



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CPA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo la obtención del título de:

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN DE CRÉDITO PARA PREVENIR Y RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTORA:

Geovanna Patricia Noboa Tierra

Riobamba-Ecuador

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la Srta. Geovanna Patricia Noboa Tierra, cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Ing. José Luis Allauca Palta
DIRECTOR

.....
Ing. Wilson Antonio Velasteguí Ojeda
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD

Yo, Geovanna Patricia Noboa Tierra, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 02 de Marzo del 2016

Geovanna Patricia Noboa Tierra

C.I.: 0604021170

DEDICATORIA

A mi madre Carmen Patricia que con su apoyo incondicional y con su amor han hecho que cumpla uno de mis grandes objetivos ya que ha sido el motivo de lucha y perseverancia, a mi familia que con el verdadero ejemplo de respeto y honestidad me han enseñado a ser una persona de bien y por la confianza que depositaron en mí.

Geovanna Patricia Noboa Tierra

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por permitirme ver cristalizada mi meta y concederme estar aquí acompañada de la gente que amo, como no agradecerle a mi madre querida Carmen Patricia que con su esfuerzo y dedicación me han apoyado desinteresadamente en la culminación de mi carrera, también mi gratitud a los docentes tutores, que con sus consejos, tiempo y enseñanza contribuyeron al logro de este trabajo investigativo y a todos mis familiares que de una y otra forma siempre me motivaron para culminar esta etapa de mi vida.

Geovanna Patricia Noboa Tierra

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Trabajo de titulación.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de cuadros.....	xi
Índice de gráficos.....	xiii
Índice de anexos.....	xiv
Resumen ejecutivo.....	xv
Summary.....	xvi
introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	5
1.1.2. Delimitación del Problema.....	6
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3. OBJETIVOS.....	7
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	8
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	8
2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
2.3.1. Modelo de gestión.....	10
2.3.2. Manual de crédito.....	17
2.3.3. Las entidades de crédito y cobranza.....	19
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	30
3.1. IDEA.....	A
DEFENDER.....	¡Error! Marcador no definido.
3.2. VARIABLES.....	30

3.3.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.3.1.	Investigación Cualitativa.....	30
3.3.2.	Investigación Cuantitativa.....	31
3.4.	TIPOS DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.4.1.	Investigación de campo.....	31
3.4.2.	Investigación Bibliográfica o Documental.....	31
3.4.3.	Investigación Descriptiva.....	32
3.5.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.5.1.	Transversal.....	32
3.5.2.	Longitudinal.....	32
3.6.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	33
3.6.1.	Métodos.....	33
3.6.2.	Técnicas.....	34
3.6.3.	Instrumentos.....	34
3.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
3.7.1.	Población.....	35
3.7.2.	Muestra.....	35
3.8.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA.....	37
3.9.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA.....	48
3.10.	DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTIÓN MOROSIDAD Y CARTERA VENCIDA.....	58
3.11.	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	58
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	62
4.	MODELO DE GESTIÓN DE CRÉDITO PARA PREVENIR Y RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.....	62
4.1.	DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	65
4.1.1.	Misión Actual.....	65
4.1.2.	Visión Actual.....	66

4.1.3.	Objetivo General Actual.....	66
4.1.4.	Objetivos Específicos Actual.....	67
4.1.5.	Valores.....	68
4.1.6.	Filosofía.....	69
4.1.7.	Servicios.....	69
4.1.8.	Matriz Foda para la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES Ltda.....	69
4.2.	MANUAL DE POLITICAS Y PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA COOPERATIVA UNIANDES LTDA.....	72
	CAPÍTULO I.....	72
	DE LAS GENERALIDADES.....	72
1.1.	Introducción.....	72
1.2.	Objetivo.....	73
1.3.	Código Moral Institucional.....	74
1.4.	Alcance.....	75
1.5.	Aplicabilidad.....	75
	CAPÍTULO II.....	76
	DEL COMITÉ.....	76
2.1.	Constitución y Objetivo.....	76
2.3.	Funciones y Responsabilidades.....	79
	CAPÍTULO III.....	81
	DE LAS POLÍTICAS GENERALES DE CRÉDITO.....	81
3.1.	Disposiciones Legales.....	81
3.2.	Establecimiento de Áreas y Usuarios Vinculados.....	81
3.3.	Roles Básicos de cada Participante.....	81
3.4.	Operaciones de Crédito a Directivos, Funcionarios, Empleados y personas vinculadas.....	83
3.5.	Operaciones de Crédito Restringidas.....	83
3.6.	Sujetos de Crédito.....	83
3.7.	Requisitos de los Sujetos de Crédito.....	84
3.8.	Monto de los Créditos Otorgados.....	85
3.9.	Niveles de Aprobación del Crédito.....	86
3.10.	Monto de crédito a otorgar de acuerdo a la cobertura de protección de crédito Seguro de desgravamen.....	87
3.11.	Crédito para personas Naturales y Jurídicas.....	87

CAPÍTULO IV.....	88
DESTINO Y CONDICIONES GENERALES DE LOS CRÉDITOS.....	88
4.1. Montos.....	89
4.2. Plazos.....	90
4.3. Cuotas y Formas de Pago.....	92
CAPITULO V.....	97
DE LAS GARANTÍAS.....	97
5.1. Tipos de Garantías.....	97
5.1.1. Garantías Líquidas.....	97
5.1.2. Garantía Personal o Fiduciaria.....	97
5.1.3. Garantía Hipotecaria.....	98
CAPÍTULO VI.....	99
DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO CREDITICIO.....	99
6.1. Otorgamiento Créditos de Consumo.....	99
6.1.1. Políticas a cumplir en el Proceso de Crédito de Consumo.....	100
6.1.2. Criterios de calificación de las solicitudes de Crédito de Consumo.....	103
6.2. Otorgamiento de Microcrédito.....	103
6.1.2. Políticas a cumplir en el Proceso de Microcrédito.....	104
6.1.3. Criterios de calificación de las solicitudes de Microcrédito.....	107
CAPÍTULO VII.....	109
DEL DESEMBOLSO DE LOS CRÉDITOS.....	109
CAPÍTULO VIII.....	112
DE LOS RIESGOS.....	112
8.1. Riesgo Cooperativo.....	112
CAPÍTULO IX.....	121
DE LA GESTIÓN DE COBRANZA.....	121
9.1. Modelo de Gestión para una recuperación de cartera rápida y efectiva.....	121
7.1. Recuperación y Seguimiento de los Créditos otorgados.....	121
9.2. Gestión de créditos Dudosos.....	125
9.2.1. Características.....	125
9.2.2. Transferencia a Proceso Legal.....	126
9.2.3. Responsabilidades.....	126
9.2.4. Administración y Cobranza.....	126
9.2.5. Formas de Negociación.....	127

4.4.	CAPACITACIÓN.....	127
4.4.1.	Introducción.....	127
4.4.2.	Objetivo General.....	127
4.4.3.	Objetivos Específicos.....	127
4.4.4.	Justificación.....	127
4.4.5.	Alcance.....	128
4.4.6.	Políticas.....	128
4.4.7.	Programa de Capacitación.....	128
4.4.8.	Plan de Capacitación y Desarrollo.....	131
4.4.9.	Diseño del Programa de Capacitación.....	131
	Presupuesto de Gastos de Capacitación.....	133
4.4.10.	Ejecución e Implementación de la Capacitación.....	133
4.4.11.	Evaluación del Proceso de Capacitación.....	134
	CONCLUSIONES.....	135
	RECOMENDACIONES.....	136
	BIBLIOGRAFÍA.....	137
	ANEXOS.....	139
	Anexo 1: Encuesta Personal Administrativo de UNIANDES LTDA.....	139
	Anexo 2: Encuesta Clientes UNIANDES LTDA.....	141
	Anexo 3: Chi Cuadrado.....	143
	Anexo 4: Requisitos para el Otorgamiento de Crédito de diferentes COACs.....	144
	Anexo 5: Variación de la Cartera de Crédito.....	145
	Anexo 6: Cartera Vencida sobre el total de Carter.....	146
	Anexo 7: Montos Recuperados.....	147

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “UNIANDÉS LTDA”	35
Cuadro 2: Cuenta con un Manual definido de Crédito	37
Cuadro 3: Diseño de un Modelo de Gestión permitirá fortalecer la gestión crediticia. .	38
Cuadro 4: Documentos para otorgamiento de Crédito	38
Cuadro 5: Estudio exhaustivo del Cliente.....	39
Cuadro 6: Documentación solicitada para emisión de Crédito.....	40
Cuadro 7: Tiempo que demora la solicitud de crédito.....	41
Cuadro 8: Conocimiento de los procesos de Crédito.....	42
Cuadro 9: Logros obtenidos por el Dpto. de Crédito y Cobranzas.....	43
Cuadro 10: Reportes mensuales.....	44
Cuadro 11: Ambiente de Trabajo es el Adecuado	45
Cuadro 12: Capacitaciones al personal de Crédito y Cobranza.....	46
Cuadro 13: Satisfacción al Cliente.....	48
Cuadro 14: Proceso de acceder a un Crédito	49
Cuadro 15: Atención de Información	49
Cuadro 16: Solicitud de Información.....	50
Cuadro 17: Tiempo de evaluar Solicitud de Crédito	51
Cuadro 18: Condiciones de Pago.....	52
Cuadro 19: Personal que labora en Crédito	53
Cuadro 20: Criterio en entrega de un Crédito.....	54
Cuadro 21: Importancia del proceso de crédito	55
Cuadro 22: Estudio diferentes consumos de crédito.....	56
Cuadro 23: Aplicación de Indicadores de Gestión	58
Cuadro 24: Relación Frecuencias Observadas y Esperadas	59
Cuadro 25: Frecuencias Esperadas	60
Cuadro 26: Distribución Muestral	60
Cuadro 27: Características del Planteamiento de la Misión	65
Cuadro 28: Características del planteamiento de la Visión	66
Cuadro 29: Objetivos Específicos - Propuesta	68

Cuadro 30: Matriz Foda Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.	71
Cuadro 31: Niveles de Aprobación.....	86
Cuadro 32: Monto Seguro de Desgravame	87
Cuadro 33: Montos de Créditos	90
Cuadro 34: Plazos de Créditos.....	91
Cuadro 35: Frecuencia de Pagos.....	92
Cuadro 36: Garantías	94
Cuadro 37: Encaje.....	95
Cuadro 38: Renovación	96
Cuadro 39: Promedio días de Atraso	111
Cuadro 40: Calificación de Crédito de Consumo	116
Cuadro 41: Calificación de Microcrédito	119
Cuadro 42: Provisiones	120
Cuadro 43: Cronograma de Cobranza	123
Cuadro 44: Flujograma proceso de cobranza	124
Cuadro 45: Índices de Gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.....	129
Cuadro 46: Plan de Acción	130
Cuadro 47: FORMULARIO PARA PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	132
Cuadro 48: Presupuesto de Gastos de Capacitación.....	133
Cuadro 49: Temas a desarrollarse en la Capacitación	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de Problemas	4
Gráfico 2: Estrategia de Cobranza	27
Gráfico 3: Cuenta con un Manual definido de Crédito.....	37
Gráfico 4: Diseño de un Modelo de gestión permitirá fortalecer la gestión crediticia..	38
Gráfico 5: Documentos para otorgamiento de Crédito.....	39
Gráfico 6: Estudio exhaustivo del Cliente	40
Gráfico 7: Documentación solicitada para emisión de Crédito	41
Gráfico 8: Tiempo que demora la solicitud de crédito	42
Gráfico 9: Conocimiento de los Procesos de Crédito	43
Gráfico 10: Logros obtenidos por el Dpto. de Crédito y Cobranza.....	44
Gráfico 11: Reportes Mensuales.....	45
Gráfico 12: El Ambiente de Trabajo es el Adecuado	46
Gráfico 13: Capacitaciones al personal de Crédito y Cobranza	47
Gráfico 14: Satisfacción al Cliente	
Gráfico 15: Proceso de acceder a un Crédito.....	49
Gráfico 16: Atención de Información	50
Gráfico 17: Solicitud de Información	51
Gráfico 18: Tiempo de evaluar Solicitud de Crédito.....	52
Gráfico 19: Condiciones de Pago	53
Gráfico 20: Personal que labora en Crédito.....	54
Gráfico 21: Criterio en entrega de un Crédito	55
Gráfico 22: Importancia del proceso de crédito.....	56
Gráfico 23: Estudio diferentes consumos de crédito	57
Gráfico 24: Proceso de Modelo de Gestión.....	63
Gráfico 25: Estructura Funcional de la COAC UNIANDES LTDA.....	78

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Personal Administrativo de UNIANDES LTDA.	139
Anexo 2: Encuesta Clientes UNIANDES LTDA.	141
Anexo 3: Chi Cuadrado	143
Anexo 4: Requisitos para el Otorgamiento de Crédito de diferentes COACs.	144
Anexo 5: Variación de la Cartera de Crédito.....	145
Anexo 6: Cartera Vencida sobre el total de Cartera	146
Anexo 7: Montos Recuperados	147

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo consistió en el Diseño de un Modelo de Gestión de Crédito para prevenir y recuperara la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., se lo realizó en la mencionada Institución Financiera; Al detectar el alto índice de morosidad, carencia de mecanismos y estrategias para la recuperación de cartera vencida. Una vez determinado el problema, se estableció el paradigma de la investigación; ya que engloba todos los aspectos relacionados con las variables de estudio.

A través de la metodología analítico-sintético, inductivo, deductivo, la aplicación de instrumentos de investigación de campo en el área de personal administrativo y clientes facilitó establecer el análisis y la interpretación de datos, a través de estos procesos investigativos se desarrolla la propuesta enfocando en el Manual de Crédito y Cobranza se detallan la estructura organizacional de la Cooperativa, el organigrama estructural y una descripción del puesto; seguidamente presentamos los procedimientos de las principales actividades, señalando las políticas generales, descripción de actividades y el tiempo estimado para cada proceso con su respectivo diagrama, indicadores de gestión, iniciativas, metas, responsables, tiempo y los alcances que deberá lograr la entidad en cada una de las perspectivas como herramienta necesaria para la toma de decisiones en la reducción del índice de morosidad.

Recomendamos al gerente de la Cooperativa adoptar el modelo de gestión basado en un Manual de Crédito que específicamente está orientado a la recuperación de cartera vencida a través de un técnico idóneo que tenga los conocimientos necesarios para establecer normas y políticas que ayuden a reducir el alto grado de morosidad.

PALABRAS CLAVES: Diseño, modelo de gestión, manual de crédito y cobranza, recuperación de cartera.

SUMMARY

INTRODUCCIÓN

Los resultados macroeconómicos y del desarrollo alcanzado son muy pobres. Las diferencias económicas entre ricos y pobres son cada vez mayores; mientras los primeros lo tienen todo, los segundos carecen de recursos para la alimentación y la satisfacción de sus necesidades básicas. Estos desequilibrios se fundamentan en los modelos utilizados por los países para programar, ejecutar sus actividades y promover su desarrollo.

Por lo tanto estos procesos requieren ajustes fundamentales en el diseño y aplicación de herramientas para el desarrollo de las empresas y de manera especial en el ámbito de la economía, que es el sistema económico adoptado por el actual régimen y que consta en la nueva constitución recientemente aprobada.

Nuestro país actualmente vive una situación económica y política difícil, nos encontramos gobernados por un poder ejecutivo empeñado en realizar cambios sustanciales en la forma de gobernar y del manejo del sistema económico.

Dejando atrás lo que antes se definió como economía social de mercado y hoy se dice que se implantará una economía solidaria y el Socialismo del Siglo XXI, que hasta hoy, nadie nos ha dicho en qué consiste; todo lo cual ha conllevado a que se dilate las soluciones a los graves problemas del país como es el desempleo, el aumento de la inflación y del gasto público, entre otras; y las decisiones empresariales también han sido postergadas, todo esto afectará negativamente a la gran mayoría de empresas del país y al sector productivo en general.

Las dificultades por las cuales están pasando las finanzas públicas y privadas y el crecimiento sostenible de la economía del país, que se ven afectada debido al problema de la crisis mundial, que se ven reflejadas en la creciente disminución de los precios del petróleo y de las remesas que envían nuestros migrantes, están afectando directamente al sector privado y las empresas que lo conforman; por ello se hace necesario que éstas tomen acciones necesarias para poder manejar sus recursos con eficiencia, eficacia y economía y utilicen todas las técnicas actuales en su beneficio.

Al elaborar el diseño de un modelo de gestión para la recuperación de cartera vencida se pretende dotar de herramientas necesarias tanto para la Gerencia como para el área de crédito, que contribuirá a la toma de decisiones de manera más coordinada según la problemática determinada por los oficiales de crédito en los aspectos de entrega y recuperación de crédito, lo cual describimos a continuación:

Inicialmente se obtuvo el sustento teórico sobre Modelo de Gestión y Manual de Crédito, para posteriormente poder aplicarla adecuándola a la realidad de la empresa.

Posteriormente por medio de la aplicación de técnicas investigativas planteamos la situación actual de la empresa mediante un análisis FODA, donde determinamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual sirvió para poder realizar una guía de Manual de Crédito y Cobranza, término de la investigación se plantearon estrategias empresariales tendientes a mejorar los procesos, la calidad en la entrega de servicios, acciones correctivas, medición de recursos existentes, mismos que servirán para que la administración pueda mejorar su procesos y se puedan cumplir con los objetivos planteados mediante una adecuada toma de decisiones.

Finalmente, se estableció conclusiones y se presentó recomendaciones dirigidas a la Gestión Crediticia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

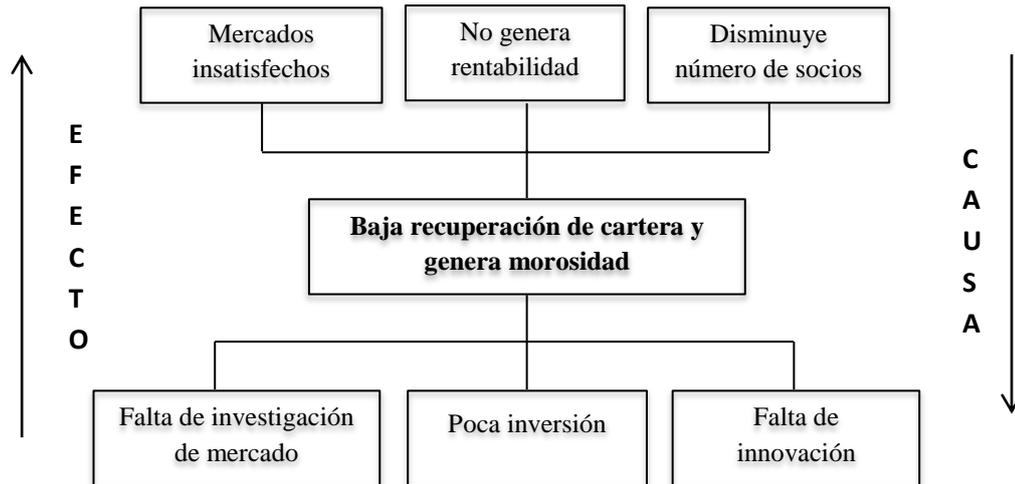
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La Cooperativa, como toda entidad financiera, busca rentabilidad y servicio; y, sobre todo, satisfacer las necesidades de los socios, representando un reto para el talento humano que labora en la entidad, esto hace indispensable, que en sus labores cotidianas cuenten con una herramienta de trabajo como es un Modelo de Gestión de Crédito y Cobranzas, fundamentales e importantes para el surgimiento de la entidad, cuyo objetivo es contribuir a la optimización de los procesos crediticios y administrativos, mejorar la interacción entre los funcionarios de la entidad, obteniendo finalmente una reducción de costos, mejoramiento en la capacidad de reacción de la Cooperativa ante el mercado, una estructura organizacional más ágil, entre otros tantos beneficios más.

La carencia actual de mecanismos técnicos de gestión para el crédito y cobranzas le hace vulnerable al fracaso especialmente por el incremento de la cartera vencida e impide mejorar y aumentar los servicios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., responde a la ley de la cooperativa ya que existen controles por los que se impide que se incremente la morosidad y que desde el año 2012 en la Cooperativa existan problemas de morosidad principalmente en la línea de Microcrédito.

Gráfico 1: Árbol de Problemas



Fuente: Formulación del Problema de UNIANDES LTDA.
Elaborado por: Geovanna Noboa.

Las causas de estos problemas son:

Morosidad en los créditos otorgados especialmente en la línea de Microcrédito, debido a que no se aplican eficientemente los debidos procesos, métodos, políticas y lineamientos establecidos en el reglamento. Además en el proceso crediticio se ha detectado que a pesar que existen políticas de crédito y cobranzas internas y al no ser aplicadas idóneamente, provoca que la cooperativa no cuente con suficiente liquidez, lo cual no le permite seguir mejorando continuamente y ser competitiva en el mercado financiero, cabe recalcar que las normas y políticas son pasos a seguir para otorgar y recuperar un crédito, aplicando los lineamientos crediticios y un buen análisis de créditos encaminado a lograr el crecimiento de la cooperativa donde los principales actores cliente y cooperativa interactúen armónicamente para lograr el buen desenvolvimiento institucional.

Aunque existen procesos, los mismos no involucran políticas adecuadas métodos y procedimientos que detallen y describan las entradas, actividades, salidas, controles responsables, el tiempo real y el tiempo de demora tendientes a garantizar el análisis aprobación y recuperación de la cartera de crédito, lamentablemente no se han definido estos procesos y detallado estas actividades; comprometiendo gravemente los recursos financieros captados de los socios, que consecuentemente serán colocados en créditos de acuerdo al análisis del departamento correspondiente.

Regularmente todos los meses en la cooperativa se presentan problemas de morosidad identificados paulatinamente en los cierres de fin de mes, arrojando un resultado entre una escala del 8 al 10 por ciento de morosidad, mayormente en la línea Microcrédito, la misma que se destina a la creación de pequeños negocios familiares, debido a que en las épocas bajas y a la competencia desleal de mercado los socios no pueden cubrir la cuota de crédito otorgado; estas condiciones afectan directamente la economía del socio y por ende la capacidad de pago del mismo, así como también el sobreendeudamiento, desempleo, falta de capacidad de pago del deudor y problemas familiares ocasionando una mala calificación en la central de riesgos.

Se ha determinado que los asesores de crédito no obtienen la información necesaria e indispensable de sus clientes tales como: datos personales, capacidad de pago, capacidad de endeudamiento, buro y score de crédito, que garanticen que el crédito que se va a otorgar, además una vez colocado el crédito por parte del asesor no existe una adecuada gestión de cobranza donde debe realizarse una fase de inspección, seguimiento, control y actualización que asegure el retorno del capital; como consecuencia existe la baja rentabilidad y la insatisfacción en la recuperación de la cartera vencida, y por ende altos índices en la morosidad de la cooperativa.

La elaboración del modelo de gestión de cartera vencida se desarrollará para el Departamento de Crédito de la Cooperativa, servirá para que el personal que labore en la misma sepa de las obligaciones que debe cumplir, los pasos a seguir para ubicar deudores y garantes y conocer efectivamente las estrategias que debe aplicar para llegar de manera eficiente y eficaz hacia los deudores.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo el modelo de gestión incidirá en la recuperación de cartera de crédito vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

1.1.2. Delimitación del Problema

Límite del Contenido

Campo: Finanzas.

Área: Modelo de Gestión

Aspecto: Cartera Vencida.

Límite Espacial

Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., ubicado en las calles Chile y Rocafuerte.

Límite Temporal

Enero – Septiembre 2015.

1.2. JUSTIFICACIÓN

TEÓRICO.- Para la realización de este proyecto, se procederá estudio del modelo de gestión basado en la metodología del cuadro de mando integral y de los procedimientos y procesos de organizacionales encaminados a la recuperación de cartera vencida el cual será sustentado por medio de fuentes primarias bibliográficas y a la vez por medio de revisión directa de libros, revistas, periódicos e internet como fuentes secundarias.

PRÁCTICO.- El proyecto propone buscar soluciones estratégicas para la institución ya que la misma es deficiente en sus procesos de recuperación de cartera vencida, lo cual hace que la institución se limite en entregar nuevos créditos, y la liquidez se vea afectada de manera considerable, y al no contar con indicadores de gestión formulados, la empresa se encuentra en desventaja ante un mercado netamente competitivo ya que no se puede realizar un análisis sobre sus logros obtenidos y también identificar sus desventajas y las consecuencias de las mismas.

METODOLÓGICO.- La investigación se lo realizará por medio de constantes visitas a la institución financiera, donde aplicaremos entrevistas a Gerencia y Consejo Administrativo además de encuestas a los socio, por medio de la investigación de

campo accedemos a documentos necesarios donde determinaremos la situación actual de la organización en el cumplimiento de metas establecidas para recuperar la cartera vencida.

ACADÉMICO.- El desarrollo del presente proyecto de investigación se lo realizará mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la formación académica y con la guía de docentes entendidos en el tema, dicha investigación nos brindará mayores conocimientos por medio de la aplicación real en el ámbito de gestión empresarial, logrando ser profesionales de nivel competitivo elevado.

La investigación se desarrollará en base a los conocimientos y experiencia adquirida en el tema de Entrega y Recuperación de Cartera de Crédito mediante la realización de prácticas profesionales en una institución de crédito, y con la asesoría, el apoyo del director y miembro del Trabajo de Titulación.

1.3. OBJETIVOS

- **Objetivo General**

Elaborar un modelo de gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

- **Objetivos Específicos**

- Establecer las bases conceptuales teóricas del Modelo de Gestión como base para establecer normas, políticas, procedimientos garantías, mecanismos y niveles de aprobación para el otorgamiento de créditos en la Cooperativa UNIANDES LTDA,
- Realizar la recopilación de datos de las encuestas que permitan conocer las necesidades prioritarias y las falencias que tenga el Departamento de Créditos y Cobranzas en el manejo de la Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES Ltda.
- Proponer un modelo de gestión de crédito y cobranza para la cooperativa UNIANDES LTDA., para disminuir el índice de morosidad en cuentas por cobrar de la cartera de crédito.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En el año 2011, un grupo de comerciantes visionarios del sector Santa Rosa localizado en la zona centro de la ciudad de Riobamba deciden crear una organización que tenga por finalidad atender las necesidades financieras del sector. Con el tiempo la Cooperativa se va incluyendo en la vida del sector comercial y en la solución de sus problemas económicos. A medida que fue creciendo ven la necesidad de implementar nuevas agencias para brindar mejores servicios a sus socios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES Ltda., es una entidad de derecho privado, con personería jurídica, de responsabilidad limitada al capital social constituido por los certificados de aportación de sus socios. Se inspira en los principios universales del cooperativismo, así como también bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, prestando los servicios de: ahorros, créditos, inversiones además pago bono de desarrollo humano, declaraciones SRI, RISE, pago de servicios básicos.

La Institución Financiera implemento un sistema informático acorde a las exigencias de los socios, del Ministerio de Inclusión Económica Social (MIES), y de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Una de las grandes debilidades fue no contar con el personal técnico especializado en las áreas técnicas, lo que genero dificultades a futuro en las áreas de: crédito, cajas, contabilidad, inversiones y de seguridad lo que limito en la generación eficiente de las utilidades a la vez no contar con una infraestructura propia hasta hoy en día.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Constitución 2008 de la República del Ecuador, Título VI, Capítulo Segundo, Sección octava, Sistema financiero, Art. 308.

Ley de Cooperativas, Reglamento, Legislación Conexa, Concordancias, TITULO, Naturaleza y Fines (2010:1) Artículo 1.

CAPITULO IV Soberanía Económica, Sección 1a, Sistema económico y política económica (2010: 3), Art. 283.- Sistema económico.

En el Ministerio De Inclusión Económica Y Social según el acuerdo No 007-DPT-C-2007, en el Título V de régimen económico, Art. 60.- los préstamos se otorgarán solamente a los socios. Estos préstamos deberán llenar las condiciones y garantías que exige la comisión de Crédito en un formulario preparado para el efecto, proveyendo toda la información solicitada.

Art. 61.- el tipo de interés lo fijara el consejo de administración por disposiciones legales vigentes emanadas de los organismos competentes consagrado de esta forma el principio de igualdad.

Art. 62.- los prestatarios podrán pagar sus préstamos antes de la fecha de su vencimiento.

Ley de económica popular y solidaria y del sistema financiero popular y solidario (2009- 2013) Sección 3 de las Organizaciones del Sector Cooperativo, Art. 21.

Ley de económica popular y solidaria y del sistema financiero popular y solidaria (2009- 2013). Sección I de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Art. 86.- Cupo de créditos.

Ley de económica popular y solidaria y del sistema financiero popular y solidaria (2009- 2013). Sección I del fondo de liquidez, Art. 115.- Créditos.- El Fondo otorgará a sus participantes créditos a plazos no mayores de ciento veinte días y que no excederán del diez por ciento (10%) de los activos del fideicomiso, ni del cien por ciento (100%) del patrimonio de la beneficiaria del crédito.

Los créditos serán garantizados con inversiones y cartera con calificación "A" de las entidades beneficiarias, por un monto igual a, por lo menos, el ciento cuarenta por ciento (140%) del crédito aprobado.

2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A fin de fundamentar la presente investigación se ha considerado los criterios de autores que presentan estudios de carácter científico, los mismos que a continuación se citan con el propósito de ofrecer una perspectiva clara acerca de lo que trata el problema y sus implicaciones.

2.3.1. MODELO DE GESTIÓN

Según Maldonado, Milton (2011) dice que:

Un modelo de gestión se refiere al trabajo que se realiza, a la forma como se organizan para realizarlo y a los recursos que se administran en ese esfuerzo.

En este caso plantea el hecho de que los principales procesos correspondientes a la gestión de una empresa se focalizan en seis partes:

- 1.** La admisión de personas, que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente.
- 2.** En la aplicación de dichas personas (para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño).
- 3.** En el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales.
- 4.** En la retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo.
- 5.** En el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información.
- 6.** Bases de datos informáticos (p. 48)

2.3.1.1. Importancia del Modelo de Gestión

Según Chiavenato, Idalberto (2006, p.67) “el crédito es fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista mercadotécnico permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuye los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado consumidor.

2.3.1.2. Fases del Modelo de Gestión

Según, Chiavenato Idalberto (2005) dice que:

Primera Fase:

Aquí se establece la constitución de la empresa misma, donde se determina sus objetivos, metas, estrategias, desarrollo de planes y organización administrativa.

Segunda Fase:

Asegurar a la empresa en una organización de vanguardia, creativa e innovadora, capaz de consolidar su presencia en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, destacando sus ventajas competitivas y calidad de sus productos basados en la diferenciación.

Tercera Fase:

Se determina la difusión del modelo, a través de sus resultados, beneficiando a las organizaciones involucradas e incentivar el interés por la preservación de los recursos naturales. Estas fases requieren de tiempo y conocimientos que deben estar reflejados en la obtención de objetivos, los cuales se los obtiene en forma paulatinamente, cubriendo cada una de las expectativas en forma positiva y definida (pp. 478-479)

2.3.1.3. Partes del Modelo de Gestión

Según, Chiavenato Idalberto (2004) dice que:

“Recolección y análisis de datos:

Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema

empresarial y las relaciones entre sus elementos o subsistemas y los modos de identificar problemas y temas más importantes.

