



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
C.P.A.

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA  
VENCIDA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"PACIFICO" LTDA., CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA  
CHIMBORAZO DEL PERIODO 2010 – 2014.

AUTORA:

GLORIA BEATRIZ GUAMINGA CURICHUMBI

RIOBAMBA - ECUADOR

2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Sra. Gloria Beatriz Guaminga Curichumbi, cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Dr. Alberto Patricio Robalino

**DIRECTOR TRIBUNAL**

Ing. Leonardo Ramiro Cabezas

**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Gloria Beatriz Guaminga Curichumbi, 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, 15 de marzo de 2017

Gloria Guaminga Curichumbi

**ASPIRANTE**  
C.I.- 060420489-1

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres y mis hijos Jeremy y Ariadna ya que fueron el motivo y el pilar para esforzarme todos los días para cumplir una de tantas metas trazadas.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a DIOS por su misericordia y fidelidad hacia mí y los míos, ya que sin su gracia y favor sobre mí no lo hubiera logrado y por ello toda la gloria para DIOS.

Agradezco también a esta noble institución que me abrió las puertas para educarme y a los docentes que año tras año nos brindó sus conocimientos y experiencias.

## ÍNDICE GENERAL

|   |      |
|---|------|
| ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO..... | i    |
| CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....                 | ii   |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....               | iii  |
| DEDICATORIA .....                               | iv   |
| AGRADECIMIENTO .....                            | v    |
| ÍNDICE GENERAL .....                            | vi   |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                          | ix   |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS.....                         | x    |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                         | xi   |
| ÍNDICE DE ANEXOS .....                          | xii  |
| RESUMEN EJECUTIVO.....                          | xiii |
| SUMMARY.....                                    | xiv  |
| INTRODUCCIÓN .....                              | 1    |
| CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....                    | 2    |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....             | 2    |
| 1.1.1 Formulación del Problema.....             | 3    |
| 1.1.2 Delimitación del Problema .....           | 3    |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN .....                         | 3    |
| 1.3 OBJETIVOS .....                             | 5    |
| 1.3.1 Objetivo General.....                     | 5    |
| 1.3.2 Objetivos Específicos .....               | 5    |
| CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....                | 6    |
| 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....           | 6    |
| 2.1.1 Antecedentes Históricos .....             | 6    |
| 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA - CONCEPTUAL .....   | 10   |
| 2.2.1 Cooperativas .....                        | 10   |
| 2.2.2 Gestión.....                              | 12   |
| 2.2.3 Modelo de Gestión.....                    | 14   |

|                                       |   |    |
|---------------------------------------|---|----|
| 2.2.4                                 | Gestión de Cobranzas .....  | 14 |
| 2.2.5                                 | Créditos .....  | 15 |
| 2.3                                   | IDEA A DEFENDER .....   | 23 |
| 2.4                                   | VARIABLES DE ESTUDIO .....  | 23 |
| 2.4.1                                 | Variable Independiente .....  | 23 |
| 2.4.2                                 | Variable Dependiente .....  | 23 |
| CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO..... |   | 24 |
| 3.1                                   | MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....  | 24 |
| 3.2                                   | TIPO DE INVESTIGACIÓN .....   | 24 |
| 3.2.1                                 | Investigación de Campo .....  | 24 |
| 3.2.2                                 | Investigación Bibliográfico/Documental.....   | 24 |
| 3.3                                   | POBLACIÓN Y MUESTRA .....   | 25 |
| 3.4                                   | MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....  | 26 |
| 3.4.1                                 | Métodos .....   | 26 |
| 3.5                                   | RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS .....   | 27 |
| 3.5.1                                 | Resultados de las encuestas aplicadas a Empleados.....                                      | 27 |
| 3.5.2                                 | Resultados de las encuestas aplicadas a Socios.....   | 36 |
| 3.5.3                                 | Entrevista para el Gerente General de la Cooperativa.....                                   | 42 |
| 3.6                                   | VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....  | 43 |
| CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....   |   | 44 |
| 4.1                                   | TÍTULO.....   | 44 |
| 4.2                                   | CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....   | 44 |
| 4.3                                   | ANTECEDENTES .....  | 44 |
| 4.4                                   | OBJETIVOS .....   | 45 |
| 4.4.1                                 | General.....  | 45 |
| 4.4.2                                 | Específicos.....  | 45 |
| 4.5                                   | JUSTIFICACIÓN .....   | 46 |
| 4.6                                   | DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS .....  | 47 |
| 4.6.1                                 | Reestructuración organizacional para el área de créditos y cobranzas de la cooperativa..... | 47 |
| 4.6.2                                 | Funciones a cumplir para el área de crédito y cobranza.....                                 | 50 |
| 4.6.3                                 | Análisis al procedimiento actual de cobros que mantiene la cooperativa. ....                | 56 |

|       |   |            |
|-------|---|------------|
| 4.6.4 | Políticas de Gestión para Recuperación de Cartera.....                            | 65         |
| 4.6.5 | Proceso de Cobranzas para el área de Créditos y Cobranzas .....                   | 68         |
| 4.6.6 | Procedimientos de Cobranza .....  | 76         |
| 4.7   | <b>MODELO DE GESTIÓN PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA<br/>VENCIDA PROPUESTO .....</b> | <b>84</b>  |
| 4.7.1 | Variables Independientes para cada tipo de Gestión .....                          | 85         |
| 4.7.2 | Calculo de Comisiones .....   | 88         |
| 4.7.3 | Refinanciamiento, Novación, Reestructuración y Castigo de Crédito .....           | 89         |
| 4.8   | <b>RESULTADOS A OBTENER.....</b>  | <b>99</b>  |
| 4.8.1 | Beneficio Cualitativo .....   | 100        |
| 4.8.2 | Beneficios Cuantitativos.....   | 100        |
| 4.8.3 | Elaboración de Indicadores .....  | 101        |
|       | <b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                            | <b>104</b> |
|       | <b>CONCLUSIONES .....</b>   | <b>104</b> |
|       | <b>RECOMENDACIONES.....</b>   | <b>104</b> |
|       | <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>   | <b>105</b> |
|       | <b>ANEXOS .....</b>   | <b>107</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1: Composición de la Población .....                     | 25  |
| Tabla 2: Composición de la Muestra .....                       | 26  |
| Tabla 3: Existe un Modelo de Gestión.....                      | 28  |
| Tabla 4: Políticas y Estrategias de Cobranza.....              | 29  |
| Tabla 5: Procedimientos de Cobranza .....                      | 30  |
| Tabla 6: Seguimiento al Socio .....                            | 31  |
| Tabla 7: Conocimientos y Experiencia.....                      | 32  |
| Tabla 8: Causa de Morosidad .....                              | 33  |
| Tabla 9: Reducir Morosidad .....                               | 34  |
| Tabla 10: Información de niveles de Morosidad .....            | 35  |
| Tabla 11: Mantiene algún crédito .....                         | 36  |
| Tabla 12: Vencimiento de cutas mensuales.....                  | 37  |
| Tabla 13: Retraso en el pago de Créditos .....                 | 38  |
| Tabla 14: Visitas para Notificaciones .....                    | 39  |
| Tabla 15: Agravantes de caer en mora.....                      | 40  |
| Tabla 16: Información de vencimiento de sus pagos.....         | 41  |
| Tabla 17: Porcentaje de Cartera Vencida COAC Pacífico. ....    | 45  |
| Tabla 18: montos y tipos de créditos .....                     | 60  |
| Tabla 19: Norma para la Gestión del Riesgo .....               | 85  |
| Tabla 20: Tramos por días .....                                | 86  |
| Tabla 21: Códigos de Respuesta.....                            | 86  |
| Tabla 22: Códigos de Acción Sugerida .....                     | 87  |
| Tabla 23: Tabla Básica de Operatividad del Modelo .....        | 96  |
| Tabla 24: Tabla Básica de Operatividad del Modelo 2 .....      | 97  |
| Tabla 25: Tabla de Comportamiento Modelo BAS .....             | 98  |
| Tabla 26: Indicador de Gestión para el área de Créditos .....  | 101 |
| Tabla 27: Indicadores de Gestión para el área de crédito ..... | 102 |
| Tabla 28: Medición de Efectividad y Cumplimiento.....          | 103 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: Modelo de Gestión .....                         | 28 |
| Gráfico 2: Políticas y Estrategias de Cobranza.....        | 29 |
| Gráfico 3: Procedimientos de Cobranza .....                | 30 |
| Gráfico 4: Seguimiento al Socio .....                      | 31 |
| Gráfico 5: Conocimientos y Experiencia.....                | 32 |
| Gráfico 6: Causa de Morosidad .....                        | 33 |
| Gráfico 7: Reducir Morosidad.....                          | 34 |
| Gráfico 8: Información de niveles de Morosidad .....       | 35 |
| Gráfico 9: Mantiene algún crédito .....                    | 36 |
| Gráfico 10: Vencimiento de cuotas mensuales.....           | 37 |
| Gráfico 11: Retraso en el pago de Créditos .....           | 38 |
| Gráfico 12: Visitas para Notificaciones.....               | 39 |
| Gráfico 13: Agravantes de caer en mora .....               | 40 |
| Gráfico 14: Información de vencimiento de sus pagos.....   | 41 |
| Gráfico 15: Procedimientos para realizar la Cobranza ..... | 77 |
| Gráfico 16: Procedimientos para Cobranza Preventiva.....   | 79 |
| Gráfico 17: Procedimientos de Cobranza Extrajudicial ..... | 81 |
| Gráfico 18: Procedimientos de Cobranza Judicial.....       | 83 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figuras 1: Contenido de la Propuesta .....           | 44 |
| Figuras 2: Organigrama Funcional COAC Pacifico ..... | 47 |
| Figuras 3: Organigrama Estructural Propuesto.....    | 49 |
| Figuras 4: Etapas para Recuperación de Cartera ..... | 66 |
| Figuras 5: Gestión de cobranza preventiva.....       | 68 |
| Figuras 6: Control de Cobranza por Semanas .....     | 72 |
| Figuras 7: Ciclo extrajudicial.....                  | 72 |
| Figuras 8: Ciclo Cobranza Judicial .....             | 73 |
| Figuras 9: Modelo de Gestión Conceptual .....        | 84 |
| Figuras 10: Ciclo Gestión Telefónica .....           | 99 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|   |     |
|---|-----|
| Anexo 1: Encuesta a Empleados.....                      | 107 |
| Anexo 2: Encuesta a Socios.....                         | 108 |
| Anexo 3: Preguntas para Entrevista a Gerente .....      | 109 |
| Anexo 4: Solicitud de Crédito Socio .....               | 110 |
| Anexo 5: Solicitud de Crédito Garante.....              | 111 |
| Anexo 6: Hoja de Inspección de Crédito .....            | 112 |
| Anexo 7: Control de Cobranzas Etapa Administrativa..... | 114 |
| Anexo 8: Control de Cobranza Etapa Extrajudicial.....   | 115 |
| Anexo 9: Control de Cobranza Etapa Persuasión .....     | 116 |
| Anexo 10: Control de Cobranza Etapa Judicial.....       | 117 |
| Anexo 11: Lista de Socios Morosos y Vencidos .....      | 118 |
| Anexo 12: Informe Mensual .....                         | 119 |
| Anexo 13: Software Financiero GLOBALCOOP .....          | 120 |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene por objetivo diseñar un modelo de gestión para recuperación de cartera vencida en el área de créditos y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pacífico” Ltda., para lo cual reconocemos el planteamiento del problema, justificación y los objetivos del trabajo, haciendo referencia a las fuentes bibliográficas y referenciales que permitan comprender los conceptos básicos que fundamenten científicamente la teoría de la propuesta, en esta investigación utilizamos el marco metodológico mediante el cual se obtiene información de las personas involucradas en el área de créditos de la cooperativa, mediante técnicas e instrumentos diseñados mediante encuestas, entrevistas y observación directa que es interpretada y analizada en base de sus resultados.

Finalmente, se define la propuesta del Modelo de Gestión para Recuperación de Cartera Vencida a implementar dentro de la cooperativa el mismo que hace referencia al Modelo de Gestión, Organigrama estructural, manual de funciones, políticas y procedimientos de cobranzas.

Se ha llegado a la conclusión, que la Cooperativa tiene altos índices de morosidad por falta de seguimiento de los créditos concedidos porque el personal no ejerce la actividad efectiva limitando al análisis profundo de las causas del incumplimiento de los pagos. Por lo cual recomendamos implementar y poner en práctica el Modelo de Gestión para recuperación de cartera vencida y así obtener resultados eficientes, suficiente liquidez para nueva colocación de créditos.

Palabras Claves: **MODELO DE GESTIÓN, RECUPERACIÓN DE CARTERA, CRÉDITOS.**

Dr. Alberto Patricio Robalino  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **SUMMARY**

This research aims design a management model for recovery overdue portfolio in the area of credit and collection of the Cooperative Savings and Credit "Pacífico" Ltda. For which we recognize the approach of the problem, justification and objectives of the work, doing reference to bibliographical sources and referential for understanding the basics scientifically substantiate the theory of the proposal, in this research use he methodological framework by which information is obtained people involved in the area credit of the cooperative, using techniques and instruments designed by surveys, interviews and direct observation which is interpreted and analyzed on the basis of their results.

Finally, the proposal of the Management Model is defined for recovery overdue portfolio for implement within the cooperative it referred to the Management Model, structural organizational chart, function's manual, policies and collection procedures.

It has been concluded that the Cooperative has high delinquency rates due to lack of monitoring of loans granted because the staff does not exercise effective activity limiting depth analysis of the causes of non-payments. So we recommend implementing and implement the management model for recovery of nonperforming loans and obtain efficient results, sufficient liquidity for new loan placement.

**Keywords: MODEL MANAGEMENT, RECOVERY OF PORTFOLIO, CREDITS.**

## INTRODUCCIÓN

La gestión de cobranza en estos tiempos es muy importante en las instituciones financieras ya que en la actualidad no es la excepción, en la que toda transacción económica puede ser al contado o a crédito, en donde con el pasar del tiempo las instituciones realizan su labor financiera, en su gran mayoría de manera crediticia, dando lugar al nacimiento de cuentas por cobrar por créditos de consumo, que es en donde se hará hincapié.

El presente trabajo de titulación se hace referencia a los problemas que tienen las entidades financieras hoy en día que radica básicamente en no poseer procesos bien definidos al momento de emisión y recaudación de los créditos emitidos, causando problemas y haciéndolas menos competitivas y eficientes en el logro de los resultados.

El presente trabajo se desarrolla en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico, que no ha estado ajena a las incidencias de la economía y a muchos problemas de esta índole y que así como en muchas cooperativas del país se suman a la búsqueda de un mejor desarrollo, eficiencia económica, incremento de su calidad y del uso racional de los recursos humanos y financieros. La Cooperativa tiene como sus actividades a la emisión de créditos y prestaciones que cubran las principales necesidades y expectativas de sus socios, pero a su vez dicha actividad se convierte en un problema al no recuperar los créditos emitidos causando problemas de liquidez y económicos a la cooperativa.

Para lograr esa aportación, se propone implementar un Modelo de Gestión para recuperación de cartera vencida, siendo una oportunidad para que se puedan consolidar como entidad financiera que genere créditos económicos.

Es entonces que manteniendo bajo los niveles de morosidad de los clientes la cooperativa puede además asegurar su liquidez, mejorar los sistemas de control interno, disminuir los costos y gastos que implica el mantenimiento permanente de la cartera vencida y competir dentro del mercado, cumpliendo con los objetivos propuestos para un mejor desarrollo institucional.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad el modelo de gestión es una herramienta que no es utilizada únicamente en las grandes empresas, sino que se ha convertido en una necesidad en las medianas y pequeñas empresas para así fortalecer su permanencia en el mercado.

La Cooperativa Pacifico, se apertura como una institución financiera legalmente constituida desde el 10 de Agosto del 2010 en las calles Lavalle y García Moreno, hasta la actualidad cuentan con tres oficinas en diferentes cantones como son Alausí, Cañar y Loja, siendo la oficina Matriz en la ciudad de Riobamba en las calles Av. Unidad Nacional y Lavalle esq.

La Cooperativa Pacifico responde a la ley de Economía Popular y Solidaria ya que la misma impide que se incremente la morosidad en las instituciones financieras, siendo así desde el año 2010 en la cooperativa se vienen presentando problemas de morosidad sobrepasando el porcentaje establecido que es el 12%.

- Ausencia de una estructura organizacional adecuada a nivel administrativo y financiero, impidiendo que los directivos, personal administrativo y socios conozcan con certeza los procedimientos a observar en la ejecución de cada una de las funciones a cumplir.
- Existe un sistema inadecuado en el proceso de selección y reclutamiento de personal que impide el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Limitado conocimiento y capacitación sobre el uso de herramientas tecnológicas por el personal.
- Inadecuado análisis de portafolios de crédito (endeudamiento, problemas familiares) al momento de otorgar el préstamo.
- Seguimiento por parte de los oficiales de cobranza a los socios.

### 1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué forma el Modelo de Gestión incide en la recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda., matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo, durante el periodo 2010 – 2014”?

### 1.1.2 Delimitación del Problema

**Campo:** Financiera.

**Área:** Créditos y Cobranza.

#### a) Espacial

- **Empresa:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda.
- **Provincia:** Chimborazo
- **Ciudad:** Riobamba
- **Lugar:** Matriz Riobamba
- **Dirección:** Lavalle entre Unidad Nacional y Olmedo frente a la estación del Ferrocarril

#### b) Delimitación Temporal:

- Septiembre 2010 a Diciembre 2014

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad un Modelo de Gestión constituyen herramientas indispensables ya que ha pasado a ocupar un importante papel en la empresa moderna e instituciones públicas, contribuyendo cada vez más al cumplimiento de los objetivos y metas previstas por la misma, por tal motivo la realización de un Modelo de Gestión para recuperación de cartera vencida para la COAC PACIFICO Ltda. Matriz Riobamba; permitirá evaluar a la institución en términos de eficiencia, eficacia, efectividad, con la finalidad de tener niveles altos de productividad y efectividad optimizando recursos, razón por la cual el presente tema tiene plena justificación desde diferentes ámbitos, a saber:

La presente investigación se justifica desde la perspectiva teórica, ya que el modelo de gestión será un adelanto de gran importancia para la organización, se debe tener una definición clara de su propósito y de la forma en la que desarrollan las actividades para lograrlo, con el fin de poseer un parámetro para mejorar sus métodos y medir sus resultados, la ausencia de ellos conlleva a realizar procesos sin una evaluación adecuada de su conveniencia y no se ha apreciado la importancia de la implementación de acciones que podrían haber beneficiado a la COAC PACIFICO, esto intensifica el riesgo de pérdidas económicas.

La presente investigación se justifica desde la perspectiva metodológica ya que permitirá el uso de una serie de procedimientos, estudio y análisis de los métodos, reservando los términos técnicas y procedimientos para hacer alusión a los aspectos más específicos y concretos del método que se usan en cada investigación. (Sabino, 1992)

La presente investigación se justifica desde la perspectiva académica por lo que me permitirá poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la formación académica en la escuela, con el diseño de un Modelo de Gestión para recuperación de cartera vencida para la cooperativa me permitirá cumplir con un prerrequisito para mi incorporación como nueva profesional de la República del Ecuador a la vez será un aporte al desarrollo institucional para la cooperativa.

La presente investigación se justifica desde la perspectiva practica con el diseño y ejecución del Modelo de Gestión que permitirá organizar, planificar, controlar y evaluar varios procesos directamente relacionados con recuperación de cartera vencida, además basándose en herramientas de mercado como el incentivo por pronto pago, promoción publicidad.

El presente proyecto se presenta como una solución ante la falta de un modelo gestión para cuentas por cobrar en la empresa y las consecuencias que conlleva el no contar con una herramienta de gestión.

Esta investigación es factible, ya que se verá reflejado en sus resultados en el mejoramiento de la Cooperativa Pacifico Ltda., matriz Riobamba y los representantes legales están de acuerdo con la propuesta.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión para Recuperación de Cartera Vencida en el área de Créditos y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pacífico” Ltda.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Construir las bases teóricas conceptuales del Modelo de Gestión y los datos de la cartera vencida, para contrastar la situación problemática de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pacífico” Ltda.
- Identificar las necesidades aplicando instrumentos metodológicos de investigación que permitan conocer las falencias que tenga el área de Créditos y Cobranzas en el manejo de la Cartera de Créditos.
- Diseñar un Modelo de Gestión atendiendo a los resultados obtenidos durante el proceso investigativo para lograr reducir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pacífico” Ltda.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

El desarrollo del presente Trabajo de Titulación considera fuentes bibliográficas de las variables en estudio y fundamentos legales que permitan sustentar la validez del Modelo de Gestión que se propone para la aplicación en la Cooperativa.

Al desarrollar el presente estudio, partimos desde un sustento legal que está estipulada en la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y en el Código Orgánico Monetario y Financiero, además de las políticas propias de la cooperativa.

