la Agencia; y,
8. Observar estrictamente la reserva bancaria en el manejo de los asuntos inherentes a sus funciones.

ADMINISTRATIVO FINANCIERO:

1. Mantener los registros auxiliares extracontables de la Agencia;
2. Enviar a la sucursal de la cual dependa, el reporte del movimiento de cuentas que maneja, para su incorporación en el estado diario de cuentas del mayor, adjuntando los originales y los soportantes respectivos;
3. Mantener un archivo de todos los comprobantes generados en el movimiento contable de la Agencia;
4. Ejecutar y procesar las transacciones locales diarias;
5. Realizar el control interno en las operaciones de cuentas corrientes y ahorros;
6. Realizar el arqueo de caja por lo menos una vez por semana; y,
7. Actualizar el inventario de los bienes asignados a la Agencia, en base a los movimientos generados.

CREDITO Y CARTERA:

1. Informar al público sobre las operaciones de crédito;
2. Elaborar informes sobre el historial crediticio del solicitante;
3. Mantener un archivo de las operaciones para efectos de revisión posterior por parte de los niveles de control;
4. Receptar abonos y cancelaciones de las operaciones de crédito;
5. Registrar el movimiento diario de las operaciones de crédito y enviar la información a la sucursal de la que dependa;
6. Ejecutar y procesar las transacciones locales diarias; y,
7. Emitir reportes diarios exigidos por la sucursal de la cual dependa;

SERVICIOS BANCARIOS:

1. Brindar ágil y oportunamente los servicios de cuentas corrientes, ahorros, depósitos a plazo, giros y otros, de conformidad con las disposiciones reglamentarias y legales vigentes;
2. Comunicar protestos, revocatorias y certificación de cheques;
3. Cumplir con las normas legales, reglamentos e instructivos referentes al manejo de servicios bancarios;
4. Presentar al cobro, a través de remesas o cámara, los cheques recibidos y realizar el control correspondiente;
5. Elaborar el cierre diario de Caja y de los registros respectivos en los libros de bóveda; y,
6. Registrar el movimiento diario de las operaciones de servicios bancarios y enviar la información a la sucursal de la que dependa.

ANEXO 2
PAPELERÍA DEL ÁREA DE CRÉDITO
- CARTERA

ÍNDICE

INDICE

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORIA	iii
CESION DE DERECHOS	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
INTRODUCCIÓN	01
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DEL BANCO DE DEL FOMENTO SUCURSAL MACARÁ	
1. ASPECTOS GENERALES DEL BANCO DE DEL FOMENTO SUCURSAL MACARÁ	04
1.1. RESEÑA HISTÓRICA.	04
1.1.1 Base legal de la entidad bancaria.	06
1.1.2 Ley de Instituciones del Sistema Financiero.	06
1.1.3 Superintendencia de Bancos (Art.171).	07
1.1.4 Junta Bancaria	07
1.1.5 Ley de Compañías.	08
1.2. MISION DEL BANCO NACIONAL DEL FOMENTO SUCURSAL MACARÁ	08
1.3. VISION DEL BANCO NACIONAL DEL FOMENTO SUCURSAL MACARÁ	09
1.3.1 Objetivos Generales del Banco Nacional del Fomento sucursal Macará	09
1.3.2 Actividad Productiva del Banco.	11
1.4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL BANCO NACIONAL DEL FOMENTO SUCURSAL MACARÁ	11

1.4.1	Niveles Administrativos	12
1.4.1.1.	Nivel Directivo	12
1.4.1.2.	Nivel de Ejecutivo	12
1.4.1.3.	Nivel Asesor	13
1.4.1.4.	Nivel Operativo	14
1.4.2.	Organigrama Estructural.	15
1.4.3.	Organigrama Funcional	16
CAPITULO II:	ANTECEDENTES GENERALES DE CREDITO Y	
	SERVICIO AL CLIENTE	
2. CREDITO		18
2.1.	GENERALIDADES	18
2.1.1.	Definición y Concepto de Crédito	18
2.1.2.	Importancia del Crédito	19
2.1.3.	Clasificación del Crédito	20
2.1.4.	Servicio al Cliente	21
	2.1.4.1. Elementos del Servicio al Cliente	22
	2.1.4.2. Importancia del Servicio al Cliente	22
2.2.	ASPECTOS LEGALES Y REGLAMENTACIONES	
	INTERNAS	23
	2.2.1. Políticas contempladas en la Ley de	
	Instituciones Financieras.	23
	2.2.2. Políticas Generales de Crédito	24
	2.2.2.1. Formulación de una Política de Crédito	25
	2.2.3. Aspectos Legales	26
	2.2.3.1. Reglamentaciones Internas	27
	2.2.3.2. Control	29
2.3.	PRODUCTOS Y SERVICIOS	32
2.3.1	Productos	32
2.3.2	Servicios	34