Diagnóstico empresarial:

Se dirige principalmente hacia el proceso de solución de problemas. Se busca identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico también se verifican las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

Acción de intervención:

Es la parte de implementación del proceso de desarrollo organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de desarrollo presupuestario, que sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema empresarial particular. La acción de intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas” (p. 454)

2.3.1.4. Gestión

Según, Vázquez & Weber (1997. p, 12) “es el proceso a través del cual se coordinan agendas directivas para un objetivo común, asegurándose de que los responsables toman sus decisiones eficaz y eficientemente, y de que precisamente en ello esta su desarrollo profesional y crecimiento humano”

2.3.1.5. Gestión y Administración

Según, Hernández & Rodríguez (2011, p.3) “la gestión y la administración guardan una relación estrecha. La gestión, por un lado, implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna. Esta conjunción de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficiencia.

2.3.1.6. La gestión en un sistema económico y empresarial

Según, Hernández & Rodríguez (2011, p.32) “las empresas, como ya las definimos, son entidades de naturaleza económica-social, por lo que es necesario analizar el sistema

económico donde toda la empresa se desempeña. Los gerentes, en su responsabilidad de gestión de la empresa en un sistema económico, deben conocer la dinámica de tal sistema, pues las decisiones estratégicas se toman en función de las condiciones de los factores y variables del entorno económico, como ciclos de expansión, recesión, inflación, deflación, tipo de cambio, tasas de interés y política fiscal, entre otros aspectos del sistema económico”

2.3.1.7. Funciones de la Gestión

Según, Johnson Robert (2002) dice que:

Del concepto de gestión anteriormente citado aplicado a la administración de empresas indica que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales las cuales son:

“Planificar.- La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

Organizar.- La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

Dirigir.- La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

Controlar.- El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.”

Teniendo en cuenta las funciones antes mencionadas se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de

gestión ya que aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que las empresas o instituciones pueda desempeñarse de mejor manera en su área de trabajo (p. 67)

2.3.1.8. Tipos de Gestión

Según, Vázquez & Weber (1997) dice que:

La gestión como tal se divide en diferentes tipos de conformidad con la actividad y el objetivo que persigan cada una de ellas, es por ello que a continuación se citan los tipos de gestión más importantes:

- **Gestión Tecnológica.-** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social.-** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto.-** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de Conocimiento.-** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- **Gestión Ambiente.-** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Administrativo.-** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gestión Gerencial.-** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

- **Gestión Financiera.-** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros, la misma que se explicará en la parte de investigación.
- **Gestión Pública.-** No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.
- **Gestión Estratégica.-** “La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación (pp. 89-90)

2.3.1.9. Características del Control de Gestión

Según Sáenz, Álvaro (2003) dice que:

El control de gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, como:

Índices.- Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.

Indicadores.- Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.

Cuadros de Mandos.- Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.

Gráficas.- Representación de información (variaciones y tendencias).

Análisis comparativo.- Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.

Control Integral.- Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

Flujogramas.- Representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto (p. 85)

2.3.1.10. Gestión Financiera

Según, Morris & Brandon (2004) dice que:

“La Gestión Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

El objeto de la Gestión Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Talento Humano; relacionando específicamente esta actividad a la Gerencia.”

“La Gestión Financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros (pp. 67-68)

Según, Hernández & Rodríguez (2011) dice que:

La función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa);
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);

- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera que se pueda obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.”

En sí se podría decir que la Gestión Financiera es una gran aliada para la alta gerencia ya que le ayuda al acrecentamiento de la cuota de mercado, maximización de beneficios o utilidades, buen manejo y control de los recursos existentes en la organización; es decir, es una herramienta que apoya a la gerencia a impulsar el desarrollo de la institución (p. 144)

2.3.1.11. Objetivo de la Gestión Financiera

Según, Nunes Paulo (2008) dice que:

El objetivo de la Gestión Financiera se define en base a la composición de dos elementos que a continuación se citan:

“El objetivo básico de la Gestión Financiera desde dos elementos.

- La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados.
- Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.”

En sí, el objetivo de la gestión financiera es administrar y sobre todo controlar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros a fin de generar réditos o ingresos que a futuro maximicen el rendimiento de la organización (p. 45)

2.3.2. MANUAL DE CRÉDITO

Según Chiricos, Marco (2005) dice que:

El Modelo de gestión de crédito y cobranzas es un conjunto de conceptos, ideas generales, sistemas y herramientas, que le permiten a la institución desempeñar las acciones necesarias para poder alcanzar sus objetivos.

Este concepto general constituye su núcleo fundamental y se deriva de los valores, de las creencias de la institución, de los rasgos que definen su cultura organizacional.

Para ello es necesario que la misión y el diseño de la razón de ser de la institución sean objeto permanente de foros abiertos a todos los agentes de la misma. Estos foros (Reuniones informativas, plenarios, Asambleas extraordinarias, etc.) son básicos para crear los vectores esenciales que componen la visión de la empresa, para alcanzar compromisos proactivos en su despliegue y para ir construyendo un conjunto de valores y sistemas de comportamiento que garantizan la libertad y dignidad de las personas. Estos foros se deben mantener vivos, recreando, enriqueciendo y modificando el proyecto empresarial. Pasos a seguir para la elaboración de un Modelo de Gestión de Crédito y Cobranzas:

El modelo está orientado a los procedimientos de crédito y cobranzas y se describe las funcionalidades del Modelo de gestión:

- La información de la situación de la deuda del cliente tiene que ser oportuna.
- El sistema solo tiene funciones automatizadas.
- La asignación de créditos a un gestor depende de los días de atraso que esta tenga, si un cliente tiene dos créditos morosos con diferentes días de atraso, estas se asignaran a diferentes gestores.
- Existe la gestión especializada según el tipo de cliente o monto de crédito.
- Los créditos a gestionar es para todos los días.
- La calificación al cliente se realiza por los pagos puntuales (pp. 102-103)

2.3.2.1. Administración de las Cuentas por Cobrar

Según, Hernández y Rodríguez (2006) dice que:

Uno de los activos circulantes más importantes de una empresa, considerado un activo líquido, es la cantidad de dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes.

La rotación de esta cantidad es vital para la estabilidad de la empresa. En ocasiones, la tarea de convertir esas cuentas en efectivo, medir la calidad y la 16 rotación de las

cuentas por cobrar y, en general, vigilar ese importante activo del negocio, se considera que va más allá de la función de cobranza, participando en ello los más altos niveles con responsabilidad de la situación financiera de la empresa (p. 67)

2.3.2.2. Antigüedad de Saldos en las cuentas por cobrar

Según, Hernández y Rodríguez (2006, p. 57) “para garantizar un buen trabajo de cobranza y un adecuado control de las cuentas por cobrar de los clientes, debe llevarse un estricto registro de aquellas cuentas que han permanecido insolutas excediendo las condiciones normales de venta y ya están vencidas. Esto se llama determinar la antigüedad de los saldos de cuentas por cobrar. La antigüedad de las cuentas significa su separación en diferentes categorías: Primero las cuentas que están dentro de los términos y no están vencidas; después, las de 1 a 30 días de vencidas, las de 30 a 60, las de 60 a 90, y así sucesivamente.”

2.3.3. LAS ENTIDADES DE CRÉDITO Y COBRANZA

Según, López y González (2008) dice que:

La categoría de Entidades de Crédito y Ahorro hace referencia a cualquier empresa cuya finalidad o actividad sea la de otorgar créditos a terceros y la captación de fondos del público en general. Sin embargo, actualmente, dada la diversificación de la actividad crediticia, tanto desde el punto de vista finalista del crédito como desde la especialización e innovación financiera, la tendencia es a referirse a este grupo de entidades como *Entidades de Crédito*, independientemente de su personalidad jurídica (Banco, Caja de Ahorros, Cooperativa de Crédito), cuya actividad se centra esencialmente en la intermediación crediticia, es decir, en la intermediación entre ahorradores y demandantes de recursos financieros mediante cualquiera de las formulas contractuales de crédito, así como en la oferta de servicios bancarios y financieros en general.

La regulación europea define una entidad de crédito como:

- Una empresa cuya actividad consiste en recibir del publico depósitos u otros fondos reembolsables y en conceder créditos por cuenta propia, o

- Una empresa de dinero electrónico.

El ejercicio de ambos tipos de actividades, de acuerdo con las disposiciones europeas, debe ser prohibido por parte de los estados miembros a las personas o empresas, que no sean entidades de crédito.

Así pues, tanto la captación de depósitos como la emisión de medios de pago alternativos a los billetes y monedas, denominado dinero electrónico, quedan reservadas en exclusiva a las entidades de crédito. En este sentido, se entiende por dinero electrónico, aquel valor monetario representado por un crédito exigible a su emisor:

- Almacenado en un soporte electrónico.
- Emitido al recibir fondos de un importe cuyo valor no sea inferior al valor monetario emitido, y
- Aceptado como medio de pago por empresas distintas del emisor (pp. 8-9)

2.3.3.1. Crédito

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, (2013) “es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho(s) documento(s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto.

2.3.3.2. Cartera de crédito de consumo en Ecuador

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, (2013) “en el Ecuador durante el mes de febrero de 2013, los saldos de las carteras vigente y vencida de los créditos de consumo fueron de USD 7,470.4 millones y USD 464.9 millones, respectivamente, mientras que la cartera total se ubicó en USD 7,935.3 millones”

2.3.3.3. Clasificación de los préstamos y créditos

Según, López y González (2008) dice que:

A continuación se procederá a describir las principales características de los distintos préstamos y créditos que pueden solicitar un particular o una empresa.

- **Préstamos Hipotecarios.**-Los préstamos hipotecarios son aquellos que se encuentran garantizados por una fianza de carácter real como la prenda de una hipoteca de un inmueble. Las características básicas de este tipo de préstamos son las siguientes:
- **Bienes que se financias:** Está especializado en la financiación de la construcción o compra de bienes inmuebles. El titular puede ser una persona física o jurídica que efectúe la construcción o compra del inmueble con fines de explotación económica.
- **Tipos de Interés:** El tipo de interés puede ser fijo o variable, es decir, con referencia a un índice establecido en el contrato cuyo valor es tomado periódicamente. Existen también la fórmula intermedia de comenzar la operación con un tipo fijo para, después de un tiempo, pasar a variable. Esta es la forma más utilizada actualmente.
- **Plazos:** En el caso de viviendas, apartamentos o aparcamientos, el plazo máximo puede llegar a ser de 30 años.
- **Autorizaciones:** Una vez formulado el préstamo mediante escritura pública, ante notario, y realizada la inspección en el registro de la propiedad, se procede a dar de alta la cuenta (p.34-35)

2.3.3.4. Indicadores de riesgo de crédito

Según, López y González (2008) dice que:

Muchas son las causas por las que se hace necesario abordar los indicadores de riesgo de crédito. Un crecimiento real y continuo del PIB superior a la media de la Unión Europea, un nivel bajo de tipos de interés, la disminución de la tasa de desempleo, un aumento de la población de residentes extranjeros y la extensión de los plazos de las hipotecas han sido algunos de los factores responsables del boom inmobiliario y de la creciente exposición de las entidades al riesgo de crédito.

La morosidad

En España, el fuerte crecimiento de la actividad crediticia en los últimos años no ha sido acompañado por un aumento de los créditos dudosos. De hecho, el ratio de morosidad siguió reduciéndose. Una de las medidas que suele utilizarse como indicador de la morosidad bancaria es el ratio activos dudosos/riesgo total, excluyendo del numerador

los dudosos por causa de riesgo-país y comprendiendo el denominador la inversión crediticia, la renta fija y los pasivos contingentes del sector privado y no residente.

La interpretación de este índice es clara y refleja el porcentaje del capital invertido que no se recuperó según estaba previsto. Por ejemplo, una morosidad del 7% indica que de cada 100 euros invertidos, 7 no han sido devueltos por los clientes al vencimiento del contrato (pp. 253-254)

2.3.3.5. Los riesgos bancarios

Riesgo bancario y riesgo económico

Según Pérez, Jorge (2008) dice que:

El riesgo es la posibilidad de sufrir algún tipo de perjuicio, o de no tener éxito en alguna acción emprendida, lo que en términos económicos va ligado a la probabilidad de sufrir pérdidas económicas. El riesgo es consustancial a todas las actividades económicas y, en un sentido económico, puede definirse como la volatilidad o incertidumbre relativa a la rentabilidad esperada de un activo.

El riesgo bancario hace referencia al volumen de crédito y otras facilidades crediticias que el conjunto de entidades de crédito tiene concedidas a esta compañía. Por el contrario el riesgo bancario en una entidad de crédito hace referencia al riesgo asumido por esta en actividades típicamente bancarias (pp. 40 – 41)

2.3.3.6. Riesgos asociados a la actividad bancaria

Según Pérez, Jorge (2008) dice que:

Las principales fuentes de los riesgos bancarios son: los cambios en los niveles de solvencia de los titulares de préstamos, los movimientos en los precios de mercado (v.g. los tipos de interés, de cambio, los precios de los bonos y las acciones, etc.) y, en general, todo aquello que provoca variaciones, en el tiempo o en la forma, de los flujos netos de fondos esperados. La gestión de estos riesgos consiste en reducirlos a aquellos

niveles que la entidad desee alcanzar en cada uno de ellos, teniendo siempre presente que mayores riesgos significan mayores expectativas de beneficios, y a la inversa.

La clasificación de los riesgos en las entidades de crédito es variada, pero en líneas generales son las siguientes:

Riesgos de crédito.

También denominado Riesgo de Solvencia, viene determinado por la posibilidad de que los fondos prestados en una operación financiera (v.g. un préstamo) no se devuelva en el tiempo y forma previstos en el contrato de formalización de la operación. Sin duda se trata de un riesgo bancario asociado a las operaciones de crédito, préstamo, aval, etc., que han concedido las entidades de crédito.

Riesgos de tipo de interés

Es el riesgo de incurrir en pérdidas producidas por los futuros movimientos en los tipos de interés, y su pacto, está determinado por la sensibilidad del alance a los movimientos de aquellos.

El origen básico del riesgo de interés está en las diferentes estructuras de plazos de vencimientos de los activos, pasivos y operaciones de futuro, cuyas renovaciones a nuevos tipos de interés se pueden traducir en reducciones en el margen de intermediación futuro.

Riesgo de mercado

Es el riesgo en que una entidad de crédito incurre por el hecho de que el valor de determinadas posiciones en el balance, o fuera de él, se vean afectados como consecuencia de variaciones en los precios del mercado: de valores, de tipos de interés, de tipos de cambio, etc.

Riesgo de cambio

Definida la posición en una divisa como la diferencia entre los activos más las compras a largo plazo y los pasivos más las ventas a plazo, en una determinada moneda, diferente a la moneda doméstica utilizada por la entidad, el riesgo de cambio es la posibilidad de que movimientos adversos en la cotización de la divisa originen pérdidas por el hecho de mantener una determinada posición en la misma.

Riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez puede ser de dos tipos:

- **Riesgo de liquidez de mercado:** es el riesgo de que una determinada posición en el balance no pueda eliminarse rápidamente, liquidando la operación o contratando otra a un coste razonable.
- **Riesgo de financiación:** es el riesgo de no poder obtener, en caso de necesitarlos, fondos líquidos a un coste razonable.

Riesgos operativos

El riesgo operativo es el que se deriva de que las transacciones que debe registrar la entidad no sean adecuadamente realizadas, en tiempo y forma, debido a su importante volumen, falta de tiempo, uso de procedimientos no automáticos, o falta de estos, etc. (pp. 40-44).

2.3.3.7. Cobranza

Según Block, Hirt y Danielsen (2013) dice que:

La administración de los flujos de entrada de efectivo y los flujos de salida de los pagos en una de las funciones primordiales del administrador financiero. Los nuevos medios de transferencias electrónicas han reducido de manera notable el tiempo que transcurre entre el envío de un cheque y el periodo de cobranza (flotante).

Una empresa puede emplear varias estrategias para hacer que su proceso de cobranza y compensación de cheques sea más expedito. Un método muy popular consiste en utilizar muchos centros de cobranzas repartidos en todo el área de marketing (p. 87)

2.3.3.8. Procesos de Cobranzas

Según Beaufont, Ricardo (2005) dice que:

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido

planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así poder responder al incremento de sus ventas este hecho hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa situación financiera.

Por lo tanto los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que por siguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa.

Los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que sean acordes con los propósitos del mismo los cuales son:

1. Causas de que las ventas no se paguen a su vencimiento
2. Sistemas que se utilizan para observar las cuentas.
3. Análisis de las cuentas (p.67)

2.3.3.9. Procedimientos y Técnicas de Cobranzas

Según, Acción (2013) In Sight dice que:

“La gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados.”

Algunas acciones típicas en la gestión de la cobranza se describen a continuación, junto con un flujo grama con el proceso que sigue la gestión de cobranza.

- **Análisis del caso:** ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? Aquí podemos considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, etc.

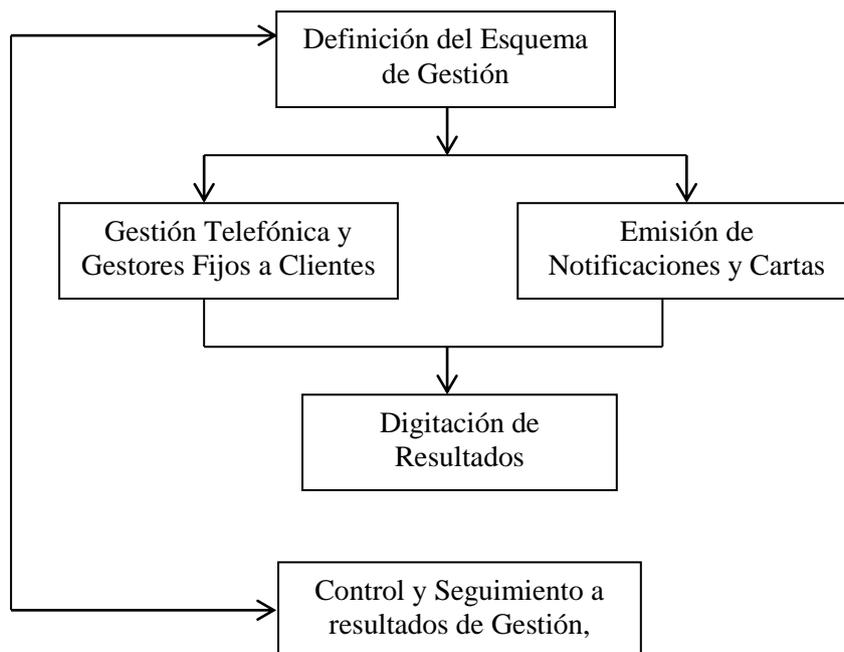
- **Contacto con el cliente:** ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?
- **Diagnóstico:** ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente tenemos?
- **Generación de alternativa:** ¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.
- **Obtención de compromisos de pago:** ¿Realizamos una buena negociación? Las Instituciones financieras deben identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas. ¿Logramos que el cliente le dé prioridad al pago de este crédito?
- **Cumplimiento de compromisos de pago:** ¿El cliente cumplió con el Compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.
- **Registro de Acciones:** ¿Las acciones están siendo coordinadas? Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.
- **Seguimiento del caso:** ¿Conocemos la actual situación del cliente y las Acciones realizadas?
- **Intensificación de las acciones:** ¿Cuál es la acción a tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué podemos recuperar con una acción legal? En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.
- **Definiendo los créditos “pérdida”:** Es importante también que las IMF definan claramente las condiciones para reconocer la pérdida de un crédito, es decir cuando la gestión de cobranza ha finalizado. Puede ser cuando se ha agotado todas las estrategias posibles para la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. En general, se debe analizar el costo-beneficio de las medidas judiciales, reportando el cliente moroso, y otras acciones permitidas por ley (pp. 115-116)

2.3.3.10. Estrategias de Cobranzas

Según Gómez, Luis (2008) dice que:

De acuerdo al Flujo de Proceso de Cobranzas el mismo que permite realizar el ingreso de gestiones realizadas a los clientes, realizar la gestión telefónica y de gestores fijos, realizar un seguimiento de respuesta de los gestores y la generación de un archivo con datos de la cartera por localidad.

Gráfico 2: Estrategia de Cobranza



Fuente: Gómez, Luis. Estrategias de Cobranza. Repositorio Universidad Técnica Equinoccial. 2009: pp. 189-190.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Emisión de Notificaciones y Cartas. Para realizar la gestión terrena se realiza la emisión de notificaciones y cartas, la misma que se encuentra acompañada de un listado que contiene el detalle de las gestiones asignadas a cada gestor. La emisión de estos listados se realiza desde las siguientes opciones:

- Asignaciones diarias a gestor; listado de las cuentas asignadas al gestor terreno.
- Notificaciones diarias, para la emisión da cada uno de los formatos de notificaciones y cartas que se tenga parame trizad.

Definición del esquema de gestión. Se establece el esquema bajo el cual se desea gestionar, para lo cual se debe:

- **Definir gestiones** a realizar con su respectiva periodicidad, días de vencimiento, monto de vencimiento, las empresas y agencias sobre las cuales se van a realizar.

- **Proceso de Asignación Gestión Telefónica** y Gestores Fijos a Clientes Emisión de Notificaciones y Cartas Digitación de Resultados Control / Seguimiento a Resultados de Gestión Definición del Esquema de Gestión.

- **Definir los tipos de gestor** que atenderán los diferentes tramos de vencimiento de cartera.

- **Definir las diferentes respuestas** que puede ingresar cada tipo de gestor.

-**Gestión Telefónica y Gestores Fijos a Clientes.** Las gestiones a clientes se realizan dependiendo de los tipos de gestores siendo las siguientes:

-**Cobranza Telefónica.** Permite visualizar las gestiones que han sido asignadas al gestor telefónico y realizar el ingreso de los resultados obtenidos. Esta misma información se imprime desde la opción reporte telefonía con el cual se podrá realizar gestión y luego proceder a la digitación de resultados; este esquema permite realizar gestión aunque no se disponga de equipo en el momento. La gestión telefónica interactúa directamente con el Call Center. (Gómez, 2008)

-**Gestores Fijos.** Utilizan la opción Control de Cartera, la cual permite visualizar las cuentas que han sido asignadas a ellos al inicio del período de gestión. El ingreso de gestiones y resultados de las mismas se realiza desde la opción gestiones atrasadas.

-**Análisis de Productividad.** Consulta en línea del avance de las gestiones realizadas por el área de telefonía; se mide el trabajo de cada gestor telefónico por rangos o turnos durante la jornada de trabajo.

Resultados de Gestión. Permite un detalle de las gestiones realizadas con su respectivo resultado por gestor en un rango de fechas.

-**Detalle de Promesas Telefónicas.** Emite un archivo con formato de hoja electrónica de todas las gestiones con respuesta promesa de pago con un indicador de si la promesa fue cumplida o no (esto es si existe un pago como resultado de la gestión).

-**Estadístico de Promesas.** Generar un reporte gráfico estadístico de las promesas cumplidas y no cumplidas de todos los gestores del área de telefonía.

-**Seguimiento a Oficiales.** Listado y/o archivo con formato de hoja electrónica de todas aquellas gestiones con respuestas que tienen indicador de seguimiento (promesas de pago, se acercara a negociar, etc.), para un rango de fecha especificado y un tipo de gestor seleccionado.

-**Reporte de Eficiencia Telefónica.** Reporte en Excel que diariamente analiza el porcentaje de recuperación del área de telefonía con respecto a la cartera asignada.

-Reporte de Eficiencia Terrena. Reporte en Excel que diariamente analiza el porcentaje de recuperación de la gestión terrena con respecto a la cartera asignada (pp.189-190)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS GENERAL

El diseño de un modelo de Gestión, permitirá fortalecer la gestión crediticia y la adecuada toma de decisiones gerenciales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

3.2. VARIABLES

Variable Independiente

Modelo de Gestión

Variable Dependiente

Gestión Crediticia

3.3. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizara a partir de un enfoque mixto, es decir de un estudio cualitativo y cuantitativo.

3.3.1. Investigación Cualitativa

Según Burgos, (2001: 65) “la investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción profunda, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular”

Mediante la investigación cualitativa analizamos de manera profunda y con mucho detalle las operaciones que representen mayor riesgo en el aspecto administrativo, financiero y operacional, en la gestión y en el acatamiento legal determinando la calidad de dichas operaciones y el correcto flujo de los procesos implementados por la entidad.

3.3.2. Investigación Cuantitativa

Según Cifuentes, (2010: 76) “para el desarrollo del modelo de gestión se aplicará la investigación cuantitativa. Se requiere que entre los elementos del problema exista una relación cuya naturaleza sea lineal. Es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde inicia el problema, en cual dirección va y que tipo de incidencia existe entre sus elementos”

Se analizó la información que se requiere y se genera a través del modelo de gestión es producto de estrategias, métodos y técnicas que tienen valores cuantitativos, por otro lado porque para la elaboración del sistema de información se utilizó estadística descriptiva para obtener los elementos necesarios para las estrategias de gestión.

3.4. TIPOS DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Investigación de campo

Según Álvarez, (2008: 89) “constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de recolección directa de la realidad de las informaciones necesarias para la investigación. De acuerdo con el propósito, la investigación de campo puede ser de dos tipos”

La investigación de campo se utilizó para la recolección de datos crediticios de la institución financiera como: datos estadísticos de morosidad e incides de crecimiento de la cartera de crédito, utilizando también la técnica de la observación, entrevistas y encuestas a los funcionarios y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.

3.4.2. Investigación Bibliográfica o Documental

Según Ávila, (2012: 65) “la investigación bibliográfica constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además de que constituye una necesaria primera etapa de todas ellas, puesto que ésta proporciona el conocimiento de

las investigaciones ya existentes –teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas- acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver”

Consistió en la investigación a través de documentos ya existentes dentro del Departamento de Crédito de la Cooperativa UNIANDES LTDA., generados con el fin de respaldar la información que es objeto de análisis, dichos documentos se consideran desde el punto de vista investigativo como fuentes secundarias de información ya que fueron elaborados por la entidad para sus propios fines así como: actas anteriores donde encontramos que se han elaborado estrategias para la disminución de cartera de crédito pero por falta de iniciativa de la gerente no se ha puesto en marcha.

3.4.3. Investigación Descriptiva

Según Hurtado, (2010: 91) “también conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea”

La investigación descriptiva se utilizó por cuanto realizamos un diagnóstico de la realidad referida al problema y objeto de estudio dentro de la Cooperativa UNIANDES LTDA., como el análisis de la planificación estratégica, FODA y la verificación de una manual de crédito inexistente dentro de la cooperativa.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1. Transversal

La investigación es transversal ya que la información obtuvimos mediante la elaboración de un cuestionario al personal administrativo y a los oficiales de crédito de la cooperativa en cuestión.

3.5.2. Longitudinal

Se analizó y desarrollo indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento, eficiencia, eficacia en el área de crédito de la Cooperativa.

3.6. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.6.1. MÉTODOS

Los métodos que se utilizó en la presente investigación son los siguientes:

- **Método Analítico-Sintético**

Según Álvarez, Juan (2008, p.79) “es aquél que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado”

Consistió en el análisis de la evolución de la cartera vencida por línea de crédito conociendo a profundidad las causas, los efectos y sobretodo la naturaleza que es de donde se ocasiono el problema de morosidad dentro del área de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito UNIANDES LTDA.

- **Método Hipotético Deductivo**

Según Ávila, Héctor (2012, p.121) “el método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Este método permitió analizar la problemática que presenta la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda. y como el diseño de modelo de gestión incide en el mejoramiento de la recuperación de cartera de crédito dentro de la misma, mediante el diseño de un manual de crédito y cobranza.

- **Método Inductivo**

Según Burgos, Nilsa (2001, p.206) “empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular”

Este método permitió identificar reglas, algunas series de patrones y sucesos para prepararnos al futuro y mediante ello prever inconvenientes en el alcance de los objetivos de la cooperativa Uniandes Ltda.

3.6.2. TÉCNICAS

- **La Técnica de Inspección:** consistió en examinar los recursos materiales y registros de la cooperativa, los cuales comprenden desde actas de asamblea, de la junta directiva hasta los libros oficiales y auxiliares de los créditos otorgados y documentos que tengan información financiera referente al tema de investigación como sustentación del trabajo de titulación, con el fin de respaldar y facilitar las gestiones contables, financieras y administrativas.
- **Técnica de la Investigación.:** se obtuvo los datos e información económica-financiera, por medio de los funcionarios del departamento de crédito como son los oficiales de crédito, como tablas estadísticas, reportes de cartera de crédito, con el fin de que se realice un trabajo correcto, adecuado y real de la situación de la cartera de crédito de la cooperativa Uniandes Ltda.
- **Técnica de la Observación:** por medio de esta técnica pudimos observar directamente hechos, situaciones y circunstancias relacionadas con el otorgamiento de crédito dentro de la cooperativa de ahorro y crédito Uniandes Ltda., como la atención al cliente, número de personas atendidas por día, número de créditos otorgados por día.

3.6.3. INSTRUMENTOS

- Cuestionarios

Los cuestionarios se aplicaron y consistió en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información directa de la gestión administrativa y crediticia dentro del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., lo cual se realizó al gerente y al director de crédito. (VER ANEXO 1 y 2)

- Encuestas

Las encuestas consistió en la realización de 10 preguntas a los asesores de crédito (3) y a los funcionarios administrativos (4) lo cual permitió obtener información muy necesaria como sustentación del trabajo de titulación, además se realizó 10 preguntas a los clientes para verificación de atención al cliente obteniendo resultados no muy favorables para la cooperativa. (VER ANEXOS 1 y 2)

3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1. Población

En la presente investigación tomamos en cuenta la totalidad del universo de investigación.

Cuadro 1: Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
“UNIANDES LTDA”

PERSONAL	POBLACIÓN
Gerente	1
Presidente	1
Contador	1
Secretaria	1
Jefe de Crédito	1
Oficiales de Crédito	2
TOTAL	7

Fuente: UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

3.7.2. Muestra

La muestra seleccionada para el análisis de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., es de 334.

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

Simbología:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población. 2540

E = Error Muestral 5%:100= 0.05

Z = Nivel de confianza 1.96

p = Probabilidad de ocurrencia 50%= 0.5

q= 1-p= Probabilidad de no ocurrencia 50%= 0.5

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 2540}{0.05^2(2540 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{2439.416}{7.3079}$$

$$n = 333.80 \approx 334$$

3.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA.

Para la realización de las encuestas se tomó la población completa que corresponde a 4 empleados administrativos y 3 del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.

1. ¿Cuenta el departamento de Crédito y Cobranza con un manual definido para el otorgamiento de los créditos?