Posteriormente se realiza un análisis de la situación actual del portafolio de crédito: composición de la cartera, tipos de cartera, clases de crédito, tipos de productos, provisiones, riesgo de crédito, índice de morosidad, cobranza de créditos.

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

##### **2.1.1.1 Constitución de la República del Ecuador**

Art. 309.- menciona “El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público...” (ECUADOR, 2011)

Es decir que el sector económico y solidario está en la facultad de captar recursos financieros y hacer parte del sector financiero que apoye a la circulación de recursos para la reactivación de la economía.

En el Art. 311 menciona “El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro... Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.”

(Solidario, 2016)

### **2.1.1.2 Código Orgánico Monetario y Financiero**

Según el Código Orgánico Monetario y Financiero art. 163.- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito deben mantener un crecimiento sosteniendo que contribuya al desarrollo de la economía popular y solidaria, manteniendo normas y controles óptimos, que a su vez gocen de tratos preferenciales otorgados por ley. (Solidario, 2016)

El Código Orgánico Monetario y Financiero también determina al sector financiero nacional a contar con normas para aplicar razones financieras, de liquidez, capital y patrimonio, según lo establece el art. 23

#### **a) Indicadores Financieros, Liquidez, Capital y Patrimonio**

Las entidades del sistema financiero nacional deberán cumplir, en todo tiempo con las normas referidas a los indicadores financieros, liquidez, capital y patrimonio determinadas en este código y la normativa que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera de conformidad con el tipo de entidad, los sistemas de control interno y la administración de riesgos adecuados al tamaño y complejidad de la entidad financiera.

Así mismo en su artículo 130 hace referencia a las tasas de interés por operaciones financieras que sea convenido en el sector financiero nacional.

#### **b) Tasas de Interés**

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera podrá fijar las tasas máximas de interés para las operaciones activas y pasivas del sistema financiero nacional y las demás tasas de interés requeridas por la ley, de conformidad con el artículo 14 numeral 23 de este código.

Y el artículo 449 establece técnicas para mantener solvencia y prudencia financiera específicamente a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, como reza a continuación;

### **c) Solvencia y prudencia financiera**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, considerando las particularidades de los segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- Solvencia Patrimonial
- Prudencia Financiera
- Mínimos de Liquidez
- Balance Social; y,
- Transparencia

#### **2.1.1.3 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria**

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria regía mediante preceptos o facultades legales la constitución de las Cooperativas de Ahorro y Crédito sin embargo mediante la divulgación del Código Monetario a través del Segundo Suplemento del Registro oficial del 12 de septiembre de 2014, este deroga las facultades que tenía la ley con respecto a la constitución de Cooperativas de Ahorro y Crédito, dejando como cuerpo normativo que tiene facultad de determinar los pasos para constituir una cooperativa al reglamento de aplicación de la ley orgánica de Economía Popular y Solidaria, mismo que establece los siguientes preceptos: (Solidario, 2016)

Artículo 2.- Asamblea Constitutiva.- Para constituir una de las organizaciones sujetas a la ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán a sus Directivos, de conformidad a lo señalado en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento y Estatuto de la organización a constituirse, considerando lo siguiente:

1. En Organizaciones Comunitarias: un representante legal;

2. En Asociaciones: Administrador, Presidente, Secretario, Junta Directiva, Junta de Vigilancia; y
3. En Cooperativas: Gerente, Consejos de Administración y de Vigilancia, con sus respectivos presidentes y secretarios.

Quien ostente la calidad de representante legal de la organización a constituirse, se encargará de gestionar la aprobación del estatuto social y la obtención de personalidad jurídica ante la Superintendencia.”

Art. 7.- Requisitos cooperativas. - Las cooperativas además de los requisitos exigidos para las asociaciones, presentarán los siguientes documentos:

1. Estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo para el caso de cooperativas de ahorro y crédito; y,
2. Informe favorable de autoridad competente, cuando de acuerdo con el objeto social, sea necesario. Para el caso de cooperativas de transporte se contará con el informe técnico favorable, emitido por la Agencia Nacional de Tránsito o la Autoridad que corresponda, el mismo que señalará el número mínimo de socios de la organización.

Además, deberán cumplir con los siguientes mínimos de socios y capital social:

1. Para la constitución de cooperativas de ahorro y crédito, además de los requisitos señalados en el presente reglamento, se requerirá un mínimo de 50 socios y el capital social inicial que determine la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera; y,
2. Las cooperativas de las restantes clases se constituirán con el mínimo de socios y el monto del aporte del capital social inicial fijado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, con excepción del mínimo de socios de las cooperativas de transporte que lo señala la autoridad competente.

#### **2.1.1.4 Modelo de Gestión**

El desarrollo de un modelo de gestión para la innovación debe ser el primer paso de la dirección para llevar a cabo una estrategia de innovación con garantía. (Martinez, 2013)

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA - CONCEPTUAL**

A fin de fundamentar la presente investigación se ha tomado en consideración como punto importante 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.

### **2.2.1 Cooperativas**

Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con la finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus operaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrativa en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y de la comunidad. (Solidario, 2016)

#### **2.2.1.1 Clasificación de las Cooperativas**

Se pueden identificar cinco grandes grupos que integran el sector cooperativo. (Solidario, 2016)

##### **a) Cooperativas de producción**

Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas, en una sociedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles

### **b) Cooperativas de consumo**

Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.

### **c) Cooperativas de vivienda**

Tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con estas en beneficio de sus socios.

### **d) Cooperativas de Ahorro y crédito**

Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la ley.

#### **2.2.1.2 Fines de Cooperativas**

- Promover la cooperación económica y social entre sus asociados y para este fin recibirá de estos sus ahorros y certificados de aportación.
- Realiza cobros y pagos, así como todas aquellas funciones financieras necesarias para el desarrollo de la cooperación crediticia.
- Otorgar préstamos a sus asociados, para atender sus necesidades e incentivar su ahorro.
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.

- Proporcionar una adecuada educación cooperativista entre sus asociados.
- Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia.
- Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior.

### **2.2.2 Gestión**

La Gestión (o Management) es un conjunto de funciones clave que permite el adecuado funcionamiento de las organizaciones y, en general, de los sistemas de acción colectiva, en las sociedades modernas. (Cubillo, 2011)

Todo gerente, según Drucker, debe ser capaz de llevar a cabo cinco (5) operaciones básicas:

1. Fijar objetivos
2. Organizar
3. Motivar y comunicar
4. Medir el desempeño (de la organización y personas que la componen)
5. Desarrollar a las personas

Cada una de estas operaciones pueden ser subdivididas y cada subdivisión representa un mundo en sí mismo. Además, el desempeño de cada operación requiere diferentes capacidades y calificaciones.

#### **2.2.2.1 Funciones de la Gestión**

Del concepto de gestión anteriormente citado aplicado a la administración de empresas indica que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales las cuales son: (Cubillo, 2011)

### **a) 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.

### **b) 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.

### **c) 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.

### **d) 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.

### **2.2.3 Modelo de Gestión**

Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. (Porto, Definicion.de, 2008)

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

La utilización de un modelo, de referencia se basa en que:

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

### **2.2.4 Gestión de Cobranzas**

La Gestión de Cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. (Cobranzas, 2007)

Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende. (Cobranzas, 2007)

Para gestionar el cobro de deudas en mora es aconsejable que primero se encuentre bien organizado. Para hacerlo, usted debe conocer:

- 1) Su Empresa
- 2) Sus Productos
- 3) Su Industria
- 4) El Flujo Operativo de Negocio
- 5) La Tecnología que utilizan para Administrar la Información

### **2.2.5 Créditos**

Un crédito es una cantidad de dinero que se le debe a una entidad (por ejemplo, un banco) o a una persona. (Porto, Definición.de, 2009)

Operación de préstamo de recursos financieros por confianza y análisis a un sujeto o empresa disponible contra una promesa de pago. Conceder un crédito significa, bien adelantar fondos o bien conceder un plazo para un pago exigible; por ello, desde el punto de vista jurídico, el crédito puede considerarse como un préstamo o como una venta a plazos. (Jesús, 2010)

#### **2.2.5.1 Tipos de Crédito**

Existen muchos tipos de créditos, siendo los más tradicionales en el sistema financiero los créditos comerciales, a microempresarios, de consumo y créditos hipotecarios o viviendas. (Solidario, 2016)

##### **a) Créditos Comerciales**

Se entiende por créditos comerciales todos aquellos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases, cuya fuente de pago constituyen los ingresos por ventas u otros conceptos redituables, cuyo objeto es promover sectores de la economía, tales como: agropecuario, industrial turismo, comercio exportación, minería, comunicaciones y otras actividades rentables de la economía.

### **b) Créditos de Consumo**

Son créditos otorgados a personas naturales destinados al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, También se considera dentro de esta definición los créditos otorgados a personas naturales a través de tarjetas de crédito, los arrendamientos financieros y cualquier otro tipo de operación financiera.

### **c) Créditos hipotecario para viviendas**

Se entiende por créditos para la vivienda, los otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, tales créditos se otorgan amparados con hipoteca debidamente inscritas en los registros públicos.

### **d) Crédito Microcrédito**

Es el crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificadas por la Cooperativa.

#### **2.2.5.2 Calificación de Crédito**

La calificación de Crédito es un método de selección de crédito que se usa comúnmente en las solicitudes de crédito de alto volumen y poco monto en dólares; se basa en un puntaje de crédito que se determina aplicando valores obtenidos estadísticamente a los puntajes de las características financieras y de crédito clave de un solicitante de crédito. (Gitman, 2007)

#### **2.2.5.3 Supervisión de Crédito**

Es una revisión de las cuentas por cobrar con el propósito de determinar si los clientes están pagando de acuerdo con las condiciones establecidas. (Rojas, 2012, pág. 15)

#### **2.2.5.4 Gestión de Créditos**

Procedimiento de cobranza que se sigue con los deudores cuyos créditos han llegado a su vencimiento y no han sido pagados. Por su forma, las gestiones de cobro se consideran extra judiciales y judiciales. (Barandiaran, 2008)

#### **2.2.5.5 Análisis de Crédito**

Evaluación de la solicitud de crédito de un cliente a fin de estimar la cantidad máxima que puede otorgarse. (Greco, 2013)

#### **2.2.5.6 Política de Crédito**

Conjunto de decisiones que incluye las normas del crédito, los términos del crédito, los métodos que utiliza una empresa para cobrar las cuentas a crédito y los procedimientos para supervisar el crédito. (Scott Besley, 2009)

##### **a) Crédito Impagado**

Es un crédito no satisfecho por el deudor y se trata de una deuda cierta, vendida y exigible. El deudor no ha realizado el pago ni el día de su vencimiento ni todavía no hay acuerdo de pagos. (Brachfield, 2009)

##### **b) Crédito Moroso**

Cuando la cobrabilidad del crédito se ha deteriorado considerablemente o después de un cierto tiempo o del vencimiento impago, el impagado pasa a la categoría de crédito moroso.

Cuando la mora en los casos previstos por la legislación el deudor moroso debería abonar una indemnización de los daños y perjuicios cuantificados por los intereses moratorios cuantificables por los intereses moratorios. La negociación del cobro no va por buen camino ya que el moroso se resiste a pagar lo que se debería buscar una solución más solutiva. (Brachfield, 2009)

### **c) Crédito Dudoso**

Desde la perspectiva contable un crédito moroso es la que ocurren una serie de circunstancias que permitan su consideración de dudoso cobro y ha de contabilizarse de una especial. Así mismo los créditos dudosos a de dotarse con la correspondiente provisión para insolvencias. (Brachfield, 2009)

### **d) Crédito Litigioso**

Son los impagados que han sido reclamados por vía judicial por medio de la correspondiente demanda judicial, y están pendientes de la resolución de los tribunales – sentencia favorable a los demandante y posteriormente de las medidas legales para ejecutar el cobro. (Brachfield, 2009)

### **e) Normas de Crédito**

Normas que indican la solidez financiera mínima que un cliente debe tener para que se otorgue el crédito. . (Scott Besley, 2009)

### **f) Riesgo de Crédito**

Los supervisores deben tener constancia de que los bancos cuentan con un proceso para la gestión del riesgo de crédito que son los principios básicos para una supervisión bancaria eficaz. (Comité, 2012)

### **g) Riesgo de Liquidez**

Los supervisores tienen que tener constancia de que los bancos cuentan con una estrategia para gestionar el riesgo de liquidez que incorpora el perfil de crédito de la institución, con políticas y procesos prudentiales para identificar, cuantificar, vigilar y controlar el riesgo de liquidez y para poder gestionar diariamente la liquidez.

Los supervisores exigen que los bancos cuenten con planes de contingencia para afrontar problemas de liquidez. (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2012)

### **2.2.5.7 Cartera Vencida**

Según Fernández, (2001) “es la proporción de la cartera total de una institución financiera cuyo plazo ha sido vencido sin que el acreedor haya recibido el pago correspondiente, al activo financiero por parte del deudor o garante mientras no se castiguen los activos por motivo del no pago del acreedor continuara devengándose intereses por conceptos de mora sobre los pasivos vencidos.”

### **2.2.5.8 La Cobranza**

Según la comisión Nacional para la protección y defensa de los usuarios de servicios financieros de México, define a la cobranza como: las actividades que realizan los departamentos de cartera de cobranza de Instituciones Financieras que permitan requerir el pago al deudor de los créditos, préstamos o financiamientos otorgados mediante contrato o reestructuración de la deuda. (Secretaría de Gobernación de México, 2014)

#### **a) Tipos de Cobranza**

**Cobranza por cobradores:** en este caso, personal de la empresa sale a efectuar la cobranza directamente en el domicilio del deudor. Allí se percibe el dinero, los cheques o los pagarés que firma el deudor.

**Cobranza por agencia:** en este caso el deudor también es visitado en su domicilio. La diferencia radica en que la Cobranza es realizada por alguna empresa dedicada especialmente a prestar ese servicio y que fue contratada con ese fin. En realidad no es una forma muy utilizada, reservándose su uso, generalmente, para el caso de créditos de difícil realización.

**Cobranza por correspondencia:** el deudor envía por correspondencia el importe de su obligación. Normalmente el deudor envía un cheque de manera tal que elimine cualquier riesgo por extravío o sustracción del valor.

**Cobranza en Caja:** en este caso es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda. Esta forma suele emplearse en los comercios minoristas

que venden sus mercaderías a crédito, generalmente cancelables al cabo de un número determinado de cuotas.

**Cobranza por depósito bancario:** en algunos casos, el deudor efectúa su pago depositando el importe adeudado en la cuenta corriente bancaria del acreedor.

Generalmente en estos casos se usa un modelo de boleta de depósito especial que tiene una copia más que la habitual. Esa copia además queda en poder del banco, quien la hace llegar a su cliente para hacerle saber a éste de la Cobranza que se ha realizado.

**Cobranza de documentos por medio de un banco:** entre los servicios que ofrecen los bancos se encuentra el de Cobranza de Documentos. En estos casos los documentos a cobrar son entregados al banco. Este envía el aviso de vencimiento al deudor para que efectúe el pago directamente en el banco. Cuando el deudor paga, el banco acredita el importe recibido en la cuenta de su cliente y notifica a éste del éxito de la gestión de cobranza. Si el documento no fuera cancelado a su vencimiento, el banco puede encargarse del protesto del mismo. (Cupelli, 1980)

## **b) Políticas de Cobranzas**

Son los procedimientos adoptados para la recuperación de las cuentas pendientes cuando estas vencen, la eficacia de estas políticas son evaluadas parcialmente tomando en cuenta el nivel de gasto por cuentas incobrables este nivel está ligado tanto a las políticas de cobranza como a la concesión de crédito, estas políticas incluyen cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y de acción legal. (Graham, 2010)

## **c) Seguimiento de Cobranzas**

“El seguimiento de la cartera de crédito es una acción imprescindible en el proceso y se encuentra bajo la responsabilidad del oficial de crédito quien se mantendrá pendiente de todos los créditos bajo su cargo con una actitud persistente y firme en la gestión de cobros” (Moyer, 2009)

El propósito fundamental del seguimiento es mantener un bajo nivel de morosidad de manera que no afecte la rentabilidad ni la liquidez institucional.

#### **d) Etapas de Cobranza**

**Gestión Telefónica:** Diccionario de Marketing, de Cultural S.A. Según el diccionario de marketing “Es un medio de comunicación por el cual podemos estar en contacto entre dos personas y realizar conversaciones continuas. También es un “Medio eficaz de comunicación en el cual se maneja base de datos”.

**Gestión Domiciliaria o Notificación:** La notificación consiste no en una declaración, sino en crear un acto jurídico mediante por el cual la declaración llegue a ser percibido por una determinada persona, permitiéndole conocer su contenido.

Es la comunicación a las partes y peritos que intervienen en los expedientes, de las circunstancias acontecidas y/o de las decisiones tomadas en él. "Es el acto por el cual se pone en conocimiento de las partes o de un tercero una resolución judicial.

**Gestión de Cobranza Extrajudicial:** Este proceso detalla las actividades establecidas para realizar la notificación a socios que se encuentran con operaciones de crédito en mora o vencidas.

**Gestión de Cobranza Judicial:** El proceso Judicial es una herramienta de cobro, la cual será utilizada como última opción después de haber agotado todo el proceso pre judicial. Se demandaran todas las operaciones vencidas que registre el cliente, inclusive con la posibilidad de declarar de plazo vencido las operaciones de crédito que no estén vencidas. Galaz, (2012)

#### **2.2.5.9 Morosidad**

Viene a ser la cartera pesada, por cuanto los clientes han incumplido su compromiso de pago; la morosidad es consecuencia de una mala calificación del crédito, en cuanto a información, garantías y una pésima administración.

Por ello atendiendo a este último factor se debe tener en cuenta la clasificación del deudor o cartera de créditos.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mide el índice de morosidad como el porcentaje de la cartera total improductiva frente a la cartera total bruta. Los ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de negocio.

Según (Guillén Uyen, 2001), la morosidad crediticia constituye una de los más importantes señales que advierten las crisis financieras. Además, se plantea que los problemas en la rentabilidad se agudizan si se toma en cuenta que la entidad financiera incrementa su cartera de créditos impagos, lo que resulta en la caída de las utilidades. Entonces, un aumento significativo en la morosidad puede provocar un problema de rentabilidad y liquidez, incluso se traduciría en la generación de pérdidas y déficit de provisiones. En este sentido una cooperativa de ahorro y crédito que empieza a sufrir un deterioro de su portafolio de créditos puede ver perjudicada su rentabilidad al aumentar la proporción de créditos con intereses no pagados.

#### a) **Índice de morosidad**

Miden el porcentaje de la cartera improductiva frente a la total cartera. Los ratios de morosidad se calculan para el total de cartera bruta.

Se deben tener en cuenta los siguientes conceptos:

**Cartera de Crédito Bruta.-** Se refiere al total de cartera de crédito de una institución financiera (comercial, consumo vivienda y microempresa) sin reducir las provisión para créditos incobrables.

**Cartera de Crédito Neta.-** Se refiere al total de la cartera de crédito de una institución financiera (comercial, consumo vivienda y microempresa) reduciendo la provisión para créditos incobrables.

**Cartera improductiva.-** Son aquellos préstamos que no generan renta financiera de la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga intereses e ingresos.

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

Si se implementa el Modelo de Gestión, se lograra recuperar la cartera vencida y reducir los índices de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pacífico”.

### **2.4 VARIABLES DE ESTUDIO**

#### **2.4.1 Variable Independiente**

- Modelo de Gestión

#### **2.4.2 Variable Dependiente**

- Cartera Vencida

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación de Trabajo de Titulación sobre el diseño de un Modelo de Gestión para recuperación de Cartera Vencida se utilizó el método cuali-cuantitativo que consiste en una modalidad mixta porque nos permite analizar el comportamiento de la cartera en el periodo mencionado de la Cooperativa “Pacífico” Ltda.

Los procedimientos que mantendremos para la contrastación de la hipótesis estarán ligados a analizar en primera instancia la evolución del indicador de morosidad. Por otro lado, se analizará el monto total de créditos colocados en cada producto.

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Investigación de Campo**

Es una investigación de campo porque se realizará una recopilación de información en la Cooperativa “Pacífico” Ltda., especialmente en el área de créditos, es decir en el lugar en donde se genera la información.

#### **3.2.2 Investigación Bibliográfico/Documental**

La presente investigación es bibliográfica porque me permite explorar qué se ha escrito por los diferentes autores sobre los modelos de gestión y la morosidad, que corresponde al marco teórico de esta investigación.