CAPITULO III: DEFINICIÓN DE OPERACIONES BANCARIAS

3.1. OPERACIONES BANCARIAS	39
3.2. RESOLUCIONES DE LA JUNTA BANCARIA	41
3.3. TASAS DE INTERES	48
3.4. SIGILO Y RESERVA BANCARIO	52
3.4.1 Operaciones Sujetas a la Reserva Bancaria	52
3.4.2 Infracción al Sigilo y Reserva Bancario	53
3.5. LÍMITES LEGALES Y LEY DE INSTITUCIONES FINANCIERAS	54
3.5.1 Límites de Crédito	54
3.5.2 Límites de Operaciones con Entes Vinculados	55
3.5.3 Límite para Operaciones del Sistema Financiero	55
3.5.4 Ley General de Instituciones del Sistema Financiero	55
3.5.5 Reglamento General a la Ley de Instituciones del Sistema Financiero	56

CAPITULO IV: MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES

4. MANUAL DE PROCESOS	60
4.1. FUNDAMENTO TEÓRICO	60
4.2. MANUAL	61
4.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	62
4.4. CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	64
4.5. IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	66

CAPITULO V: PLANTEAMIENTO Y ACCIONES A EJECUTARSE EN LAS ÁREAS DE CRÉDITO Y SERVICIO AL CLIENTE

5. PLANTEAMIENTO Y ACCIONES A EJECUTAR EN LAS ÁREAS DE CRÉDITO Y SERVICIO AL CLIENTE	69
5.1. ANALISIS FODA	69

5.2.	DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL ÁREA DE CRÉDITO Y SERVICIO AL CLIENTE DEL BANCO DE DEL FOMENTO SUCURSAL MACARÁ	71
5.2.1.	Del Área de Crédito	71
5.2.1.1.	Del Supervisor de Crédito	71
5.2.1.2.	Del Responsable de Cartera	73
5.2.1.3.	Del Asistente de Cartera	74
5.2.1.4.	Del Oficial de Crédito	74
5.2.1.5.	Del Oficial de Micro-crédito	75
5.3.	FLUJO DIAGRAMACIÓN ACTUAL	77
5.3.1.	Procesos Bancarios	79
5.3.1.1.	Para Créditos Hipotecarios	79
5.3.1.2.	Para Créditos Comerciales y de Consumo	81
5.3.1.3.	Para Micro-créditos	83
5.3.1.4.	Para Créditos 5.5.	85
5.3.1.5.	Para Liquidación de Créditos	87
5.3.1.6.	Para Aprobar Créditos por el Comité de Créditos	89
5.3.1.7.	Para Recuperación de Cartera	90
5.3.1.8.	Para Proceso de Inicio de Día	92
5.3.1.9.	Para Proceso de Fin de Día	92
5.3.1.10.	Para Proceso de Fin de Mes	93
5.4.	PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	94
5.5.	PROPUESTA Y PLAN DE TRABAJO	102
5.5.1.	Del Oficial de Crédito	102
5.5.2.	Del Oficial de Micro-crédito	104
5.5.3.	Para área de Servicio al Cliente	104
5.4.4.	Para Área de Recuperación de Cartera	104
5.4.5.	Flujo diagramación Propuesto	105

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES	108
6.2. RECOMENDACIONES	110

RESUMEN	113
----------------	------------

COMPENDIO	116
------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	118
---------------------	------------

ANEXOS	120
---------------	------------

ÍNDICE	151
---------------	------------