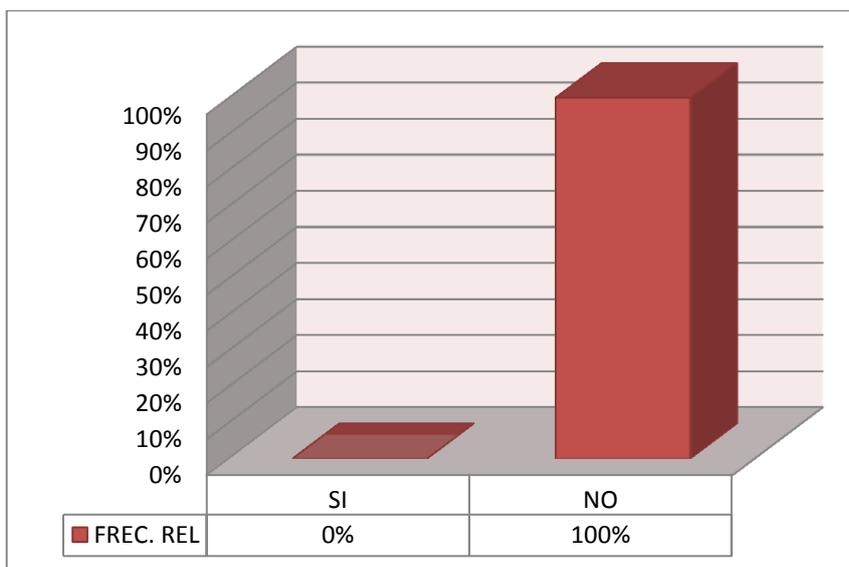
Cuadro 2: Cuenta con un Manual definido de Crédito

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	0	0%
2	NO	7	100%

Fuente: Encuesta Personal Administrativo COAC UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 3: Cuenta con un Manual definido de Crédito



Fuente: Cuadro N° 02: Cuenta con un Manual definido de Crédito.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

El 100% de los encuestados manifestó que la Cooperativa Uniandes Ltda., no cuenta con un manual de crédito definido, lo que ha ocasionado que la misma tenga un alto grado de morosidad en su cartera.

2. ¿Cree usted que el diseño de un modelo de gestión permitirá fortalecer la gestión crediticia y la toma de decisiones gerenciales en la cooperativa?

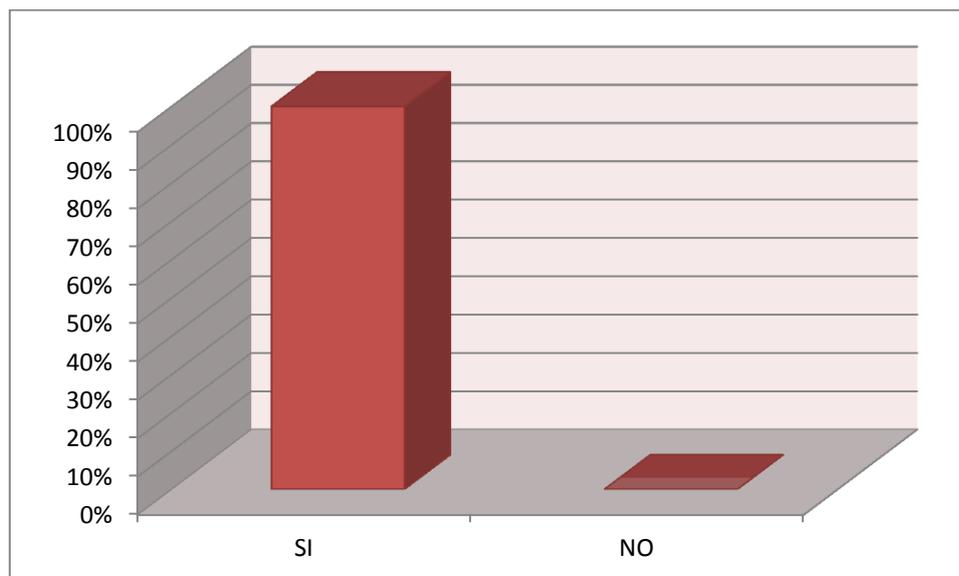
Cuadro 3: Diseño de un Modelo de Gestión permitirá fortalecer la gestión crediticia.

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	7	100%
2	NO	0	0%

Fuente: Encuesta Personal Administrativo COAC UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 4: Diseño de un Modelo de gestión permitirá fortalecer la gestión crediticia



Fuente: Cuadro N° 03: Diseño de un Modelo de gestión.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

El 100% de los encuestados manifiesta que si es necesario el Diseño de un Modelo de Gestión porque permitirá mejorar los procedimientos crediticios de la Cooperativa.

3. ¿En base a qué documento se otorgan los créditos a los clientes?

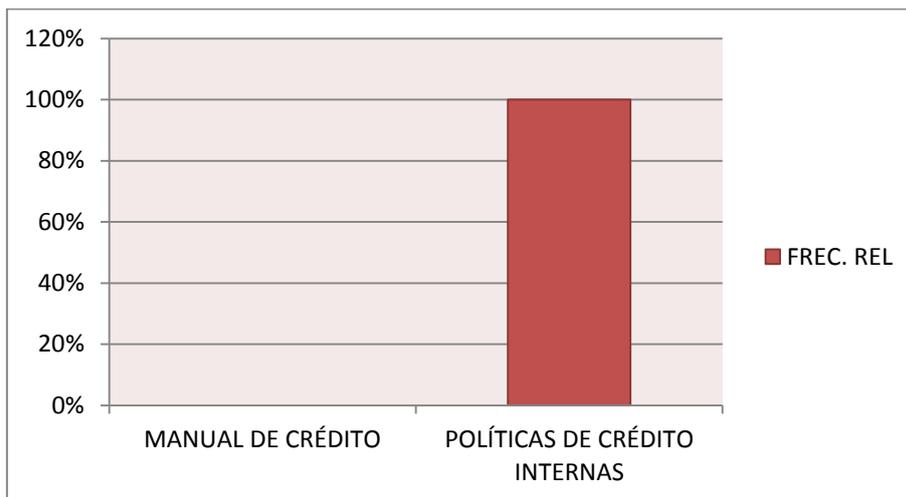
Cuadro 4: Documentos para otorgamiento de Crédito

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	MANUAL DE CRÉDITO	0	0%
2	POLÍTICAS DE CRÉDITO INTERNAS	7	100%

Fuente: Encuesta Personal Administrativo COAC UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 5: Documentos para otorgamiento de Crédito



Fuente: Cuadro N° 03: Documentos para otorgamiento de créditos.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

El 100% de los encuestados manifestaron que los créditos son otorgados a los clientes de la Cooperativa se lo realiza mediante unas políticas internas del área que no están claramente definidas.

4. ¿Antes de entregar el crédito se realiza un estudio exhaustivo del cliente?

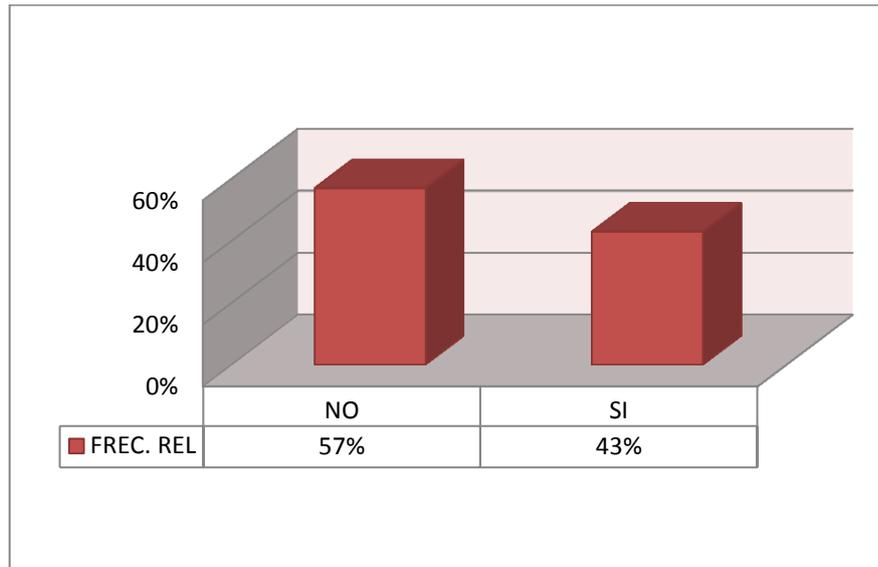
Cuadro 5: Estudio exhaustivo del Cliente

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	NO	4	57%
2	SI	3	43%

Fuente: Encuesta Personal Administrativo COAC UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 6: Estudio exhaustivo del Cliente



Fuente: Cuadro N° 04: Estudio exhaustivo del Cliente.
Elaborado por: Geovanna Noboa.

Del total de la población el 43% menciona que se realiza un estudio exhaustivo del cliente verificando en el buró el historial crediticio, mientras que el 57% de los encuestados dice que no se realiza un estudio ha ello se debe el % porcentaje alto de morosidad.

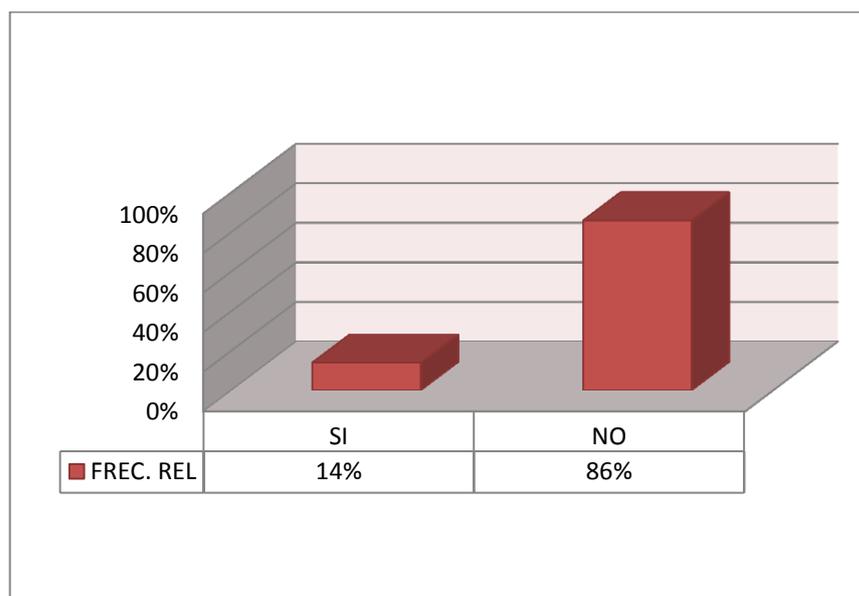
5. ¿Cree Ud., que la documentación solicitada para la emisión del crédito es la correcta?

Cuadro 6: Documentación solicitada para emisión de Crédito

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	1	14%
2	NO	6	86%

Fuente: Encuesta Personal Administrativo COAC UNIANDES LTDA.
Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 7: Documentación solicitada para emisión de Crédito



Fuente: Cuadro N° 05: Documentación solicitada para emisión de Crédito.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Del total de la población encuestada el 86% manifiesta que la documentación solicitada para el otorgamiento del crédito no es la correcta debido a que no es suficiente para poder respaldar la deuda del cliente, mientras que el 14% dice que si es la correcta.

6. ¿Cómo calificaría el tiempo en que demora en evaluar la solicitud de crédito?

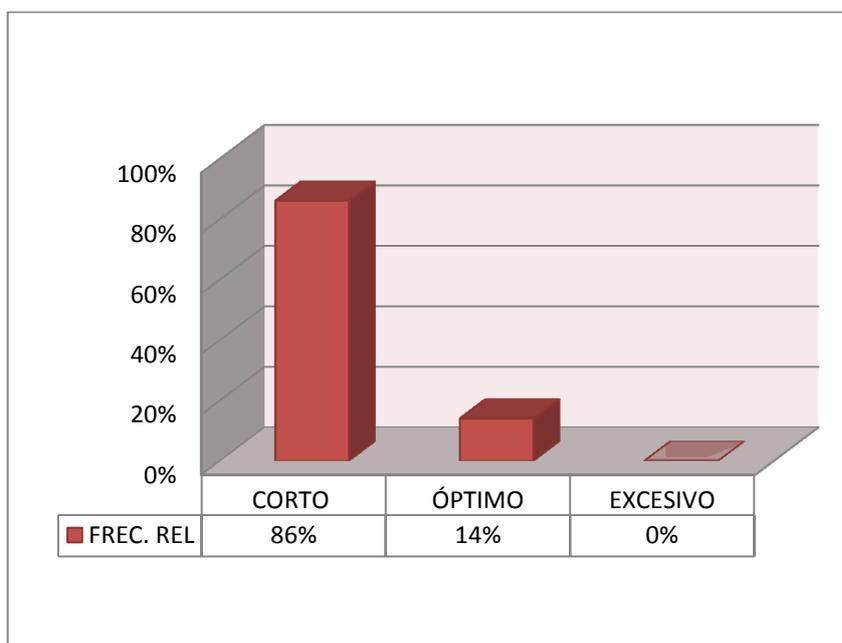
Cuadro 7: Tiempo que demora la solicitud de crédito

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	CORTO	6	86%
2	ÓPTIMO	1	14%
3	EXCESIVO	0	0%

Fuente: Encuesta Personal Administrativo COAC UNIANDES LTDA.

Elaborado por:: Geovanna Noboa.

Gráfico 8: Tiempo que demora la solicitud de crédito



Fuente: Cuadro N° 06: Tiempo que demora la solicitud de crédito.
Elaborado por: Geovanna Noboa.

El 86% del total de encuestados manifiesta que el tiempo que demora en la aprobación de un crédito es corto por cuanto no se verifica de manera adecuada el historial del cliente, mientras que el 14 % dice que el tiempo utilizado es óptimo.

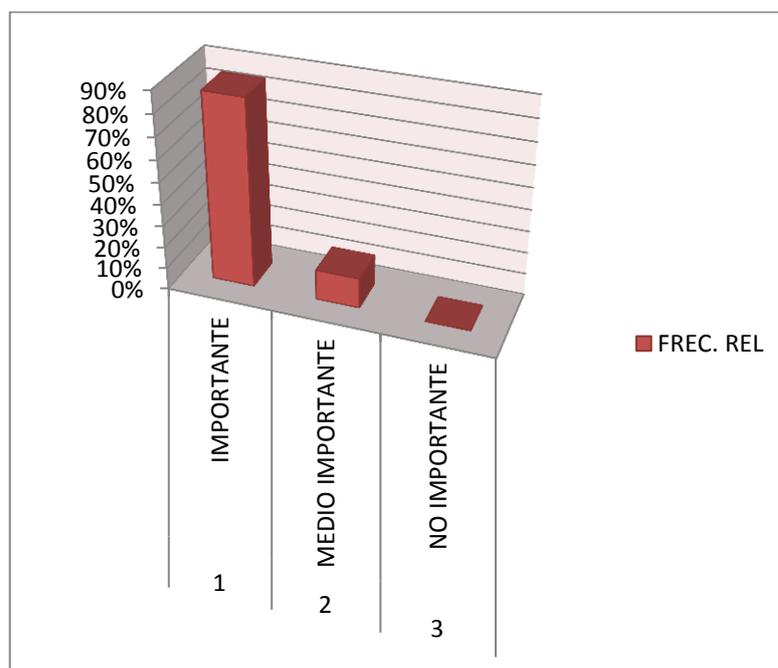
7. ¿Qué importancia tiene para Ud. el conocimiento de los procesos de crédito que se debería aplicar?

Cuadro 8: Conocimiento de los procesos de Crédito

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	IMPORTANTE	6	86%
2	MEDIO IMPORTANTE	1	14%
3	NO IMPORTANTE	0	0%

Fuente: Encuesta Personal Administrativo COAC UNIANDES LTDA.
Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 9: Conocimiento de los Procesos de Crédito



Fuente: Cuadro N° 07: Conocimiento de los Procesos de Crédito.
Elaborado por: Geovanna Noboa.

El 86% de los encuestados manifiesta que el proceso de crédito es importante, porque permite conocer los parámetros, condiciones y pasos que se debe realizar al momento de emitir un crédito, mientras que el 14% dice que es medio importante y el 0% dice que no es importante el conocimiento del proceso de crédito debido a la experiencia que ellos poseen.

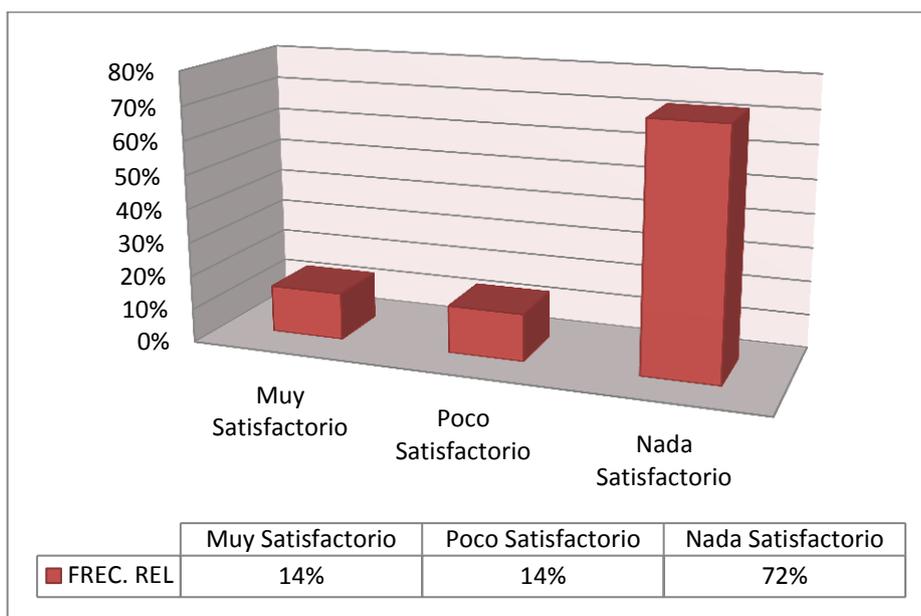
8. ¿Cree usted que los logros obtenidos por el Departamento de Crédito y Cobranzas a su cargo son; Muy Satisfactorio, Poco Satisfactorio o Nada Satisfactorio?

Cuadro 9: Logros obtenidos por el Dpto. de Crédito y Cobranzas

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	Muy Satisfactorio	1	14%
2	Poco Satisfactorio	1	14%
3	Nada Satisfactorio	5	72%

Fuente: Encuesta Personal Administrativo COAC UNIANDES LTDA.
Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 10: Logros obtenidos por el Dpto. de Crédito y Cobranza



Fuente: Cuadro N° 08: Logros obtenidos por el Dpto. de Crédito y Cobranza.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Del total de los encuestados el 72% que representa el mayor porcentaje, manifiesta que es nada satisfactorio el logro de objetivos en cuanto a la cobranza de la cartera de crédito, mientras que el 14% de la población dice que poco satisfactorio y el 14% muy satisfactorio.

9. ¿Se realizan reportes mensuales de la cartera de crédito?

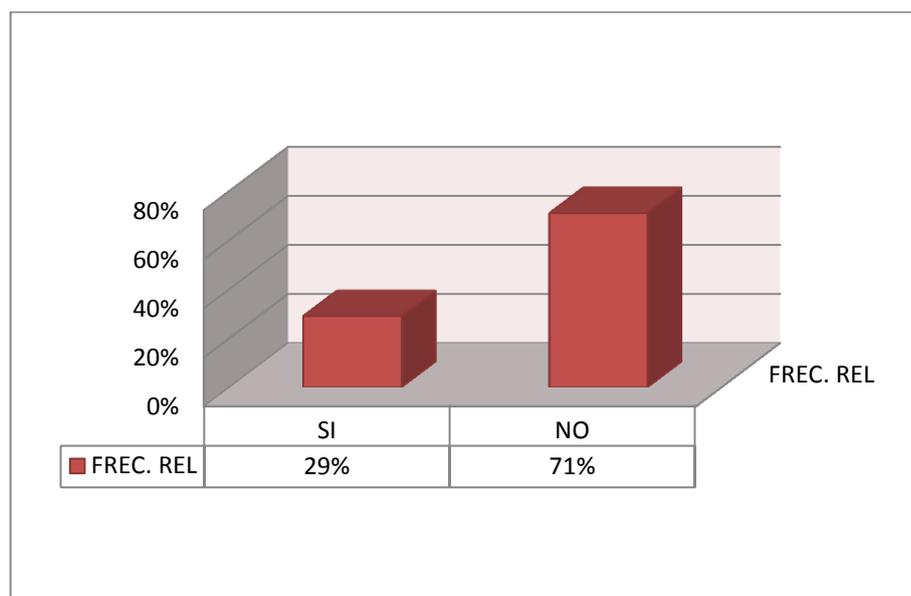
Cuadro 10: Reportes mensuales

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	2	29%
2	NO	5	71%

Fuente: Encuesta Personal Administrativo COAC UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 11: Reportes Mensuales



Fuente: Cuadro N° 09: Reportes Mensuales.
Elaborado por: Geovanna Noboa.

Del total de encuestados el 71% manifiesta que no se realizan reportes mensuales de crédito, comparado con el 29% dicen que si se los realiza.

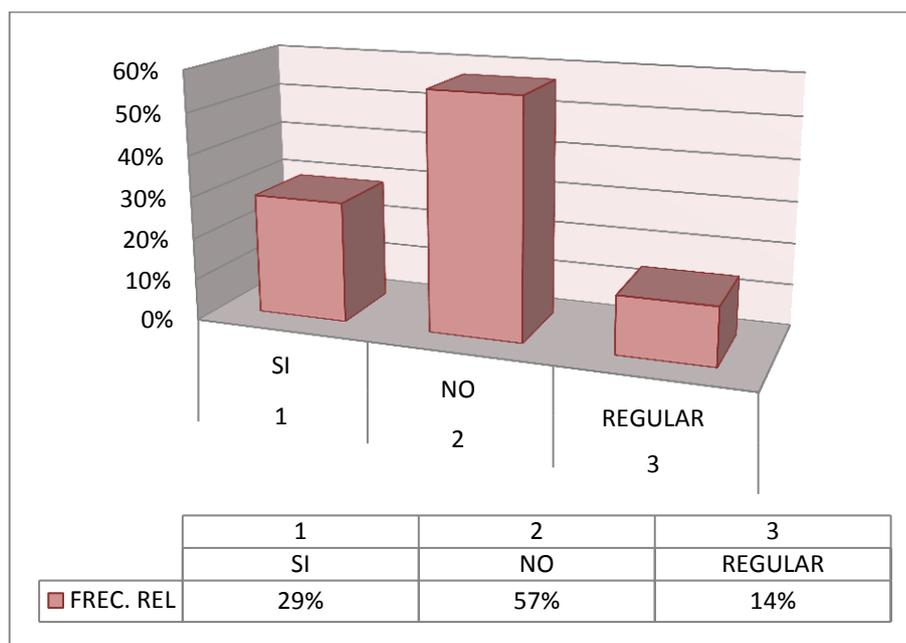
10. ¿El ambiente de trabajo en el área de crédito es el adecuado?

Cuadro 11: Ambiente de Trabajo es el Adecuado

OPCIONES	CATEGORIA	FREC. REL	FREC.ABS
1	SI	29%	2
2	NO	57%	4
3	REGULAR	14%	1

Fuente: Encuesta Personal Administrativo COAC UNIANDES LTDA.
Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 12: El Ambiente de Trabajo es el Adecuado



Fuente: Cuadro N° 10: Ambiente de Trabajo Adecuado.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

El 57% de los encuestados manifiesta que el ambiente de trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNINDES LTDA., no es el adecuado, mientras que el 29% dice que si es el adecuado y el 14% manifiesta que es regular.

11. ¿Se realizan capacitaciones constantes al personal del Departamento de Crédito y Cobranza?

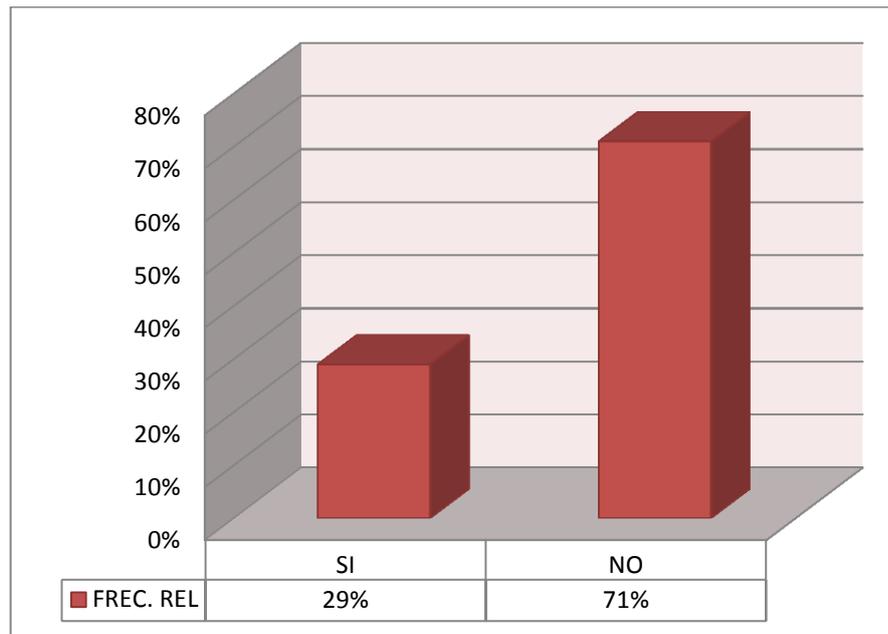
Cuadro 12: Capacitaciones al personal de Crédito y Cobranza

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	2	29%
2	NO	5	71%

Fuente: Encuesta Personal Administrativo COAC UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 13: Capacitaciones al personal de Crédito y Cobranza



Fuente: Cuadro N° 11: Capacitaciones al personal de Crédito y Cobranza.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

El 71% de los encuestados manifestaron que no se realizan capacitaciones constantes en el Departamento de crédito y cobranza en lo referente a políticas crediticias y gestión de cobranza, mientras que el 29% dicen que si se realiza capacitaciones.

3.9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA.

Una vez aplicada la encuesta de datos originales a clientes de la Cooperativa, se procede a procesar la información y los resultados se presentan en los siguientes cuadros y gráficos con su respectiva interpretación.

1. ¿Se siente Ud., satisfecho de la atención en el departamento de crédito?

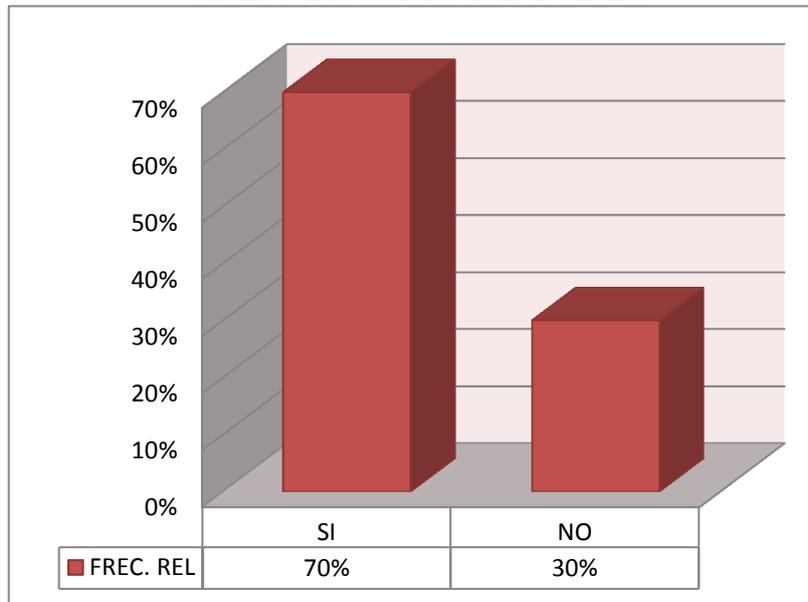
Cuadro 13: Satisfacción al Cliente

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	21	70%
2	NO	9	30%

Fuente: Encuesta Clientes COAC UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 14: Satisfacción al Cliente



Fuente: Cuadro N° 12: Satisfacción del Cliente.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

El 70% de los clientes encuestados afirma que están insatisfechos con la atención en el departamento de crédito, mientras que el 30% afirma que están satisfechos con la atención. Teniendo en cuenta que el cliente constituye el elemento vital de cualquier organización por lo que hay que conseguir adaptarse a las necesidades de los clientes.

2. De menos a mas ¿Cómo usted califica el proceso empleado para acceder a un crédito?

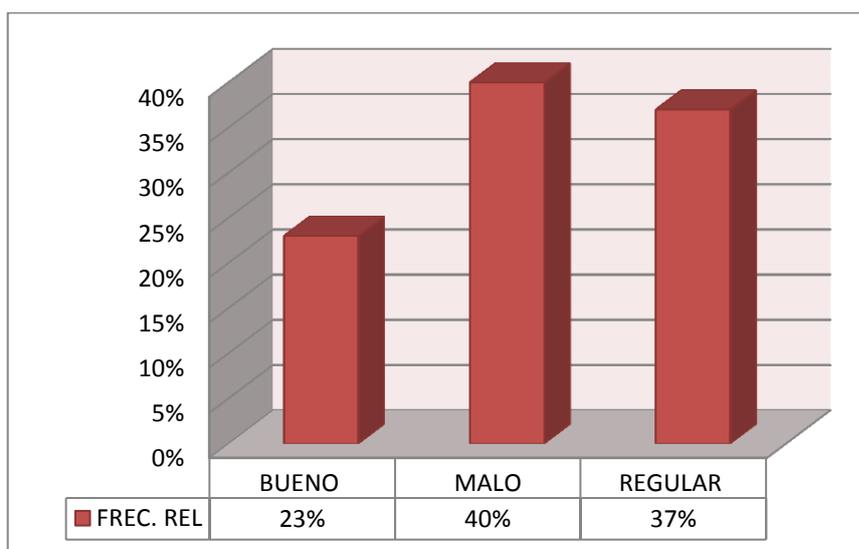
Cuadro 14: Proceso de acceder a un Crédito

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	BUENO	7	23%
2	MALO	12	40%
3	REGULAR	11	37%

Fuente: Encuesta Clientes COAC UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 15: Proceso de acceder a un Crédito



Fuente: Cuadro N° 13: Proceso de acceder a un Crédito.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

El 40% de los clientes encuestados manifiesta que no están bien los trámites para acceder a un crédito, el 37% considera que los trámites de acceso al crédito son regulares y un 23% han determinado que los trámites son buenos.

3. ¿Cuándo usted necesita información sobre cualquier tipo de crédito, es atendido correctamente?