También es documental porque se ha recogido varios informes históricos existentes en los archivos de la institución, así también información que se encuentra en el sistema GLOBALCOOP.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

**Tabla 1:** Composición de la Población

| <b>INVOLUCRADOS</b>                      | <b>Nº</b>  |
|--|------------|
| Socios                                   | 104        |
| Gerente                                  | 1          |
| Personal del área de Créditos y Cobranza | 3          |
| <b>TOTAL DE LA POBLACIÓN</b>             | <b>108</b> |

**Elaborador por:** Gloria Guaminga

#### 3.3.1 Tamaño de la muestra

El método de muestreo aleatorio simple es el que se utilizó para este trabajo de investigación, tomando como referencia para el cálculo del tamaño de la muestra probabilística la población a los socios morosos, personal de la cooperativa, incluido el gerente y directivos de la misma.

La fórmula se utilizará únicamente para el número de los socios y en el caso de los directivos, gerente y empleados se trabajará con toda la población establecida y será la siguiente:

$$N = 104 \text{ SOCIOS}$$

$$e = 8\% \text{ margen de error}$$

$$n = \frac{N}{1 + N * e^2}$$

$$n = \frac{104}{1 + 104(0.0064)}$$

$$n = \frac{104}{1.66}$$

$$N = 63 \text{ Socios}$$

Al efectuar este cálculo estadístico se puede determinar que el tamaño de la muestra es de 63 socios para poder aplicar las encuestas.

Entonces se determina en el siguiente cuadro:

**Tabla 2:** Composición de la Muestra

| <b>INVOLUCRADOS</b>                      | <b>Nº</b> |
|--|-----------|
| Socios morosos y vencidos                | 63        |
| Gerente                                  | 1         |
| Personal del área de Créditos y Cobranza | 3         |
| <b>TOTAL DE LA POBLACIÓN</b>             | <b>67</b> |

**Elaborador por:** Gloria Guaminga

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1 Métodos**

##### **3.4.1.1 Método Inductivo – deductivo**

Para el presente trabajo de titulación se utilizó los métodos inductivo y deductivo, que alumbró y vislumbró Aristóteles, se compone por lo tanto, de una primera etapa que se caracteriza por la inducción de principios explicativos a partir de los fenómenos observados, y después en una segunda etapa, sobre estos principios se construyen enunciados que los contengan y se refieran a los fenómenos. Es decir, que la primera parte del proceso consiste en la creación de un cuerpo teórico que explique, a través de unos principios elementales, los fenómenos, y la segunda parte del proceso consiste en deducir leyes generales para los fenómenos, constituidas por el cuerpo teórico formado y válidas para explicar/aplicar los fenómenos.

##### **3.4.1.2 Método analítico – sintético**

El método analítico – sintético estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

El análisis de los diferentes componentes del portafolio de créditos, permite establecer la realidad que se está dando en el ambiente financiero y tomar la decisión correcta para dar un cambio en bien de la Institución.

#### **3.4.1.3 Método histórico-lógico**

Se complementan y se vinculan mutuamente. Para poder descubrir las leyes fundamentales de los fenómenos, el método lógico debe basarse en los datos que proporciona el método histórico, de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo.

Mediante este método se puede analizar la trayectoria de la teoría, su condicionamiento de la historia del comportamiento de índice de morosidad, además el requerimiento de la información por parte de los usuarios a través de los diferentes años.

#### **3.4.1.4 Técnicas e Instrumentos**

##### **a) Técnicas**

Para esta investigación se realizó 67 encuestas elaborados y distribuidos cuidadosamente a socios, empleados y una entrevista al gerente general, de acuerdo a la muestra obtenida para el cumplimiento de la investigación.

##### **b) Instrumentos**

Se utilizó cuestionarios dirigidos a los socios y empleados de la Cooperativa en la oficina matriz y una guía de entrevista al Gerente General con preguntas abiertas para que pueda describir todos los problemas y necesidades o lo que considere, en donde el entrevistado tenía que responder las preguntas formuladas como consta en los anexos No. 1, 2 y 3.

### **3.5 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS**

#### **3.5.1 Resultados de las encuestas aplicadas a Empleados**

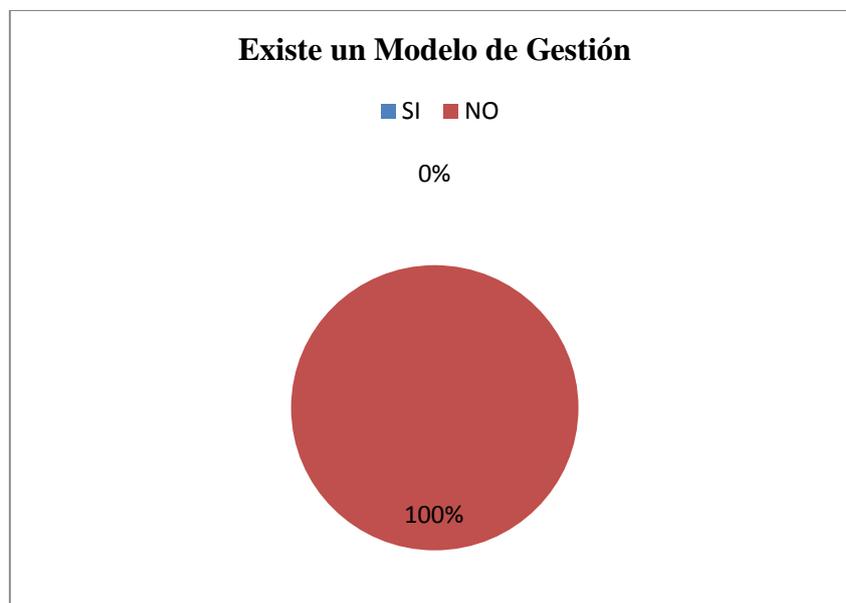
## 1.- ¿Existe un Modelo de Gestión para recuperar la cartera vencida?

**Tabla 3:** Existe un Modelo de Gestión

| ALTERNATIVA  | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 0          | 0%          |
| NO           | 3          | 100%        |
| <b>TOTAL</b> | <b>3</b>   | <b>100%</b> |

Elaborador por: Gloria Guaminga

**Gráfico 1:** Modelo de Gestión



Elaborador por: Gloria Guaminga

### Análisis

De la encuesta realizada del total de las personas encuestadas en la primera pregunta el 100% que están en el área de créditos respondieron que la Cooperativa no cuenta con un Modelo de Gestión de Cobranzas.

### Interpretación

Se puede interpretar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pacífico” necesita contar con un Modelo de Gestión para recuperación de cartera, que permita aclarar las políticas, procesos para evitar altos riesgos de morosidad en la entidad y de un modelo que ayude en la gestión.

## 2.- ¿La Cooperativa cuenta con políticas y estrategias de Cobranzas?

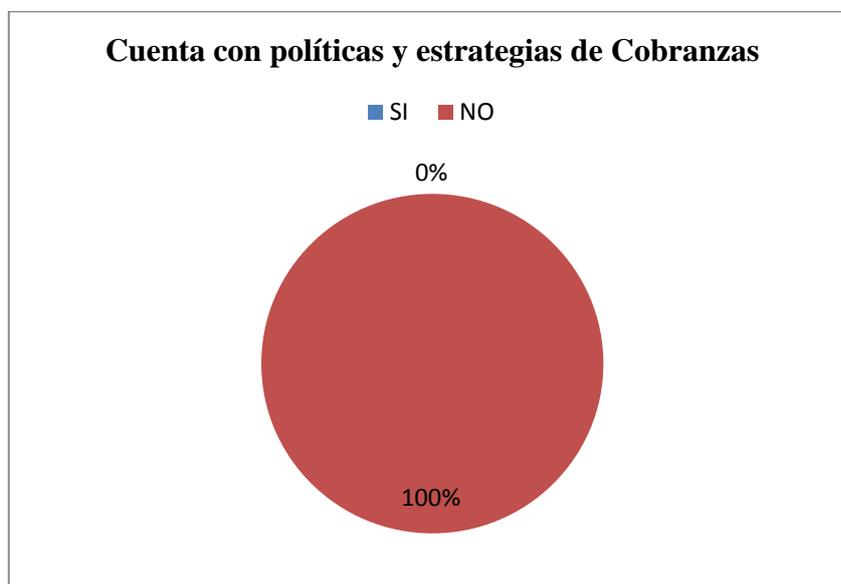
**Tabla 4:** Políticas y Estrategias de Cobranza

| ALTERNATIVA  | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 0          | 0%          |
| NO           | 3          | 100%        |
| <b>TOTAL</b> | <b>3</b>   | <b>100%</b> |

Elaborador por: Gloria Guaminga

Fuente: Encuestas

**Gráfico 2:** Políticas y Estrategias de Cobranza



Elaborador por: Gloria Guaminga

### Análisis e Interpretación

Como análisis del segundo cuadro de la segunda pregunta el 100% respondieron que la cooperativa no cuenta con políticas de cobranza.

En este gráfico podemos interpretar que se evidencia la necesidad de contar con políticas y estrategias para recuperación de cartera vencida que permita efectivizar su gestión.

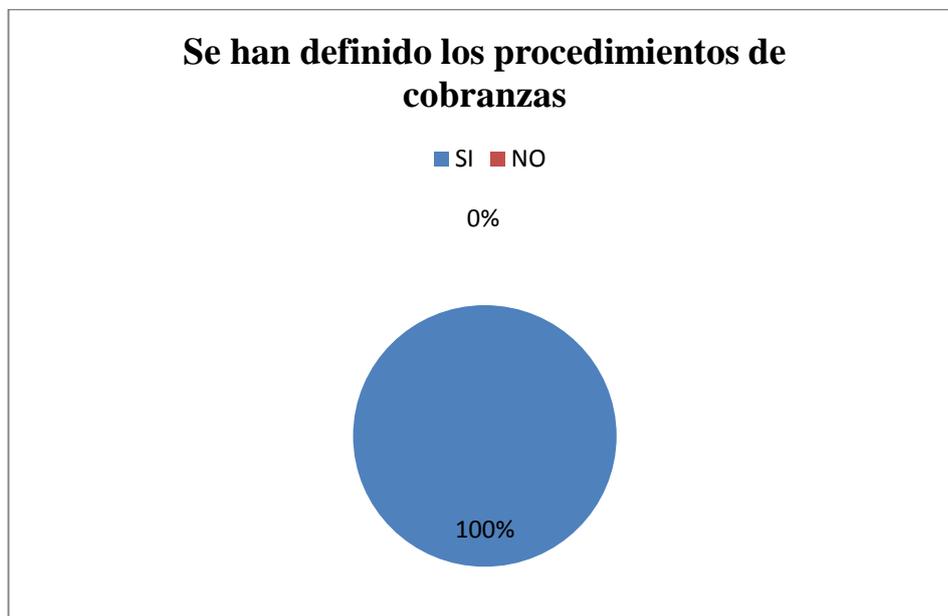
**3.- ¿En la Cooperativa se han definido los procedimientos de cobranzas para los créditos?**

**Tabla 5:** Procedimientos de Cobranza

| <b>ALTERNATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| SI                 | 3                 | 100%              |
| NO                 | 0                 | 0%                |
| <b>TOTAL</b>       | <b>3</b>          | <b>100%</b>       |

Elaborador por: Gloria Guaminga

**Gráfico 3:** Procedimientos de Cobranza



Elaborador por: Gloria Guaminga

**Análisis e Interpretación**

En la tercera pregunta, representada en el gráfico se observa que el 100% respondió que no han definido los procedimientos de cobranzas para recuperación de cartera vencida.

Se evidencia que no tienen definido un procedimiento de recuperación de cartera vencida es decir no existe una guía eficientemente estructurado que permita una efectiva gestión de cobranzas en la cooperativa.

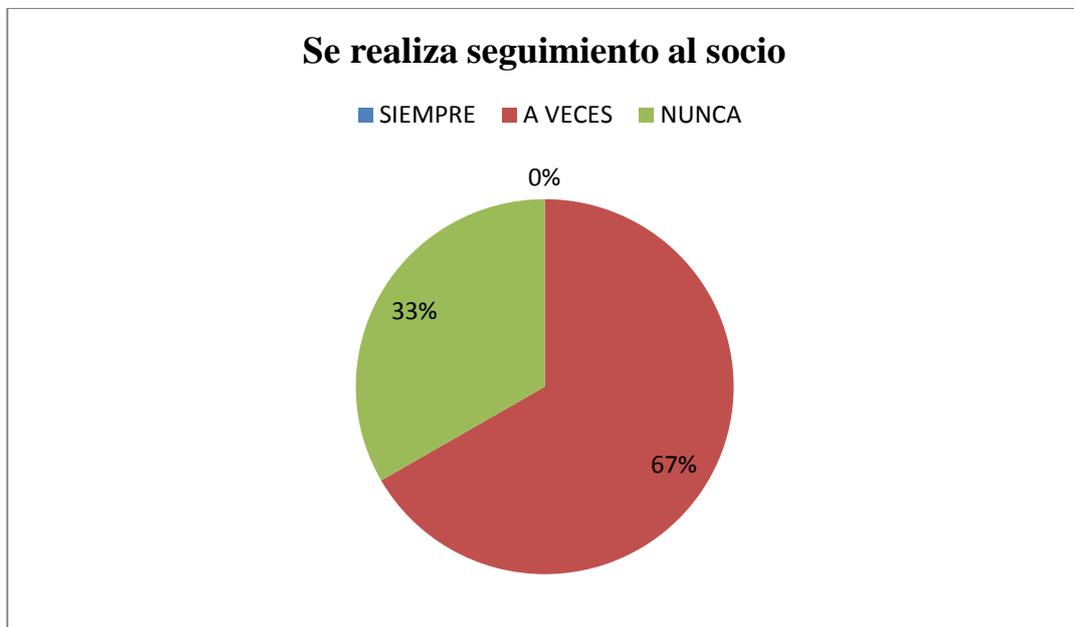
#### 4.- ¿Se realiza un seguimiento al socio después de entregar el crédito?

**Tabla 6:** Seguimiento al Socio

| ALTERNATIVA  | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SIEMPRE      | 0          | -           |
| A VECES      | 2          | 67%         |
| NUNCA        | 1          | 33%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>3</b>   | <b>100%</b> |

Elaborador por: Gloria Guaminga

**Gráfico 4:** Seguimiento al Socio



Elaborador por: Gloria Guaminga

#### **Análisis e Interpretación**

En la cuarta pregunta representada en el gráfico se observa que el 67% responden que a veces realizan el seguimiento, mientras que el 33% respondieron que nunca realizan el seguimiento de crédito.

Se evidencia que la cooperativa tiene la necesidad de realizar el seguimiento constante a los créditos colocados para una buena gestión de cobranzas.

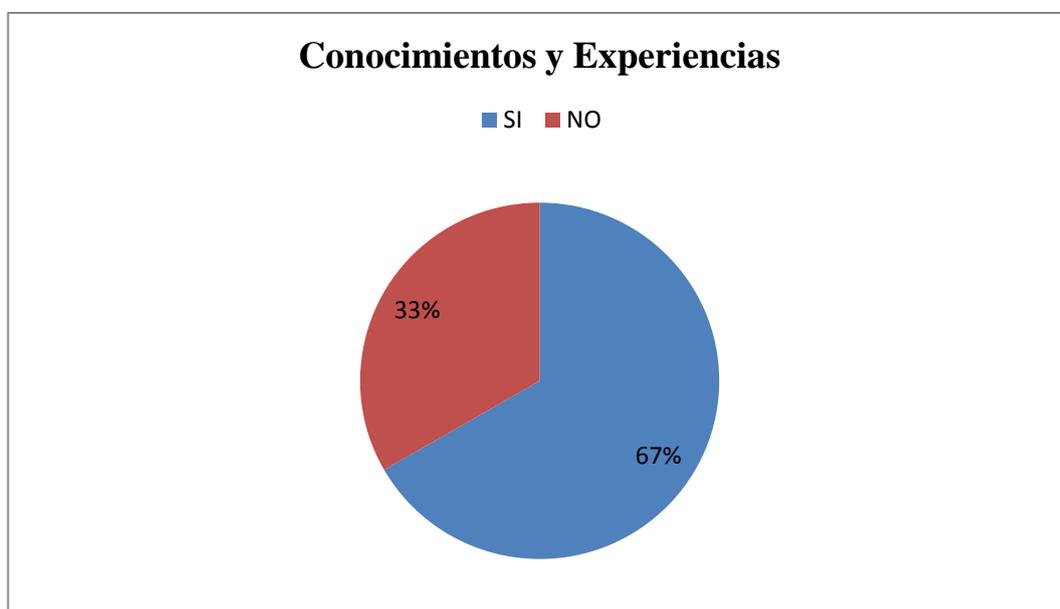
5.- ¿Considera que el personal que conforma el área de cobranzas tiene conocimientos y experiencia para recuperar cartera de créditos?

**Tabla 7:** Conocimientos y Experiencia

| ALTERNATIVA  | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 2          | 67%         |
| NO           | 1          | 33%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>3</b>   | <b>100%</b> |

Elaborador por: Gloria Guaminga

**Gráfico 5:** Conocimientos y Experiencia



Elaborador por: Gloria Guaminga

### **Análisis e Interpretación**

En la quinta pregunta representamos en el gráfico que se observa que el 67% responden que si es necesario que el personal que conforma el área de cobranzas tengan conocimientos y experiencia, mientras que el 33% menciona diciendo que no es necesario.

Aquí interpretamos que la cooperativa tiene la necesidad de realizar el seguimiento constante a los créditos colocados para una buena gestión de cobranzas.

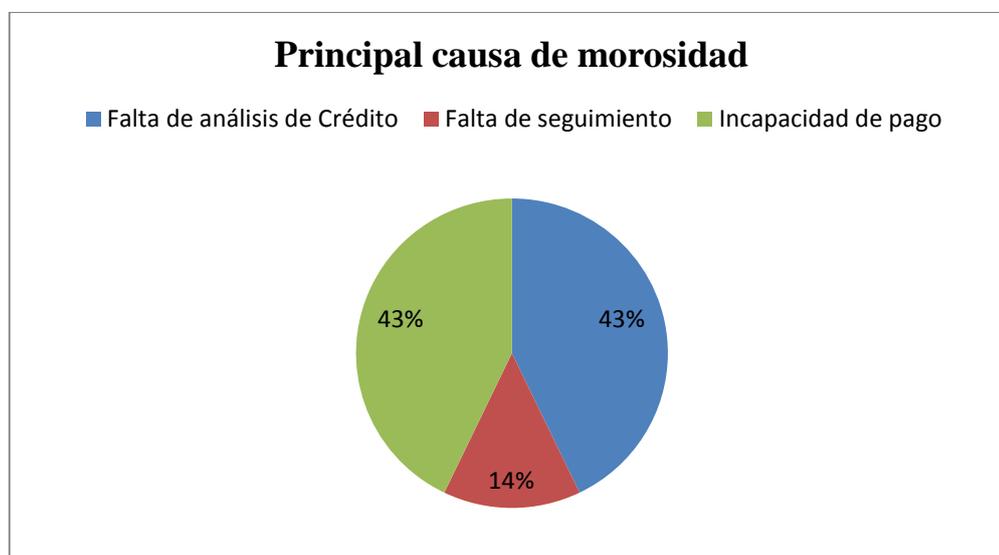
## 6.- ¿Cuál considera usted que es la principal causa de morosidad en los créditos?

**Tabla 8:** Causa de Morosidad

| ALTERNATIVA                  | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------------------------------|------------|-------------|
| Falta de análisis de Crédito | 3          | 43%         |
| Falta de seguimiento         | 1          | 14%         |
| Incapacidad de pago          | 3          | 43%         |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>3</b>   | <b>100%</b> |

Elaborador por: Gloria Guaminga

**Gráfico 6:** Causa de Morosidad



Elaborador por: Gloria Guaminga

### Análisis e Interpretación

En esta sexta pregunta representamos en el gráfico que se observa que el 43% responden que la principal causa de la morosidad es por falta de análisis de Crédito, el 14% menciona que es por falta de seguimiento, mientras que el 43% dice que es por incapacidad de pago.

Podemos interpretar que la principal causa de la morosidad es más por falta de análisis al momento de otorgar el crédito y por incapacidad de pago y por falta de seguimiento a los socios.