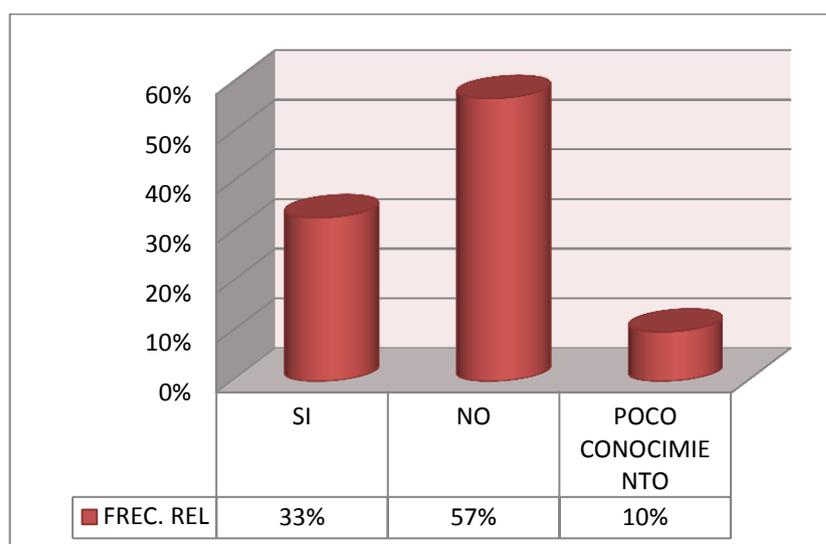
Cuadro 15: Atención de Información

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	10	33%
2	NO	17	57%
3	POCO CONOCIMIENTO	3	10%

Fuente: Encuesta Clientes COAC UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 16: Atención de Información



Fuente: Cuadro N° 14: Atención de Información.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Del total de los encuestados el 57% afirman que no son atendidos correctamente, el 33% manifiesta que si son atendidos de manera correcta y adecuada, pero el 10% es un porcentaje bastante considerable en cuanto al conocimiento de los funcionarios que laboran en la Cooperativa Uniandes Ltda.

4. ¿Cree usted que la documentación solicitada para la emisión del crédito es la correcta?

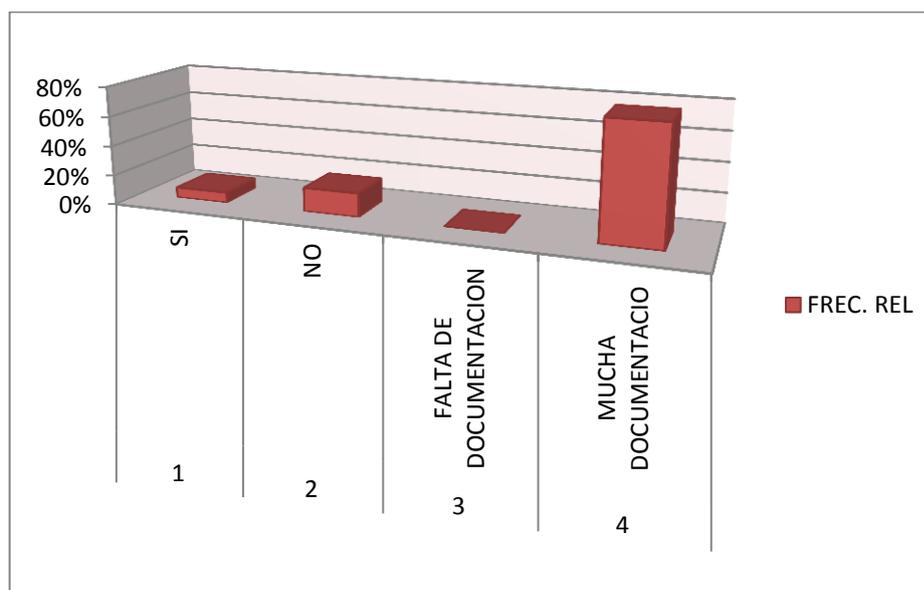
Cuadro 16: Solicitud de Información

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	2	7%
2	NO	5	16%
3	FALTA DE DOCUMENTACIÓN	0	0%
4	MUCHA DOCUMENTACIÓN	23	77%

Fuente: Encuesta Clientes COAC UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 17: Solicitud de Información



Fuente: Cuadro N° 15: Solicitud de Información.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

El 77% de los encuestados manifiesta que los asesores de crédito solicitan mucha documentación a la cual muchas veces el socio no puede completar dichos requisitos, el 16% dice que la documentación no es la correcta, y el 7% dice que la documentación es la correcta.

5. ¿Cómo calificaría el tiempo en que demoran en evaluar la solicitud de crédito?

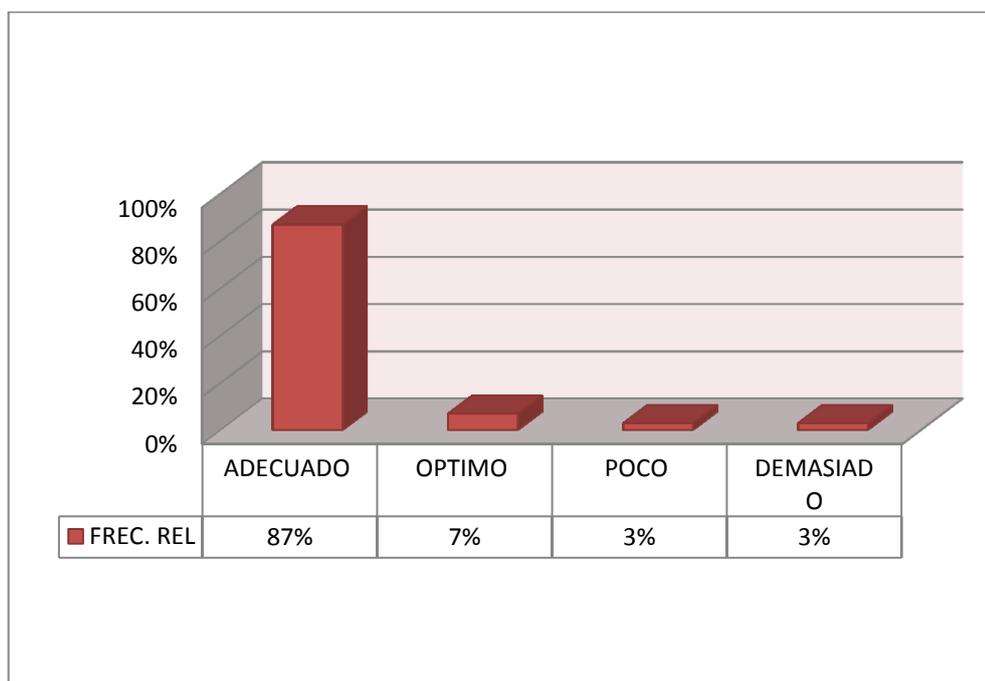
Cuadro 17: Tiempo de evaluar Solicitud de Crédito

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	ADECUADO	26	87%
2	OPTIMO	2	7%
3	POCO	1	3%
4	DEMASIADO	1	3%

Fuente: Encuesta Clientes COAC UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 18: Tiempo de evaluar Solicitud de Crédito



Fuente: Cuadro N° 16: Tiempo de evaluar solicitud de crédito.
Elaborado por: Geovanna Noboa.

En cuanto a la evaluación de la solicitud del crédito, el 87% de los socios manifiestan que el tiempo es el adecuado debido que los créditos se aprueban en una semana, obteniendo bajo porcentaje en las demás opciones.

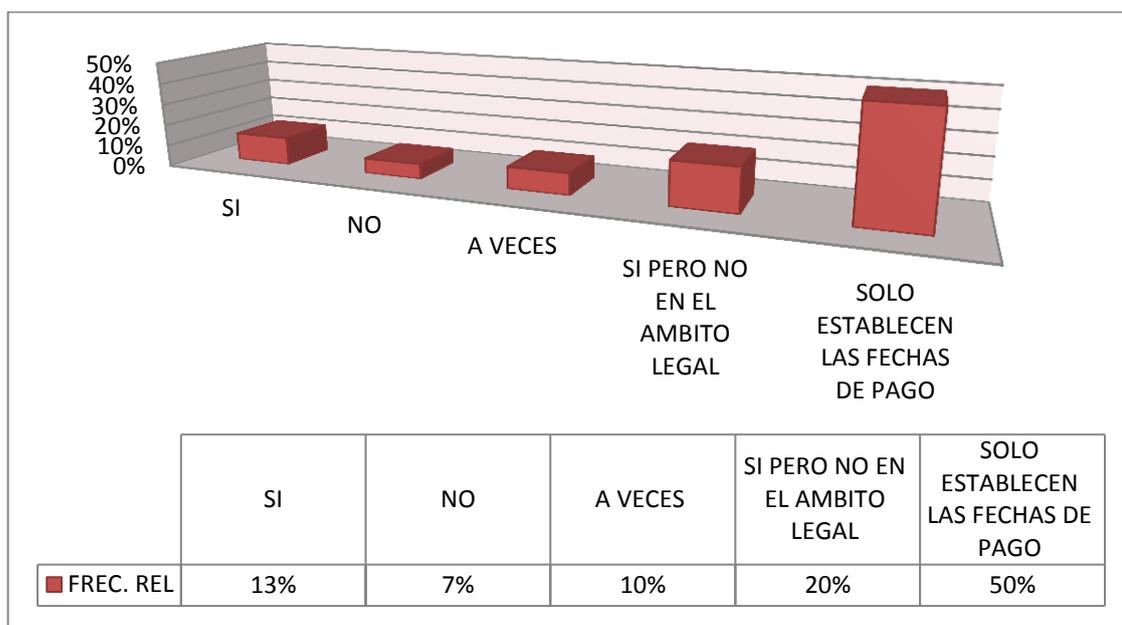
6. ¿Cuándo usted obtiene un crédito le explican las condiciones de pago?

Cuadro 18: Condiciones de Pago

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	4	13%
2	NO	2	7%
3	A VECES	3	10%
4	SI PERO NO EL ÁMBITO LEGAL	6	20%
5	SOLO ESTABLECEN LAS FECHAS DE PAGO	15	50%

Fuente: Encuesta Clientes COAC UNIANDES LTDA.
Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 19: Condiciones de Pago



Fuente: Cuadro N° 17: Condiciones de Pago.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Del total de los encuestados el 50% dice que los asesores de crédito solo establecen fechas de pago y no dan a conocer tasa de interés, plazos, formas de pago, etc., el 20% dicen que si se les informan pero no en ámbito legal, los demás porcentajes corresponden a cifras bajas.

7. ¿Cuál es el nivel de atención del personal que labora en el departamento de crédito?

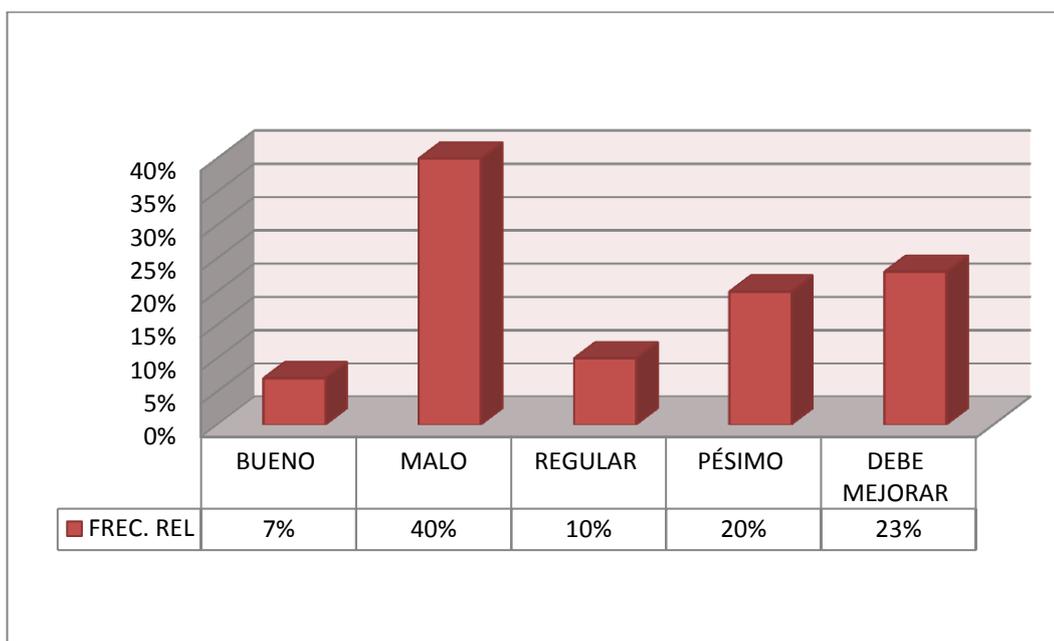
Cuadro 19: Personal que labora en Crédito

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	BUENO	2	7%
2	MALO	12	40%
3	REGULAR	3	10%
4	PÉSIMO	6	20%
5	DEBE MEJORAR	7	23%

Fuente: Encuesta Clientes COAC UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 20: Personal que labora en Crédito



Fuente: Cuadro N° 18: Personal que labora en Crédito.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

El 40% de los clientes de la Cooperativa manifiestan que la atención es mala en cuanto a dar a información de crédito, notificaciones de crédito, llamadas, etc., el 23% manifiesta que debe mejorar el trato de los asesores hacia los clientes, el 20% manifiestan que la atención es pésima dándonos a conocer que tienen que mejorar, el 10% regular y el 7% del total de los encuestados dice que la atención es buena.

8. ¿Cuál sería su criterio para mejorar la entrega de un crédito al cliente de la Cooperativa?

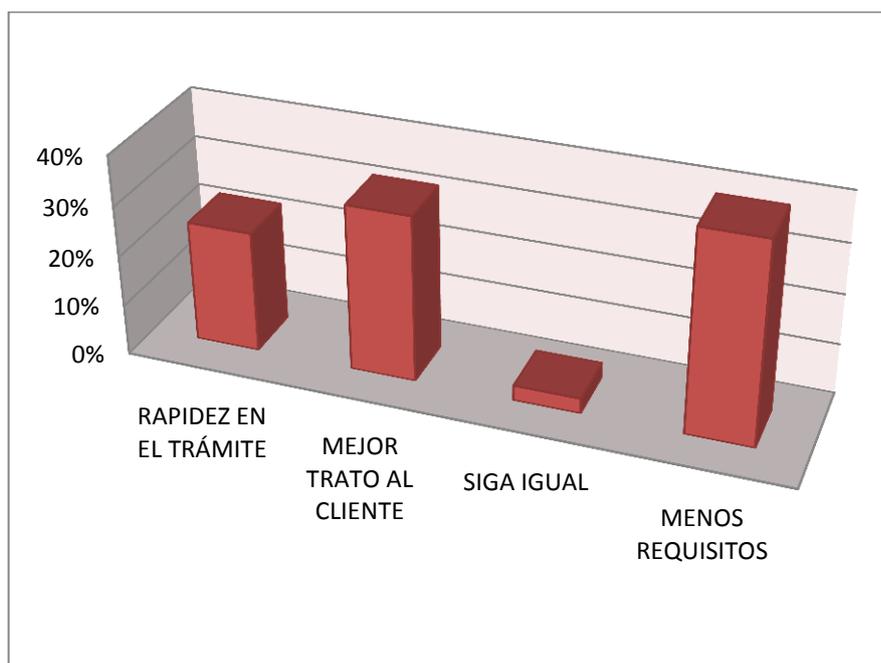
Cuadro 20: Criterio en entrega de un Crédito

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	RAPIDEZ EN EL TRÁMITE	7	24%
2	MEJOR TRATO AL CLIENTE	10	33%
3	SIGA IGUAL	1	3%
4	MENOS REQUISITOS	12	40%

Fuente: Encuesta Clientes COAC UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 21: Criterio en entrega de un Crédito



Fuente: Cuadro N° 19: Criterio en entrega de crédito.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Al referirnos a esta pregunta podemos notar que los porcentajes de 40% manifiestan que se debería solicitar menos requisitos y el 33% dice que se debería mejorar en cuanto al trato del cliente.

9. ¿Qué importancia tiene para usted el conocimiento del proceso de crédito?

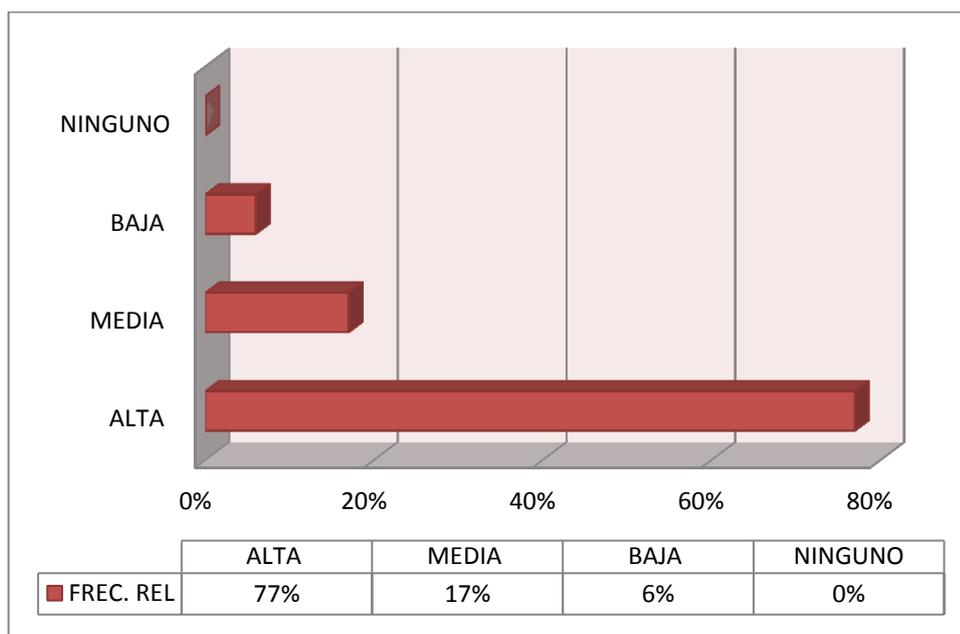
Cuadro 21: Importancia del proceso de crédito

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	ALTA	23	77%
2	MEDIA	5	17%
3	BAJA	2	6%
4	NINGUNO	0	0%

Fuente: Encuesta Clientes COAC UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 22: Importancia del proceso de crédito



Fuente: Cuadro N° 20: Importancia del Proceso de Crédito.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

El 77% de los encuestados manifiesta que es importante el conocimiento del proceso de crédito por parte de los asesores para que de una manera correcta y adecuada de una buena atención.

10. ¿Le gustaría que se realice un estudio sobre los diferentes consumos de crédito?

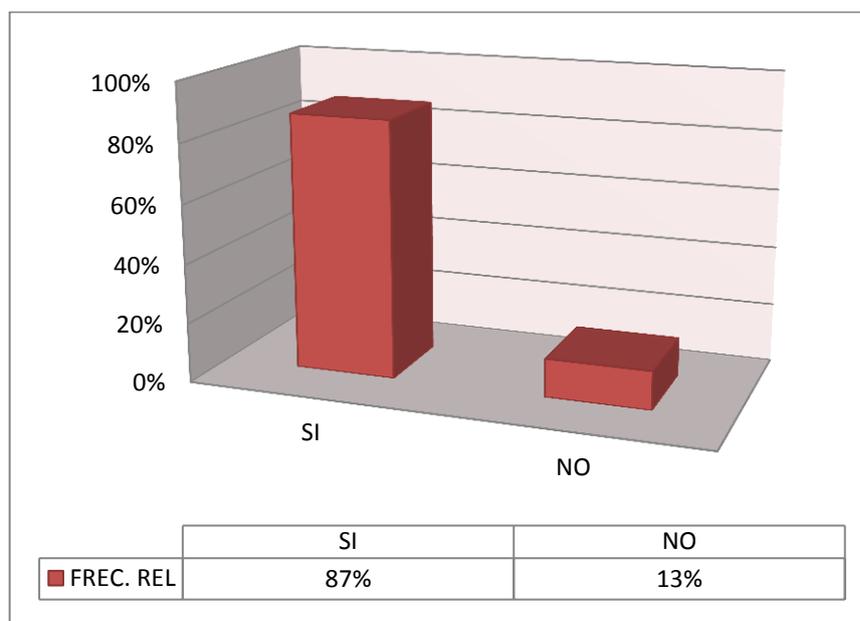
Cuadro 22: Estudio diferentes consumos de crédito

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	26	87%
2	NO	4	13%

Fuente: Encuesta Clientes COAC UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Gráfico 23: Estudio diferentes consumos de crédito



Fuente: Cuadro N° 21: Estudio diferentes consumos de créditos.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

La mayoría de las personas (87%) están de acuerdo, y muchas de las opciones concordaron en que les gustaría saber dónde están el exceso de consumo y como pueden corregirlo.

3.10. Desarrollo de Indicadores de Gestión Morosidad y Cartera Vencida.

Cuadro 23: Aplicación de Indicadores de Gestión

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA. Indicadores de Morosidad	
Cartera Vencida / Cartera total) x 100	$(687,227 / 11604,887) * 100 = 1.88\%$
Análisis: La Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., al realizar la aplicación del indicador pudimos determinar que la misma cuanta con 1.88% de cartera vencida, lo que deducimos que sobrepasa el porcentaje determinado por la Superintendencia de Economía popular y Solidaria.	
Montos Recuperados / Montos por recuperar) x 100	$(102,348 / 11,502.539) * 100 = 0.89\%$
Análisis: La Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., mediante la aplicación del indicador determinamos que al culminar el año 2015 hemos recuperado el 0.89% del total de cartera de crédito, teniendo en cuenta que es un valor insignificante comparado con el total de cartera que cuenta la Cooperativa.	

Fuente: Dpto. Crédito y Cobranza UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

3.11. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis planteada se efectuará a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los funcionarios y clientes de la COAC UNIANDES LTDA., para ello se utilizará el método del Chi- cuadrado.

Planteamiento de la Hipótesis

El diseño de un modelo de Gestión, permitirá fortalecer la gestión crediticia y la adecuada toma de decisiones gerenciales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

VARIABLES DE ESTUDIO

Variable Independiente

Modelo de Gestión

Variable Dependiente

Gestión Crediticia

Verificación de la HIPÓTESIS

Nos basaremos en 2 preguntas de la encuesta para verificar la idea a defender y poder seguir con el proyecto.

1. ¿Cuenta el departamento de Crédito y Cobranza con un manual definido para el otorgamiento de los créditos?
2. ¿Cree usted que el diseño de un modelo de gestión permitirá fortalecer la gestión crediticia y la toma de decisiones gerenciales en la cooperativa.

Cuadro 24: Relación Frecuencias Observadas y Esperadas

FRECUENCIA OBSERVADA	OPCIONES		TOTAL
	SI	NO	
PREGUNTAS			
¿Cuenta el departamento de Crédito y Cobranza con un manual definido para el otorgamiento de los créditos?	0	7	7
¿Cree usted que el diseño de un modelo de gestión permitirá fortalecer la gestión crediticia y la toma de decisiones gerenciales en la cooperativa.	7	0	7
TOTAL	7	7	14

Fuente: Cuadro N° 03, 04 de las encuestas al personal Administrativo de UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

La Frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$fe = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(Total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Para la primera celda (la primera pregunta) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(7)(7)}{14} = 3.5$$

Cuadro 25: Frecuencias Esperadas

FRECUENCIA ESPERADA	OPCIONES	
	SI	NO
PREGUNTAS		
¿Cuenta el departamento de Crédito y Cobranza con un manual definido para el otorgamiento de los créditos?	4	4
¿Cree usted que el diseño de un Modelo de gestión permitirá fortalecer la gestión crediticia y la toma de decisiones gerenciales en la Cooperativa?	4	4

Fuente: Cuadro N° 03, 04 de las encuestas al personal Administrativo de UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Cuadro 26: Distribución Muestral

PREGUNTAS	OPCIONES	fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) ²	((fo-fe) ² /fe)
¿Cuenta el departamento de Crédito y Cobranza con un manual definido para el otorgamiento de los créditos?	SI	0	4	4	16	4
	NO	7	4	3	9	2.25
¿Cree usted que el diseño de un Modelo de gestión permitirá fortalecer la gestión crediticia y la toma de decisiones gerenciales en la Cooperativa?	SI	7	4	3	9	4
	NO	0	4	4	16	2.25
TOTAL					x²	12.5

Fuente: Cuadro N° 45, 46 Frecuencias Esperadas, Distribución Muestral.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

El valor de X^2 para los valores observados es de 12.50

La χ^2 cuadrada proviene de una distribución Muestral, denominada distribución (X^2), y los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad.

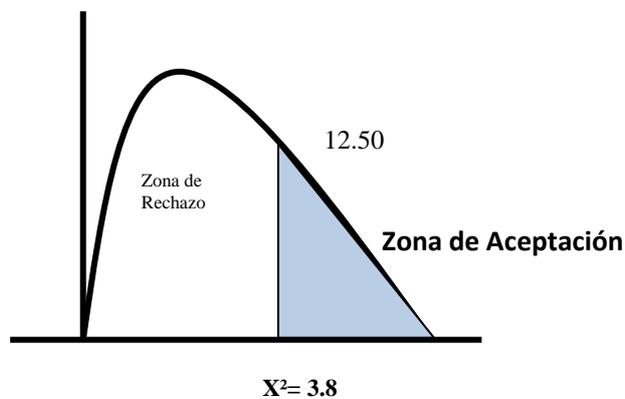
Esto es, para saber si un valor de X^2 es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad. Estos se obtienen mediante la siguiente fórmula:

$$Gl=(r-1)(c-1)$$

Donde “r” es el número de renglones (fila) de la tabla de contingencia y “c” el número de columnas. En nuestro caso:

$$Gl= (2-1)(2-1)=1$$

Acudimos con los grados de libertad que nos corresponden en el ANEXO No.3 (Distribución de ji cuadrada), eligiendo nuestro nivel de confianza (.05 y .01). Si nuestro valor cuadrado de X^2 es igual o superior al de la tabla, decimos que las variables están relacionadas (X^2 fue significativa).



Fuente: UNIANDES LTDA.
Elaborad por: Geovanna Noboa.

Conclusión:

Como 12.50 es mayor que 3.8, esto quiere decir que se afirma que el Diseño de un Modelo de Gestión permitirá fortalecer la gestión crediticia y toma de decisiones gerenciales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4. MODELO DE GESTIÓN DE CRÉDITO PARA PREVENIR Y RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

- Introducción

En el medio que actualmente nos desarrollamos las cooperativas de ahorro y crédito UNIANDES LTDA., al igual que las entidades financieras deben ser capaces de adaptarse en forma permanente ante los cambios del entorno y las condiciones macro y microeconómicas del país y del mundo, nos exigen cada vez , mayor flexibilidad, creatividad e innovación en términos de creación de valor, aspectos que, en el caso de las instituciones financieras deben ser aportados por todas las personas que la componen, es decir, sus clientes y asociados.

Al crear el modelo de gestión de crédito y cobranza para la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., será una oportunidad para que se puedan consolidar políticas y procedimientos que generen créditos económicos.

El alto grado de morosidad en la cartera de crédito de UNIANDES LTDA., es un problema serio en cuanto tiene que ver a la liquidez, que en el largo plazo, si es recurrente y si la institución no posee líneas de crédito de contingencia, se convierte en uno de insolvencia que determina probablemente la liquidación de la institución.

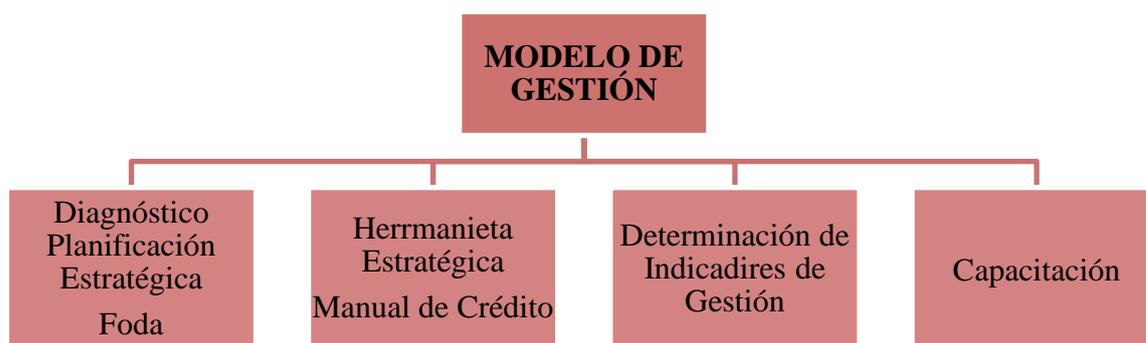
Para tener una cartera de crédito con bajo nivel de morosidad se debe efectuar una evaluación económica y financiera profunda de los mercados de clientes objetivos, incidiendo en su capacidad de pago, referencias crediticias y sector en el que se desenvuelven y por ende se debe otorgar créditos solamente a aquellos sectores que presentan menos riesgo.

Según resultados de estudios obtenidos se debe efectuar una evaluación económica y financiera profunda de los mercados de clientes objetivos, incidiendo en su capacidad

de pago, referencias crediticias y sector en el que se desenvuelve, ya que el performance económico del sector, es importante. Se debe otorgar créditos solamente a aquellos sectores que presenten menos riesgos de estancamiento. De acuerdo con el punto de vista tradicional. Sin embargo el incumplimiento generalizado es frecuentemente un reflejo de la renuencia a pagar por parte del prestatario.

A continuación detallamos el proceso a ser utilizado en el Modelo de Gestión.

Gráfico 24: Proceso de Modelo de Gestión



Fuente: Diseño del Proceso de Modelo de Gestión

Elaborado por: Geovanna Noboa.

- **Justificación**

Siendo el crédito, el principal elemento del funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., se hace necesario que su manejo sea técnico y que existan por escrito todas las disposiciones a ser cumplidas por todos quienes forman parte de la entidad; esto es primeramente por quienes están dirigiendo la Cooperativa, como también por parte de todos los asociados que tiene conocimiento claro y preciso de cómo acceder a los créditos que otorga la Cooperativa.

Por ello, el Modelo de Gestión, se constituye en la herramienta principal de la gestión crediticia, ya que en este documento se definen claramente las políticas y normas crediticias y definen los parámetros en los cuales los entes que conforman la Cooperativa, tienen que desenvolverse; obteniendo con ello una claridad en la forma de proceder por quienes son parte de la Institución.

Por lo expuesto y una vez que se entregue el modelo, depende de la necesidad de la Cooperativa UNIANDES LTDA., de ponerlo en práctica.

- **Factibilidad**

La presente propuesta cuenta con el apoyo de quienes conforman parte de la Cooperativa UNIANDES LTDA., quienes se beneficiaran de un modelo de gestión de crédito y cobranza más eficiente que permitirá prevenir y recuperar la morosidad en esta entidad financiera, proporcionando información adecuada al gerente, analistas de crédito y cobranzas, y a todo el personal que tenga relación con el área de crédito, obteniendo resultados que aporten al gerente en la prevención de la morosidad.

Marco Legal

Todas las disposiciones establecidas en el presente Modelo de Gestión se han elaborado considerando los aspectos legales según:

- El Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.
- Leyes y Reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Código Civil y Procedimiento Civil
- Código de Comercio.
- Ley de Régimen Tributario Interno.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un modelo de gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Objetivos Específicos

- Establecer las bases conceptuales teóricas del Modelo de Gestión como base para establecer normas, políticas, procedimientos garantías, mecanismos y niveles de aprobación para el otorgamiento de créditos en la Cooperativa UNIANDES LTDA,
- Realizar la recopilación de datos de las encuestas que permitan conocer las necesidades prioritarias y las falencias que tenga el Departamento de Créditos y Cobranzas en el manejo de la Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES Ltda.
- Proponer un modelo de gestión de crédito y cobranza para la cooperativa UNIANDES LTDA., para disminuir el índice de morosidad en cuentas por cobrar de la cartera de crédito.