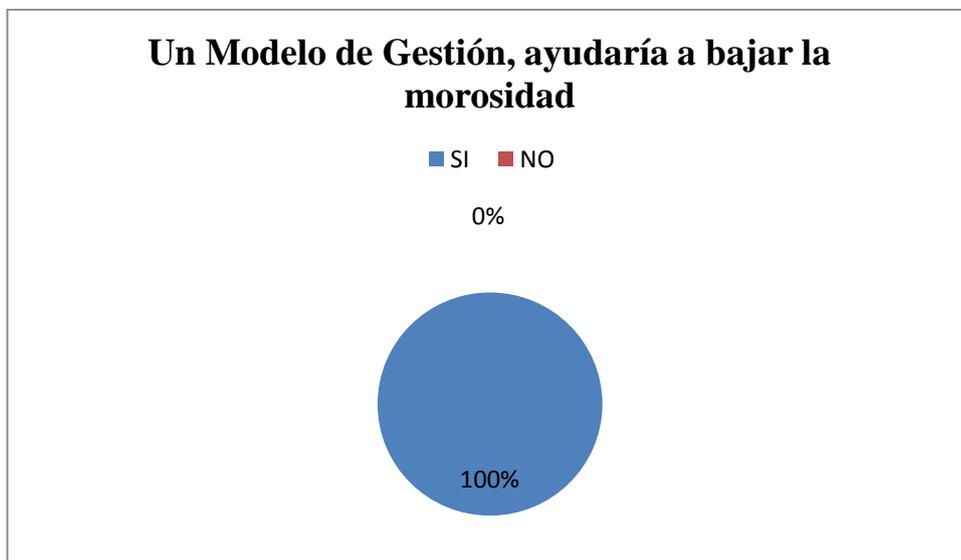
**7.- ¿Cree usted que un Modelo de Gestión para recuperación de cartera vencida, ayudaría a bajar la morosidad en la Cooperativa?**

**Tabla 9:** Reducir Morosidad

| <b>ALTERNATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| SI                 | 3                 | 100%              |
| NO                 | 0                 | -                 |
| <b>TOTAL</b>       | <b>3</b>          | <b>100%</b>       |

**Elaborador por:** Gloria Guaminga

**Gráfico 7:** Reducir Morosidad



**Elaborador por:** Gloria Guaminga

### **Análisis e Interpretación**

En esta séptima pregunta que representamos en el gráfico que se observa que el 100% responden si creen necesario un modelo de gestión para recuperación de cartera vencida.

Podemos interpretar que si es necesario crear un modelo de gestión para recuperación de cartera vencida y así poder reducir la morosidad en la cooperativa.

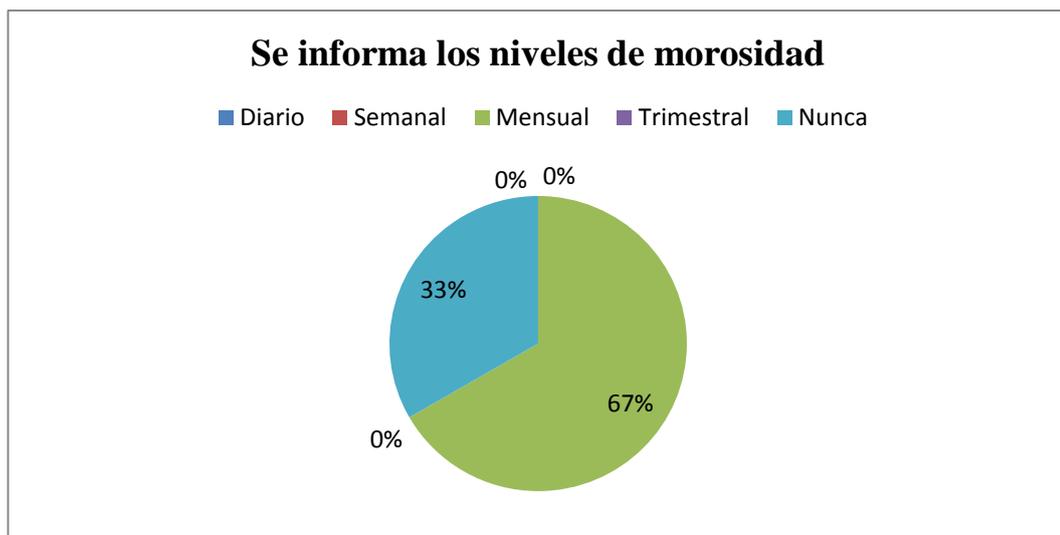
**8.- ¿Con qué frecuencia se informa por parte del Jefe de Créditos los niveles de morosidad?**

**Tabla 10:** Información de niveles de Morosidad

| ALTERNATIVA  | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Diario       | 0          | -           |
| Semanal      | 0          | -           |
| Mensual      | 2          | 67%         |
| Trimestral   | 0          | -           |
| Nunca        | 1          | 33%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>3</b>   | <b>100%</b> |

Elaborador por: Gloria Guaminga

**Gráfico 8:** Información de niveles de Morosidad



Elaborador por: Gloria Guaminga

**Análisis e Interpretación**

En la octava pregunta representamos en el gráfico que se observa que el 67% responden que el Jefe de Crédito mensualmente informa sobre los niveles de morosidad, mientras que el 33% menciona que casi nunca les han informado.

Podemos interpretar que hay una ausencia de información por parte del Jefe de Crédito hacia los asesores en cuanto al nivel de morosidad.

### 3.5.2 Resultados de las encuestas aplicadas a Socios

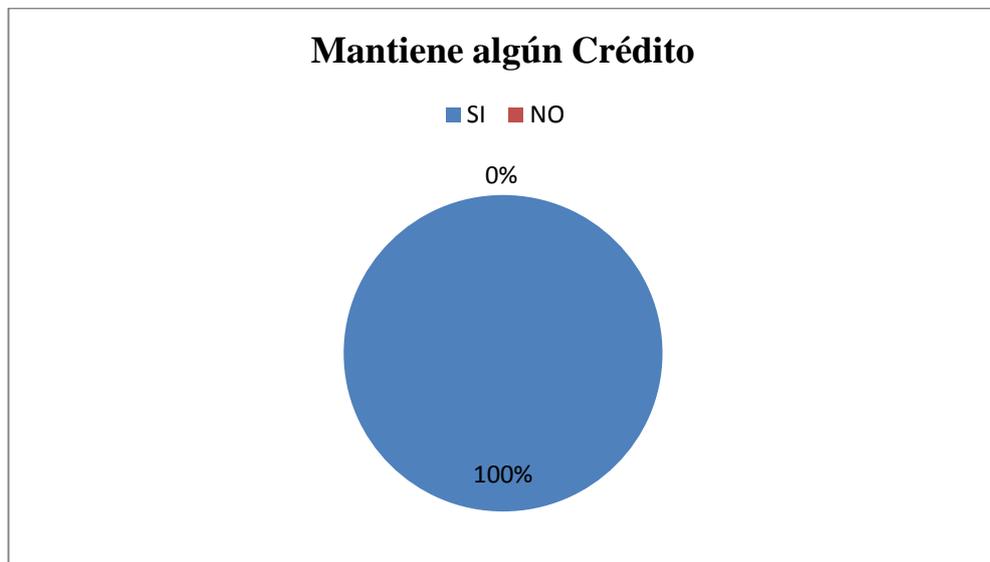
#### 1.- ¿Al momento mantiene algún Crédito en la Cooperativa?

**Tabla 11:** Mantiene algún crédito

| ALTERNATIVA  | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 63         | 100%        |
| NO           | 0          | -           |
| <b>TOTAL</b> | <b>63</b>  | <b>100%</b> |

Elaborador por: Gloria Guaminga

**Gráfico 9:** Mantiene algún crédito



Elaborador por: Gloria Guaminga

#### Análisis e Interpretación

En la primera pregunta así como representamos en el gráfico que se observa que el 100% responden que si mantienen créditos en la cooperativa.

Podemos interpretar que el total de los socios encuestados mantienen un crédito en la cooperativa.

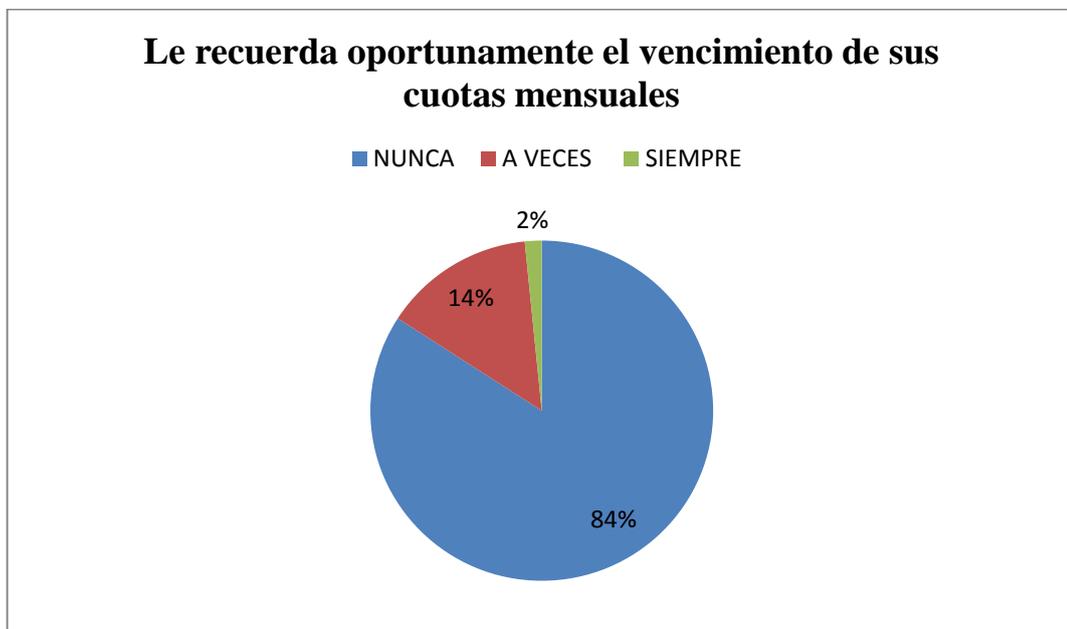
**2.- ¿La Cooperativa le recuerda oportunamente el vencimiento de sus cuotas mensuales?**

**Tabla 12:** Vencimiento de cutas mensuales

| <b>ALTERNATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| NUNCA              | 53                | 84%               |
| A VECES            | 9                 | 14%               |
| SIEMPRE            | 1                 | 2%                |
| <b>TOTAL</b>       | <b>63</b>         | <b>100%</b>       |

Elaborador por: Gloria Guaminga

**Gráfico 10:** Vencimiento de cutas mensuales



Elaborador por: Gloria Guaminga

**Análisis e Interpretación**

En la segunda pregunta así como representamos en el gráfico que se observa que el 84% responden que la cooperativa nunca les recuerda las cuotas mensuales, el 14% dice que a veces si les recuerda, mientras que el 2% menciona que siempre los hace.

Podemos interpretar que por parte del área de cobranzas de la cooperativa no les hace acuerdo de las cuotas mensuales a cancelar a los socios y si a veces lo hace pero es con socios que mantengan créditos por segunda o tercera vez.

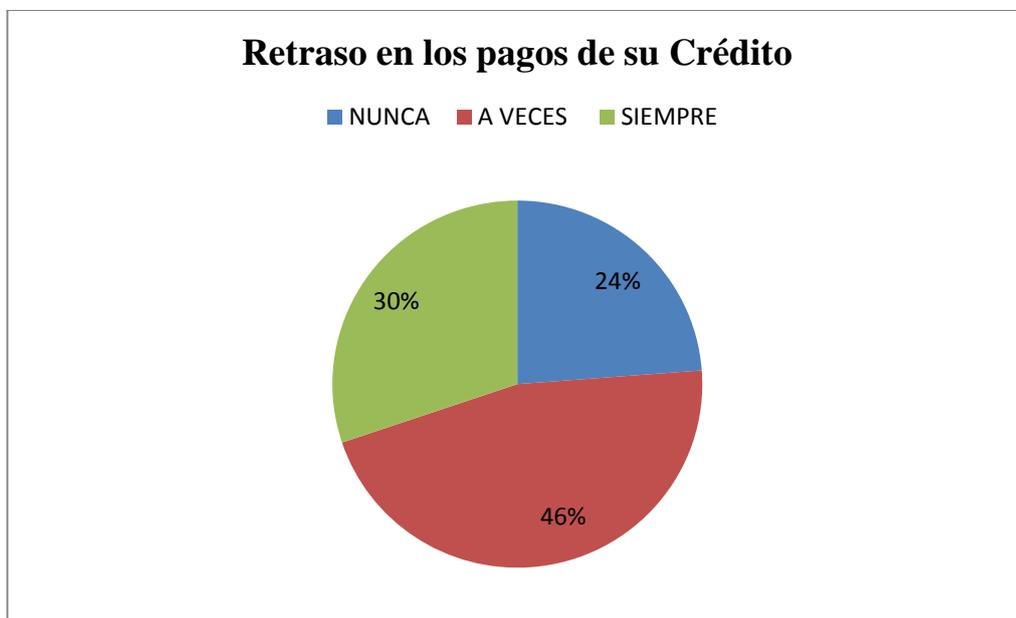
### 3.- ¿Alguna vez se ha retrasado en los pagos de su Crédito?

**Tabla 13:** Retraso en el pago de Créditos

| ALTERNATIVA  | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| NUNCA        | 15         | 24%         |
| A VECES      | 29         | 46%         |
| SIEMPRE      | 19         | 30%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>63</b>  | <b>100%</b> |

Elaborador por: Gloria Guaminga

**Gráfico 11:** Retraso en el pago de Créditos



Elaborador por: Gloria Guaminga

#### **Análisis e Interpretación**

En la tercera pregunta así como representamos en el gráfico que se observa que el 24% responden que nunca han retrasado, el 46% responden que si han retrasado, mientras que el 30% nos responden que siempre han retrasado en pago de sus créditos.

Podemos interpretar que la mayoría de los socios han retrasado en pago de créditos.

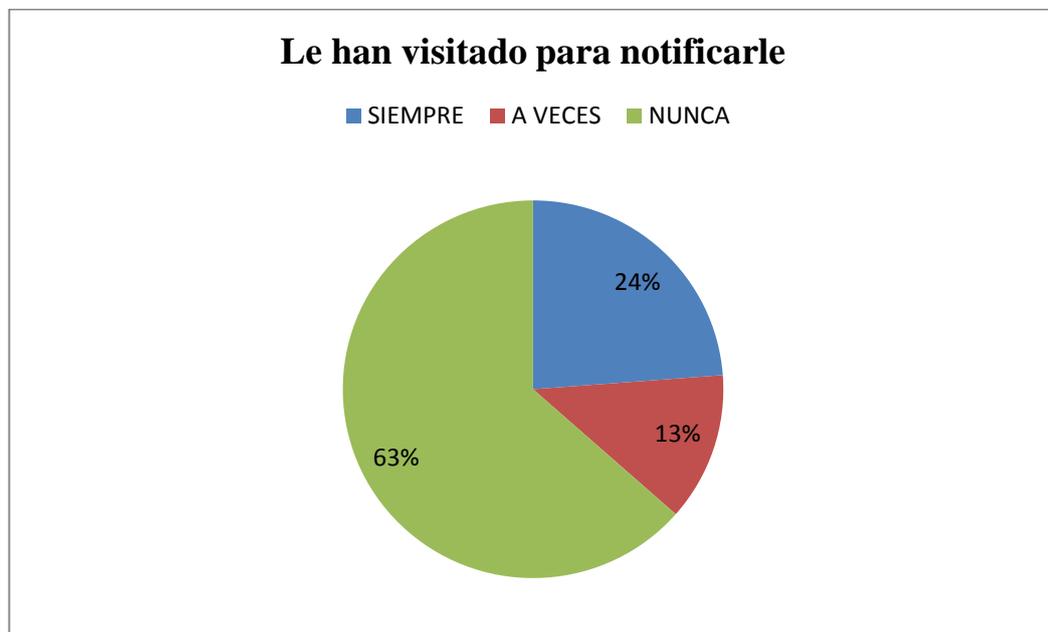
4.- ¿Cuándo usted se ha retrasado en el pago de su crédito le han visitado para notificarle el particular?

**Tabla 14:** Visitas para Notificaciones

| ALTERNATIVA  | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SIEMPRE      | 15         | 24%         |
| A VECES      | 8          | 13%         |
| NUNCA        | 40         | 63%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>63</b>  | <b>100%</b> |

Elaborador por: Gloria Guaminga

**Gráfico 12:** Visitas para Notificaciones



Elaborador por: Gloria Guaminga

### Análisis e Interpretación

En la cuarta pregunta así como representamos en el gráfico que se observa que el 24% responde que si le han visitado para notificarle cuando se retrasa en el pago del crédito, el 13% menciona que a veces le han visitado, mientras que el 63% responden que nunca lo han hecho.

Podemos interpretar que la mayoría de los socios encuestados nos responden que nunca los han notificado cuando se han retrasado en el pago de sus créditos.

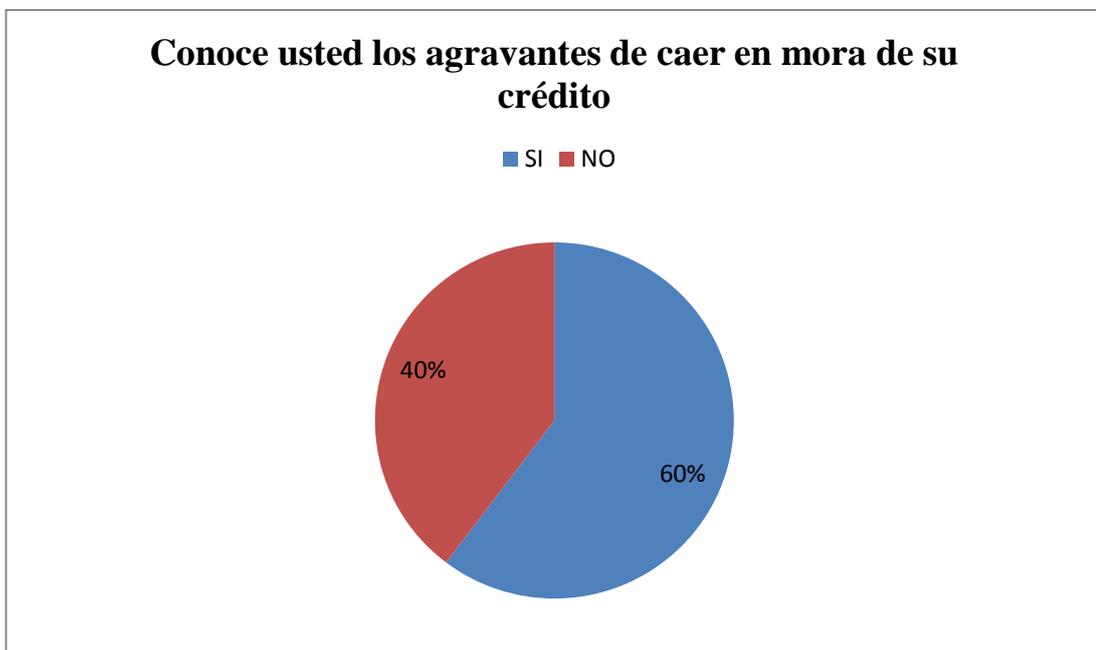
## 5.- ¿Conoce usted los agravantes de caer en mora de su crédito?

**Tabla 15:** Agravantes de caer en mora

| ALTERNATIVA  | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 38         | 60%         |
| NO           | 25         | 40%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>63</b>  | <b>100%</b> |

Elaborador por: Gloria Guaminga

**Gráfico 13:** Agravantes de caer en mora



Elaborador por: Gloria Guaminga

### Análisis e Interpretación

En la quinta pregunta así como representamos en el gráfico, se observa que el 60% responden que si saben los agravantes que se les pueden caer si caen en mora, el 40% respondieron que no saben.

Podemos interpretar que el total de los socios encuestados saben lo que puede suceder si caen en mora pero no los procesos.

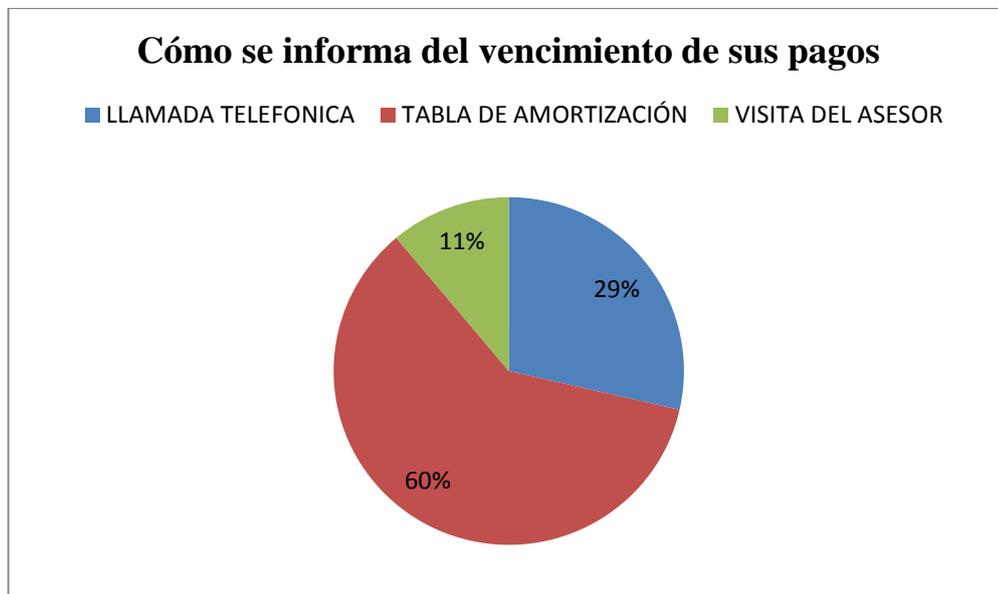
## 6.- ¿Cómo usted se informa del vencimiento de sus pagos?

**Tabla 16:** Información de vencimiento de sus pagos

| ALTERNATIVA           | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|-----------------------|------------|-------------|
| LLAMADA TELEFONICA    | 18         | 29%         |
| TABLA DE AMORTIZACIÓN | 38         | 60%         |
| VISITA DEL ASESOR     | 7          | 11%         |
| <b>TOTAL</b>          | <b>63</b>  | <b>100%</b> |

Elaborador por: Gloria Guaminga

**Gráfico 14:** Información de vencimiento de sus pagos



Elaborador por: Gloria Guaminga

### Análisis e Interpretación

En la sexta pregunta así como representamos en el gráfico que se observa que el 29% responden que el vencimiento de sus créditos se informa mediante llamadas telefónicas, el 60% responden que se informan mediante la tabla de amortización, y el 11% responden que se informan mediante la visita de un asesor.

En esta preguntar podemos interpretar que del total de los socios encuestados la mayoría se informa mediante tablas de amortización, lo cual nos muestra una ineficiencia para informar mediante llamadas telefónicas y visitas del asesor.

### **3.5.3 Entrevista para el Gerente General de la Cooperativa**

#### **1.- ¿Existe un Modelo de Gestión para recuperación de cartera vencida para la Cooperativa?**

En la actualidad nuestra institución no cuenta con un manual de funciones y peor con un documento escrito sobre cómo realizar una gestión para recuperar cartera vencida, que considero valioso para la Cooperativa.

#### **2.- ¿Cree usted que la implementación de un Modelo de Gestión puede lograr recuperar la cartera vencida y ayudar a la reducción de la morosidad? ¿Por qué?**

Sí, porque permitiría realizar un trabajo planificado tendríamos un instrumento muy importante para el manejo de cobranzas de crédito, y no solo sino que ayudaría al personal a adquirir nueva experiencia y realizar el trabajo eficazmente.

#### **3.- ¿Cuál es el índice de morosidad? y a su criterio ¿Cuáles son las razones?**

En nuestra institución el porcentaje de morosidad es el 17%, lo cual ha superado las regulaciones de la SEPS ya que es permitido solamente hasta el 13.5%

A mi criterio las razones es no dar un seguimiento adecuado por falta de manuales, políticas de cobranzas y falta del personal capacitado y con experiencia en áreas similares, esto ha sucedido porque no hay un proceso de selección de personal.

#### **4.- ¿Qué gestión está realizando la institución para enfrentar el alto índice de morosidad?**

La institución ha contratado los servicios de personal por honorarios y que el pago sea por recuperación y eso ha estado ayudando bastante ya que la persona encargada trabaja sin horario y las estrategias que aplican han dado resultados, pero eso no basta porque a diario se realizan colocaciones por lo que ingresan nuevos socios que están cayendo también en mora.

**5.- ¿E n caso de no poder recuperar ciertas carteras de crédito por más de 3 años, que acciones toma la Cooperativa?**

La cooperativa no ha tomado ninguna acción más que subir información a la central de riesgos, las carteras vencidas siguen en vigencia como los créditos otorgados desde el año 2010.

**3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

Mediante las encuestas realizadas a la población (Jefes de crédito, Asesores de créditos y socios) y con la entrevista ejecutada al Gerente General de la Institución antes mencionada, se ha llegado a la conclusión de que la presente investigación es muy importante para la cooperativa “Pacífico”, ya que ha realizado preguntas claves como # 1 y #2, aplicada al Gerente General ratifica que no cuentan con un de Modelo de Gestión para recuperación de cartera de crédito y se confirma la necesidad de establecer una guía que conlleve a reestructurar procesos, políticas y por ende una recuperación de cartera efectiva para la toma de decisiones.

Por consiguiente se confirma la idea a defender, siendo pertinente la elaboración de un Modelo de Gestión para recuperación de cartera de crédito vencida para reducción de la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito” Pacífico”.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

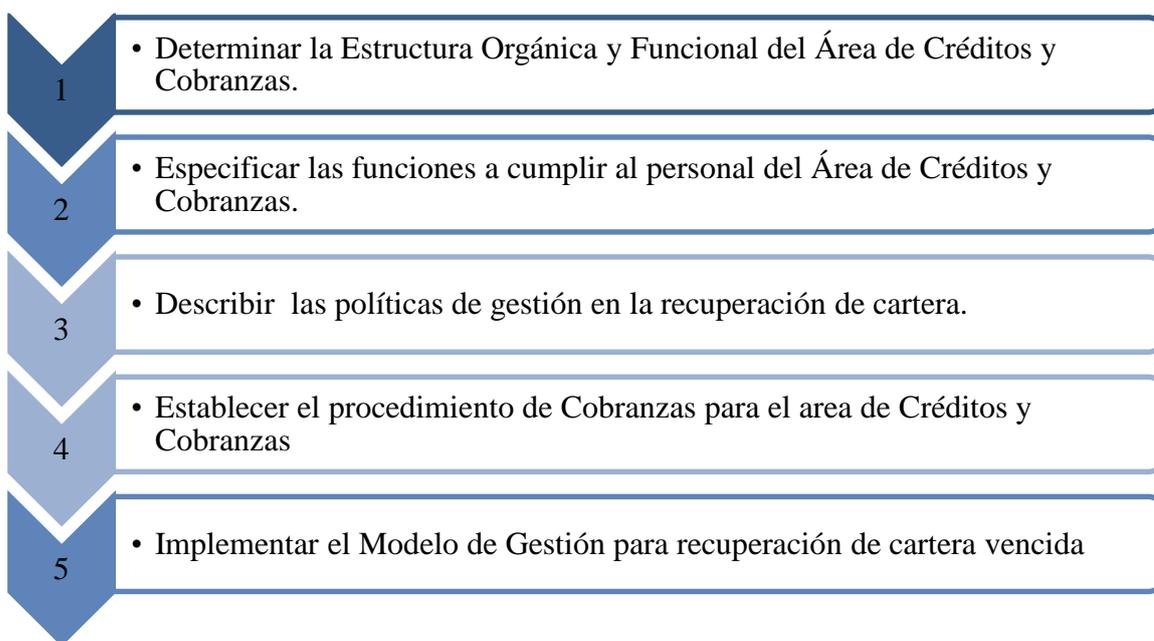
### 4.1 TÍTULO

“Modelo De Gestión Para Recuperación De Cartera Vencida Para La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Pacífico” Ltda., Cantón Riobamba, Provincia Chimborazo Del Periodo 2010 – 2014”.

### 4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La presente propuesta está diseñada a través de los siguientes componentes:

**Figuras 1:** Contenido de la Propuesta



**Elaborador por:** Gloria Guaminga

### 4.3 ANTECEDENTES

Según las investigaciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pacífico” oficina matriz juntamente con las demás tres oficinas ubicadas en diferentes cantones, se determinó que no cuentan con un Modelo de Gestión para recuperación de cartera vencida, ocasionándoles así una tardanza en el proceso de recuperación aumentando la morosidad, ocasionando falta de liquidez y limitación en nuevos créditos por lo que se

debería realizar las políticas y procedimientos documentados para determinar las tareas para los funcionarios que permita mejorar la recuperación de cartera y bajar el índice de morosidad.

Seguidamente mostramos en el siguiente cuadro el porcentaje de cartera vencida por productos.

**Tabla 17:** Porcentaje de Cartera Vencida COAC Pacífico.

| PRODUCTO     | PERIODO |      |      |      |      |
|--------------|---------|------|------|------|------|
|              | 2010    | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Credillantas |         | 37%  | 13%  |      |      |
| Especial     |         |      | 38%  | 31%  |      |
| Credicell    |         |      | 7%   |      |      |
| Compucredito |         |      | 7%   |      |      |
| Renovaciones |         | 27%  | 26%  | 40%  | 24%  |
| Ordinario    |         | 25%  | 1%   | 21%  | 62%  |
| Buen vivir   |         |      |      | 1%   |      |
| Electrohogar |         |      |      |      |      |
| Consumo      | 12%     | 11%  | 9%   | 7%   | 14%  |

**Elaborador por:** Gloria Guaminga

#### 4.4 OBJETIVOS

##### 4.4.1 General

Contribuir a prevenir y mejorar la cartera de créditos en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PACIFICO., mediante un diseño de un Modelo de Gestión para recuperación de cartera vencida.

##### 4.4.2 Específicos

- ✓ Determinar la Estructura Orgánica y Funcional del Área de Créditos y Cobranzas.
- ✓ Especificar las funciones a cumplir al personal del Área de Créditos y Cobranzas.
- ✓ Describir las políticas de gestión en la recuperación de cartera y las áreas involucradas.

- ✓ Establecer el procedimiento de Refinanciamiento, Renovación y Reestructuración de la deuda.

#### **4.5 JUSTIFICACIÓN**

El diseño e implementación de un modelo de gestión para recuperación de cartera vencida, se justifica porque su aplicación sería muy importante para el personal que labora en la cooperativa, tendrían una orientación ampliada de sus obligaciones, conocerían los pasos para ubicar a deudores y garantes y aplicarían las estrategias para presionar a los morosos.

El crédito y la cobranza son de gran importancia para una institución, por cuanto todas las Instituciones tienen la necesidad de llevar un control de su cartera. Así obtendrá mayor control y prevención de su cartera vencida. Por lo que es imprescindible tener políticas de cobranzas de calidad que permite a los implicados tomar decisiones que le guíen el camino hacia la Productividad de la cooperativa.

Por otra parte, los servicios aportados por una buena gestión de cobranzas son imprescindibles para obtener información de carácter legal, y contribuir con las obligaciones financieras ante el organismo de control como es: La Superintendencia de Economía Popular y Solidario (SEPS), garantizando el cumplimiento de las disposiciones legales y el normal funcionamiento.

Es otorgar una herramienta adicional, con bases técnicas y resultados eficientes. En el ámbito administrativo y Financiero: ofrecer información a los usuarios internos para suministrar y facilitar a la administración, la planificación, toma de decisiones, prevención y control de cartera vencida. Por lo expuesto y una vez que se entregue el modelo, existe el compromiso de las autoridades de ponerlo en práctica.

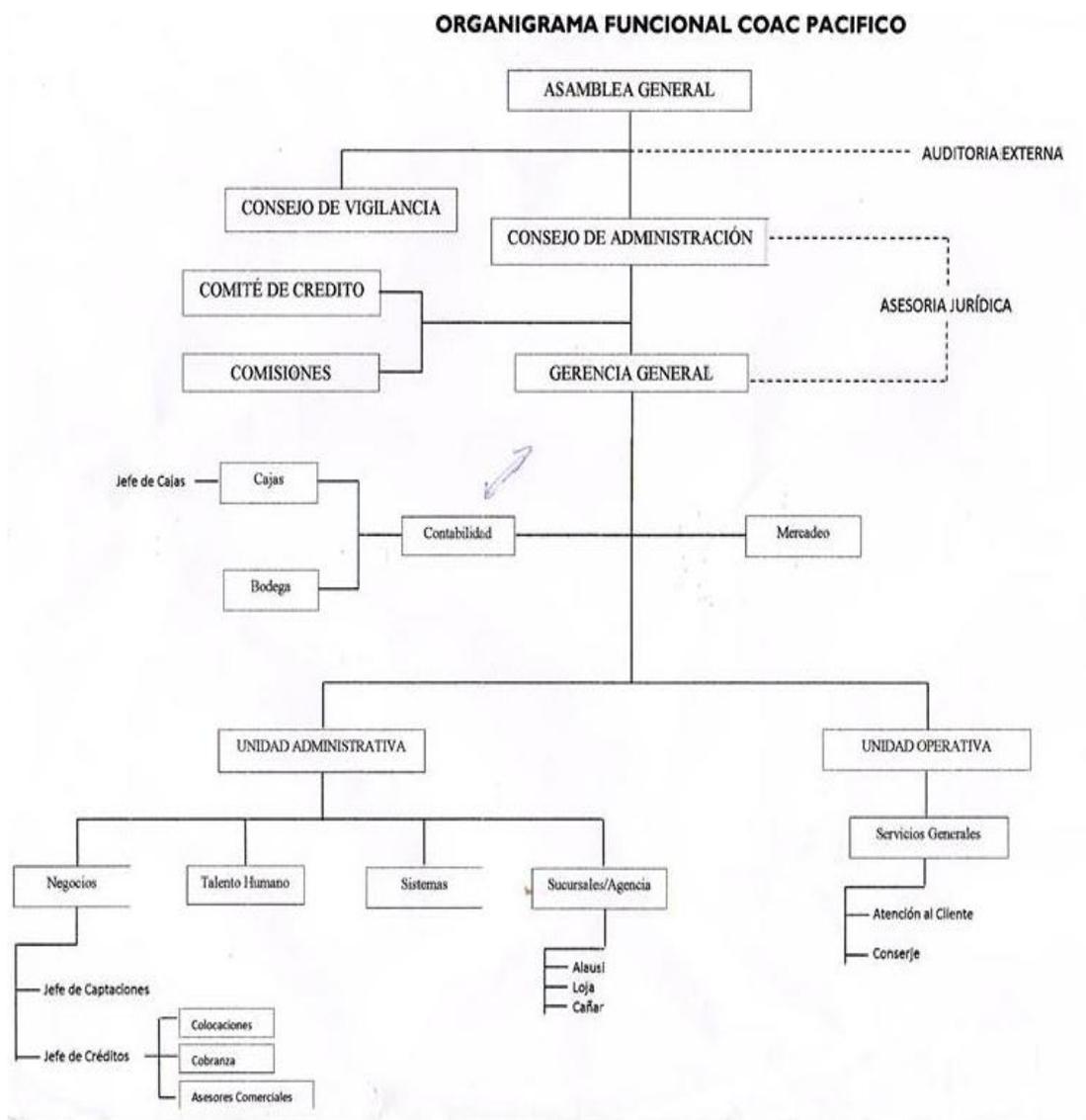
Considero que al implementar el Modelo de Gestión permitirá mejorar de manera significativa las funciones administrativo y financiera de la Institución.

## 4.6 DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS

### 4.6.1 Reestructuración organizacional para el área de créditos y cobranzas de la cooperativa

En el siguiente cuadro se presenta la estructura funcional con la que cuenta el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pacífico”.

**Figuras 2:** Organigrama Funcional COAC Pacifico



**Elaborador por:** Gloria Guaminga

Como se puede observar cada una de los funcionarios que conforman el área de crédito de la cooperativa mantienen una estructura funcional orientada a actividades del proceso de cobranza de lo colocado.

**Gerente General:** Gestiona a la cooperativa en los siguientes aspectos: financiero, talento humano y técnico. Analiza factores de riesgo y toma decisiones que afectan a la cooperativa en general. Es el representante legal judicial y extrajudicial.

**Jefe de Captaciones:** Gestiona y supervisa las labores de caja; ingreso y pago de efectivo y documentos. Coordina y realiza acciones técnicas y administrativas para captar el ahorro de los clientes actuales y potenciales. Además gestiona dinero, títulos de valores y más documentos financieros.

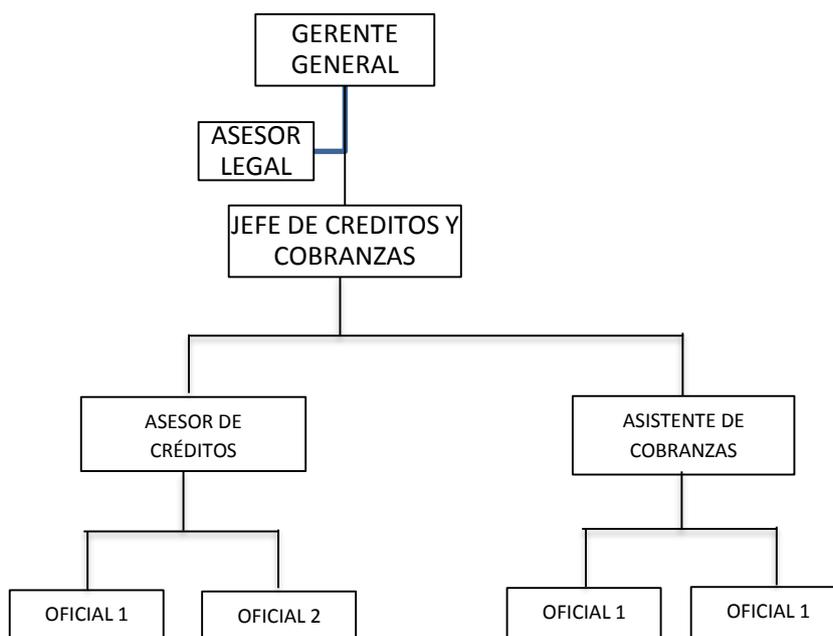
**Jefe de Crédito:** verifica, analiza, evalúa y recomienda las solicitudes de crédito de acuerdo a las políticas internas de la cooperativa. Conformar el comité y coordina cobranzas judiciales.

**Asesor de Créditos:** Realiza funciones necesarias para la gestión de crédito. Atiende al público y elabora informes y estudios.

En tal sentido la reestructuración al área de créditos y cobranzas permitirá un mejor desempeño y mejor relación interdepartamental, que contribuya a la adecuada gestión del proceso de crédito y cobranza, por lo cual partiendo de una revisión general a la estructura funcional del área de créditos ha permitido optar por proponer la reestructuración para el área de créditos, cambios sustanciales a las actividades y considerando la segregación de funciones mediante la creación de nuevos cargos.

A continuación se presenta la propuesta de la nueva estructura orgánica funcional del área de créditos de la cooperativa:

**Figuras 3:** Organigrama Estructural Propuesto



**Elaborador por:** Gloria Guaminga

La estructura anteriormente presentada se enfoca en dos áreas:

- Área de Crédito
- Área de Cobranza

La nueva estructura mantiene como máxima autoridad al Gerente General, subalternado por un Jefe de Crédito y Cobranza quien analizara, evaluara y recomendara las solicitudes de crédito para su respectiva aprobación, siempre y cuando controlando las diferentes actividades que desempeñen tanto el asesor de crédito y asistente de cobranza quienes serán los encargados de que las diferentes actividades que desempeñen se realicen de forma adecuada.

Como unidad de apoyo se encuentra el asesor legal quien será el encargado de manejar todo lo que tiene que ver con el aspecto legal como asumir y tramitar la defensa de litigios que se proponen por parte de la cooperativa o en contra de ella, ya sea por finiquito de contratos, vistos buenos, cobranza de cartera vencida y otras demandas, todo esto para buscar la solución más alineada con los intereses de la cooperativa.

La propuesta será complementada de forma elocuente con la elaboración del manual de funciones, donde estará descrita cada una de las actividades de los funcionarios mencionados anteriormente, sin descartar la importancia que radica en brindar las herramientas teóricas necesarias, como competitivo de los diferentes funcionarios que intervienen en el área de crédito.

#### **4.6.2 Funciones a cumplir para el área de crédito y cobranza**

El presente manual de funciones propuesto para la nueva estructura orgánica del área de crédito y cobranza de la COAC Pacifico, será desarrollado considerando que:

- Dentro de la Cooperativa existe una estrecha interrelación entre las competencias personales con los diferentes procesos de gestión de crédito.
- El modelo de competencias orienta a las personas en el desarrollo de procesos clave, alineados con la estrategia organizacional.
- Es primordial administrar de manera adecuada el “talento humano” que forma parte de las ventajas competitivas de la cooperativa.

Considerando lo anterior y como propuesta del presente trabajo de titulación, el manual de funciones será expuesto como un cuerpo sistemático que engloba todas las actividades esenciales que debe desarrollar el empleado dentro de la cooperativa, además considerando lo siguiente:

- Misión del puesto comprendida como la razón de ser.
- Campos de interacción interna y externa, vertical y horizontal.
- Competencias técnicas y destrezas conductuales.

Para la elaboración del presente manual se tomaran en cuenta conceptos y formatos de uso y conocimiento general, los cuales deben de estar adaptados a la realidad de la cooperativa.

#### 4.6.2.1 Funciones del Jefe de Créditos y Cobranzas

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>Denominación del Cargo</b>      | Jefe de Créditos y Cobranzas              |
| <b>Nivel</b>                       | Administrativo                            |
| <b>Jefe Inmediato</b>              | Gerente                                   |
| <b>Personal Directo a su mando</b> | Asesor de Créditos y Oficial de Cobranzas |

##### a) Requerimientos del cargo

Egresado de tercer nivel y/o estudios superiores en Marketing, Recursos Humanos, Servicios financieros, Ingeniería comercial o carreras afines al puesto.

##### b) Experiencia

De preferencia de 1 – 2 años en cargos similares en instituciones financieras o comerciales.