4.1. DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1.1. Misión Actual

La Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., es una institución financiera dedicada a captar ahorros y aportar al crecimiento socioeconómico, satisfaciendo las necesidades de sus socios y brindando un servicio oportuno.

Se analizaron las propuestas para la estructuración de la misión con la finalidad de ofrecer al cliente interno y externo una imagen de lo que es y para que existe “UNIANDES LTDA”, tal como se lo da a conocer a continuación con las siguientes características:

Cuadro 27: Características del Planteamiento de la Misión

¿Cuál es el negocio?	Intermediación de productos financieros.
¿Para que existe la Cooperativa?	Para promover el desarrollo de sus socios.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Personas naturales y jurídicas del sector, ciudad, y provincia.
¿Cuáles son los productos o servicios?	Captación y colocación de recursos monetarios.
¿Cuáles son los principios y valores?	Puntualidad, adhesión voluntaria, trabajo en equipo, interés por la colectividad, eficiencia, credibilidad.

Fuente: Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª ed., p. 67.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Misión - Propuesta
<i>Contribuir al mejoramiento de la microempresa urbana y rural, familias de escasos recursos, pequeños comerciantes, pequeños agricultores y productores, a través de programas de desarrollo económico y social, trazados bajo criterios de oportunidad, procesos simples, excelencia en la calidad de servicios, costos justos para nuestros socios, y un compromiso permanente que persigue el crecimiento de la comunidad.</i>

4.1.2. Visión Actual

La Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., se constituirá como una institución de reconocido prestigio, competitiva, y referente en la prestación de servicios financieros.

La estructuración y propuesta de una nueva visión para “UNIANDES LTDA” se presenta a través de un análisis pormenorizado con los directivos de la cooperativa, es decir que se trabajó en la propuesta con la finalidad de llegar a un acuerdo común y plasmar una idea general en donde todos estén de acuerdo, tal como se lo da a conocer a continuación con las siguientes características:

Cuadro 28: Características del planteamiento de la Visión

Posición en el Mercado	Retador
Tiempo	5 años
Ámbito de Mercado	Provincial
Productos o Servicios	Productos Financieros diversificados de calidad
Valores y Principios	Respeto, puntualidad, eficiencia y trabajo en equipo.

Fuente: Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª ed., p. 92.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Visión - Propuesta
<i>Ser una institución sólida, líder y competitiva a nivel local y regional, ofreciendo productos y servicios financieros de calidad, diversificados y de calidad que satisfagan las expectativas del cliente y del mercado en forma ágil, oportuna y con tecnología de punta, contribuyendo al desarrollo económico y social de nuestros socios.</i>

4.1.3. Objetivo General Actual

Brindar servicios cooperativos eficientes y eficaces, satisfaciendo las necesidades de nuestros socios que son la prioridad de la Cooperativa.

Para tener una mejor idea de cómo se estructurarán los objetivos, se tomará en cuenta las siguientes consideraciones como a continuación se describe:

- ¿Es mensurable o verificable el objetivo? ¿Podrán usted y terceros afectados reconocerlo cuando se presente?
- ¿Es posible alcanzarlo o es viable?
- ¿Es éste flexible o adaptable?
- ¿Es éste congruente con el resto del plan?

Objetivo General - Propuesta
<i>Fomentar el desarrollo de los socios a través de un portafolio de productos y servicios de captaciones y colocaciones de recursos monetarios con criterios de calidad que cubran las expectativas del cliente interno y externo y comunidad en general.</i>

4.1.4. Objetivos Específicos Actual

- Tener desarrollo socio-económico a nivel local.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Obtener rentabilidad mediante la prestación de servicios financieros.

Cuadro 29: Objetivos Específicos - Propuesta

PERSPECTIVA CORPORATIVA	OBJETIVOS
Crecimiento y rentabilidad	Consolidar la solidez de la cooperativa, como entidad financiera y de desarrollo de los socios y la comunidad con servicios de calidad, fortaleciendo el posicionamiento y la capitalización de la cooperativa.
Clientes y Mercado	Consolidar la solidez de la cooperativa, como entidad financiera y de desarrollo de los socios y la comunidad con servicios de calidad, fortaleciendo el posicionamiento y la capitalización de la cooperativa.
Planificación y gestión administrativa	Mejorar la gobernabilidad y eficiencia de gestión institucional, proporcionando una adecuada planificación y educación cooperativa.
Tecnología, investigación y desarrollo del recurso humano	Promover la integración con otras entidades de la misma línea en procura de mantener convenios de financiamiento y cooperación que permitan el crecimiento institucional.

Fuente: Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª ed., p. 121.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

4.1.5. Valores

La Cooperativa UNIANDES LTDA., se basa en la ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad y solidaridad; siguiendo la tradición de sus socios fundadores, creyendo en valores éticos como la honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

- **Honestidad.-** manejar correctamente los ahorros que se reciben protegiendo los intereses de los asociados.
- **Responsabilidad.-** comprometerse en trabajar adecuada y oportunamente para cumplir con las expectativas de los socios.

- **Solidaridad.-** brindar asistencia social a los integrantes de la Cooperativa con el fin de buscar el desarrollo integral de todos.
- **Puntualidad.-** entregar oportunamente todos los servicios e información que requieran tanto autoridades como los socios.

4.1.6. Filosofía

La COAC “UNIANDES LTDA., tiene como filosofía institucional brindar sus servicios financieros al sector rural aplicando tres principios básicos como pilares fundamentales de la estructura ética moral para el desempeño de sus actividades, que son:

1. Respeto a la persona humana.
2. Prioridad de servicios a los clientes.
3. Mejoramiento continuo.

4.1.7. Servicios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “INTI” LTDA., ofrece a sus socios un sin número de servicios.

- Ahorro a la Vista
- Depósitos a Plazo Fijo
- Depósitos en Certificados de Aportación
- Crédito para toda necesidad
- Depósitos y Transferencia desde otras provincias
- Depósitos y retiros ilimitados en cualquiera de nuestras oficinas.
- SOAT.
- Transferencias Bancarias.

4.1.8. Matriz Foda para la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES Ltda.

El análisis FODA perfecciona los análisis tanto interno como externo aplicando un marco general para un mejor entendimiento y manejo del ambiente en el que se desempeñan la organización.

Fortalezas.- aspectos internos que facilitan la consecución de los objetivos, constituyen los logros, aciertos y aspectos relevantes de la organización.

Oportunidades.- catalogadas como las posibilidades que provienen del medio externo al sector sirven para mantener y reforzar las fortalezas o neutralizar las debilidades, situaciones externas que favorecen o impulsan la consecución de los objetivos.

Debilidades.- aspectos o situaciones internas que frenan la consecución de los objetivos, esto es los errores, experiencias fallidas, carencias materiales.

Amenazas.- son variables o situaciones provenientes del medio externo en el sentido de oponerse a las fortalezas. Hecho o situaciones externas que inhiben la consecución de los objetivos.

Cuadro 30: Matriz Foda Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica en la ciudad • Cobertura de red bancaria a nivel provincial • Diversificación de crédito por atención de los programas especiales • Soporte del gobierno nacional • Jurisdicción coactiva para recuperación de cartera 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de crédito por incremento de cartera vencida y alta morosidad. • Problemas tecnológicos aumentan riesgo operativo. • Inexistencia de un manual de crédito y cobranza • Falta de información financiera consolidada en línea, por debilidad tecnológica • Problemas en el manejo del talento humano • Personal desmotivado y con falta de conocimientos • Sobreendeudamiento de clientes por falta de manual de crédito, crediticia e informática adecuada.
FACTORES EXTERNOS	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda de crédito no atendida por la banca tradicional, genera opción de crecimiento en su segmento. • Proceso de fortalecimiento institucional • Políticas del estado para el desarrollo • Abrir nuevas sucursales y expandirse a nivel regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento de mercado expuesto a contingencias climáticas y situaciones de alto riesgo crediticio • Decisiones bajo injerencia política más que técnicas, debido a protagonismo en la atención y desarrollo de los sectores económicos • Situación política del país, puede afectar la economía y por tanto a sus clientes • Bajas tasas de interés en el mercado cooperativo

Fuente: COAC UNIANDES LTDA., 2016.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

4.2. MANUAL DE POLITICAS Y PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA COOPERATIVA UNIANDES LTDA.

CAPÍTULO I DE LAS GENERALIDADES

1.1. Introducción

El Manual de Políticas Generales de Crédito es un instrumento esencial para la adecuada administración de la cartera activa y su objetivo principal es alcanzar la estandarización de los procesos y procedimientos operacionales del área de créditos.

Además se pretende comunicar la estructura organizacional, funciones, políticas y normas en vigencia, y que todos los funcionarios de la organización estén en conocimiento de las informaciones y documentación necesaria en el momento de tomar decisiones.

El objetivo del presente Manual es establecer las normas y lineamientos correspondientes para la ejecución de las operaciones crediticias en sus diversos productos, que realicen las Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo; instruir al personal sobre aspectos fundamentales como objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos y normas establecidas. Por ello considera también la necesidad de contar con un conjunto de normas escritas que regulen la concesión crediticia, de tal forma que oriente a la empresa a la aplicación de los fondos recibidos de sus depositantes, inversionistas y accionistas, en operaciones sanas y líquidas y dirigidas a los segmentos meta.

El Manual permite precisar las funciones y relaciones de cada persona involucrada en las actividades crediticias para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad de trabajos y detectar omisiones. Al contar con una adecuada definición de responsabilidades, se puede lograr una correcta ejecución de las labores asignadas y propiciar la uniformidad en el trabajo.

Con el Manual, se podrá contar con una política coherente, claramente explicada y escrita que sea complemento de la planificación estratégica definida a través de metas,

objetivos y presupuestos a fin de aumentar el valor del patrimonio en beneficio de todos los funcionarios, depositantes y accionistas de la Institución.

Este documento constituye un elemento vital para todas las áreas involucradas en la decisión, en cada una de sus instancias, lo que no implica el sometimiento constante a disposiciones rígidas, sino todo lo contrario, la política se establecerá en sus factores básicos, pero será examinada constantemente a la luz de las cambiantes circunstancias.

Se busca establecer lineamientos específicos a ser aplicados para los productos crediticios, que además contribuyan a diferenciar los tipos de segmentos que atenderá la Institución y satisfacer todas sus necesidades, por lo tanto el Manual de Políticas debe servir como medio de integración y orientación al personal de reciente ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacional.

Con una política pormenorizada, se hacen más fáciles las decisiones de aprobación o rechazo de las operaciones, las solicitudes pueden ser resueltas con mayor celeridad, haciendo innecesario el estudio de aquellas operaciones que no se adaptan a las condiciones generales mínimas exigidas.

1.2. Objetivo

El Manual de Crédito y Cobranza para la Cooperativa UNIANDES LTDA., procura cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Definir de manera transparente los objetivos planteados por la Administración.
- b) Formalizar todo proceso relacionado con el otorgamiento de Créditos.
- c) Establecer políticas para controlar el riesgo de Crédito.
- d) Establecer con precisión las políticas y procedimientos relacionados con el Área de Crédito.
- e) Definir las funciones y responsabilidades del Área de Crédito.
- f) Servir de instrumento de trabajo, para transmitir los conceptos y conocimientos necesarios en el proceso de Crédito; y,
- g) Establecer políticas de Crédito concretas.

1.3. Código Moral Institucional

Todos los funcionarios que tengan relación directa o indirecta con la evaluación de socios y clientes, aprobación, instrumentación, desembolso, cobranza y administración de créditos se responsabilizan de cumplir estrictamente el siguiente código moral. El incumplimiento a dicho código constituirá falta grave frente a la reglamentación de la Cooperativa y se aplicarán las sanciones pertinentes descritas en el Reglamento Interno de Trabajo.

El Código Moral de la Cooperativa contempla:

- Honestidad, integridad e independencia en las actividades diarias.
- Preservar los intereses de la Cooperativa y sus socios.
- Las relaciones con los clientes deben ser de largo plazo y manejadas en el marco de la más alta calidad de servicio y confianza.
- No divulgar a personas no autorizadas, información que se ha clasificado como confidencial o de uso exclusivo de la entidad.
- No crear ni propagar rumores perjudiciales para la Cooperativa o para cualquier entidad del Sistema Financiero.
- No aceptar regalos por parte de clientes o socios que busquen, directa o indirectamente, tratos preferenciales en el otorgamiento de Créditos.
- No recibir préstamos personales de clientes o socios.
- No usar información privilegiada para obtener beneficios personales, sea directa o indirectamente.
- No usar la información crediticia, o de cualquier otro tipo, preparados en la Cooperativa, para revelarla a otra institución o para beneficios personales, sea directa o indirectamente.
- No usar la base de datos de clientes o socios para beneficios personales o de terceros.
- No cobrar a los clientes honorarios o comisiones por trámites o por tratos preferenciales.
- No solicitar o recibir descuentos en la adquisición de bienes y servicios que vendan los clientes o socios.
- No hacer uso de la influencia que puedan tener los clientes o socios para beneficios directos o indirectos.
- No solicitar empleo a clientes o socios.

- No encubrir a cualquier funcionario que hubiese incumplido las disposiciones del presente Manual.
- No revelar información a clientes o socios sobre prácticas de sus competidores.
- No utilizar el nombre de LA COOPERATIVA para beneficios personales.
- Ante la deuda que pudiese tener un funcionario al identificar una situación que represente un conflicto de interés deberá abstenerse de tomar decisiones que involucren un riesgo para LA COOPERATIVA y entregar dicha responsabilidad al jefe inmediato. Se define como conflicto de intereses a las siguientes:
 - **Valorar** y aprobar Créditos a personas vinculadas: cónyuge o conviviente; parientes hasta el primero grado de afinidad y segundo de consanguinidad; compañías en las que posea acciones o participaciones; y compañías de las cuales sea director, asesor, o tenga injerencia administrativa.
 - **Manejar** relaciones de Crédito con Entidades de las cuales haya recibido ofertas formales de trabajo, asociación o participación en negocios específicos.

1.4. Alcance

DESDE	La recepción de cartera vencida de los clientes segmentados como personas y pequeñas empresas (Pes), con una morosidad y monto definidos por la Cooperativa; así como la información necesaria para la gestión de recuperación y negociación.
--------------	---

HASTA	La devolución del cliente a la Cooperativa una vez que se realice la cancelación total de los valores vencidos.
--------------	---

1.5. Aplicabilidad

Este manual se aplicará a todos los créditos y cobranzas vencidos determinados por la Cooperativa UNIANDES LTDA.

CAPÍTULO II

DEL COMITÉ

2.1. Constitución y Objetivo

El Comité de Crédito es la instancia ejecutiva que evalúa, aprueba o desaprueba las propuestas de financiamiento presentadas inicialmente por los Analistas de Crédito. El Comité de Crédito ejerce sus funciones con carácter deliberativo y resolutivo, se rige por las normas y políticas de crédito aprobadas por el Consejo de Administración.

El Consejo de Administración deberá emitir los reglamentos y manuales operativos a los cuales deberá ajustarse el Comité de Crédito. El Comité de Crédito deberá rendir un reporte trimestral sobre su gestión al Consejo de Administración, donde se especifique el detalle de las operaciones que, hayan sido autorizadas o rechazadas por la instancia respectiva. El reporte deberá incluir un informe sobre el cumplimiento de los límites de financiamiento a personas relacionadas, de conformidad con lo establecido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (SEPS)

El reporte a que se refiere el párrafo anterior deberá contener además, cuando menos, la información siguiente:

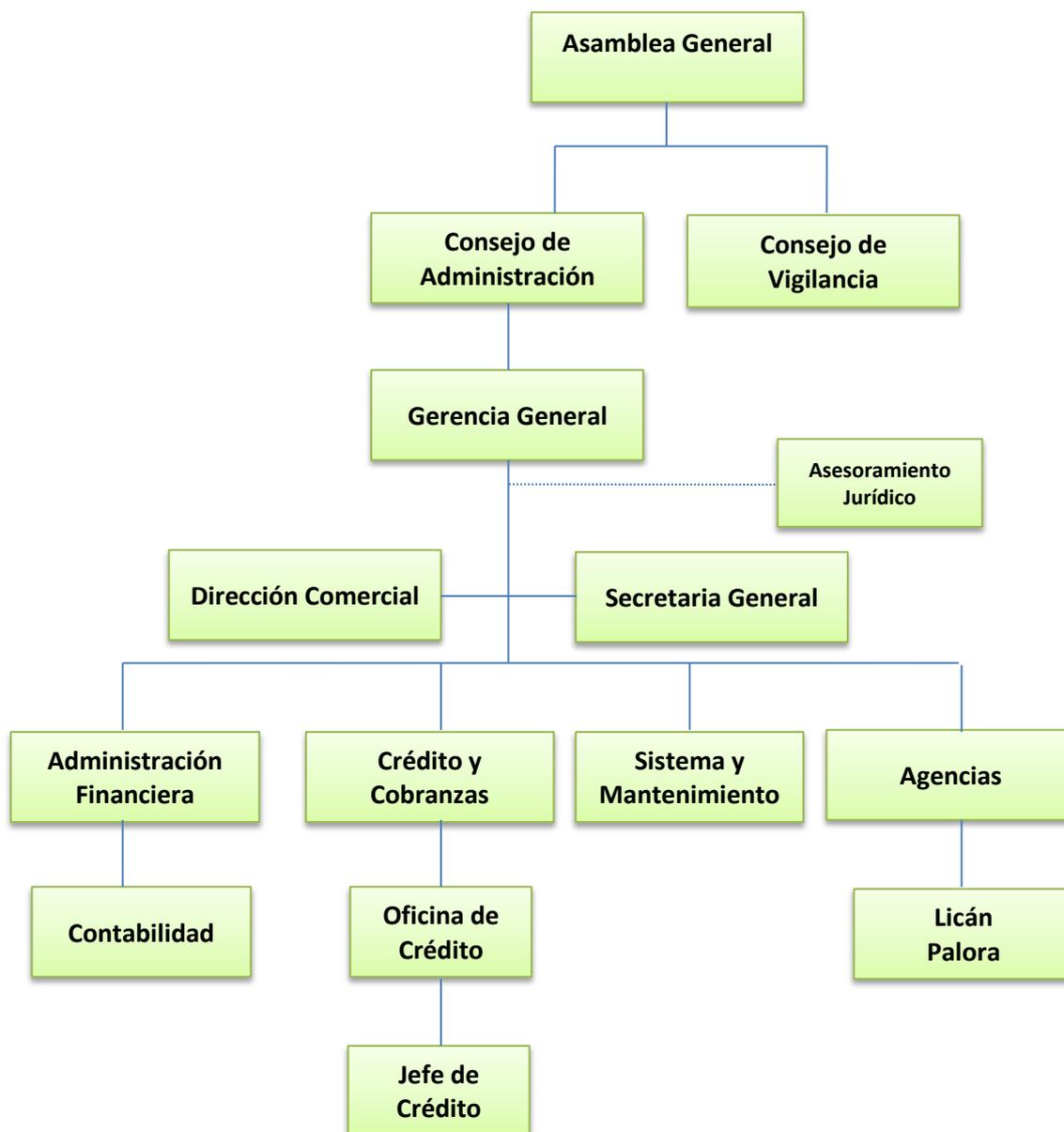
- I.** Monto total de las operaciones autorizadas por el comité respectivo, así como el porcentaje del capital neto que representan;
- II.** Relación de las personas a las que el comité respectivo autorizó operaciones, indicando el monto y las características generales, así como la fecha de aprobación y la naturaleza de la relación de conformidad con el Artículo 35 de la SEPS.
- III.** Relación de las personas a las que el comité respectivo rechazó operaciones, indicando el monto solicitado y las características generales, así como la fecha de la resolución y la naturaleza de la relación de conformidad con el artículo 35 de la SEPS.
- V.** Relación de financiamientos otorgados a personas relacionadas, especificando la instancia que lo autorizó, el monto y la naturaleza de la relación con la Entidad, así como una breve descripción del desempeño de dichas operaciones, y
- V.** El importe y características generales de los principales financiamientos, incluyendo los vencidos; identificando aquellos que se encuentren provisionados, y respecto de los

reservados al 100 por ciento, los que pretendan ser eliminados de los activos, aun cuando no se cuente con evidencia suficiente de que éstos no serán recuperados, emitiendo su opinión al respecto.

El Comité de Crédito, según el nivel de aprobación, es la última instancia para detectar los riesgos, el último filtro antes de la formalización y desembolso de la operación. Técnicamente, los funcionarios que resuelven y deciden, asumen la corresponsabilidad de los casos que aprueban, y la posibilidad de éxito de las operaciones depende mucho de su capacidad analítica.

2.2. Estructura Funcional

Gráfico 25: Estructura Funcional de la COAC UNIANDES LTDA



Fuente: COAC UNIANDES LTDA., 2016.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

2.3. Funciones y Responsabilidades

Su principal función es asegurar que los objetivos de la Institución se alcancen y que los riesgos estén adecuadamente manejados, a través de las siguientes actividades:

- Sesionar ordinariamente cada trimestre y extraordinariamente las veces que sean legalmente convocados por su Presidente.
- Establecer las tasas de interés activas para cada producto de crédito;
- Determinar las tasas de interés pasivas para ahorros y depósitos a plazo fijo;
- Resolver sobre la colocación del portafolio de inversiones;
- Fijar la relación encaje — préstamos;
- Determinar los valores a cobrar para contingentes;
- Resolver sobre los recargos por mora en el pago de créditos;
- Analizar y aprobar nuevos productos financieros.
- Definir los plazos para las diferentes líneas de crédito.
- Revisar periódicamente, los productos financieros de la Cooperativa y readecuarlos de ser el caso.
- Difundir y comunicar nuevas políticas
- Resolver cualquier inquietud en la aplicación de los conceptos del contenido de este Manual.
- Analizar sugerencias y recomendaciones realizadas por parte de los funcionarios de la Cooperativa.
- Proponer Al Consejo de Administración:
- Políticas para el control del riesgo de Crédito.
- Enmiendas, revisiones y actualizaciones del Manual de Crédito y Captaciones frente a cambios en el entorno en el que se desenvuelve la Cooperativa, incluyendo el ámbito legal.
- Actualizaciones del Manual de Crédito y captaciones, siempre que las mismas no se originen en disposiciones del organismo de control y por tanto son de incorporación e implementación directa.
- Castigar los valores de préstamos, en que el deudor estuviere en mora en una de sus cuotas o dividendos, más de tres años.
- Verificar, reconsiderar y aprobar la calificación de las operaciones de crédito y contingentes preparadas por el Departamento de Crédito y Cobranzas.

- Verificar, ajustar y aprobar el cálculo de las provisiones requeridas, como resultado de la calificación mensual de activos de riesgo.
- Preparar el informe de "Calificación de Activos de Riesgo" mensualmente.

2.4. Aprobación, divulgación y actualización

El presente Manual deberá ser aprobado por el Consejo de Administración y en caso de presentarse la necesidad de insertar modificaciones sustanciales, éstas podrán ser sugeridas por la Gerencia. La Gerencia en coordinación con el área de Recursos Humanos de la cooperativa dará a conocer al Consejo de Administración las modificaciones necesarias.

Se autoriza únicamente el acceso al presente Manual a funcionarios de LA COOPERATIVA y a la SEPS, los funcionarios pueden imprimir el documento y serán responsables de la custodia y buen uso tendrán la obligación de devolver el Manual en caso de cese de funciones, y se dé por término de la relación laboral o cambio de puesto.

2.5. Ausencia de los Miembros del Comité

En caso de ausencia de algún miembro de los Comité, será cubierto por un miembro de nivel superior.

CAPÍTULO III

DE LAS POLÍTICAS GENERALES DE CRÉDITO

3.1. Disposiciones Legales

Los funcionarios de la Cooperativa, especialmente aquellos relacionados con el área de Crédito y Cobranza deben cumplir y hacer cumplir, de manera estricta, las disposiciones legales, así como sus enmiendas futuras, establecidas en las leyes, reglamentos y resoluciones que norman las operaciones de las instituciones financieras.

3.2. Establecimiento de Áreas y Usuarios Vinculados

Este manual orientará a sus lectores sobre las funciones y desempeños de cada una de las áreas y usuarios de la Cooperativa UNIANDES LTDA., donde se debe coordinar labores de gestión a clientes morosos.

- a) Consejo de Administración
- b) Comité General de Crédito
- c) Asesor de Crédito
- d) Gerencia

3.3. Roles Básicos de cada Participante

a) Consejo de Administración

Será el responsable de resolver sobre las solicitudes de crédito de los directores principales de los consejos de administración, de vigilancia, de los gerentes, y de los demás funcionarios de la Cooperativa que tengan funciones de aprobación y de las personas vinculadas.

b) Comité General de Crédito

✓ El comité de crédito estará integrado por tres miembros principales:

a. Gerente General, quien lo presidirá

b. Jefe de Crédito, quien actuará como secretario.

c. Asesor de Crédito, designado por el Consejo de Administración.

✓ Adicionalmente deberá participar el funcionario de crédito responsable de la tramitación de la solicitud, el que tendrá voz pero no voto.

✓ Las Solicitudes de Crédito, Declaración Patrimonial, Estados Financieros y Verificación de la Información y el Análisis, Evaluación y Resolución del Crédito deberán ser presentadas al Comité por el Asesor de Crédito o la persona responsable de la tramitación de la operación, adjuntando la documentación de respaldo.

✓ El Comité deberá reunirse por lo menos una vez a la semana. Las decisiones serán por unanimidad y el resultado de las mismas se reflejarán a través de la firma de cada uno de los miembros en el Formulario de Resolución de Crédito, el cual debe contener los términos y condiciones en que se aprueba la propuesta. En las carpetas de los sujetos de crédito se archivarán las solicitudes y sus respectivos informes de análisis y aprobación.

✓ Será requisito indispensable elaborar el Acta del Comité de Crédito de las reuniones para constancia de las decisiones tomadas, enlistando cada uno de los créditos aprobados con la información de: nombre del sujeto de crédito, número de socio y monto aprobado. La elaboración de actas, informes y archivo de las mismas será responsabilidad del Jefe de Crédito y Cobranzas.

✓ Los niveles de aprobación otorgados al Comité no podrán ser delegados a funcionarios u otros organismos.

✓ La responsabilidad y compromiso de las diferentes áreas participantes en el cumplimiento de las funciones asignadas a cada una de ellas, serán pieza fundamental para la obtención de un eficiente proceso de recuperación de cartera.

c) Asesor de Crédito

El Asesor de Crédito no aprueba créditos, deberá solicitar la aprobación de emergentes y automáticos vía telefónica a Jefe de crédito, dichos créditos se legalizarán en los comités semanales.

3.4. Operaciones de Crédito a Directivos, Funcionarios, Empleados y personas vinculadas

Las solicitudes de crédito de los directores principales de los consejos, gerente, funcionarios con decisión de la Cooperativa y de las personas vinculadas a ellos serán resueltas por el Consejo de Administración.

3.5. Operaciones de Crédito Restringidas

Las siguientes operaciones están totalmente restringidas:

- a) Se sospeche vinculación del cliente con narcotráfico, lavado de dinero o cualquier actividad ilícita.
- b) De personas que se encuentren en bancarrota, quiebra legal o insolventes.
- c) A extranjeros cuya situación o la de sus cónyuges no se encuentre legalizada en el país.
- d) De socios y/o sus cónyuges que en la central de riesgos o buros de crédito presentan cartera castigada en cualquier entidad del sistema financiero o empresa comercial.
- e) De personas que hayan pagado créditos con bienes en dación de pago.
- f) Los préstamos dirigidos a una misma persona natural o jurídica y cuyo monto exceda del 2% (dos por ciento) del patrimonio técnico de la Cooperativa.
- g) Las solicitudes de personas naturales o jurídicas que no demuestren capacidad de pago.
- h) Las solicitudes de personas naturales o jurídicas que comercialicen o produzcan equipos y/o materiales bélicos.
- i) Las de asociaciones que no tengan claramente determinada su naturaleza o su constitución.
- j) Las de casinos, night clubs y moteles.
- k) Comerciantes de Vehículos.
- l) Las de empresas intervenidas por la Superintendencia de Compañías o en proceso de liquidación.
- m) Y todas las que vayan en contra de la moral, ética y normativa vigente.

3.6. Sujetos de Crédito

Son sujetos de crédito serán las personas físicas o jurídicas hombres o mujeres que sean trabajadores (ras) asalariados (as) o propietarias de negocios, independientes (empresarios o empresas y/o profesionistas independientes), formales o informales que

dirijan y/o realicen una o varias actividades económicas en el rubro de comercio, servicios, industria y/o producción, agricultura y/o ganadería, pesca, etc., cuyo domicilio laboral o comercial esté dentro del área de cobertura geográfica de Cooperativa.

3.7. Requisitos de los Sujetos de Crédito

- a. Las personas naturales dueñas de micro, pequeñas y medianas empresas que demuestren las siguientes características:
 - Ser mayores de 18 años con capacidad legal para contratar.
 - Que ejerzan sus actividades empresariales en un lugar fijo y/o contar con estabilidad domiciliaria el deudor o sus garantes, localizados dentro del área de influencia de la oficina operativa de la Cooperativa que recepta la solicitud de crédito, o zonas de interés de operación para la institución.
 - Que desarrollen su actividad en los sectores de comercio, industria, servicios, agricultura o ganadería.
 - Que la administración y operación del negocio esté a cargo del solicitante.
 - Ser socio de la Cooperativa.
 - Acreditar encaje o la base referencial de apalancamiento, según las condiciones del crédito a solicitar.
 - No ser garante o deudor solidario de prestatario en mora en la Cooperativa.
 - Acreditar capacidad de endeudamiento y pago.

- b. Las personas naturales que trabajen en relación de dependencia u otras actividades que perciban una renta fija mensual comprobable (empleados, jubilados y/o rentistas) con las siguientes características:
 - Ser mayores de 18 años con capacidad legal para contratar.
 - Que mantengan estabilidad domiciliaria el deudor o sus garantes, localizados dentro del área de influencia de la oficina operativa de la Cooperativa que recepta la solicitud de crédito, o zonas declaradas como de interés de operación para la institución.
 - En el caso de jubilados, que perciban su jubilación de manera continua y comprobable.
 - En el caso de rentistas, que tengan contratos de alquiler vigentes.
 - Ser socio activo de la Cooperativa.

- Acreditar encaje o la base referencial de apalancamiento, según las condiciones del crédito a solicitar.
 - No ser garante o deudor solidario de prestatario en mora en la Cooperativa.
 - Acreditar capacidad de endeudamiento y pago.
- c. Las personas jurídicas legalmente constituidas y con capacidad legal para contratar, que cumplan las siguientes condiciones:
- Que ejerzan sus actividades empresariales con domicilio comercial localizado dentro del área de influencia de las oficinas operativas de la Cooperativa, o zonas de interés de operación para la institución.
 - Que desarrollen su actividad en los sectores de comercio, industria, servicios, agricultura o ganadería.
 - Que la empresa tenga como mínimo 12 meses de operación.
 - Disponer de Estados Financieros.
 - Que la empresa se encuentre al día en sus obligaciones tributarias, evidenciado con la presentación de la última declaración de IVA e Impuesto a la Renta.
 - Que cuente con el nombramiento debidamente legalizado de su representante legal.
 - Que cuente con la autorización del estamento establecido en sus estatutos para la contratación y tramitación del crédito.
 - Ser socio activo de la Cooperativa.
 - Acreditar encaje o la base referencial de apalancamiento según las condiciones del crédito a solicitar.
 - No ser garante o deudor solidario de prestatario en mora en la Cooperativa.
 - Acreditar capacidad de endeudamiento y pago.

3.8. Monto de los Créditos Otorgados

El monto mínimo de una operación de crédito es de USD \$. 200,00 (DÓLARES AMERICANOS) y hasta el 2% en forma individual y 10% como grupo, del patrimonio técnico de la Cooperativa al cierre del ejercicio inmediato anterior.

El monto máximo de un solo sujeto de crédito no puede exceder el 2% del patrimonio técnico en obligaciones directas, y con las obligaciones indirectas no podrá sobrepasar el 10%.

3.9. Niveles de Aprobación del Crédito

Cuadro 31: Niveles de Aprobación

NIVELES DE APROBACIÓN	NIVEL DE JERÁRQUICO	Limites
1	Consejo de Administración	Crédito de miembros de Consejos de Administración, Vigilancia de los gerentes, auditor interno y de los demás funcionarios y empleados de la Cooperativa que tengan funciones de aprobación y de las personas vinculadas a ellos, indistintamente del monto y hasta el 2% en forma individual y 10% como grupo del patrimonio técnico de la cooperativa al cierre del ejercicio inmediato anterior.
2	Comité General de Crédito	Desde USD. \$ 201 y hasta el 2% en forma individual y 10% como grupo del patrimonio técnico de la Cooperativa al cierre del ejercicio inmediato anterior.
3	Gerencia	Refinanciaciones
4	Jefe de Crédito	De USD. 200 a USD. 3000 Préstamos emergentes, automáticos y CDH.

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016

Elaborado por: Geovanna Noboa.

En relación a estas normas, se fijarán los niveles de aprobación de acuerdo a cada producto de la cooperativa.

Los préstamos aprobados por Consejo de Administración, Gerencia y Jefe de Crédito serán reportados semanalmente al Comité de Crédito.

Los créditos que debe aprobar el Consejo de Administración deberán tener el visto bueno de Jefe de Crédito.

El Comité de Crédito se reunirá semanalmente, asistirá el Asesor de Crédito a exponer sus solicitudes y presentará:

1. Solicitudes para aprobar.
2. Requisitos de crédito, de acuerdo al tipo
3. Reporte de créditos emergentes y automáticos liquidados en la semana.
4. Acuerdos de pago en caso de haberlos.

3.10. Monto de crédito a otorgar de acuerdo a la cobertura de protección de crédito Seguro de desgravamen.

Cuadro 32: Monto Seguro de Desgravame

PROTECCIÓN DE CRÉDITO O SEGURO DE DESGRAVAME.		MONTO DE CRÉDITO A OTORGAR
AÑOS	COBERTURA	
Hasta 65 años	100%	100% del monto máximo
De 65 años 1 día hasta 75 años	100%	Monto máximo \$ 10.000.00 (Renovaciones)
De 75 años 1 día hasta 80 años	50%	Monto máximo \$ 5.000.00 (Renovaciones)

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016

Elaborado por: Geovanna Noboa.

3.11. Crédito para personas Naturales y Jurídicas

Todo crédito solicitado por una persona natural o jurídica, deberá solicitarse los siguientes requisitos:

Persona Natural

- Fotocopias de cédulas y papeletas de votación del solicitante y garantes.
- Copia de un servicio básico; agua, luz o teléfono.
- Roles de Pagos.

Personas Jurídicas

- Fotocopias de cédulas y papeletas de votación de Presidente y Gerente
- Documento de legalidad de la empresa emitido por el ente de control
- Nombramientos de Directivos
- Copia certificada del acta de sesión, con la resolución de solicitar el crédito en la cooperativa
- Fotocopia del RUC.
- Ultima declaración de impuesto a la renta
- Tres últimas declaraciones de IVA.
- Un servicio básico de donde funciona la empresa.

CAPÍTULO IV

DESTINO Y CONDICIONES GENERALES DE LOS CRÉDITOS

El destino del crédito, se tomará en cuenta dependiendo de aquello que se va a financiar a fin de establecer y ofrecerle al solicitante, el plan de pagos más adecuado.

Marginalmente, se analizará también su repercusión en la actividad económica del solicitante y el contexto, en forma integral, ya que se podrá tomar en cuenta o no en consideración los ingresos adicionales que pueda generar el crédito, a efectos de estimar la capacidad de pago del solicitante.

Por lo tanto, más allá del destino del crédito, lo que nos interesa es la capacidad de reembolso del crédito, lo cual, no sólo depende de la estructura del activo, sino también de la estructura de endeudamiento, las obligaciones con la unidad económica y fundamentalmente el mercado.

2.4. Clasificación de los Créditos

Los créditos que la Cooperativa UNIANDES LTDA., puede otorgar se agrupan conforme a la actividad y perfil de los clientes, el destino, fuente de pago, en las siguientes categorías.

VIVIENDA

Son operaciones de crédito otorgadas únicamente a personas naturales y será destinado a la adquisición, construcción, ampliación y remodelación de unidades habitacionales; se otorgará al usuario final del inmueble, siempre que sea para uso personal y no posea más de una unidad.

- Hipotecario Vivienda

MICROCRÉDITO

Es todo crédito concedido a un prestatario, persona natural o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios.

- Microcrédito Hipotecario

- Microcrédito Individual o Quirografario
- Microcrédito Grupal Urbana
- Microcrédito Agropecuario
- Crédito con Garantía Certificado a Plazo Fijo
- Anticipo para Negocio

CONSUMO

Se entiende por créditos de consumo, a los otorgados a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo, adquisición de vehículos de uso privado o pago de obligaciones y servicios que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas. Entre ellos tenemos:

- Consumo Hipotecario
- Quirografario o General
- Anticipo de Sueldo

2.5. Condiciones Generales de los Créditos

2.5.1. Montos

Los montos de los préstamos tendrán una relación directa con la capacidad de pago del solicitante; así como con los riesgos a los que el prestatario se pueda enfrentar en el transcurso de sus actividades empresariales.

Además de las restricciones legales y normativas vigentes, la Cooperativa podrá otorgar para cada tipo de crédito los siguientes montos máximos:

Cuadro 33: Montos de Créditos

TIPO DE CRÈDITO	MONTO MÁXIMO
<u>VIVIENDA</u>	
Hipotecario Vivienda	Hasta 35.000,00 USD.
<u>MICROCRÈDITO</u>	
Microcrèdito Hipotecario	Hasta 30.000,00 USD más impuestos
Microcrèdito Quirografario	Hasta 20.000,00 USD más impuestos
Microcrèdito Grupal Urbano	Desde 300 USD hasta 1.000,00 USD más impuestos
Microcrèdito Agropecuario	Hasta 10.000,00 USD más impuesto
Crèdito Certificado a Plazo Fijo	Hasta el 70% máximo de la póliza que depositan en la cooperativa.
Anticipo para Negocio	Hasta 1.000,00 USD más impuestos
<u>CONSUMO</u>	
Consumo Hipotecario	Hasta 30.000,00 USD más impuestos
Quirografario General	Hasta 20.000,00 USD más impuestos
Anticipo de Sueldo	Hasta 1.140,00 USD más impuestos si no dispone de las bases.

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016

Elaborado por: Geovanna Noboa.

2.5.2. Plazos

El plazo de los créditos a otorgar estará en función de la capacidad de pago del solicitante y dentro de los plazos máximos establecidos por la cooperativa para cada grupo de crédito.

Cuadro 34: Plazos de Créditos

TIPO DE CRÉDITO	PLAZO
<u>VIVIENDA</u>	
Hipotecario Vivienda	12 Años
<u>MICROCRÉDITO</u>	
Microcrédito Hipotecario	8 Años
Microcrédito Quirografario	8 Años
Microcrédito Grupal Urbano	10 Meses
Microcrédito Agropecuario	12 Mese
Crédito Certificado a Plazo Fijo	Vigencia de la póliza
Anticipo para Negocio	8 Meses
<u>CONSUMO</u>	
Consumo Hipotecario	Hasta 120 Meses
Quirografario General	Hasta 96 Meses
Anticipo de Sueldo	Hasta 8 Meses

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Podrá variar estos plazos, para convenios especiales, aprobados por Gerencia.

En función de la estructura de plazos de las captaciones y colocaciones la Gerencia General podrá establecer plazos máximos por productos y/o montos de crédito.

El Asesor de Crédito deberá tener el criterio apropiado y lo suficientemente razonable para proponer el plazo adecuado para el cliente.

En caso de créditos realizados entre conyugues, el plazo será del monto del crédito de mayor cantidad. Y si fuesen los créditos por el mismo valor, se otorgará a un plazo razonable.

Los plazos de crédito se establecen en cada producto sin embargo, tomaremos en cuenta esta referencia de plazos máximos, dentro de los cuales es obligación del Asesor de Crédito, negociar con los socios y lograr de acuerdo a su capacidad del pago, acortar los plazos.

2.5.3. Cuotas y Formas de Pago

Las cuotas y formas de pago se establecen en la negociación del crédito en función a la capacidad de pago del solicitante y el tipo de actividad económica. La forma de reembolso de los préstamos será de acuerdo al siguiente esquema:

- a) Cuotas constantes e iguales, que incluyen la amortización de capital y el pago de intereses.

Cuadro 35: Frecuencia de Pagos

TIPO DE CRÉDITO	FRECUENCIA DE PAGO
<u>VIVIENDA</u>	
Hipotecario Vivienda	Mensual
<u>MICROCRÉDITO</u>	
Microcrédito Hipotecario	Semanal, quincenal, mensual o al termino en actividades productivas agropecuarias
Microcrédito Quirografario	Semanal, quincenal, mensual
Microcrédito Grupal Urbano	Quincenal y mensual
Microcrédito Agropecuario	Mensual, trimestral, semestral, anual al vencimiento y término del capital
Crédito Certificado a Plazo Fijo	Mensual o al vencimiento de la póliza dejada en la cooperativa
Anticipo para Negocio	Pagos semanales, quincenales, mensuales
<u>CONSUMO</u>	
Consumo Hipotecario	Mensual
Quirografario General	Mensual
Anticipo de Sueldo	Mensual , trimestral y al vencimiento

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016

Elaborado por: Geovanna Noboa.

2.5.4. Periodo de Gracia

No se otorgará periodos de gracia, excepto en convenios especiales.

2.5.5. Tasas de interés

La modalidad para el cálculo del interés será sobre el saldo deudor del capital, independientemente del producto o línea de crédito.

Las tasas de interés se rigen por la situación del mercado financiero nacional y la establecida por el Banco Central como la Tasa Máxima Convencional.

Los contratos de crédito podrán ser bajo la modalidad de tasa de interés fija o a tasas de interés variable. En las operaciones de crédito a tasa de interés variable, la Cooperativa se reserva el derecho de revisar el valor de la tasa periódicamente o cuando lo considere necesario sin la obligación de comunicar previamente a los socios, quienes de manera expresa deberán aceptar esta condición en sus contratos de crédito.

2.5.6. Garantías

La garantía constituye un instrumento de persuasión psicológica al prestatario, por lo tanto, previo al otorgamiento del crédito, su cuantía se relativiza con el análisis profundo, exhaustivo y concienzudo por parte del Asesor de Crédito.

Las garantías podrán ser líquidas, personales, o hipotecarias. En la determinación de la garantía a recibir se tendrá en cuenta principalmente el riesgo del crédito, monto y plazo del préstamo, según los siguientes lineamientos de la Cooperativa.

Cuadro 36: Garantías

TIPO DE CRÉDITO	GARANTÍAS
<u>VIVIENDA</u>	
Hipotecario Vivienda	Abierta hasta el 70% del valor del avalúo del bien
<u>MICROCRÉDITO</u>	
Microcrédito Hipotecario	Abierta hasta el 70% del valor del avalúo del bien
Microcrédito Quirografario	Garantes de acuerdo al monto de 1 hasta 2
Microcrédito Grupal Urbano	Garantías solidarias entre sus miembros, contrato de crédito, acuerdo de ahorro
Microcrédito Agropecuario	Garante de acuerdo al monto de 1 hasta 3
Crédito Certificado a Plazo Fijo	Póliza a plazo y acta
Anticipo para Negocio	1 Garante
<u>CONSUMO</u>	
Consumo Hipotecario	Hipoteca abierta hasta el 70% del valor del avalúo del bien
Quirografario General	Garante de acuerdo al monto de 1 hasta 2
Anticipo de Sueldo	Pagare para primer anticipo sin garante

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016

Elaborado por: Geovanna Noboa.

2.5.7. Encaje

El encaje constituye el saldo compensatorio que el socio debe disponer para la obtención del crédito y podrá servir para la cancelación total de la obligación.

Si el socio mantiene Plan Cesantía el 60% del Encaje podrá ser considerado de este Plan. En caso de retiro del Plan Cesantía el Asesor de Crédito deberá retener el valor correspondiente al Encaje.

El encaje de créditos será distribuido de la siguiente manera:

El 1% del monto de crédito se transfiere a certificados de aportación.

Cuadro 37: Encaje

TIPO DE CRÉDITO	ENCAJE
<u>VIVIENDA</u>	
Hipotecario Vivienda	Hasta 10 a uno
<u>MICROCRÉDITO</u>	
Microcrédito Hipotecario	Hasta 10 a uno
Microcrédito Quirografario	Hasta 10 a uno
Microcrédito Grupal Urbano	El 5% del crédito precedente
Microcrédito Agropecuario	Hasta 10 a uno
Crédito Certificado a Plazo Fijo	Sin encaje
Anticipo para Negocio	100 certificados 30 en ahorro
<u>CONSUMO</u>	
Consumo Hipotecario	Hasta 10 a uno
Quirografario General	Hasta 10 a uno
Anticipo de Sueldo	100 certificados 30 en ahorro

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016

Elaborado por: Geovanna Noboa.

2.5.8. Ampliación y/o Renovación de los Créditos

Se entenderá por Renovaciones a la generación de una nueva operación, que contempla un pago único al término de la misma, es decir la cancelación total de una obligación en un solo pago.

Cuadro 38: Renovación

TIPO DE CRÉDITO	RENOVACIÓN
<u>VIVIENDA</u>	
Hipotecario Vivienda	Al pago del 50% del capital del crédito y la mitad del plazo acordado, pagado con puntualidad.
<u>MICROCRÉDITO</u>	
Microcrédito Hipotecario	Al pago del 50% del capital del crédito y la mitad del plazo acordado, pagado con puntualidad.
Microcrédito Quirografario	Al pago del 50% del capital del crédito y la mitad del plazo acordado, pagado con puntualidad.
Microcrédito Grupal Urbano	No hay renovación
Microcrédito Agropecuario	No hay renovación
Crédito Certificado a Plazo Fijo	No hay renovación
Anticipo para Negocio	Al pago del 50% del capital del crédito y la mitad del plazo acordado, pagado con puntualidad.
<u>CONSUMO</u>	
Consumo Hipotecario	Al pago del 50% del capital del crédito y la mitad del plazo acordado, pagado con puntualidad.
Quirografario General	Al pago del 50% del capital del crédito y la mitad del plazo acordado, pagado con puntualidad.
Anticipo de Sueldo	Al pago del 50% del capital del crédito y la mitad del plazo acordado, pagado con puntualidad.

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016

Elaborado por: Geovanna Noboa.

CAPITULO V

DE LAS GARANTÍAS

Documentación que deba recabarse con el fin de evidenciar la existencia de garantías a favor de la Entidad por el crédito otorgado, e información relativa a la guarda, custodia y seguimiento que se dé respecto de las mismas.

Deberán tener las siguientes características fundamentales:

- De alta liquidez, esto es fácilmente realizables en dinero en efectivo, sin muchos tramites operativos y legales.
- Capacidad para mantener su valor a través del tiempo.
- El Asesor de Crédito es responsable de recopilar la información y documentación necesaria para formalizar la garantía y el seguimiento respectivo.
- El Asesor de Crédito es responsable de la evaluación de crédito.
- En ningún caso las garantías personales podrán ser del cónyuge del prestatario.

5.1. Tipos de Garantías

Las garantías podrán ser líquidas, personales o hipotecarias aceptadas de manera individual o complementarias. En la determinación de la garantía a recibir se tendrá en cuenta principalmente el riesgo del crédito, monto y plazo del préstamo.

5.1.1. Garantías Líquidas

Se entiende por garantía líquida el respaldo de una operación de crédito a través de depósitos de dinero en efectivo, los cuales quedan pignorados a favor de la institución. Al constituirse en una garantía de crédito el plazo del DPF debe ser mayor o igual al del crédito.

5.1.2. Garantía Personal o Fiduciaria

Se entiende por garantía personal el respaldo de una operación crediticia a través de una firma solidaria. El (los) garante (s) personal (es) puede (n) ser socio (s) o no de la Cooperativa, persona (s) solvente moral y económicamente, con actividad económica estable y domicilio propio.

5.1.3. Garantía Hipotecaria

Se entiende por garantía hipotecaria el respaldo de operaciones crediticias por medio de bienes inmuebles, terreno, casa, departamento, finca, de propiedad del deudor o en su defecto del fiador. Si el avalúo del inmueble es alto puede operarse.

CAPÍTULO VI

DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO CREDITICIO

Es el conjunto de políticas, acciones y procedimientos operativos utilizados por la Cooperativa con el objetivo de evaluar, predecir y minimizar el riesgo de la operación y administrar eficientemente el servicio de crédito, partiendo de la obtención de la información que respalde el análisis de las operaciones de crédito que se van a financiar hasta el seguimiento y recuperación de los préstamos, siendo los siguientes:

1. Promoción
2. Recepción de solicitud y documentación
3. Verificación e Inspección
4. Análisis - Evaluación y Resolución
5. Otorgamiento - Desembolso
6. Seguimiento y Recuperación

6.1. Otorgamiento Créditos de Consumo

La Cooperativa ha definido como Créditos de Consumo todos aquellos otorgados a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o servicios que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de repago puede provenir de la remuneración, salario o renta fija periódica del deudor. El destino de estos créditos comprende:

- Nivelar el presupuesto familiar.
- La compra de muebles, vestuario, artefactos del hogar y en general bienes considerados como de consumo personal y/o familiar.
- Adquisición de vehículo de uso privado.
- Financiar gastos de salud, estudios, vacaciones u otros servicios.
- Pago de obligaciones personales.
- Y otros.

6.1.1. Políticas a cumplir en el Proceso de Crédito de Consumo

Subproceso: Promoción

En función de los planes de marketing, la gerencia podrá establecer estrategias de venta de los productos mediante la visita directa a empresas públicas o privadas en las que laboren potenciales clientes de los créditos de consumo y formalizar Convenios Institucionales mediante los cuales la empresa pública o privada se compromete a la retención de los pagos para la amortización de los créditos.

Subproceso: Recepción de solicitud y documentación.

- Para asignar el número de expediente y por tanto iniciar el trámite de la solicitud de crédito será indispensable contar con toda la documentación exigida para los créditos de consumo. El Asesor o funcionario responsable informará al solicitante del particular.
- Toda solicitud de crédito y Declaración Patrimonial deberá ser llenada y estar firmada por el solicitante. En un primer crédito es obligatoria la presentación de la documentación señalada.
- Al receiptar la Solicitud de Crédito, el Asesor de Crédito o responsable de la Cooperativa, verificará que la misma contenga la información completa y complementará la información faltante durante la entrevista con el solicitante.
- En siguientes operaciones, el Asesor de Crédito determinará la información necesaria a actualizar. En todo caso, será obligatoria la actualización de la siguiente documentación:
 - ✚ Declaración Patrimonial del solicitante.
 - ✚ Certificado de ingresos y retenciones laborales (empleados públicos o privados).
 - ✚ Contratos de arrendamiento (rentistas).
 - ✚ Papeleta de votación.
- Toda solicitud de crédito debe especificar con claridad el destino que tendrá el mismo.
- Para el caso de créditos que no estén respaldados con Convenios Institucionales de retención del pago, toda solicitud deberá contemplar el diagrama de ubicación del domicilio del solicitante.

Subproceso: Verificación e Inspección

- Para los créditos bajo la modalidad de Convenio Institucional de Retención de pago no será necesario el realizar la inspección y verificación del domicilio del cliente, salvo criterio contrario del Asesor de Crédito.
- Es obligación realizar el proceso de verificación de toda la información proporcionada por el cliente en la Solicitud de Crédito y Declaración Patrimonial. Esta actividad será la responsabilidad del Asesor de Crédito encargado de Administrar la cuenta del socio, quien determinara los mecanismos más adecuados para la verificación. La ejecución de la verificación podrá ser delegada, sin embargo el Asesor de Crédito mantendrá la responsabilidad de la misma.
- Toda acción de verificación será registrada y reportada en el formato respectivo y formará parte del expediente de crédito.
- La verificación tendrá como propósito el confirmar la validez de la información presentada por el solicitante, prestando especial atención a:
 - ✚ Permanencia de la empresa o institución en que labora.
 - ✚ Veracidad de la dirección domiciliaria proporcionada.
 - ✚ Validez y razonabilidad de los certificados laborales entregados u otras fuentes de ingreso (jubilados y rentistas).
 - ✚ Razonabilidad y consistencia de los datos proporcionados en la Declaración Patrimonial.
 - ✚ Para toda operación de crédito se consultará y se reportará la situación del socio en la Central de Riesgo y/u otros Buros de Crédito a los cuales tenga acceso la Cooperativa.

Subproceso: Análisis – Evaluación y Resolución

- Todos los créditos deberán contener el Informe de Análisis de Riesgo y Propuesta del Asesor de Crédito, luego de lo cual la solicitud se trasladará a la instancia resolutoria respectiva, quien tiene la potestad de pedir mayor información, denegar la solicitud, condicionar la aprobación, reducir el monto solicitado, etc.
- La resolución de las solicitudes de crédito de los socios nuevos que no están bajo la modalidad de Convenio Institucional para Retención de Pagos, independientemente del monto, corresponderá al Comité General de Crédito.

- Se establece como condición obligatoria que el Asesor o Analista de Crédito responsable por la operación deberá participar siempre en la presentación del caso ante la instancia correspondiente.
- La evaluación contemplará los comentarios, valoraciones y observaciones realizadas por el Asesor sobre la voluntad y capacidad de pago del solicitante, determinados a través de la información proporcionada por el socio, información recopilada por la Cooperativa y experiencia crediticia con la institución. El Asesor recomendará las condiciones de otorgamiento del crédito en cuanto a monto, plazo, tipo de garantía y forma de pago. El informe contendrá la fecha de análisis y deberá estar respaldado por la firma del Asesor.
- Los créditos de consumo no son sujetos de períodos de gracia.
- La instancia resolutoria de crédito determinará las condiciones de otorgamiento de la operación, contemplando monto, plazo, forma de pago, garantía exigida y tasa de interés. La decisión se respaldará con la firma de todos los integrantes.
- Todas las propuestas de financiamiento con las características indicadas a continuación deberán ser resueltas por el Comité General de Crédito:
 - ✚ Las de aquellos socios que mantengan operaciones de crédito directas o solidarias (cónyuges) vigentes con la Cooperativa.
 - ✚ Las de aquellos socios con incumplimientos en su comportamiento de pago de créditos anteriores.
 - ✚ Las que por alguna razón no cumplan con todos los requisitos establecidos.

Subproceso: Otorgamiento – Desembolso

- Para formalizar la operación el responsable de la instrumentación del crédito, requerirá la presentación de la cédula de identidad del solicitante, cónyuge y garantes, a fin de verificar la firma. Bajo ningún concepto se autorizará la firma de pagarés fuera de las oficinas de la Cooperativa.
- El desembolso de los recursos se procederá exclusivamente una vez firmados y legalizados todos los documentos de respaldo del crédito y las garantías constituidas a favor de la Cooperativa. El desembolso de los recursos se efectuará mediante acreditación a la cuenta de ahorros del solicitante.

Subproceso: Seguimiento y Recuperación

- El seguimiento y recuperación de los créditos será de responsabilidad exclusiva del Asesor de Crédito, quién deberá estar pendiente de los vencimientos.
- Es obligación del Asesor de Crédito planificar y ejecutar un plan de seguimiento, bajo los siguientes lineamientos y objetivos:
 - a. Supervisar la permanencia del solicitante en la localidad y domicilio declarados.
 - b. Identificar los factores que hayan afectado el nivel de cumplimiento, en caso de estar la obligación en mora. Es importante que se determine el carácter del incumplimiento: el solicitante "no quiere pagar" por haber destinado sus ingresos a otros fines o "no puede pagar" por un insuficiente nivel de ingresos, lo que posiblemente justifica una reestructuración de la deuda.
 - c. Toda actividad de cobranza será reportada a diario por el Asesor de Crédito en el *Reporte de Cartera Real*, mismo que formara parte del expediente de crédito.
 - d. La responsabilidad por la calidad de la cartera será del Asesor de Crédito, quien establecerá un control y seguimiento de la recuperación de los créditos a través de los reportes emitidos por la Cooperativa a fin de mantener el índice de morosidad bajo el límite máximo establecido por la Institución.
 - e. En caso de no pago y a partir del 5to día de vencida la cuota de pago, se dará fiel cumplimiento al cronograma de cobranza establecido.
 - f. Si culminado con el proceso de cobranza antes señalado no se ha logrado ningún resultado, se remitirá el expediente del socio a Jefe de Crédito para que realice la acción prejudicial y judicial, según sea el caso.

6.1.2. Criterios de calificación de las solicitudes de Crédito de Consumo

Que el monto de la cuota para la amortización del crédito no supere el 70% del remanente líquido, luego de deducir egresos de ingresos con excepción de los Créditos bajo Convenio en donde podrá superar este porcentaje.

6.2. Otorgamiento de Microcrédito

La Cooperativa ha definido como Microcrédito toda aquella operación concedida a una persona natural, destinada a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuyo monto no excede los USD \$. 30,000.00 (TREINTA MIL DÓLARES AMERICANOS), cuya fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.

En la intervención con este segmento, la Cooperativa ha considerado dos metodologías de atención:

- Bajo el mecanismo de Asesor es de crédito de campo, con responsabilidad desde la promoción y búsqueda de los potenciales socios, que no tienen la posibilidad de presentar garantes personales de actividades formales o garantías reales suficientes;
- Bajo el mecanismo de asesores de crédito de oficina, responsables de atender a socios que se acercan a la Cooperativa, preparan por sí mismos la solicitud de crédito y tienen posibilidades de presentar.

6.1.2. Políticas a cumplir en el Proceso de Microcrédito

Subproceso: Promoción

Las características, condiciones de otorgamiento, requisitos y documentos necesarios para la tramitación de los Microcréditos serán informados personalmente al socio. La promoción del servicio y captura de los socios puede darse bajo las siguientes modalidades:

- a. Promoción que realizan los Asesores de Crédito puerta a puerta;
- b. Promoción que realizan los Asesores en reuniones de trabajo con gremios organizados del sector;
- c. Cuando el socio se acerca a las oficinas operativas de la Cooperativa sea por efecto de referencia de otros socios o las campañas de publicidad que efectúa la Cooperativa;
- d. Visita directa a socios referidos por otros socios.

Subproceso: Recepción de solicitud y documentación

- Para asignar el número de operación y por tanto iniciar el trámite de la solicitud de crédito será indispensable contar con toda la documentación exigida.
- Toda Solicitud de Crédito, Declaración Patrimonial y Formato de Información Económica del Negocio deberá estar firmada por el solicitante como respaldo de la veracidad de la información presentada.
- En el caso de socios que se acercan directamente a las oficinas operativas de la Cooperativa, la Solicitud de Crédito podrá ser llenada por el responsable el Asesor de Crédito.
- Si el solicitante por las características del sector micro empresarial, no dispone de información económica organizada de su negocio o su actividad agrícola, el Asesor

de Crédito deberá levantarla y prepararla en los formatos establecidos para el efecto, para lo cual preverá la visita directa al negocio o sector agrícola y domicilio. El propósito de esta actividad es reducir el riesgo de crédito, apoyada en el análisis de información que brinde un juicio objetivo sobre la situación económica del negocio o actividad agrícola del núcleo familiar, del empresario, de empresas similares y del entorno. La evaluación de la información permitirá a su vez determinar la factibilidad y condiciones de otorgamiento del crédito solicitado.

- En siguientes operaciones u operaciones recurrentes, el Asesor de Crédito determinará la información necesaria a actualizar. En todo caso, mediante la visita directa al negocio, será obligatoria la actualización de la siguiente información y/o documentación:
 - Declaración Patrimonial.
 - Toda solicitud de crédito debe especificar con claridad el destino que tendrá el mismo.
 - Toda solicitud deberá contemplar el diagrama de ubicación del negocio y del domicilio del solicitante. En los créditos posteriores, en caso de vigencia de la misma dirección se señalará mensaje “mantiene dirección registrada en archivos”, caso contrario será obligatorio el diagrama de ubicación.

Subproceso: Verificación e Inspección

- En toda operación de crédito, nueva o recurrente, es obligatorio realizar el proceso de inspección y verificación in situ del negocio y domicilio del socio, actividad que será de responsabilidad del Asesor de Crédito encargado del socio.
- El Asesor de Crédito responsable de la operación procurará el contacto con las referencias presentadas por el solicitante. Las consultas se podrán hacer por vía telefónica o en caso contrario visitando a las personas y/o empresas referidas en la solicitud. En caso de visitas personales este paso se podría llevar a cabo antes de visitar al cliente para su evaluación, a fin de disponer de alguna información que pueda corroborarse al momento de la evaluación. Toda la información proporcionada deberá quedar registrada de manera detallada en el formato respectivo.
- Para toda operación de crédito se consultará la situación del cliente y garantes en la Central de Riesgos y/u otros Buros de Crédito a los cuales tenga acceso la Cooperativa.

Subproceso: Análisis de Riesgo y Resolución

- Todos los créditos deberán contener el Informe de Análisis de Riesgo y Propuesta de Crédito, comprendiendo: comentarios sobre evaluación de referencias, situación y antecedentes crediticios del solicitante y garantes, situación sobre vinculación, datos sobre depósitos que mantiene en la Cooperativa, capacidad de pago, comentarios y observaciones sobre la voluntad moral de pago, evaluación de garantías y la propuesta de crédito preparadas por parte del Asesor de Crédito.
- El Informe de Análisis Evaluación y Propuesta de Crédito con firma de respaldo del Asesor se trasladará a la instancia resolutoria respectiva en función del monto solicitado. El Comité responsable de la decisión tiene la potestad de pedir mayor información, denegar la solicitud, condicionar la aprobación, reducir el monto solicitado, etc.
- Se establece como condición obligatoria que el Asesor o Analista de Crédito responsable por la operación, deberá participar siempre en la presentación del caso.
- La propuesta de crédito presentada por el Asesor comprende las condiciones de otorgamiento del crédito en cuanto a monto, plazo y forma de pago.
- La instancia final de resolución del crédito determinará las condiciones de otorgamiento de la operación, contemplando monto, plazo, forma de pago, período de gracia si lo hubiere. La decisión se respaldará con la firma de todos los integrantes de la instancia resolutoria de crédito.
- Todas las propuestas de financiamiento con las características indicadas a continuación, deberán ser resueltas por el Comité General de Crédito:
 - ✚ Las de aquellos socios que mantengan operaciones de crédito directas o solidarias (cónyuges) vigentes con la Cooperativa.
 - ✚ Las de aquellos socios con incumplimientos no justificados en su comportamiento de pago de créditos anteriores.
 - ✚ Las que por alguna razón no cumplan con todos los requisitos establecidos
 - ✚ Las solicitudes de períodos de gracia, independientemente del monto.