##### c) Objetivo

Planificar, dirigir, controlar y supervisar los procesos de recuperación de la cartera mediante el monitoreo permanente al área de cobranzas.

##### d) Descripción de funciones

- Analizar las características financieras y morales de cada solicitante y dar su concepto en la solicitud de crédito;
- Establecer que no sobrepase en la capacidad de pago del socio;
- Ordenar, en los casos que lo amerite, la certificación de datos por intermedio del Analista de Crédito;
- Verificar, aprobar o rechazar las garantías ofrecidas u otorgadas de acuerdo al Reglamento de Crédito;
- Registrar las garantías en el libro respectivo y pasarlas al Comité de Crédito para su estudio;
- Registrar en el libro de control el monto del crédito aprobado por el Comité y demás datos necesarios;

- Sumillar la documentación al Asesor de Crédito;
- Llevar estadísticas de los préstamos;
- Atender información especializada y reclamos referentes a créditos;
- Asesorar y coordinar el trabajo de la Sección de Cobranzas para lograr la agilización de los sistemas de cobro y aplicación de lo establecido en el Reglamento de Morosidad;
- Llevar el control de gastos y costos judiciales;
- Exigir, cobrar, acordar o transar con los socios morosos el pago de sus obligaciones aplicando el Reglamento de Morosidad;
- Entregar un listado mensual de los socios morosos que deban pasar a cobro judicial, a Gerencia con su respectivo informe;
- Recibir de Caja General la documentación de préstamos para la transferencia de préstamos;
- Liquidar la cuenta morosa que el socio deba cancelar;
- Fijar fechas y formas de entrega de los créditos aprobados por el Comité de Crédito, para la elaboración de cheques; y,
- Las demás funciones inherentes a su cargo.

#### **4.6.2.2 Funciones del Asesor Legal**

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Denominación del Cargo</b> | Asesor Legal                                 |
| <b>Nivel</b>                  | Operativo                                    |
| <b>Jefe Inmediato</b>         | Gerente General y Jefe de Crédito y Cobranza |

##### **a) Requerimientos del cargo**

Título profesional de Abogado y con el registro correspondiente para ejercer la profesión.

##### **b) Experiencia**

De preferencia de 2 años en recuperación de cartera vencida judicial y extrajudicial.

### c) **Objetivo**

Realizar el trámite legal cuando se quiere recuperar un crédito vencido por vía judicial.

### a) **Descripción de funciones**

- Asesorar al Jefe de Créditos y Cobranzas en procesos legales y en qué casos es conveniente buscar soluciones alternas.
- Recibir los documentos o la carpeta del socio que está en mora para su respectivo trámite judicial.
- Realizar los trámites judiciales correspondientes.
- Coordinar e informar al Jefe de Créditos y Cobranzas sobre el estado que se encuentran los procesos Judiciales de créditos vencidos.
- Visita al socio para gestionar la cobranza de cartera asignada.
- Efectuar una óptima gestión para recuperación de cartera vencida.
- Dar seguimiento e impulsar la gestión de cartera judicial.
- Mantener un registro ordenado de expedientes de cobranza judicial.

### a) **Funciones del Asesor de Créditos**

|                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| <b>Denominación del Cargo</b> | Asesor de Créditos           |
| <b>Nivel</b>                  | Administrativo               |
| <b>Jefe Inmediato</b>         | Jefe de Créditos y Cobranzas |

### b) **Requerimientos del cargo**

Estudiante de Contabilidad o Administración de Empresas por lo menos aprobado el sexto semestre.

### c) **Experiencia**

Por lo menos 1 año en servicios financieros, atención al público y relaciones humanas.

#### **d) Objetivo**

Planificar las gestiones de créditos en coordinación con el Jefe de Créditos y Cobranzas.

#### **e) Descripción de funciones**

- Realizar entrevistas personales a los socios que soliciten crédito;
- Verificar los datos y documentos presentados por el socio;
- Analizar la situación socio - económica del socio que solicita el crédito;
- Elaborar y presentar el informe de las inspecciones realizadas, con la firma de responsabilidad;
- Realizar inspecciones periódicas para comprobar el correcto uso del crédito por parte del socio beneficiario;
- Informar al departamento correspondiente sobre las novedades encontradas sobre las inspecciones;
- Mantener registros estadísticos de las inspecciones realizadas;
- Informar a los socios sobre la tramitación, estado y entrega de los créditos solicitados;
- Presentar informe sobre los créditos vencidos y que deban seguirse juicios de demanda;
- Notificar a los socios del vencimiento de los préstamos;
- Realizar las demás actividades solicitadas por el Gerente o sus Jefes inmediatos y que estén relacionados con la naturaleza del trabajo.
- Elaborar solicitudes de crédito previa autorización;
- Llevar un control permanente de los registros de deudores y garantes;
- Despachar solicitudes de créditos aprobadas;
- Elaborar los avisos de vencimientos de créditos;
- Elaborar documentos para el despacho de préstamos;
- Mantener un registro de préstamos entregados y cancelados;
- Llevar un control mensual de saldos en tarjetas de préstamos;
- Elaborar documentos para la liquidación de socios previa orden y autorización;
- Elaboración de documentos para retiro de ahorros;
- Elaborar informes periódicos;
- Colaborar en la atención al público cuando requiera información;

- Mantener actualizados los archivos del registro de préstamos despachados, documentos y otros; y,
- Realizar las demás actividades solicitadas por sus superiores.
- 

#### 4.6.2.3 Funciones del Oficial de Cobranzas

|                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| <b>Denominación del Cargo</b> | Asistente de Cobranzas       |
| <b>Nivel</b>                  | Administrativo               |
| <b>Jefe Inmediato</b>         | Jefe de Créditos y Cobranzas |

##### a) Requerimientos del cargo

Estudiante de Contabilidad o Administración de Empresas por lo menos aprobado el sexto semestre.

##### b) Experiencia

Por lo más de 1 año en servicios financieros, atención al público y relaciones humanas y Capacidad de análisis.

##### c) Objetivo

Planificar las gestiones de créditos en coordinación con el Jefe de Créditos y Cobranzas.

##### d) Descripción de funciones

- Coordinar con la Jefatura de Crédito y Cobranzas las visitas a los establecimientos educativos prospectos con visto bueno de Gerencia.
- Entregar notificaciones escritas y/o telefónicas en los horarios establecidos a los socios morosos en coordinación con la Asistente de Crédito y el Asesor Jurídico.
- Elaborar el informe de notificaciones realizadas y entregar semanalmente al inmediato superior.

- Seguimiento y monitoreo del cumplimiento de los compromisos de pago de los socios morosos.
- Recaudar los pagos de los establecimientos públicos, privados y fisco misionales con los que la Cooperativa tiene firmado convenios
- Entregar las planillas de descuentos mensuales a las instituciones educativas con las que se mantiene convenios.
- Coordinar con el Asesor Jurídico para realizar los embargos o secuestros de bienes.
- Emitir reportes a Gerencia General de las actividades realizadas y cumplidas.
- Generar un clima laboral positivo, motivante y desafiante con sus compañeros y socios de la Cooperativa.
- Apoyar y participar en las acciones estratégicas que orienten al personal a una filosofía de trabajo que busque el mejoramiento continuo de los procesos de la Cooperativa.
- Realizar las demás actividades solicitadas por sus superiores.

#### **4.6.3 Análisis al procedimiento actual de cobros que mantiene la cooperativa.**

La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con un reglamento de crédito el cual está compuesto por cuatro capítulos que a continuación se mencionan.

- CAPITULO I: Política General del Crédito
- CAPITULO II: Sujeto de Crédito
- CAPITULO III: Tipos de Créditos
- CAPITULO IV: De las Garantías
- CAPITULO V: Intereses, Morosidad, Sanciones y Tasas de Interés
- CAPITULO VI: Procedimientos de Cobranzas

- **CAPITULO VII: Disposiciones Generales**

Con lo anteriormente mencionado a continuación se procederá a explicar brevemente cada uno de los capítulos que integran el reglamento de crédito con el objeto de mostrar los diferentes procedimientos que la cooperativa pone en práctica actualmente para la concesión del crédito.

**a) Capítulo I: Política General del Crédito**

Para el presente capítulo la Cooperativa considera el ámbito de aplicación en donde el Consejo de Administración es el organismo que determina las políticas sobre el Instructivo de Crédito, además menciona el objetivo principal que es el servicio de crédito al proporcionar a los socios y clientes de la Cooperativa clientes con el propósito de facilitarles el dinero que requieren para solucionar necesidades tales como:

- a) Para desarrollar proyectos de Emprendimientos
- b) Pago de gastos Médicos
- c) Construcción, reparación y ampliación de vivienda
- d) Adquisición de bienes muebles e inmuebles
- e) Incremento de negocio
- f) Mejoras en el hogar
- g) Viajes de placer [Vacaciones)
- h) Compra de computadoras y otros equipos
- i) Compra de vehículo
- j) Inicio y ampliación de actividades agrícolas, comerciales, industriales, etc.

Los créditos que otorgue la Cooperativa serán el resultado del estudio efectuado por el Jefe de Crédito, el Asistente de Crédito y el Comité de Crédito sobre la base del análisis, evaluación y calificación del riesgo crediticio en base a las CINCO "C" DEL CREDITO:

1. **Carácter:** Integridad /Deseo de pagar/ Características morales y éticas de los socios y clientes.

2. **Capacidad:** Capacidad de pago como primera fuente de repago.
3. **Capital:** Solvencia económica y financiera.
4. **Condiciones:** Situación económica macro y micro/ Situación de mercado/ Situación política.
5. **Colateral:** Garantías adecuadas y suficientes que respalden la recuperación cuando no exista capacidad de pago.

Los créditos se otorgarán de acuerdo al ingreso de la solicitud y de la disponibilidad económica de la cooperativa.

### **Funciones del Comité de Crédito**

El Comité de Crédito tiene las siguientes funciones:

1. Aprobar o negar los préstamos solicitados por los socios y clientes dejando constancia escrita.
2. Solicitar a Gerencia un informe mensual, para conocer la disponibilidad económica.
3. Sugerir al Consejo de Administración la necesidad de cambios en las políticas de crédito.
4. El Comité de Crédito tiene la obligación de sentar en el libro de actas respectivo el resumen de cada una de las sesiones llevadas a cabo y de extractar los datos estadísticos que se requieran.
5. Rendir informes mensuales al Consejo de Administración y Vigilancia; semestralmente a la Asamblea General de Representantes, haciendo observaciones que tengan por objeto mejorar el servicio del crédito.

De la Evaluación, Autorización y Aprobación de los Créditos.

1. El Analista de Crédito evalúa los Créditos;
2. El Comité de Crédito autoriza los Créditos;

3. El Comité de Crédito revisa y registra en actas los créditos;
4. El Jefe de Crédito aprueba los Créditos;
5. Para la aprobación de los créditos de los empleados autorizará el Consejo de Administración y una vez otorgado el crédito las carpetas reposaran en la oficina matriz.

#### **b) Capítulo II: Sujeto de Crédito**

En el segundo capítulo se puede describir de quienes pueden formar parte de la cooperativa como socios y los requisitos que tienen que cumplir; una vez socios de la cooperativa que requisitos deben cumplir para el otorgamiento del crédito.

#### **c) Capítulo III: Tipos de Crédito**

Se puede describir que el presente capítulo tiene condiciones específicas para cada uno de los productos que ofrece la cooperativa, partiendo con las características del producto, analizando el perfil del cliente potencial y finalmente estableciendo las políticas generales a cumplir para cada producto, mismas que han sido descritas con anterioridad.

Y en forma complementaria describimos las características y perfil del crédito.

### **CRÉDITO ORDINARIO**

1. **Destino:** Capital de trabajo, arreglo de vivienda, adquisición de terrenos, compra de muebles y enseres de hogar, vehículo, gastos varios, consumo, etc.
2. **Tiempo de Trámite:** La concesión del crédito se realizará en 4 días a partir de la presentación de todos los requisitos.
3. **Forma de pago:** Diario, semanal, quincenal o mensual
4. **Quien Autoriza:** Comité de Crédito

## CREDITO DE CONSUMO

1. **Destino:** Iniciar emprendimientos, o actividades comerciales
2. **Tiempo de Trámite:** La concesión del crédito se realizará en 2 días a partir de la presentación de todos los requisitos más el rol de pagos mecanizado.
3. **Forma de pago:** Mensual
4. **Quien Autoriza:** Gerencia y Consejo de Administración

## CREDITO SOBRE INVERSIÓN

4. Destino: De acuerdo a las necesidades y destino del peticionario
5. Tiempo de Trámite: La concesión del crédito se realizará inmediatamente a partir de la presentación de copia de cedula y póliza de inversión.
6. Forma de pago: Mensual
7. Quien Autoriza: Gerencia

## DEL TIPO, MONTO, PLAZO, GARANTÍAS Y ENCAJE

**Tabla 18:** montos y tipos de créditos

| TIPO                   | MONTO<br>USD \$      | PLAZO<br>(Meses) | GARANTES<br>(Socios) | ENCAJE                             | TIPO DE<br>GARANTIA                |
|------------------------|----------------------|------------------|----------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| ORDINARIO              | 500                  | 6                |                      |                                    | Sobre Firmas                       |
| ORDINARIO              | 5.000                | 24               | UNO                  | 10x1                               | Hipoteca o<br>Sobre firmas         |
| MICROCREDITO           | 5.000                | 24               | UNO                  | 10X1                               | Sobre firmas<br>o<br>Quirografario |
| CAPITAL<br>EMPRENDEDOR | 10.000               | 48               | DOS                  | SERA DEL 20% DEL<br>EMPRENDIMIENTO | Quirografario<br>y Prendario       |
| HIPOTECARIO            | MAYORES<br>DE 15.000 | 120              | DOS                  | DEL 5 AL 10X1                      | HIPOTECA                           |

**Fuente:** COAC PACIFICO

#### **d) Capítulo IV: Garantías**

En este capítulo se menciona que las garantías en la cooperativa constituyen respaldos morales o físicos que acompañan la colocación de un crédito, las mismas que tienen por objeto asegurar la recuperación del capital y los intereses ganados en la operación.

1. Estar al día en sus obligaciones;
2. No pueden ser garantes las personas demandadas judicialmente por la cooperativa y otras entidades financieras;
3. No puede ser garante el socio que se encuentre en mora;
4. Para ser garante de un socio se verificará la solvencia del mismo. Los garantes no podrán solicitar créditos en la entidad mientras el prestatario garantizado se encuentre en mora con los compromisos contraídos;
5. Los créditos emergentes se encontrarán garantizados por los ahorros y certificados de aportación que el socio mantenga en su cuenta;
6. El socio deudor, cuyo garante falleciere, renuncie, o sea excluido, deberá presentar la solicitud de reliquidación con un nuevo garante;
7. El pagaré de los créditos sobre firmas, firmarán socio y garantes;
8. En todos los créditos los cónyuges serán codeudores;
9. Los directivos ni empleados no podrán ser garantes;
10. Demostrar solvencia moral y económica, registrada en la central de riesgos o buró de crédito.
11. Si tiene obligaciones como deudor y/o como de garante con la Cooperativa u otras entidades financieras debe estar al día y tener la capacidad económica para el pago de su crédito y de la persona que garantiza.
12. Ningún socio podrá cancelar deudas con los certificados de Aportación.

#### **e) Capítulo V: Morosidad, Intereses, Sanciones**

Las tasas de interés serán fijadas por el Consejo de Administración observando las disposiciones legales dispuestas por el BCE.

La tasa de interés de los créditos otorgados a los socios y empleados será la fijada por el Consejo de Administración observando las disposiciones legales y que se encuentre vigente al momento de la concesión del préstamo.

Los intereses se registrarán de acuerdo a la modalidad acordada por el prestatario, contados a partir de la fecha en que se haya otorgado el préstamo.

Los créditos serán cancelados mediante el sistema de dividendos diarios, semanales quincenales y/o mensuales.

Todo socio que incurra en morosidad por el no pago de los dividendos de préstamos por el lapso de 2 días o más, serán sujetos de un interés en mora sobre las cuotas vencidas de acuerdo a lo que determina la Ley, sin quedar el deudor, codeudor y garantes, exentos del cobro por la vía legal.

Gerencia deberá presentar informe de la morosidad de los socios al Consejo de Administración en forma mensual.

#### **f) Capítulo VI: Procedimientos de Cobranzas**

Los créditos problemáticos son considerados aquellos que luego de haber realizado varias gestiones de cobro no han podido ser recuperados.

**COBRANZA PREVENTIVA.-** En la venta del crédito y en su evaluación, el jefe de Crédito, Asistente de Crédito, debe instruir al socio respecto de la necesidad de sus pagos puntuales y así no dañar su relación comercial. Es la primera actividad de seguimiento y cobranza para prevenir créditos morosos. Esta función busca mantener persuadido al socio que ha recibido un crédito por parte de la Cooperativa y, por ende, de la responsabilidad que mantiene en el pago puntual de sus obligaciones.

#### **RESPONSABILIDAD**

a. Cajero al momento del desembolso

- b. Jefe de Crédito y Asistente de Crédito, al momento de evaluar y antes del pago de la cuota, cuando amerite.

**COBRANZA OPERATIVA.-** Se la efectúa cuando la cuota de un crédito ha caído en las etapas iniciales de mora. El Oficial de Captaciones y Cobranzas ejecuta su gestión de Cobranzas requiriendo el pago en el menor tiempo posible. En esta fase empieza la aplicación de las políticas de cobranza y se reitera el perjuicio por morosidad en lo relacionado a costo y pérdida de línea de crédito, básicamente.

**Primera Visita.** Se la realiza con socios que mantienen cuotas retrasadas hasta por 5 días. Es necesario señalar que en este nivel de cobranza no se debe efectuar amenazas o establecer acuerdos o se puede realizar el seguimiento a través de una visita al domicilio del deudor principal o través de las vías de comunicación existentes, compromisos de pago escritos, sino exclusivamente verbales. En esta primera etapa

**Políticas de la Cobranza Operativa.** La cobranza Operativa se la podrá realizar a través de llamadas telefónicas, visitas domiciliarias y vías de comunicación existentes.

### **COBRANZA TELEFONICA**

1. Lo realizará el Oficial de Captaciones y Cobranzas
2. Se deberá llamar telefónicamente al socio para recordarle las obligaciones que mantiene con la cooperativa, y la gestión telefónica se lo realizará solamente para el primer nivel de morosidad
3. Este proceso es obligatorio para aquellos socios que disponen de teléfono domiciliario o laboral. Para este efecto es indispensable exigir durante el estudio de crédito la información del número telefónico del titular, garantes y/o referencias para su eventual ubicación y gestión.
4. Se iniciará este proceso en forma de recordatorio de pago a partir del primer día de vencimiento hasta el quinto día.

5. Para el recordatorio vía telefónica deberán ser utilizados métodos y técnicas finas y sutiles, dentro de lineamientos de tolerancia y sin caer en provocaciones, y se deberá cumplir con lo siguiente:
  - ✓ Información de la cuenta y el saldo adeudado.
  - ✓ Asegurarse de que el socio entienda la acción a tomar.
  - ✓ Fijar un compromiso de pago por no más de 5 días. Anotar cualquier problema o queja.
  - ✓ Informar al Jefe de Crédito y Cobranzas, sobre cualquier anomalía en el proceso, ejemplo: no conoce sobre el crédito, no conoce al garante,
  - ✓ Registrar las acciones realizadas, en el formato de seguimiento de morosidad.
6. Se tomará muy en cuenta el mantener la satisfacción permanente del socio utilizando este tipo de instrumento para promover futuras colocaciones (ej. La renovación)

### **COBRANZA DOMICILIARIA**

1. Es responsabilidad exclusiva del Oficial de Captaciones y Cobranzas, obtener diariamente los listados de morosidad y proceder a preparar los formatos de cobranza para este nivel.
2. Se deberá coordinar las visitas de estudios de nuevos créditos, visitas de recuperación de cartera y control de morosidad.
3. Esta etapa exige mayor habilidad, poder de convencimiento, mayor impacto y estrategias más estrictas, por lo que se utilizará un léxico claro, preciso y que abundará en la necesidad del estricto cumplimiento del pago, para seguir con la buena relación con la institución, mantener la línea de crédito y evitarse problemas legales posteriores.

**COBRO POR NOTIFICACIONES:** Para efectuar los respectivos cobros por este efecto se realizará de acuerdo al sistema que la cooperativa mantiene:

0 – 4 días de mora no tiene ningún costo

5 – 14 días de mora se cobra \$ 3

15 – 20 días de mora se cobra \$ 5

21 – 30 días de mora se cobra \$ 10

31 – 90 días de mora se cobra \$ 10

91 – 120 días de mora se cobra \$ 10

121 – 360 días de mora se cobra \$ 10

361 en adelante se cobra \$ 10.

Es decir se tiene un techo de cobro de 58 dólares.