Subproceso: Otorgamiento — Desembolso

- Para la formalización de la operación el responsable de la instrumentación del crédito requerirá la presentación de la cédula de identidad del solicitante, cónyuge y garantes, a fin de verificar la firma. Bajo ningún concepto se autorizará la firma de pagarés fuera de las oficinas de la Cooperativa.

- El desembolso de los recursos se procederá exclusivamente una vez firmados y legalizados todos los documentos de respaldo del crédito y las garantías constituidas a favor de la Cooperativa. El desembolso de los recursos se efectuará mediante acreditación a la cuenta de ahorros del solicitante.

Subproceso: Seguimiento y Recuperación

El seguimiento y recuperación de los créditos será de responsabilidad exclusiva del Asesor de Crédito. Por lo tanto deberá estar pendiente de los vencimientos.

- Es obligación del Asesor de Crédito ejecutar un seguimiento de los créditos:
 - ✚ Identificando los factores que hayan afectado el nivel de cumplimiento en caso de estar la obligación en mora. Es importante que se determine el carácter del incumplimiento: el solicitante "no quiere pagar" por haber destinado sus ingresos a otros fines o "no puede pagar" por un insuficiente nivel de ingresos, lo que posiblemente justifica una reestructuración de la deuda.
- Toda actividad de cobranza será reportada a diario por el Asesor de Crédito en el Reporte de Cartera Real, mismo que formara parte del expediente de crédito.
- La responsabilidad por la calidad de la cartera será del Asesor de Crédito quien establecerá un control y seguimiento de la recuperación de los créditos a través de los reportes emitidos por la Cooperativa a fin de mantener el índice de morosidad bajo el límite máximo establecido.
- En caso de no pago y a partir del 3er día de vencida la cuota de pago, se dará fiel cumplimiento al cronograma de cobranza establecido.
- Si culminado con el proceso de cobranza antes señalado, no se ha logrado ningún resultado, se remitirá el expediente del socio a Jefe de Crédito para que realice la acción prejudicial, según sea el caso.

6.1.3. Criterios de calificación de las solicitudes de Microcrédito

- Se determinarán los gastos e ingresos, del flujo de caja integral de la unidad familiar, considerando inclusive los gastos e ingresos que se generan fuera del ámbito del negocio.
- La estabilidad del negocio y experiencia del propietario será un factor determinante en la decisión del Asesor de Crédito.
- Se considera miembro de la Unidad Familiar, a todas las personas que habitan en el mismo domicilio, y/o personas cuyos gastos son cubiertos, total o parcialmente, con

los ingresos de cualquier otro miembro. De esta forma, la evaluación debe incluir una apreciación sobre la interrelación entre los miembros de la unidad familiar y los probables riesgos de un alto gasto familiar.

- La estimación de gastos debe cubrir todos los conceptos e importes significativos. Se sugiere adicionar como mínimo un 10% para las cuestiones imprevistas.
- Para la determinación de los otros ingresos (netos) que proceden de fuentes secundarias de repago, solamente deben considerarse los ingresos netos que se mantendrán estables durante el plazo propuesto para el crédito.
- El analista debe solicitar referencias, mayormente verbales, de personas, proveedores, cooperativas, bancos, con los cuales el solicitante se relaciona.
- Para determinar la moral de pago del solicitante no bastan las referencias escritas, sino sobre todo la investigación de la red social del solicitante. Para la determinación de la capacidad de pago del sujeto de crédito se establece una relación del 70% del Flujo Neto de Caja (incluyendo la unidad familiar).

CAPÍTULO VII

DEL DESEMBOLSO DE LOS CRÉDITOS

7.1. Introducción

Después de aprobada la propuesta de financiamiento por el(los) Comité(s) de Crédito (mediante la resolución de aprobación), se da paso a la formalización de las garantías quedando así la operación expedita para ser desembolsada, luego de las verificaciones establecidas en el capítulo de procedimientos crediticios.

Además, debe prepararse la documentación correspondiente para el desembolso. El desembolso de las operaciones se realizará en las oficinas de la Cooperativa. Por ningún motivo, la documentación de respaldo de las operaciones saldrá de las oficinas. Todas las personas relacionadas con cada operación, deberán concurrir a las oficinas de la Cooperativa a efectos de firmar los documentos correspondientes.

Ningún crédito deberá ser desembolsado sin haber completado la formalización de la documentación de respaldo.

Los pagarés y otros documentos de sustento de las operaciones crediticias pasarán a Custodia de Valores y estarán bajo la responsabilidad del funcionario que administra esta área.

7.2. Vencimiento de los Créditos

Anterior al desembolso, es importante que el solicitante manifieste su conformidad con la fecha de pago, ya que de esta manera, se evitará problemas de morosidad y justificaciones para no cumplir con el pago puntual.

7.3. Pre pagos para Cancelaciones

Se aceptan cancelaciones y pagos por adelantado antes del vencimiento del plazo pactado, cobrando los intereses que correspondan al saldo de capital hasta la fecha del pago, adicionalmente y de ser el caso, se cobrará una comisión administrativa de acuerdo con las tarifas vigentes.

7.4. Sistema de Calificación de Socios

- Institucional

Se considerará el comportamiento de pago como un elemento de juicio importante en la evaluación de los acreditados que solicitan renovación de sus créditos, por esta razón se define un sistema de calificación de acreditados en función al cumplimiento puntual del pago de las cuotas.

La calificación es una referencia para establecer políticas especiales con el objetivo de premiar o castigar al acreditado según su comportamiento de pago.

- Condiciones para ser calificado

El acreditado será sujeto de la calificación institucional a partir de que inicia su relación crediticia con la Cooperativa. En caso de que el acreditado nuevo pague anticipadamente, el saldo de su crédito vigente para tener acceso a otro crédito, el Analista de Crédito deberá verificar que haya cancelado al menos el 60% de las cuotas en condiciones normales (no por adelantado).

Para acreditados antiguos debe cancelar al menos el 40% de las cuotas en condiciones normales.

La calificación vigente, se establece sobre la última operación; pero permanecerá en el historial del acreditado la calificación de cada una de las operaciones anteriores. La calificación se calcula sumando los días de atraso de todas las cuotas; para posteriormente promediar entre el total de cuotas. Se clasificará en cinco categorías para acreditados ya existentes.

Cuadro 39: Promedio días de Atraso

Promedio de días de atraso	Calificación
0 días de atraso	1 ó A1
Entre 1 y 8 días de atraso	2 ó A
Entre 9 y 15 días de atraso	3 ó B
Entre 16 y 20 días de atraso	4 ó C
Entre 21 y 30 días de atraso	5 ó D
Más de 30 días de atraso	6 ó E

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016

Elaborado por: Geovanna Noboa.

En relación a las calificaciones 5 y 6, se evaluará el motivo del atraso y en caso de que existan evidencias claras de que el mismo no volverá a repetirse, siempre y cuando el atraso se deba a causas involuntarias del acreditado y que no hayan afectado definitivamente su capacidad de pago y la relación con la Cooperativa. En este caso, se volverá a operar con ese acreditado con la aprobación del Comité de Créditos.

No se volverá a operar con acreditados con atrasos superiores a 30 días, salvo excepciones bien justificadas y con la autorización del Comité de Créditos de Nivel 3 de acuerdo con el monto de crédito.

Esta calificación debería ir acompañada de una calificación subjetiva establecida y justificada por escrito por el Analista de Crédito, ya que existen una amplia variedad de motivos por los cuales se puede atrasar un acreditado, que no sea necesariamente por falta de voluntad de pago. La calificación subjetiva toma como base de cálculo la calificación institucional del sistema informático y aplica un criterio que justifique o reafirme dicha calificación.

CAPÍTULO VIII DE LOS RIESGOS

8.1. Riesgo Cooperativo

El estudio y tratamiento del riesgo consolidado dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., hoy en día es considerado de gran importancia por la Alta Gerencia ya que al no dar la importancia necesaria podría ocasionar pérdidas monetarias, las actividades que conforman los procesos deben ser analizadas con el propósito de limitar la presencia de riesgos o contrarrestar el efecto que pueden ocasionar con la elaboración de un plan de contingencia con sus respectivas medidas de control.

Con este trabajo finalmente se podrá determinar si la administración se ha regido bajo ley y si sus reglamentos internos cumplen con la Normativa emitida por la Ley Popular y Solidaria, adicionalmente permitiendo construir e implementar una base que mitiguen los riesgos posibles que sean identificados y los controles que se deberían ejecutar.

- Identificación

La identificación efectiva del riesgo considera tanto los factores internos como externos que podrían afectar adversamente el logro de los objetivos institucionales.

Las instituciones financieras deberán identificar, por línea de negocio, los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento y, las fallas o insuficiencias en los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos.

Los tipos de eventos son los siguientes:

1. Fraude interno
2. Fraude externo

Mitigar significa reducir el riesgo. Para ello, es necesario crear un comité de riesgo operacional cuya misión consistirá en analizar las diferentes opciones posibles, en términos de costo – beneficio. Si el costo de mitigar un riesgo es mayor al efecto que causaría, no tendría ningún sentido mitigar riesgo.

8.2. Clasificación del Riesgo

Dentro del mercado financiero tenemos los siguientes riesgos.

Riesgo de Mercado: Se refiere a la incertidumbre generada por factores externos a la organización, pueden ser cambios en las variables macroeconómicas o factores de riesgo tales como:

- Tasas de interés
- Tipo de cambio
- Inflación
- Tasas de crecimiento
- Comportamiento del consumidor
- Introducción de productos nuevos
- Estructura de los activos y pasivos

Riesgo de Crédito: Un riesgo importante que enfrentan las instituciones financieras es el riesgo de crédito o el cumplimiento de una contraparte con el contrato estipulado. Este riesgo se encuentra no solo en créditos sino también en otras exposiciones dentro y fuera de la hoja del balance como garantías, aceptaciones e inversiones en valores.

Muchos problemas serios han surgido por la incapacidad de las instituciones financieras para reconocer activos improductivos, crear reservas para liquidar estos activos y suspender el devengamiento de intereses.

Riesgo de Liquidez: El riesgo de liquidez surge de la incapacidad de las instituciones financieras para acomodar decrementos en las obligaciones o para fondar incrementos en los activos. Cuando una institución financiera tienen una liquidez inadecuada, no puede obtener suficientes fondos ya sea incrementado sus pasivos o convirtiendo prontamente a efectivo sus activos a un costo razonable, lo cual afecta su rentabilidad. En casos externos, la insuficiente liquidez puede originar la insolvencia de las instituciones financieras.

Puede ser de dos tipos:

1) Riesgo de Liquidez de Mercado: el riesgo de que una determinada posición en el balance no pueda eliminarse rápidamente, liquidando la operación o contratando otra que la compense.

2) Riesgo de Liquidez de Financiación: es el riesgo de no poder obtener, en caso de necesitarlo, fondos líquidos a un coste razonable.

Riesgo Operativo: Los tipos más importantes de riesgo operativo se refieren a fallas en los controles internos o el gobierno corporativo. Tales fallas pueden originar pérdidas financieras por errores, fraudes, incapacidad para responder de manera pronta o hacer que los intereses de las instituciones financieras se vean comprometidas de alguna otra manera, por ejemplo por sus corredores, funcionarios que otorgan préstamos u otros empleados que abusan de su autoridad o realizan negocios de manera no ética o riesgosa. Otros aspectos del riesgo operacional incluyen caídas importantes de los sistemas tecnológicos de información o sucesos como incendios y otros desastres.

Riesgo Legal: Es la posibilidad de pérdidas debido por el incumplimiento de la legislación y por cambios regulatorios de las leyes por parte de las autoridades competentes. Es decir, el riesgo legal crece con la incertidumbre sobre las leyes, normativas, acciones legales aplicables y cambios en la normativa fiscal.

Por tanto el riesgo legal incluye la exigibilidad legal, la legibilidad de los instrumentos financieros y la exposición a cambios no anticipados en leyes y regulaciones.

8.3. Políticas de Calificación del Riesgo

Los funcionarios del Departamento de Crédito y Cobranzas y de la Comisión de Activos de Riesgo, deberán cumplir con los lineamientos, normas, límites y procedimientos para la calificación de los activos de riesgo y constitución de provisiones por incobrabilidad o por pérdidas de valor.

8.4. Proceso de Calificación de Cartera y Provisiones

De conformidad con las normas establecidas por el Organismo de Control, se observará para la calificación de cartera y contingentes el siguiente proceso:

- a) El Departamento de Sistemas, preparará la calificación automática, en función de la antigüedad de los dividendos pendientes de pago, según las periodicidades de mora establecidas para aquellos deudores de créditos de: consumo y microcrédito.

- b) El Departamento de Sistemas, emitirá el reporte de Calificación de Cartera de Consumo y microcrédito conteniendo la información requerida para el Informe de Calificación señalada en el numeral 8.3.
- c) Los Asesores de Crédito revisarán que la información de sus socios, presentada en el reporte de sistemas, sea correcta. Específicamente revisarán todos los deudores con cuotas vencidas, y por muestreo los deudores que no se encuentren en mora.
- d) En caso de detectar inconsistencias o disponer de información complementaria que según juicio del Asesor de Crédito, amerite una calificación inferior, serán reportadas para el correspondiente análisis y corrección.
- e) El Asesor de Crédito remitirá el reporte debidamente analizado y revisado al Jefe de Crédito y Cobranzas para su revisión y consolidación.
- f) El Jefe de Crédito y Cobranzas, remitirá el reporte revisado, consolidado y cuadrado al Departamento de Contabilidad, para la emisión del reporte final de calificación de cartera.
- g) El Jefe de Crédito y Cobranzas, presentará el resumen de la calificación en los formularios correspondientes a la Comisión Especial de Calificación de Activos de Riesgo.
- h) La Comisión Especial de Calificación de Activos de Riesgo, revisará por muestreo la calificación efectuada a todos los deudores de créditos.
- i) La Comisión Especial de Calificación de Activos de Riesgo, emitirá el informe de la "Calificación de Activos de Riesgo y Constitución de Provisiones", para conocimiento del Consejo de Administración.

8.5. Calificación de Crédito de Consumo

La calificación cubrirá la totalidad de la cartera de créditos de consumo, concedida por la Cooperativa y su calificación será permanente y se efectuará en función de la antigüedad de los dividendos pendientes de pago, en base a los siguientes parámetros.

Cuadro 40: Calificación de Crédito de Consumo

CATEGORÍAS	DIAS DE MORA
A-1 Riesgo Normal	0
A-2 Riesgo Normal	1-8
A-3 Riesgo Normal	9-15
B-1 Riesgo Potencial	16-30
B-2 Riesgo Potencial	31-45
C-1 Riesgo Deficiente	46-70
C-2 Riesgo Deficiente	71-90
D Dudoso Recaudo	91-120
E Pérdidas	Más de 120

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

a. Información de la Central de Riesgo

Los Asesores de Crédito deberán observar la calificación que el deudor registre en la Central de Riesgos así como también, si tiene cartera castigada o demandas judiciales. Esta información servirá de referencia para la calificación del deudor en la Cooperativa.

b. Evaluación del Riesgo

El Asesor de Crédito evaluará todos y cada uno de sus deudores, para determinar lo que a su criterio constituye la probabilidad de pérdidas por incobrabilidad y por lo tanto el nivel de provisiones requeridas individualmente por prestatario. En la evaluación se deberá considerar sin excepción los siguientes factores:

- Capacidad de pago del deudor y sus codeudores, teniendo en cuenta las características del crédito; así como, la solvencia de sus avalistas y otros garantes, de conformidad con la información financiera que presenten, la misma que deberá estar actualizada y documentada;
- Información proveniente de la central de riesgos, con relación al monto de endeudamiento en el sistema y la calificación otorgada por cada entidad;
- Experiencia crediticia del socio, con la institución y,
- Riesgo de mercado y del entorno económico

El Asesor de Crédito en conjunto con el Jefe de Crédito y Cobranzas deberá justificar con bases sólidas y demostraciones razonables a la Comisión Especial de Calificación de Activos de Riesgo, la calificación otorgada.

El análisis en conjunto de estos factores debidamente ponderados, permitirá calificar el conjunto de obligaciones que tiene el deudor en la Cooperativa, dentro de las siguientes categorías de riesgo:

Riesgo Normal (A) Categorías A-1, A-2, A-3

Los créditos que merezcan esta calificación, deberán demostrar que sus flujos de fondos cubren de manera suficiente la capacidad de pago de las obligaciones de la Cooperativa, como del resto de sus acreedores, tanto de los intereses como del capital prestado y otros adeudos concomitantes. No deberán estar vencidos más de 15 días. Esta categoría deberá otorgarse a deudores que hayan cumplido oportunamente con sus obligaciones y nada indique que su comportamiento podrá verse negativamente afectado en el futuro.

Riesgos Potenciales (B) Categorías B-1 Y B-2

Las obligaciones calificadas en este grupo corresponden a socios cuyos flujos de fondos siguen demostrando la posibilidad de atender sus obligaciones, aunque no a su debido tiempo. Este crédito exhibe tendencias negativas en sus indicadores financieros o en el sector económico en el cual opera. Esta situación debe ser transitoria y se verificara que podrá ser superado a corto plazo.

En los casos en el que el flujo de fondos del deudor se convierta en insuficiente para cubrir el pago de la deuda, se deberá avaluar tal circunstancia y considerar la posibilidad de asignarle al crédito una categoría de mayor riesgo.

Riesgos Deficientes (C) Categorías C-1 Y C-2

Los créditos comprendidos en esta categoría corresponden a socios con fuertes debilidades financieras, que determinan que la utilidad operacional o los ingresos disponibles sean insuficientes para cubrir con el pago de interés y el servicio de capital en las condiciones pactadas. Esta situación se refleja en atrasos continuos, cancelaciones parciales y renovaciones sucesivas.

Deberán calificarse en esta categoría, a los créditos cuyos deudores tengan antecedentes financieros insuficientes o de difícil comprobación y sobre los cuales no sea posible efectuar una evaluación objetiva del riesgo crediticio por falta de adecuada información, especialmente con relación al origen del flujo de sus recursos y su real capacidad de pago. Si se añaden debilidades más profundas, el crédito deberá trasladarse a una categoría de mayor riesgo.

Dudoso Recaudado (D)

Los créditos agrupados en esta calificación poseen la característica propia de los créditos deficientes, más cualquiera de las siguientes condiciones:

- Que el cobro del préstamo sea dudoso, porque el prestatario no alcanza a generar ingresos suficientes para el pago de los intereses ni para amortizar el principal en un plazo razonable, lo que obliga a prorrogar los vencimientos y a capitalizar los intereses total o parcialmente, con el consiguiente aumento de su endeudamiento, sin que existan posibilidades ciertas de mejorar este continuo deterioro patrimonial.
- Los créditos, para cuya recuperación se han ejercido acciones legales se considerarán de dudoso recaudo sin tomar en cuenta su tiempo de morosidad. También se incluirán en esta categoría a los créditos cuyos deudores hubieren demandado a la entidad acreedora, si es que el cobro de dicho crédito depende del resultado de la respectiva acción.
- Ser un crédito reestructurado, excepto si esta reestructuración es definitiva o si el deudor ha recuperado su capacidad de pago, debiendo en estos casos reclasificarse el crédito en otra categoría.

Perdidas (E)

Deben ubicarse en esta categoría los créditos o porción de los mismos que son considerados como incobrables o con un valor de recuperación tan bajo en proporción a lo adeudado, que su mantención como activo en los términos pactados no se justifique, bien sea porque los socios han sido declarados en quiebra o insolvencia, concurso de acreedores, liquidación, o sufren un deterioro notorio y presumible irreversible de su solvencia y cuyas garantías o patrimonio remanente son de escaso o nulo valor con relación al monto adeudado.

8.6. Calificación de Microcrédito

Los microcréditos serán calificados en función de la antigüedad de las cuotas o dividendos pendientes de pago y la calificación cubrirá la totalidad de las operaciones de microcrédito concedidas por la Cooperativa, en base de los siguientes parámetros:

Cuadro 41: Calificación de Microcrédito

CATEGORÍAS	DIAS DE MORA
A-1 Riesgo Normal	0
A-2 Riesgo Normal	1-8
A-3 Riesgo Normal	9-15
B-1 Riesgo Potencial	16-30
B-2 Riesgo Potencial	31-45
C-1 Riesgo Deficiente	46-70
C-2 Riesgo Deficiente	71-90
D Dudoso Recaudo	91-120
E Pérdidas	Más de 120

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

8.7. Políticas para la Constitución de Provisiones

La Cooperativa ha establecido como política interna, la aplicación de los siguientes niveles de constitución de provisiones, para cada uno de los rangos de calificación de riesgo, de conformidad a los lineamientos establecidos.

Cuadro 42: Provisiones

CATEGORÍAS	PORCENTAJE DE PROVISIÓN	
	Mínimo	Máximo
A-1 Riesgo Normal	0.50%	
A-2 Riesgo Normal	0.51%	0.99%
A-3 Riesgo Normal	1%	4.99%
B-1 Riesgo Potencial	5%	9.99%
B-2 Riesgo Potencial	10%	19.99%
C-1 Riesgo Deficiente	20%	39.99%
C-2 Riesgo Deficiente	40%	59.99%
D Dudoso Recaudo	60%	99.99%
E Pérdidas	100%	

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

8.8. Cartera Vencida

- Clientes cuya exposición global sea igual o menor a 10000 dólares (este monto puede variar en función del requerimiento de la Cooperativa).
- Clientes del segmento personas y pequeñas empresas (Pes).
- Clientes del subsegmento masivo con una morosidad igual o mayor a 16 días.
- Clientes del subsegmento 1 a 1 con una morosidad igual o mayor a 60 días.
- Clientes que no se encuentran demandados. La cooperativa recibirá para su recuperación créditos que se encuentren con el estatus de mora, vencidos y/o castigados, pero que no hayan sido demandados judicialmente.

8.9. Cartera Castigada

- Clientes del segmento personas y pequeñas empresas (Pes).
- Clientes que no se encuentran demandados. La Cooperativa recibirá para su recuperación créditos que se encuentren con el estatus de mora,

CAPÍTULO IX

DE LA GESTIÓN DE COBRANZA

9.1. Modelo de Gestión para una recuperación de cartera rápida y efectiva

La Cooperativa tiene el derecho de supervisar a su criterio, el adecuado uso del crédito es decir que los recursos otorgados se estén utilizando para el fin que se solicitó. El socio está en la obligación de brindar las facilidades a los representantes de la Cooperativa para la supervisión correspondiente.

De comprobarse desviación del uso del crédito, a fin distinto para el que se solicitó y concedió, la Cooperativa podrá declarar el préstamo de término vencido e iniciar la gestión de recuperación, por la vía administrativa o judicial.

7.1. Recuperación y Seguimiento de los Créditos otorgados

La recuperación y seguimiento de la cartera de crédito estará bajo la responsabilidad del Asesor de Crédito no obstante, esta gestión deberá tener una supervisión estricta por parte de las instancias superiores. En el proceso de recuperación y seguimiento intervendrán las siguientes instancias de gestión:

- a) Asesor de Crédito
- b) Jefe de Crédito y Cobranzas
- c) Gerente General
- e) Abogado (únicamente si los casos ameritan)

a) Asesor de Crédito

El Asesor de crédito debería priorizar la visita a socios nuevos con pago de primera cuota, y socios recurrentes que han presentado atrasos en las cuotas anteriores.

Las acciones a considerar para la gestión de la morosidad, son las siguientes:

Se recomienda realizar la visita al prestatario a partir del onceavo día en el atraso de las cuotas. De la reacción inmediata y oportuna depende el éxito de la cartera y la permanencia del Asesor de Crédito en la institución.

Es responsable de organizar y efectuar la visita al socio, para tal efecto deberá comunicarse con su Jefe inmediato, para coordinar el apoyo logístico necesario.

Deberá realizar revisiones periódicas de las garantías, a fin de supervisar que mantengan la cobertura del crédito vigente.

Para el caso de socios o personas naturales se pondrá un especial énfasis en aquellos que comiencen a desarrollar actividades complementarias a su trabajo principal, en especial atención cuando no exista experiencia previa o capital suficiente.

El Asesor de Crédito tiene bajo su responsabilidad la cartera de crédito, la que se clasificara de acuerdo a la antigüedad de saldos y en base a esa antigüedad se realizara el proceso de cobranza. El Asesor deberá generar diariamente en la mañana el Reporte de Cartera Real que contendrá: el número de cuenta del socio, el nombre del deudor, el número de crédito, la fecha de vencimiento de la cuota en mora, número de cuotas atrasadas, saldo capital, totalidad de la deuda, números telefónicos de socio y garante, nombre de garante(s), y un casillero para observaciones, donde se anotara todas las novedades del proceso de cobranza. El reporte se lo archivara diariamente y estará bajo la custodia del Asesor de Crédito.

Si el Asesor de Crédito pactase con el socio un "Compromiso de Pago" deberán dejar constancia escrita del mismo, el cual posteriormente será ratificado por su jefe inmediato, este "compromiso" deberá expresar: Lugar y fecha, Nombre y Número de socio, valor de la cuota en mora a cancelar, fecha en la que se compromete a pagar, comentario del asesor de crédito, la misma que será legalizada por el asesor de crédito y socio. El original de este documento se anexará al expediente del socio, una copia para el archivo especial de "Compromisos de Pago", esto facilitará el control y el otro se entregará al socio para recordarle el acuerdo realizado.

Cumplir con el siguiente cronograma de cobranzas.

Cuadro 43: Cronograma de Cobranza

NIVELES	ACTIVIDAD	TIEMPO (DIAS)	RESPONSABLE
1	Llamada a deudor o garante	3-7	Asesor y Oficial de Crédito
2	Notificación a deudor	8-15	Asesor y Oficial de Crédito
3	Notificación a garante	16-23	Asesor de Crédito
4	Visita de Cobranza deudor y garante	24-30	Asesor de Crédito
5	Notificación de Abogado	31-36	Asesor de Crédito
6	Visita de Cobranza con Jefe de Crédito	37-45	Asesor y Jefe de Crédito
7	Trámite Judicial	50	Jefe de Crédito

Fuente: COAC UNIANDES LTDA.

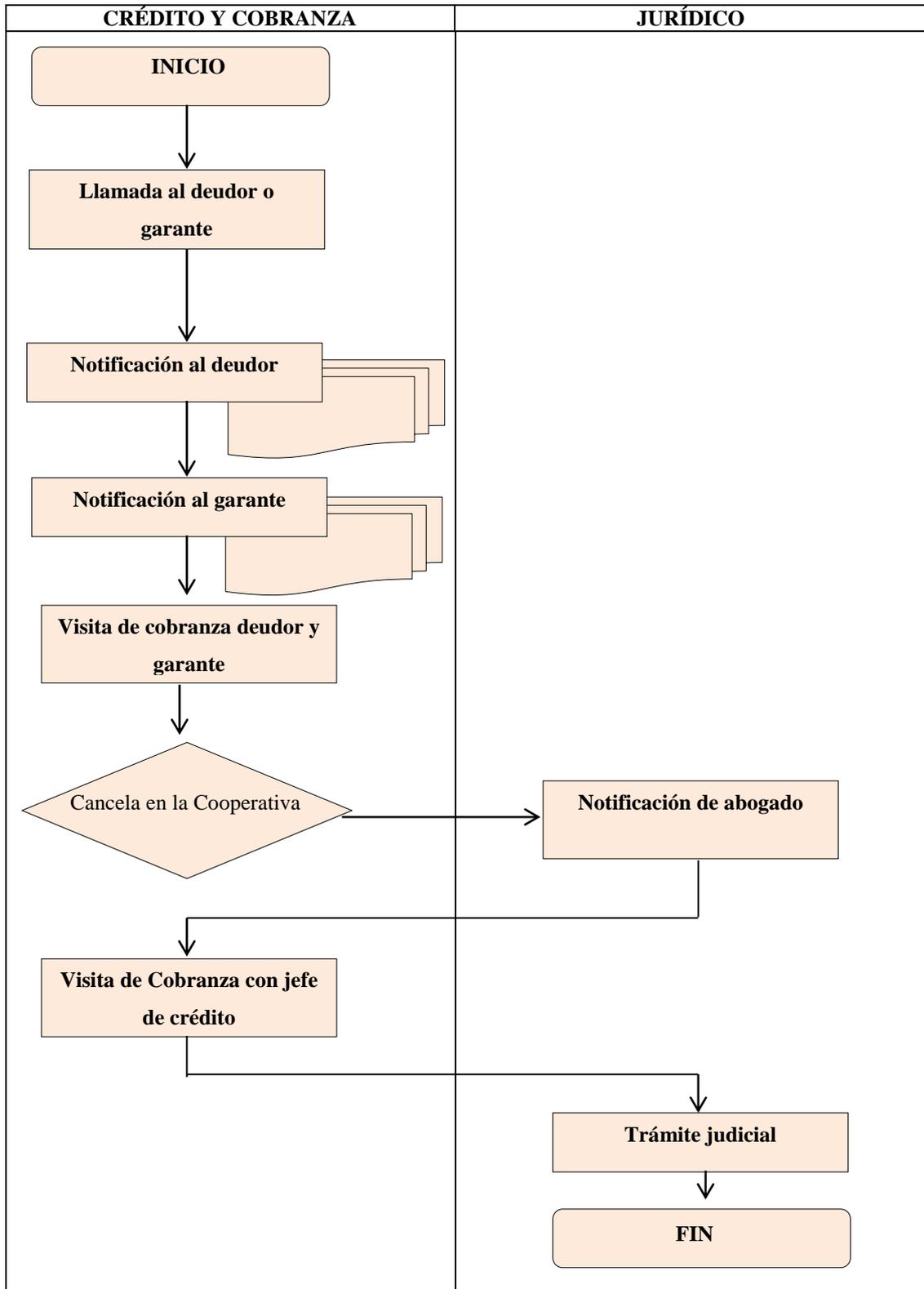
Elaborado por: Geovanna Noboa.

La entrega de notificaciones se la debe hacer directamente al socio o garante(s), en caso de no encontrarlos se puede entregar el documento de cobranza a un vecino, familiar o conocido, sin embargo el Asesor de Crédito insistirá hasta encontrar al socio o garante(s).

Las llamadas de cobranzas, se las deberá realizar con todo el respeto y cordialidad.

Se puede cancelar cuotas atrasadas de crédito, con ahorros con un faltante del hasta el 10% del valor total de la cuota.

Cuadro 44: Flujograma proceso de cobranza



Fuente: COAC UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

b) Jefe de Crédito y Cobranza

Es de su responsabilidad brindar el apoyo necesario al Asesor de Crédito, para la recuperación de los créditos con días de vencimiento mayor a 36 días, por la misma vía persuasiva que utiliza el Asesor. Se recomienda que en todos los casos, en este nivel de atraso, se efectúen visitas frecuentes de cobranza, en las que se ejerza presión psicológica sobre el deudor. A pesar que en estas visitas el Jefe de Crédito y Cobranzas acompañará al Asesor, en la presión conjunta ante el socio deudor, el Asesor de Crédito no queda liberado de su responsabilidad para recuperar el crédito.

c) Gerente Comercial

Es el ejecutivo responsable ante el Consejo de Administración de mantener una cartera de crédito sana y de alta calidad, minimizando el riesgo crediticio. Por lo tanto, deberá mantenerse permanentemente informado a través del Jefe de Crédito y Cobranzas, de las acciones tomadas en las diversas instancias de gestión de recuperación. La información que utilizará el Gerente General será la siguiente;

10. Mensualmente, el Jefe de Crédito y Cobranzas entregará el "Resumen de saldos de cartera por Oficina correspondiente a la Agencia el que revelará la morosidad de la cartera a cargo de cada Asesor, por rangos de atraso.

9.2. Gestión de créditos Dudosos

9.2.1. Características

Para que la recuperación del crédito sea transferido al Jefe de Crédito y Cobranzas, deberá contar con una o más de las siguientes características:

- Acusar 60 días de mora a partir del vencimiento de la cuota.
- Poseer una calificación de C, D o E en la Cooperativa.
- Que se detecten hechos que debiliten la posibilidad de recuperación del crédito.

En el momento en que un crédito sea determinado como problemático o dudoso deberá ser transferido por escrito al Jefe de Crédito y Cobranzas con la evidencia de toda la gestión de cobranza. El Asesor de Crédito deberá procurar al máximo la transmisión de información verbal y escrita sobre el deudor y de su relación con la Cooperativa.

9.2.2. Transferencia a Proceso Legal

En el caso que no se haya cumplido el plan de recuperación convenido o hayan sido agotadas todas las gestiones de cobro, se encargará a un abogado externo su recuperación, por medio del Jefe de Crédito y Cobranzas. De igual manera, el encargo se realizará por escrito.

9.2.3. Responsabilidades

Por la transferencia o encargo de la recuperación del crédito, la responsabilidad de seguimiento por parte del Asesor de Crédito no desaparece, principalmente para cubrir la eventualidad de que el crédito recupere sus condiciones normales.

Durante todo el proceso de recuperación, la responsabilidad por inobservancias, falta de seguimiento y análisis de alternativas de negociación del Asesor de Crédito o por errores en la selección, evaluación de socios y falta de seguimiento en la recuperación por parte del Asesor de Crédito no desaparece.

9.2.4. Administración y Cobranza

A fin de optimizar la gestión de recuperación de créditos vencidos se deberá seguir el siguiente proceso:

- ✚ Si el deudor es renuente a alcanzar acuerdos es decir, no existe voluntad de pago, ni interés en llegar a un convenio de pago, no devolvió las llamadas y no fue localizable en la dirección suministrada así como, si el garante demostró las mismas actitudes, el Jefe de Crédito y Cobranzas encargará a un abogado el crédito para su recuperación por vía judicial y pondrá en conocimiento de Gerencia.
- ✚ Si el deudor mostró voluntad de pago e interés en arreglar su situación, en las oficinas de la Cooperativa se establecerá un convenio de pago con un plazo razonable de acuerdo al caso, plazo que se podrá ampliar por una sola ocasión y si no se llegare a cumplir lo convenido, sin más trámite, el Jefe de Crédito y Cobranzas encargará a un abogado el crédito para su recuperación por vía judicial y pondrá en conocimiento de Gerencia.
- ✚ El convenio de pago deberá contener la justificación, los compromisos asumidos por el deudor y el plan de pagos para su cumplimiento.

9.2.5. Formas de Negociación

La Cooperativa en todo tiempo deberá sujetarse a todos aquellos mecanismos establecidos en el marco legal y normativo.

9.2.6. Abonos por partes

Se autoriza recibir cuotas parciales El Jefe de Crédito y Cobranzas pignorará las cuentas de los deudores que han suscrito un convenio de pago, de forma tal que los fondos que sean depositados, no puedan ser retirados El Jefe de Crédito y Cobranzas tiene la facultad de cobrar la deuda respectiva a través de Nota de Débito de los fondos que disponga en la cuenta del deudor y garantes.

9.2.7. Reestructuraciones

Cualquier reestructuración solamente puede concederse a solicitud del deudor previa autorización de gerencia siempre y cuando exista una causa justificada y luego de haber agotado cualquier otra alternativa.

Una reestructuración puede ser la reprogramación del plan de pagos original del préstamo y deberá contemplar la totalidad del saldo de capital, los intereses deberán ser pagados por el deudor. Para los casos de nuevos créditos reestructurados, previo visto bueno de gerencia, podrán otorgarse plazos mayores, que los establecidos para los productos de la cooperativa. Las alternativas podrán ser:

- a) Ampliación del Plazo
- b) Sustitución de Obligaciones
- c) Sustitución de Deudor

El Asesor de Crédito, deberá demostrar que mejora significativamente la calidad del sujeto de crédito, la garantía y las perspectivas de recuperación de la deuda. Este procedimiento en ningún caso significará o permitirá la omisión de políticas, normas o lineamientos establecidos para un crédito nuevo. De igual manera, tampoco significará un cambio de calificación del deudor.

9.2.8. Débitos Bancarios

Los débitos que se realicen de la cuenta del Deudor, Codeudor o Garante para ser aplicados a la Operación a la que están atados, los realizará mediante un oficio el

Departamento de Cobranza al Jefe de Cajas. Para el efecto no necesitará un respaldo físico firmado por el cliente.

Las autorizaciones de débito de la cuenta de un tercero (no Deudor, Codeudor o Garante) Si deberán contar con el soporte físico debidamente firmado por el propietario de la cuenta en el formato preestablecido por el Banco y supondrá una transferencia de dicho tercero a la obligación en cuestión. Para el efecto la Cooperativa deberá escanear la autorización, enviarla a la Unidad de Cobranza quien verificará que la firma sea la del titular de la cuenta, y una vez que tenga su aprobación en línea, detallar su aplicación en el archivo correspondiente.

4.3. DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

En la Economía Popular y Solidaria, las Organizaciones del sector Financiero Popular y Solidario, se mantienen bajo el marco regulatorio de instrumentos conceptuales, metodológicos y técnicos del Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, pertenecen al Segmento 4 de la Zonal de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, estaban contraladas por las Superintendencia de Bancos y Seguros hasta el 5 de junio del 2012, fecha en la que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria inicio sus actividades y se transfirieron dicha Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo su control.

A continuación detallamos los indicadores de gestión determinados por la SEPS para medir la eficiencia y eficacia de las operaciones realizadas en la Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Cuadro 45: Índices de Gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.

INDICADORES	FÓRMULA	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Calidad de los Activos	$\frac{\text{Activo Improductivo}}{\text{Total Neto}}$ $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}} \times 100$	<p>Conocer el total del Activo de la Cooperativa.</p>
Morosidad	$\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera total}} \times 100$ $\frac{\text{Montos Recuperados}}{\text{Montos por recuperar}} \times 100$	<p>Emitir semanalmente el listado de todos los créditos que se encuentren en situación de mora.</p> <p>Generar alternativas viables de cobro de créditos en mora.</p> <p>Incentivar al personal del área de créditos a la recuperación de Cartera Vencida.</p> <p>Mejorar el nivel de colocación y captaciones.</p> <p>Establecer políticas de cobranza.</p>
Eficiencia de Microeconómica	$\frac{\text{Gastos Operacionales Estimados}}{\text{Activo Total Promedio}}$ $\frac{\text{Gastos de Personal Estimados}}{\text{Activo Total Promedio}}$	<p>Cumplir con los objetivos planteados por la Cooperativa.</p> <p>Cumplir con las metas establecidas por el área de crédito.</p>
Rentabilidad	$\frac{\text{Resultados del Ejercicio}}{\text{Patrimonio Promedio}}$ $\frac{\text{Resultados del Ejercicio}}{\text{Activo Promedio}}$ $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}} \times 100$ $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ $\frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Total Depósitos a Corto Plazo}}$	<p>Reducir gastos operativos.</p> <p>Reducir tasas de interés en las inversiones.</p> <p>Presentar proyectos a Instituciones de apoyo social.</p> <p>Recuperar la cartera vencida.</p>

Rendimiento de la Cartera	Cartera de Crédito Reestructurada / Cartera Total por Vencer	<p>Renegociación de la deuda cuando este haya cancelado más de 50% de modo que la nueva obligación adquirida será por la diferencia.</p> <p>Tomar de la cuenta de encaje para el pago de la letra vencida.</p>
Otros Ingresos Operacionales	<p>Ingresos por Servicios / Cartera Bruta Promedio</p> <p>Satisfacción (N° de quejas recibidas / Total de Clientes) x 100</p>	<p>Informar al socio sobre nuestros productos y servicios.</p> <p>Asesorar al socio de la manera más adecuada en el momento de realizar cualquier transacción.</p> <p>Fortalecer la cobertura nacional a través de consolidación de agencias.</p> <p>Definir y establecer políticas de servicio, normas de atención al cliente interno y externo.</p>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Subdirección de Estadística.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

4.4. CAPACITACIÓN

4.4.1. Introducción

Al trabajo de investigación hemos determinado la necesidad de diseñar un programa de capacitación que tiene por objeto proponer acciones de mejora en cuanto al conocimiento crediticio y específicamente a la implementación del modelo de gestión propuesto anteriormente, el mismo que estará dirigido al personal que labora en el departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.

4.4.2. Objetivo General

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades para la cual fueron asignadas en el departamento de crédito.

4.4.3. Objetivos Específicos

- ✚ Adquirir los conocimientos necesarios para la realización de un trabajo eficiente en el área de crédito.
- ✚ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en el área como normas y políticas de crédito dispuestas por los organismos de control vigentes en nuestro país.
- ✚ Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- ✚ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

4.4.4. Justificación

La capacitación es un proceso a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos y relativos al trabajo donde se desarrollan. Partiendo de ese punto de vista se considera la capacitación como un método importante para mejorar el desempeño y fomentar el desarrollo profesional; en algunos casos la estrategia de capacitación no llenan las expectativas, por tal razón es necesario implementar nuevas estrategias que conlleven al logro de los objetivos.

De acuerdo a lo anterior se elabora el presente plan con el objetivo de dar respuesta a las necesidades en este caso de la implementación de un modelo de gestión de crédito y

cobranza, logrando así que el área de Crédito cuente con funcionarios preparados y que tengan conocimientos actualizados para su desempeño.

4.4.5. Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para los funcionarios del departamento de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.

4.4.6. Políticas

Las instituciones crediticias cuentan con políticas que conducen en forma adecuada hacia el logro de los objetivos generales de la organización, asimismo es preciso determinar aquellas que guían hacia los propósitos de la capacitación y desarrollo de los funcionarios.

Dentro de ellas se mencionan:

Establecer en forma permanente un programa de capacitación y desarrollo.

Generar desarrollo profesional de los funcionarios mediante capacitaciones de alta calidad.

Involucrar activamente las áreas que intervienen en el proceso de enseñanza.

Consensar el financiamiento requerido para las capacitaciones cuando sea necesario.

Evaluar constantemente si se está poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.

4.4.7. Programa de Capacitación

Los administradores pueden valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de su institución.

Para que la capacitación sea efectiva es necesario que el empleado conciba la capacitación como una herramienta a través de la cual pueden adquirirse nuevos conocimientos o ampliar los que ya se tienen.

Evaluar el desempeño. El trabajo de cada empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.

Analizar los requisitos del trabajo. Se estudian las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y los empleados que no cuenten con las habilidades o los conocimientos necesarios pasan a ser candidatos para un programa de capacitación.

Analizar la organización. Se estudia la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias que existen. Por ejemplo, los miembros de un departamento con una tasa elevada de rotación o con antecedentes de bajo desempeño quizá requieran capacitación adicional.

Las encuestas de los empleados. Se pide a los empleados que describan los problemas que están teniendo con su trabajo y las medidas que consideran necesarias para resolverlos.

PLAN DE ACCIÓN

ÁREA CLAVE:	Personal del Departamento de Crédito y Cobranza
OBJETIVO:	Mejorar la calidad del servicio y los conocimientos del personal de área.
PLAN DE ACCIÓN:	Plan para la capacitación y desarrollo del personal del área de Crédito y cobranza.
PRÓSPOSITO:	Lograr una capacitación y desarrollo del personal del área de Crédito y Cobranza.
RESPONSABLE BÁSICO:	Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.

4.4.8. Plan de Capacitación y Desarrollo

Es de gran importancia considerar la aplicación de un modelo de capacitación y desarrollo a través de la elaboración de planes específicos de acción que lleven una secuencia lógica y oportuna de cada una de las fases del proceso de capacitación.

Consiste en la elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, el establecimiento de objetivos, políticas programas y un estimado del presupuesto con el fin de satisfacer dichas necesidades y mejorar el nivel de desempeño del personal.

a. Procedimientos para detectar necesidades

Se consideró para la determinación de las necesidades de capacitación en el área de crédito y cobranza, obtenida en el instrumento de investigación, donde un 71% de los funcionarios solicitan ser capacitados.

La opinión de los clientes al consultarles a través de una entrevista informal a varios de ellos, especificó que los asesores de crédito tienen poco conocimiento acerca de las actividades que debería desempeñar.

b. Actividades

Validación del diagnóstico de necesidades de actualización crediticio.

Consenso de comité de capacitación y desarrollo

Elaboración del plan.

Presentación del plan para su aprobación de parte del comité de capacitación y desarrollo.

Actividades de transferencias de fondos para cubrir gastos.

Cotización de bienes y servicios necesarios para desarrollar la capacitación.

Contratación de servicios profesionales.

Compra de refrigerio.

Desarrollo de jornada taller sobre actualización.

Desarrollo de círculos de estudio sobre evaluación de los aprendizajes.

4.4.9. Diseño del Programa de Capacitación

Los programas son instrumentos destinados a facilitar el logro de los objetivos definidos por un plan general. Deben llenar los siguientes requisitos:

- Estar sustentado en el análisis de necesidades.

- Brindar una secuencia lógica y progresiva de desarrollo.
- Identificar necesidades cambiantes mediante la evaluación constante.

Los programas de capacitación deben contener los siguientes aspectos: contenidos programáticos, actividades del capacitador y capacitando, tiempo, metodología, recursos; a continuación se desarrolla el programa de capacitación y desarrollo del personal del área de Crédito y Cobranza de la Cooperativa UNIANDES LTDA.

Cuadro 47: FORMULARIO PARA PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN
INSTITUCIÓN: COOPERTIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA.

ÁREA DE ATENCIÓN: CRÉDITO Y COBRANZA

CAPACITADOR: Ing. José Vargas.

TEMA DEL EVENTO: “Implementación de un Manual de Crédito y Cobranza”

Nº PARTICIPANTES: 7

FECHA: 25 DE ABRIL 2016.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	PARTES INVOLUCRADAS		TIEMPO DE DURACIÓN	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN
		CAPACITADOR	CAPACITADO			
<p>Apoyar técnicamente al personal sobre procesos de crédito y cobranza.</p> <p>Incentivar a los funcionarios a participar en actividades de mejoramiento de la calidad del servicio.</p>	<p>Procedimientos y técnicas de cobranza.</p> <p>Modelo de Gestión.</p> <p>Manual de Crédito.</p>	<p>Especialista en Modelos de Gestión de Crédito y Cobranza.</p>	<p>7 Funcionarios que corresponde 4 a la parte administrativa y 3 del área de Crédito.</p>	<p>Cuatro días (dos fines de semana) en horario de 08:00AM-5:00PM</p>	<p>Conferencia</p> <p>Estudio de casos</p>	<p>Al evaluar el evento se evalúa:</p> <p>El contenido del tema</p> <p>Ambiente de armonía y respeto durante la exposición entre otras.</p>

Fuente: Hernández, P, & Rodríguez L. (2011). *Modelo de Gestión Administrativa*. (2ª ed.), 2016.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Presupuesto de Gastos de Capacitación

Cuadro 48: Presupuesto de Gastos de Capacitación

Nº	ACTIVIDAD	COSTO UNITARIO \$	TOTAL \$
1	Contratación de Servicios Profesionales	2.500,00	2.500,00
2	Folletos del Manual de Crédito y Cobranza	35,00	35,00
3	Gastos de Operación por refrigerio	48,00	48,00
TOTAL			2.583,00

Fuente: Hernández, P, & Rodríguez L. (2011). *Modelo de Gestión Administrativa*. (2ª ed.), 2016.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

4.410. Ejecución e Implementación de la Capacitación

Para la ejecución de la capacitación deben revisarse los perfiles del capacitador y del personal a capacitar, la adecuada programación en base a las necesidades, el uso de equipo y material de apoyo suficiente, entre otros; a fin de asegurar la efectividad del plan. Tomando en cuenta lo anterior se considera lo siguiente:

- Perfil del Capacitador

A partir de la formulación de la estrategia de capacitación y desarrollo para responder al reto de mejorar los conocimientos en la aplicación de un nuevo modelo de gestión en el Departamento de Crédito y Cobranza.

Hoja de Requisitos

Tema: Implementación de un Modelo de Gestión para Crédito y Cobranza

Fecha: 25 de Abril del 2016.

Facilitador: Ing. José Vargas-Subdirector de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria-Riobamba

Duración: 4 días

Lugar: Instalaciones de la Cooperativa.

- Perfil de los participantes

Nivel Académico: Graduado universitario en Banca y Finanzas o carreras afines.

Experiencia requerida: Estar laborando como jefe o asesor de crédito en la Cooperativa.

La actitud que deben tener son las siguientes:

- Dispuesto a recibir nuevos conocimientos
- Capaz de reconocer si existe deficiencias en su desempeño y modificarlo.
- Comprometido a practicar de forma inmediata lo aprendido en el evento.
- Dispuesto a transmitir al cliente los conocimientos adquiridos en la capacitación.

Temas a desarrollar en el evento de capacitación

Cuadro 49: Temas a desarrollarse en la Capacitación

N°	Contenido	Objetivo	Duración
1	Procedimientos y técnicas de cobranza Estrategias de Cobranza	Que los funcionarios conozcan las nuevas técnicas y procedimientos crediticios.	2 horas
2	Modelo de Gestión Importancia del Modelo de Gestión Fases del Modelo de Gestión Partes del Modelo de Gestión	Aplicabilidad del modelo de gestión.	2 horas
3	Manual de Crédito Objetivo Alcance Aplicabilidad Áreas y Usuarios Procesos	Implementación del manual de crédito y cobranza.	2 horas

Fuente: Hernández, P, & Rodríguez L. (2011). *Modelo de Gestión Administrativa*. (2ª ed.), 2016.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

4.4.11. Evaluación del Proceso de Capacitación

La evaluación de la capacitación se realiza mediante estadísticas e índices financieros como la liquidez y disponibilidad relegando la evaluación a corto plazo que comprende la medición de la reacción, aprendizaje y aplicación de lo aprendido por el personal que permite obtener información esencial para determinar la efectividad de la capacitación, corrección de deficiencias y retroalimentación del proceso.

CONCLUSIONES

- En la presente investigación se llegó a conocer el resultado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., la cual presenta un alto grado en su cartera vencida a la culminación del 2015, según la normativa vigente del Sistema Financiero Nacional.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., no cuenta con personal idóneo en el Departamento de Crédito y Cobranza, a la vez no dispone de un técnico competente que realice el control interno al proceso de créditos.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito no cuenta con mecanismo ni estrategias de otorgamiento y desembolso de los créditos.
- La Cooperativa no cuenta con indicadores de gestión que le permitan tomar decisiones acertadas.

RECOMENDACIONES

- Existe la necesidad de que la Cooperativa adopte el Modelo de Gestión de crédito el cual permitirá normar un adecuado proceso de gestión de cobro de cartera vencida; el manual orienta el desarrollo de actividades de cada una de las personas que laboran en el área; da a conocer las políticas generales, políticas de riesgos, conocimientos específicos de los requisitos indispensables para efectuar la cobranza; informa sobre el correcto desempeño del elemento humano.
- Recomendamos a la Gerencia de la Cooperativa capacitar y concientizar al personal sobre la importancia de la herramienta de procesos y políticas así como también las ventajas en su aplicación, como oportunidad de crecimiento profesional e institucional, permitiendo minimizar errores, asignación de responsabilidades claras y mecanismo de trabajo en equipo.
- Mediante el Manual de Crédito la Cooperativa trabajara bajo mmecanismos y estrategias junto con el personal técnico para el adecuado seguimiento y recuperación de créditos otorgados.
- Se debe implementar indicadores de gestión en la Cooperativa que permita medir la eficiencia y eficacia de las operaciones y actividades registradas en la institución para tener el conocimiento necesario y poder corregir errores a tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. (2008). *Como hacer investigación cualitativa*. (3ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Ávila, H. (2012). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Beaufond, R (2005) *Fundamentos de Gerencia de Riesgo*. Venezuela: Condilca.
- Block, et al (2013) *Fundamentos de Administración Financiera*. (4ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Burgos, N. (2001). *Investigación Cualitativa*. (2ª ed.). Madrid: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato I, (2005) *Administración General*. (8ª ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Proyectos*. (4ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Cifuentes, R. (2010). *Diseño de Proyectos de investigación cualitativa*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Gómez, L. (2009). *Análisis de Crédito y Cobranza*. Repositorio Universidad Técnica Equinoccial.
- Hernández, & Rodríguez (2006). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, P, & Rodríguez L. (2011). *Modelo de Gestión Administrativa*. (2ª ed.). Madrid: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Hurtado, J. (2010). *Como formular objetivos de investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Johnson, R (2002) *Funciones de la Gestión Financiera*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- López A, & González J. (2008). *Administración de Crédito y Cobranza*. (2ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. (4ª ed.). Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Morris d, & Brandon J (2004) *Reingeniería*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.

- Pérez, J (2008) *Contabilidad Bancaria*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A
- Pérez, J (2008). *Gestión Estrategia de Mercad*. Bogotá: Ecoe-Ediciones.
- Sáenz, A. (2003). *Auditoría de Gestión*. (2^a ed.). Madrid: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Vázquez, J, & Weber, E. (1997). *Gestión de Procesos*. Madrid: Ecoe-Ediciones.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Personal Administrativo de UNIANDES LTDA.



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría



Investigador: Geovanna Noboa.

Encuesta dirigida: Personal Administrativo UNIANDES LTDA.

Objetivo: Recopilar información que ayude a la investigación sobre el diseño de un modelo de gestión para la gestión crediticia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.

Indicaciones generales: Marque con una X la respuesta que considere pertinente.

1. ¿Cuenta el departamento de Crédito y Cobranza con un manual definido para el otorgamiento de los créditos?
SI NO
2. ¿Cree usted que el diseño de un modelo de gestión permitirá fortalecer la gestión crediticia y la toma de decisiones gerenciales en la cooperativa?
SI NO
3. ¿En base a qué documento se otorgan los créditos a los clientes?
MANUAL DE CRÉDITO
POLÍTICAS DE CRÉDITO INTERNAS
4. ¿Antes de entregar el crédito se realiza un estudio exhaustivo del cliente?
SI NO
5. ¿Cree Ud., que la documentación solicitada para la emisión del crédito es la correcta?
SI NO
6. ¿Cómo calificaría el tiempo en que demora en evaluar la solicitud de crédito?
CORTO
ÓPTIMO
EXCESIVO
7. ¿Qué importancia tiene para Ud. el conocimiento de los procesos de crédito que se debería aplicar?
IMPORTANTE
MEDIO IMPORTANTE
NO IMPORTANTE
8. ¿Cree usted que los logros obtenidos por el Departamento de Crédito y Cobranzas a su cargo son; Muy Satisfactorio, Poco Satisfactorio o Nada Satisfactorio?
MUY SATISFACTORIO
POCO SATISFACTORIO

NADA SATISFACTORIO

9. ¿Se realizan reportes mensuales de la cartera de crédito?
SI NO

10. ¿El ambiente de trabajo en el área de crédito es el adecuado?
MUY SATISFACTORIO
POCO SATISFACTORIO
NADA SATISFACTORIO

11. ¿Se realizan capacitaciones constantes al personal del Departamento de Crédito y Cobranza?
SI NO

BUENO
MALO
REGULAR
PÉSIMO
DEBE MEJORAR

8. ¿Cuál sería su criterio para mejorar la entrega de un crédito al cliente de las Cooperativas?

RAPIDEZ EN EL TRÁMITE
MEJOR TRATO AL CLIENTE
SIGA IGUAL
MENOS REQUISITOS

9. ¿Qué importancia tiene para usted el conocimiento del proceso de crédito?

ALTA
MEDIA
BAJA
NINGUNO

10. ¿Le gustaría que se realice un estudio sobre los diferentes consumos de crédito?

SI

NO

Anexo 3: Chi Cuadrado

Grados de libertad (G)	.05	.01
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209

Anexo 4: Requisitos para el Otorgamiento de Crédito de diferentes COACs.

COAC “UNIANDES” LTDA.	COAC “CARIAMANGA” LTDA	COAC “MINGA” LTDA.
<p>PERSONAS NATURALES</p> <p>Fotocopias de cédulas y papeletas de votación del solicitante y garantes. Copia de un servicio básico; agua, luz o teléfono. Roles de Pagos.</p> <p>PERSONAS JURÍDICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias de cédulas y papeletas de votación de Presidente y Gerente - Documento de legalidad de la empresa emitido por el ente de control - Nombramientos de Directivos - Copia certificada del acta de sesión, con la resolución de solicitar el crédito en la cooperativa - Fotocopia del RUC. - Ultima declaración de impuesto a la renta - Tres últimas declaraciones de IVA. - Un servicio básico de donde funciona la empresa. 	<p>PERSONAS NATURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Copia a color del documento de identidad (cédula y certificado de votación) del solicitante y garantes. - Copia del último pago de servicios básicos: agua, luz o teléfono. - Copia del RUC y/o Permiso de Funcionamiento. - Rol de Pagos (deudor y/o garante) <p>PERSONAS JURÍDICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Copia de: Escrituras de Constitución de la Compañía, de los Estatutos y sus modificaciones, de las facultades y poderes de los representantes legales con sus nombramientos respectivos. - Copias de: RUC y documentos de identidad de quienes tengan poderes y representación legal. - Estados Financieros de los últimos tres años. - Certificado de estar al día en el pago de las obligaciones con la Superintendencia de Compañías. - Proyección financieras de los últimos años, flujo de caja. 	<p>PERSONAS NATURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Copias a color de los documentos de identidad; solicitante y garante. - Copia de un servicio básico. - Copia de la libreta de Ahorros. - Solicitud especificando el destino del crédito. <p>PERSONAS JURÍDICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Copia de inscripción en la Superintendencia de Bancos. - Copia de las escrituras donde funciona la empresa. - Copia del RUC - Copias de documentos de identificación de los representantes legales. - Informe de la situación financiera de la empresa.

Anexo 5: Variación de la Cartera de Crédito

CARTERA DE CRÉDITOS	2014	2015	VARIACIÓN
Cartera de créditos de consumo por vencer	3,885,652	4,078,743	4,97%
Cartera de créditos microempresa por vencer	3,934,243	7,368,699	87,30%
Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses.	242,200	195,299	-19,36%
Cartera de créditos microempresa que no devenga intereses	478,477	211,091	-55,88%
Cartera de créditos de consumo vencida	89,598	69,538	-22,39%
Cartera de créditos microempresa vencida	104,133	146,679	40,86%
(Provisiones para créditos incobrables)	346,821	465,162	34,12%
TOTAL CARTERA DE CRÉDITOS	8,387,481	11,604,887	38,36%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA. (Dpto. de Crédito)

Elaboración: Geovanna Noboa.

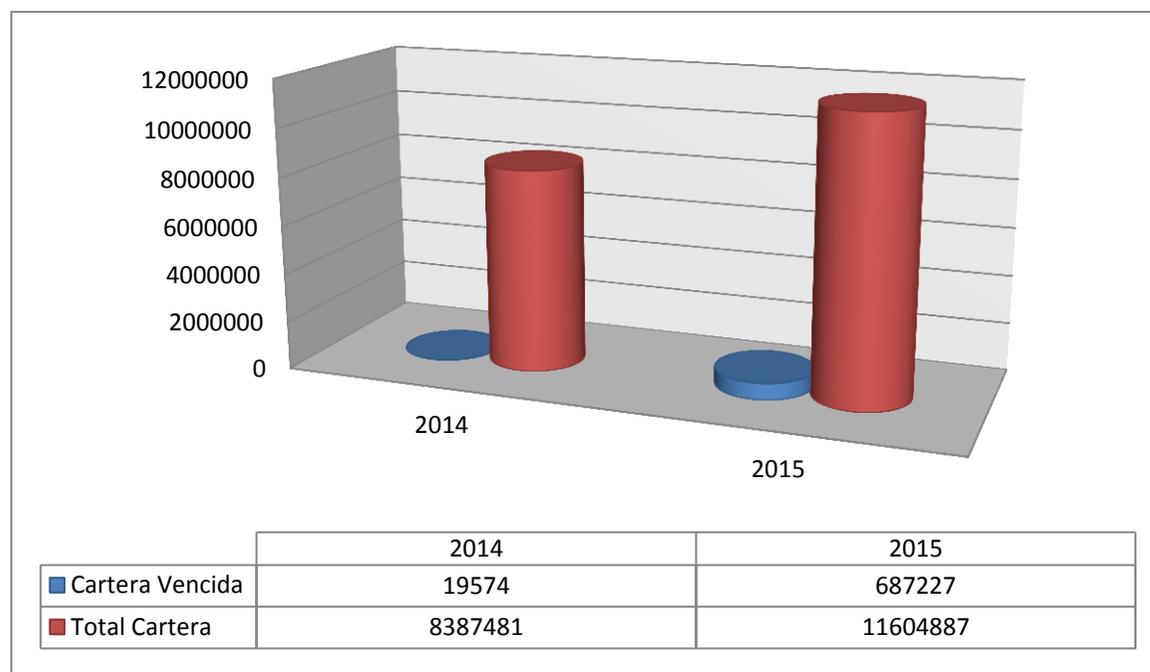
Anexo 6: Cartera Vencida sobre el total de Cartera

DETALLE	2014	2015
Cartera Vencida	195,740	687,227
Total Cartera	8,387,481	11,604,887

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.

Elaboración: Geovanna Noboa.

Cartera Vencida sobre el total de Cartera



Fuente: Dpto. de Crédito y Cobranza UNIANDES LTDA.

Elaborado por: Geovanna Noboa.

Anexo 7: Montos Recuperados

DETALLE	2014	2015
Montos Recuperados	39,879	102,348