#### **4.6.4 Políticas de Gestión para Recuperación de Cartera**

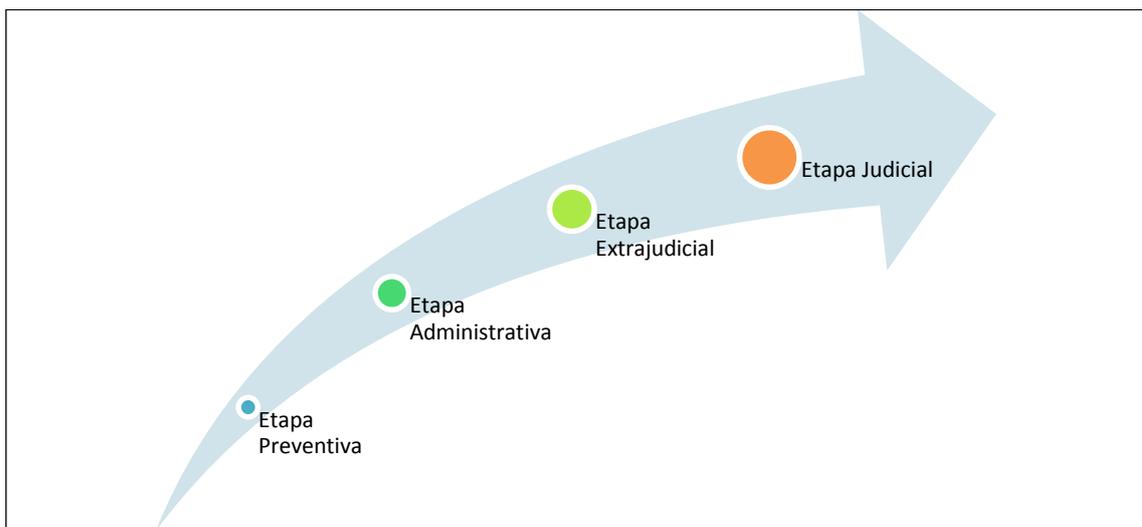
A continuación usted encontrará las políticas establecidas para la entidad y los mecanismos implementados para realizar las gestiones de recuperación de cartera, los cuales pueden ser efectuados directamente por funcionarios de la Cooperativa Pacifico o por firmas externas autorizadas por la SEPS, Casas de Cobranza y/o Abogados Externos.

La gestión se realizará de lunes a sábado entre las 8 a.m. y las 6 p.m. y los días feriados y festivos entre las 9 a.m. y las 2 p.m. en el evento de no poder localizarlo en estos horarios y para aquellas poblaciones en las que la Cooperativa presta servicio en fin de semana se intentará ubicarlo en horarios extraordinarios.

Un crédito entra en mora en todos aquellos casos en que se presente incumplimiento respecto de las condiciones originalmente pactadas, bien sea en cuanto a la fecha de pago o el valor de la cuota por capital, intereses, comisiones, seguros y otros conceptos previamente acordados.

#### 4.6.4.1 Etapas para la recuperación de cartera

**Figuras 4:** Etapas para Recuperación de Cartera



**Elaborador por:** Gloria Guaminga

##### a) Etapa Preventiva

Selección de zonas, levantamiento de la información del socio, verificación del historial del socio, análisis de la capacidad de pago, análisis de las garantías y retrogarantías y avisos de premora.

Llamadas antes del vencimiento de una cuota (capital y/o intereses) de la(s) obligación(es) de un cliente con el objeto de recordar el próximo pago o vencimiento. Esta labor se enmarca dentro de las tareas de seguimiento y acompañamiento a nuestros clientes.

## **b) Etapa Administrativa**

Procedimiento determinado para el manejo de la morosidad, formación de comités de mora, sistema de recuperación de cartera, sistema de gestión administrativa de cobranzas, sistema de gestión judicial de cobranzas y cambio de políticas.

Una vez la obligación presente desde un día de mora y no superior a 30 días, se iniciará un proceso de cobro de las obligaciones por intermedio de llamadas, notificaciones, mensajes de texto y/o telefónicos. Los gastos ocasionados por concepto de gestión preventiva y/o administrativa **NO REPRESENTAN CARGO PARA EL CLIENTE.**

## **c) Etapa Extrajudicial**

Si cubiertas las anteriores etapas si la Cooperativa no ha recibido el pago efectivo de los valores en mora, a partir del día 31 o de acuerdo al nivel de riesgo se trasladará la gestión de recuperación a firmas o personas naturales externas especializadas en la actividad de cobranza persuasiva en áreas de no iniciar el cobro jurídico. Se realizará el envío de notificaciones, llamadas, mensajes de texto y/o telefónicos; y en algunos casos gestión personalizada al deudor por medio de visita.

**Gastos de Gestión extrajudicial:** Los honorarios que se causen por actuación del Cobro extrajudicial serán cubiertos por el deudor y serán liquidados por el 3% sobre el saldo vencido crediticio.

## **d) Etapa Judicial**

A partir del día 90 de mora o de acuerdo al nivel de riesgo, se iniciará esta gestión a través de Abogados Externos y Cobranza Judicial.

**Gastos de Gestión Judicial:** Los honorarios que se causen oscilarán entre el 3% más IVA y el 8% más IVA del valor del saldo vencido o del total adeudado, según el caso y dependerán del tiempo de la mora, del tipo de producto y de las gestiones de cobranza que hayan realizado. IVA únicamente aquellos casos que aplique.

#### 4.6.5 Proceso de Cobranzas para el área de Créditos y Cobranzas

Las políticas generales de este modelo de gestión abarcan el seguimiento de la morosidad y la cobranza de los valores vencidos, con la finalidad de cumplir con las metas propuestas por las autoridades superiores.

La cooperativa efectuará la cobranza al deudor principal, al conyugue o a los garantes solidarios.

Debido a la falta de inclusión de las políticas de cobranza, se sugiere se consideren las siguientes políticas que permita el desarrollo de una mejor gestión en el proceso de cobranza, con la finalidad de reducir situaciones poco favorables por la falta de estas y así evitar un perjuicio para la cooperativa.

Con lo anteriormente mencionado, sugerimos a continuación de manera detallada políticas que permitan un mejor control para el proceso de cobranza con el que cuenta la cooperativa.

##### 4.6.4.1 Cobranza preventiva

**Figuras 5: Gestión de cobranza preventiva**



**Elaborador por:** Gloria Guaminga

El objetivo de la cobranza preventiva es realizar la gestión preventiva de recuperación de cartera por vencer (1 a 30 días), a fin de cumplir con los índices establecidos.

#### **a) Técnicas de contacto**

El proceso de cobranza se desarrollara a través de:

##### **Notificación de mensaje de texto (SMS)**

Con anticipación de 5 días al vencimiento, previa revisión de los reportes de cumplimiento, el asistente de cobranza se encargará de remitir un mensaje de texto al teléfono móvil del deudor.

##### **Notificación de correo electrónico (Mail)**

Con anticipación de 5 días previa revisión de los reportes de cumplimiento, el asistente de cobranza se encargará de redactar y enviar un correo electrónico a la dirección electrónica confirmada en la documentación receptada (solicitud de crédito).

##### **Llamada telefónica al deudor**

De no obtener respuesta alguna a partir del día 29 previo al vencimiento, previa revisión de los reportes de cumplimiento, el asistente de cobranza se encargará de persuadir al cobro vía telefónica a domicilio o celular, cual mejor sea factible.

La comunicación vía telefónica podrá ejercerse en caso de ser conveniente hasta el máximo posible.

##### **Visitas personalizadas**

Cobro personal, la atención personal es de las actividades eficientes y efectivas para tratar con los clientes sobre la situación de sus valores pendientes.

Envío de comunicados automatizados, de esta manera damos a conocer al socio su situación crediticia y cuáles serían sus recargos financieros en caso de no realizar un pago rápido y evitarles caer en procesos de cobranzas innecesariamente.

Realizar nuevas segmentaciones, analizar las variables del comportamiento histórico del cliente y con estas se busca predecir su conducta de pago, dependiendo de las características de cada uno, se definen las estrategias más adecuadas para recuperar la cartera.

Emplear la herramienta de Finiquito, esto es ofrecer un descuento sobre el monto total de la deuda, este nuevo enfoque liquida la deuda en el momento sin incurrir en gastos de gestión subsecuentes.

Indicaciones generales:

- Deje que el Cliente se desahogue, solo después de hacerlo lo escucharán.
- NO interrumpa al cliente mientras habla.
- Armonice con el Cliente (siga su ritmo)

Mientras el cliente se desahoga:

- Asienta frecuentemente con la cabeza
- Mantenga siempre contacto visual, concéntrese solo en el cliente (desconéctese de todo lo demás)
- Use el sentido común dentro de sus funciones, ahora más que nunca póngase en el lugar del Cliente.
- No tome las cosas como algo personal, el Cliente esté molesto con la institución no con usted.
- Manifieste empatía con el Cliente y hágale sentir que usted entiende lo que siente el Cliente: *Comprendo, entiendo su problema... Le aseguro que... Le propongo lo siguiente... Le agradezco por su tiempo...*
- Ponga en sus palabras el problema del Cliente
  - “Si a mí me hubiera pasado...”

- “Eso tiene que ser muy molesto”
- Ofrezca siempre disculpas por el problema ocasionado por la cooperativa, recuerde, usted es la cooperativa: *Siento mucho lo ocurrido, Le ofrezco una disculpa por el problema generado, Lamento mucho el incidente.*
- Realice las preguntas suficientes para solucionar el problema.
- Recopile la mayor cantidad de información que necesite
- Empiece a solucionar activamente el problema.
- Verifique dos veces todos los datos.
- Llegue a un acuerdo sobre la solución
- Comprométase
- Nunca ofrezca lo que no va a poder cumplir.
- Dígale lo que sí se puede hacer y no lo que no se puede hacer.
- Agradezca siempre al Cliente por informarnos de estos inconvenientes
- Al finalizar la transacción, para despedirse, estreche la mano del Cliente (no aplica cajas ni teléfono) mientras sonrío con amabilidad y entusiasmo y diciendo una de estas alternativas: “para servirle...” “a la orden...”
- Haga un seguimiento personalizado hasta la solución, recuerde dio su palabra o compromiso.
- NUNCA DIGA QUE NO, NI PROPORCIONE RESPUESTAS NEGATIVAS.
- Tomando en cuenta los siguientes casos:
- Socios que regularmente se atrasan.
- Socios que por su situación económica incumplen con la cuota o pago del crédito.
- Socios irresponsables.

## **b) Horarios de Atención**

El proceso de cobranza se lo realizara de lunes a viernes en horarios normales de oficina, adicionalmente los días sábados de 8:30 a 14:30 incluyendo feriados, ampliando los horarios en quincena y cierre de mes con dos horas adicionales a los horarios anteriormente mencionados.

La cooperativa conformara equipos de cobranza que permitirán el seguimiento y cobro de cartera vencida, considerando el área geográfica y el tiempo en mora.

Para el seguimiento y evaluación de Gestión de cobranza aplicara el siguiente cuadro.

**Figuras 6:** Control de Cobranza por Semanas

| <u>Contactos Telefónicos Semanales</u> | 1 <sup>a</sup> | 2 <sup>a</sup> | 3 <sup>a</sup> | 4 <sup>a</sup> |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Llamadas Efectivas                     |                |                |                |                |
| Llamadas Realizadas                    |                |                |                |                |
| Presupuesto Llamadas                   |                |                |                |                |
| % Cumplimiento                         |                |                |                |                |
| % Efectividad                          |                |                |                |                |
| <u>Contactos Personales Semanales</u>  |                |                |                |                |
| Visitas Efectivas                      |                |                |                |                |
| Visitas Realizadas                     |                |                |                |                |
| Presupuesto Visitas                    |                |                |                |                |
| % Cumplimiento                         |                |                |                |                |
| % Efectividad                          |                |                |                |                |
| <u>Recaudo Semanal</u>                 |                |                |                |                |
| Recaudo Total                          |                |                |                |                |
| Presupuesto Recaudado                  |                |                |                |                |
| % Cumplimiento                         |                |                |                |                |

Elaborador por: Gloria Guaminga

#### 4.6.4.2 Cobranza Extrajudicial

**Figuras 7:** Ciclo extrajudicial



Elaborador por: Gloria Guaminga

Cobranzas en coordinación con el Jefe de Crédito y Cobranzas con el Abogado (Préstamos, cuotas o dividendos vencidos de 1 a 120 días).

Se trata de realizar la gestión de cobranza de operaciones vencidas a fin de cumplir con los índices establecidos en la proforma presupuestaria los niveles de morosidad de cartera.

1. El personal del área de cobranzas, realizarán la gestión de cobranza extrajudicial de acuerdo a los niveles establecidos y bajo supervisión y responsabilidad del Jefe de Créditos y Cobranzas.
2. El oficial de cobranza realizará la gestión extrajudicial de acuerdo a los niveles establecidos y bajo supervisión del Jefe de Créditos y Cobranzas.
3. Los avisos de morosidad serán utilizados hasta los 120 días de retraso en el pago de los préstamos pues pasado este período de tiempo necesariamente debe ser transferido el crédito para su recuperación hacia un abogado, con el fin de que empiece el trámite legal respectivo.
4. La cobranza extrajudicial utilizara: la vía telefónica, notificaciones en visitas de campo, notificaciones vía fax, entrevista personal, mensajes a celular y notificaciones a direcciones electrónicas.

#### 4.6.4.3 Cobranza Judicial

**Figuras 8:** Ciclo Cobranza Judicial



**Elaborador por:** Gloria Guaminga

Con el inicio de las acciones judiciales, la Cooperativa buscará el pago de las obligación a través de un proceso ejecutivo, dentro de la cual solicitará la realización de medidas cautelares, tales como el embargo secuestro de bienes de los deudores o garantes. Préstamos, cuotas o dividendos vencidos (superiores a 120 días o cuando por algún motivo se declare de plazo vencido).

Todo crédito que incurra en mora, se sujetará al cobro de intereses de mora, gastos de recuperación de cartera, honorarios, tasa judicial entre otros.

El costo de la cobranza prejudicial o judicial será asumido en su totalidad por el socio o sus codeudores.

El Jefe de Créditos y Cobranzas analizará los saldos de cartera vencida y de acuerdo a su maduración propondrá por escrito a través de informe a Gerencia General los mecanismos opcionales de recuperación mediante titularización o venta de cartera.

El Jefe de Créditos y Cobranzas priorizará la gestión de recuperación de cartera de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa, asignará la cartera vencida a cada Oficial de acuerdo a los días de mora transcurridos.

Los deudores así como los garantes solidarios serán reportados a la Central de Riesgos si la deuda se encuentra clasificada como deficiente, dudoso y en pérdida.

Esta es la última opción después de haber finalizado todo el proceso extrajudicial. Se demandarán todas las operaciones vencidas que registren al socio, inclusive con la posibilidad de declarar de plazo vencido las operaciones de crédito que no estén vencidos y a todas las personas que intervienen en la operación (deudor, codeudor y garantes).

A partir de los 120 días de mora, todo crédito será asignado al Abogado, considerando que el monto mínimo para realizar una acción legal será desde 500 dorales en adelante.

Para realizar la cobranza judicial se utilizarán las herramientas de gestión extrajudicial.

Todo crédito en la cual que sea iniciado una acción judicial (DEMANDA) y donde se ha asignado un numero de juicio y Juzgado no podrá ser devuelto a trámite normal, el proceso legal se mantendrá hasta la cancelación total de la operación.

Los convenios de pago de todas las cuentas que se encuentran en trámite legal únicamente serán coordinados entre el área de cobranzas y el socio.

#### **a) Gastos Judiciales**

Los gastos judiciales son parte integrante de la liquidación de crédito, de un cliente en demanda judicial y a todos aquellos gastos incurridos en el proceso judicial, debidamente justificados con facturas.

El trámite legal para créditos vencidos incluirá a partir del día 61 de vencimiento del crédito, aplicando a cualquier tipo de crédito que maneje la cooperativa.

Si el caso permite la liquidación de la deuda de cartera morosa, se aplicara al socio (deudor) gastos por recuperación que correspondan, como sigue:

- Interés de mora.
- Intereses Vencidos.

Los gastos de gestión en la cobranza serán aplicados a socios en los que exista un proceso de gestión de cobro y/o recaudación, mismos que son imputables al dividendo inmediato a pagar.

#### **b) Acciones de recuperación Judicial**

El juicio coactivo se inicia con la citación al deudor y garante, documento mediante al cual se hace conocer a la coactiva ya, que se ha iniciado este proceso por el valor adeudado y se le concede tres días hábiles para que conceda con el pago respectivo o diminuto de bienes de igual valor.

En el caso de que el coactivo no realice el pago en el plazo establecido, procede las medidas cautelares del caso, esto es el secuestro de bienes muebles, embargo o prohibición de enajenar de bienes inmuebles, para la realización de los secuestros y embargos se deberá designar el alguacil y depositario para la realización de estas medidas.

De igual forma, si a pesar de efectivizarlas estas diligencias el coactivo no cancela la deuda, mediante providencia se ordenara un avalúo de bien o bienes embargados; luego de contar con el informe respectivo, se procederá a publicar en la prensa local que el bien embargado va a ser rematado, señalando el día y la hora, valor del avalúo y características de los bienes.

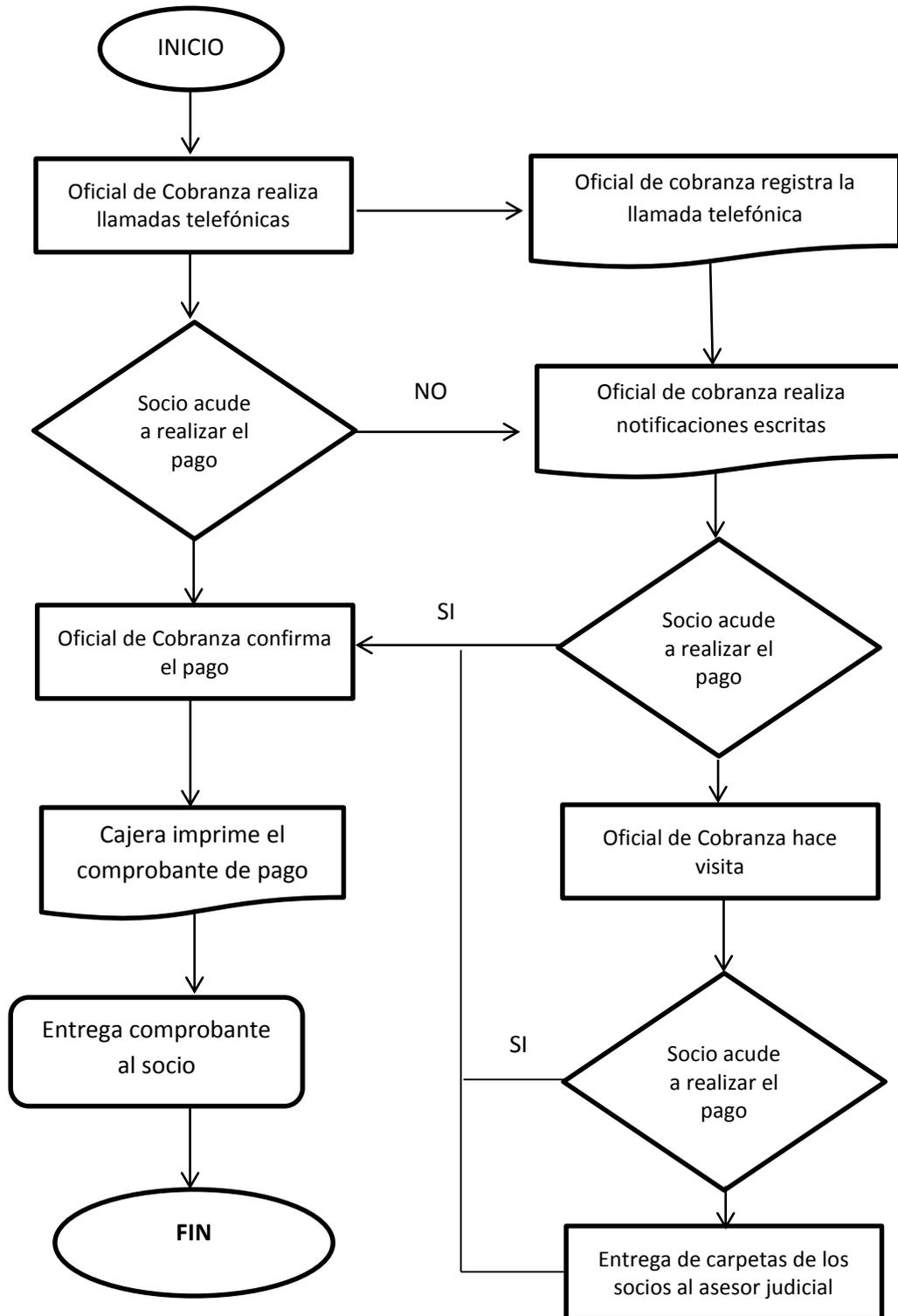
#### **4.6.6 Procedimientos de Cobranza**

Los procedimientos relacionados con la cobranza se refieren la acción preventiva, cobro extrajudicial y judicial que se encuentran a continuación una división de estas acciones mediante cuadros que tienen sustento en el orgánico estructural propuesto.

Pasos para realizar la cobranza

1. Oficial de cobranzas realiza llamadas telefónicas
2. Oficial registra la llamada telefónica
3. Oficial revisa si el socio acude a realizar el pago
4. Si el socio acudió, el oficial confirma el pago, cajera imprime el comprobante de pago.
5. Si no acude a realizar si el socio pago, el oficial hace una visita, si existe una negociación de pago entre el oficial y el socio, oficial confirma el pago, cajera imprime el comprobante.
6. Oficial entrega documentación al abogado, el socio paga, oficial confirma el pago y la cajera imprime el comprobante de pago.

**Gráfico 15:** Procedimientos para realizar la Cobranza



Elaborado por: Gloria Guaminga

#### **4.6.5.1 Procedimientos de Cobranza Preventiva**

##### **Oficial de Cobranzas**

- 1) Obtiene del Sistema reporte de créditos por vencer
- 2) Área de sistemas emite en forma mensual reportes de los socios que tengan un historial moroso.
- 3) Realiza la gestión de cobranza preventiva comunicándose telefónicamente con los socios con el siguiente script:

*BUENOS.... (Días, tardes, o noches) le saluda (Nombre de quien realiza la llamada) del Departamento de Cobranza de la Cooperativa "Pacífico".*

*El motivo de esta llamada es para recordarle que la cuota de crédito que mantiene con nuestra institución se vence el día.... (Fecha de vencimiento).*

*Le pedimos muy comedidamente se acerque a cualquiera de nuestras oficinas a realizar el pago correspondiente.*

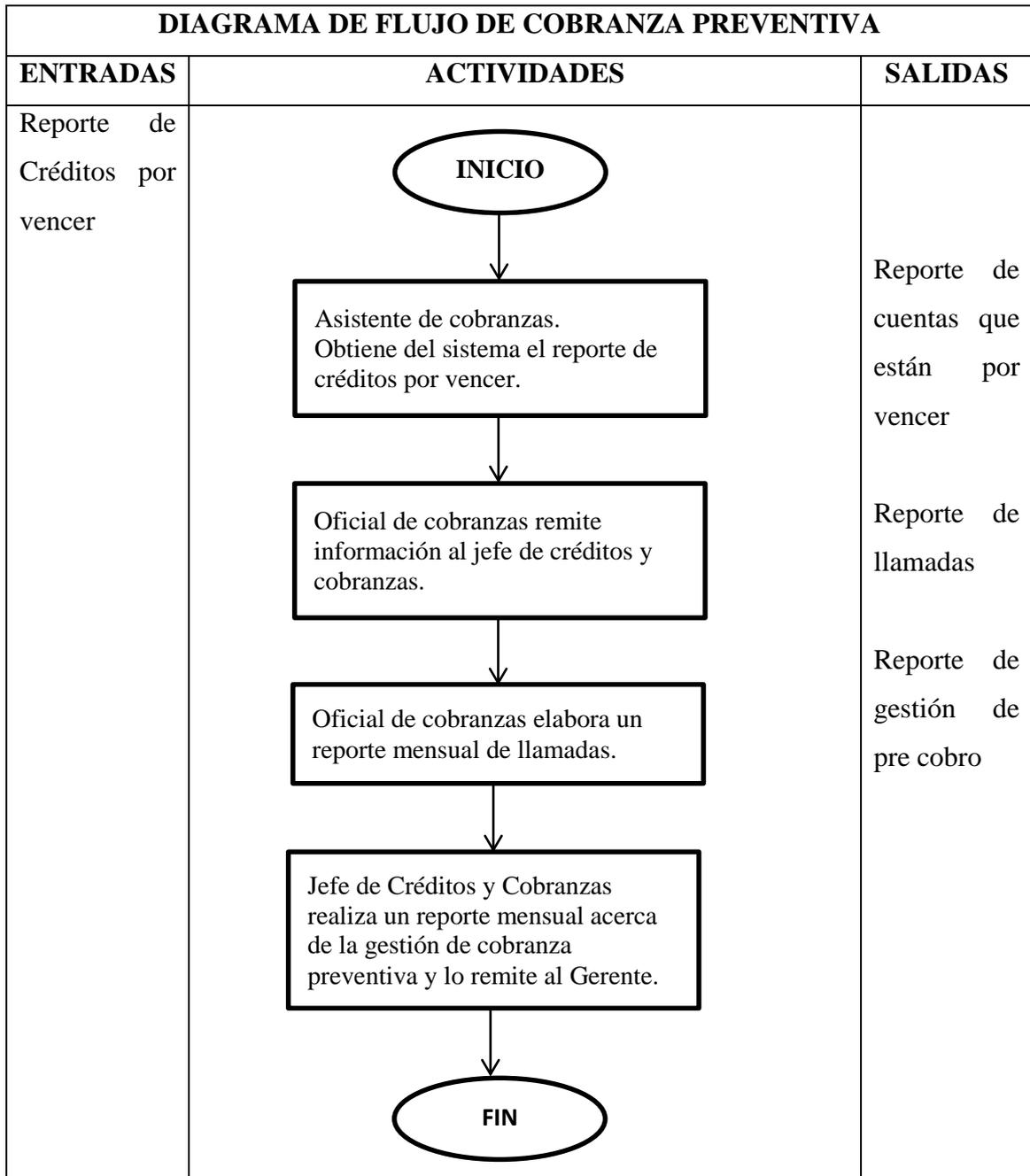
*Muchas gracias por su gentil atención.*

- 4) En todas las llamadas telefónicas de recuperación de cartera vencida enfatizara al socio que la situación de mora influye negativamente en su record crediticio dentro del Sistema Financiero Nacional
- 5) Elabora un reporte mensual de llamadas incluyendo observaciones del pre cobro y lo remite al Jefe de Cobranzas

##### **Jefe de Créditos y Cobranzas**

- 1) Realiza un reporte mensual acerca de la gestión de cobranza preventiva y lo remite al Gerente General.

**Gráfico 16:** Procedimientos para Cobranza Preventiva



Elaborado por: Gloria Guaminga

#### **4.6.5.2 Procedimientos de Cobranza Extrajudicial**

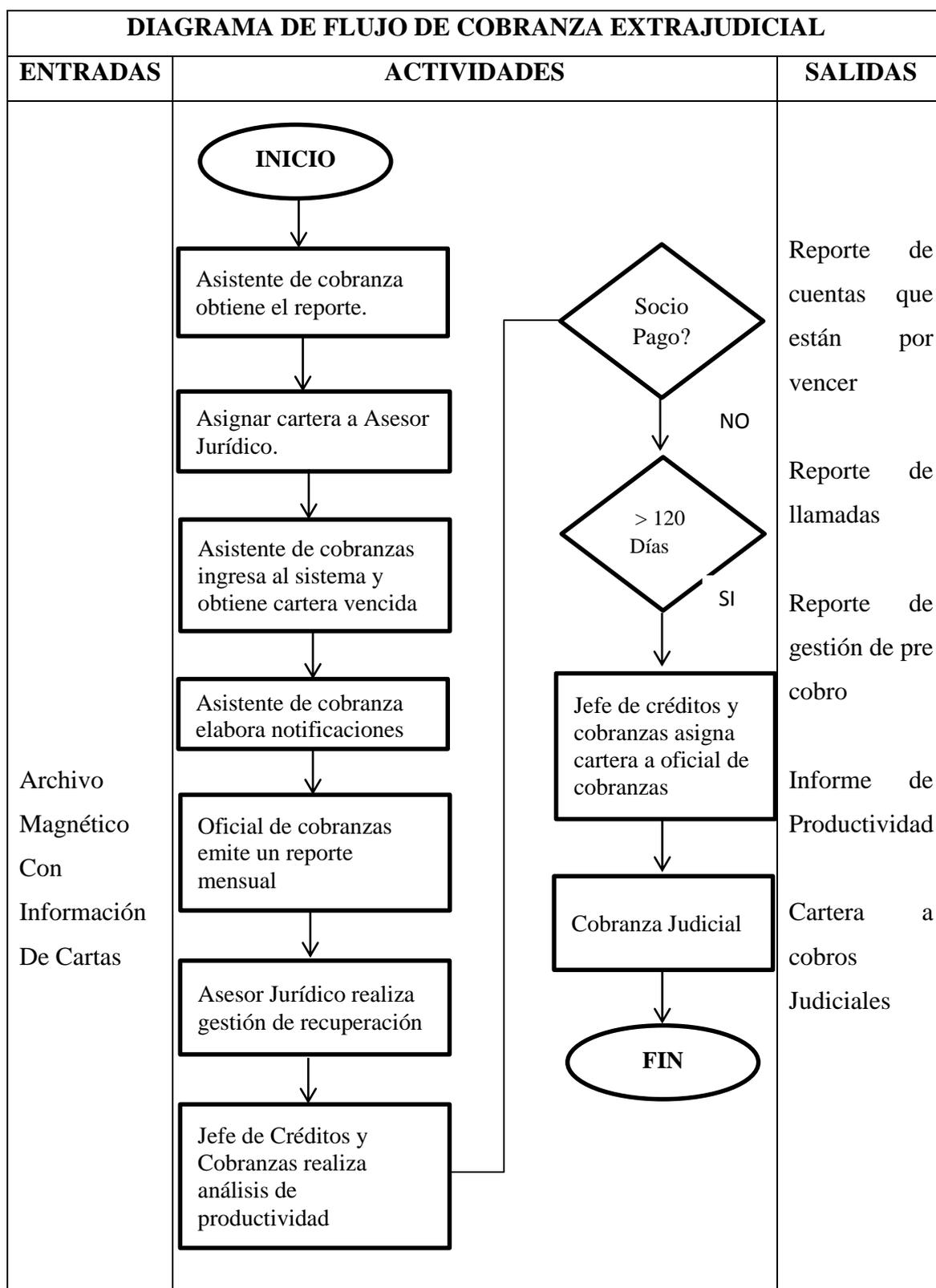
##### **Jefe de Créditos y Cobranzas**

- 1) Asigna cartera a Asesor Jurídico
- 2) Identifica causas de no pago y análisis de carácter del deudor.
- 3) Explica la opción de un arreglo extrajudicial, de pago y sobre las acciones legales en caso de no llegar a dicho acuerdo.

##### **Oficial de Cobranzas**

- 1) Obtiene del sistema el reporte archivo listo y lo entrega al jefe de créditos y cobranzas.
- 2) Ingresa al sistema y obtiene cartera vencida de socios.
- 3) Efectúa la entrega del reporte
- 4) Ingresa al sistema y obtiene cartera vencida de socios y saca el reporte.
- 5) Emite un reporte mensual al jefe de créditos y cobranzas.

**Gráfico 17:** Procedimientos de Cobranza Extrajudicial



Elaborado por: Gloria Guaminga

### **4.6.5.3 Procedimientos de Cobranza Judicial**

#### **Oficial de Cobranzas**

A través del sistema, asigna un reporte de cuentas que deben ser manejadas por el Asesor Jurídico.

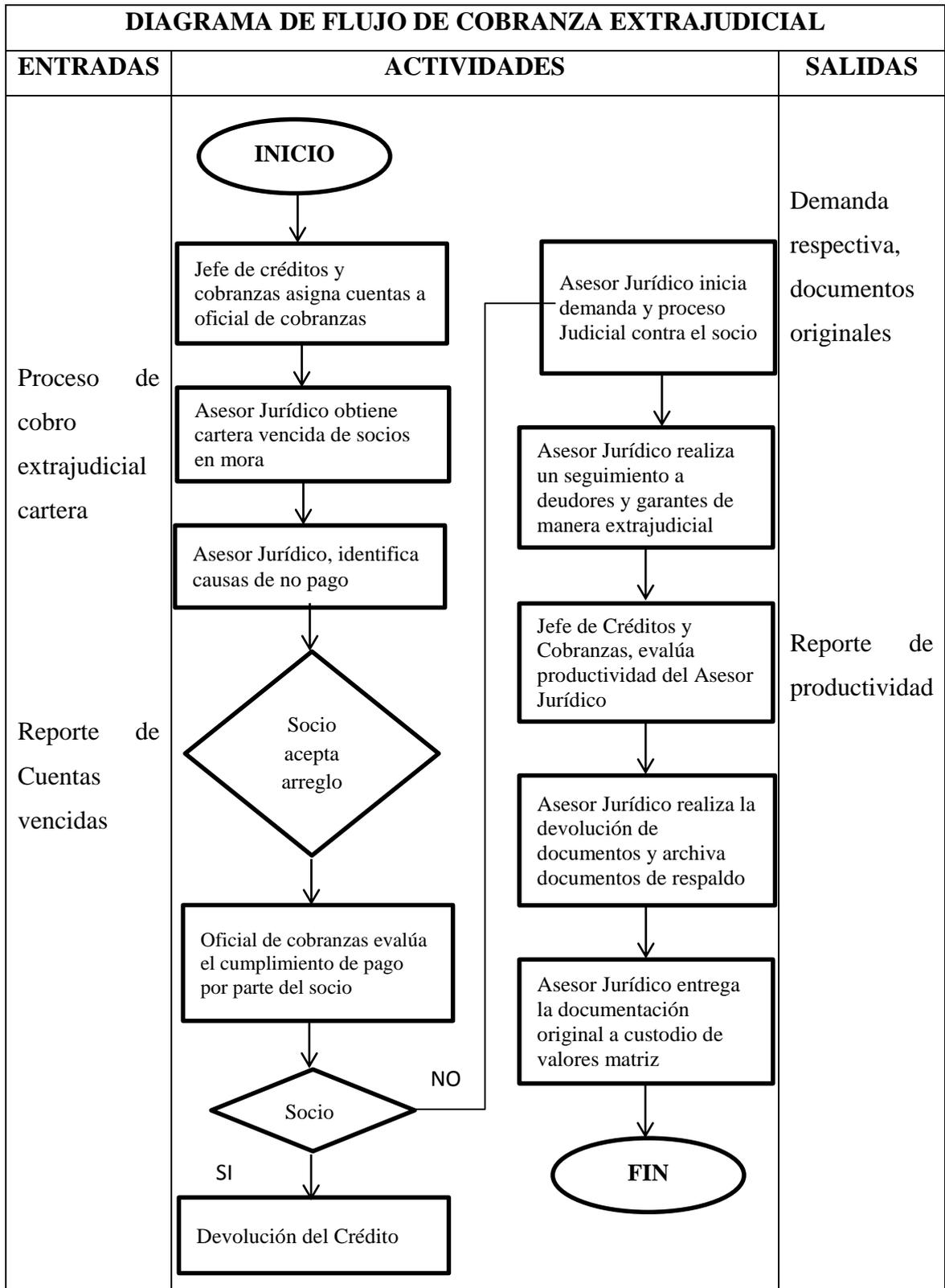
#### **Asesor Jurídico**

1. Recibe cartera asignada por Jefe de Cobranzas
2. Ubica al socio y garantes por media visita de campo.
3. Informa el socio acerca del vencimiento de la deuda.
4. Identifica causas de no pago y análisis de carácter de deudor.
5. Explica la opción de un arreglo extrajudicial de pago y sobre las acciones legales en caso de no llegar a dicho acuerdo.
6. Si el socio acepta el acuerdo de pagos extrajudicial, se deberá establecer con el deudor y/o garante un compromiso puntual de pago que en ningún caso podrá exceder de cinco días calendario.
7. Realiza la devolución de documentos originales, bienes secuestrados o desistimientos de juicio y archiva documentación de respaldo.
8. Entrega la documentación original a custodio de valores.

#### **Jefe de Créditos y Cobranzas**

1. Semanalmente el jefe de créditos y cobranzas, evaluará los resultados de recuperación obtenidos con el objeto de tomar acciones pertinentes.
2. Evaluará la productividad del Asesor Jurídico, así como el proceso legal de las carpetas entregadas para el trámite judicial.

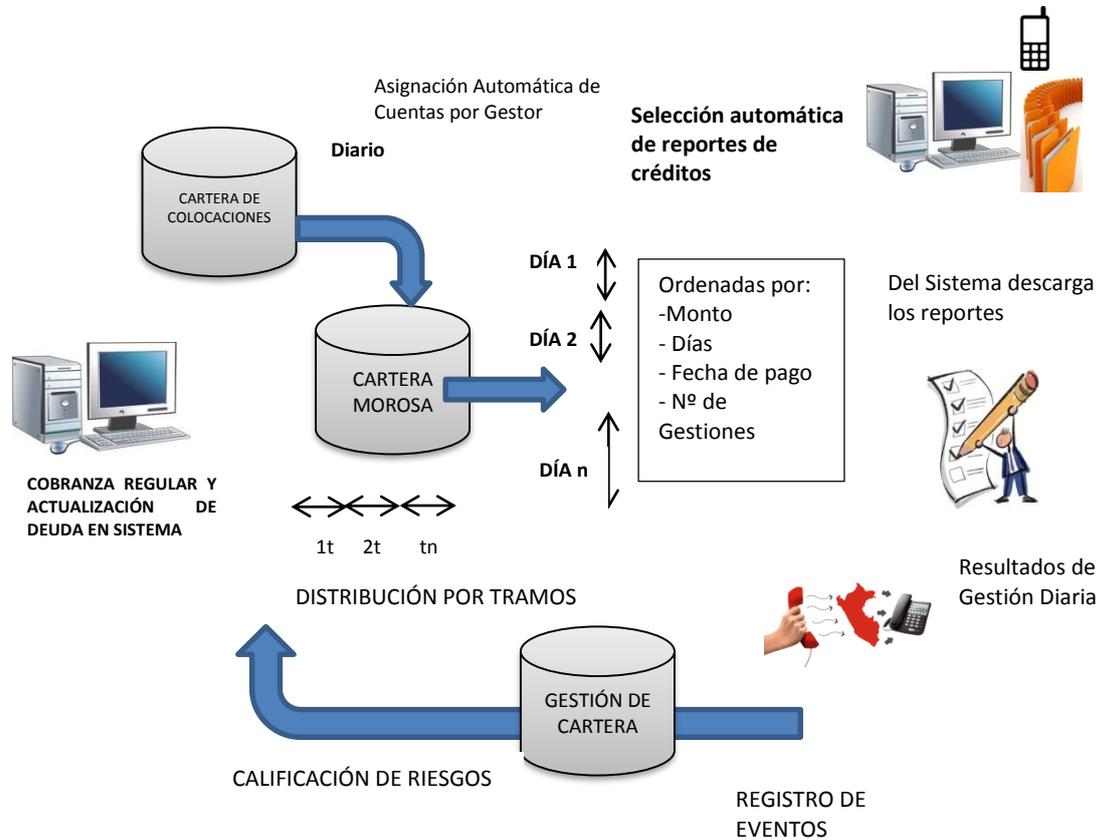
**Gráfico 18:** Procedimientos de Cobranza Judicial



Elaborado por: Gloria Guaminga

## 4.7 MODELO DE GESTIÓN PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA PROPUESTO

**Figuras 9:** Modelo de Gestión Conceptual



**Autor:** Chirinox Rixe, Marco Antonio

- 1.- Retroalimentación de Gestiones históricas para la gestión sugerida.
- 2.- Calificación del cliente en función a su comportamiento histórico.
- 3.- Recupera avance de gestión para supervisión.

De acuerdo a la resolución N° 254-2016-F la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en ejercicio de sus funciones resuelve expedir la siguiente:

## Norma Reformatoria a la Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Según el art. 16.- Criterios de Calificación: las entidades deberán calificar la cartera de crédito y contingentes en función de los días de morosidad y al segmento de crédito al que pertenece, conforme a los criterios que se detallan a continuación:

**Tabla 19:** Norma para la Gestión del Riesgo

| NIVEL DE RIESGO   |     | PRODUCTIVO COMERCIAL ORDINARIO Y PRIORITARIO (EMP. OPERATIVO) | PRODUCTIVO COMERCIAL ORDINARIO Y PRIORITARIO (PYME) | MICROCREDITO    | CONSUMO Y ORDINARIO Y PRIORITARIO |
|-------------------|-----|---|---|-----------------|-----------------------------------|
| RIESGO NORMAL     | A-1 | De 0 hasta 5  | De 0 hasta 5  | De 0 hasta 5    | De 0 hasta 5                      |
|                   | A-2 | De 6 hasta 20   | De 6 hasta 20                                       | De 6 hasta 20   | De 6 hasta 20                     |
|                   | A-3 | De 21 hasta 35  | De 21 hasta 35                                      | De 21 hasta 35  | De 21 hasta 35                    |
| RIESGO POTENCIAL  | B-1 | De 36 hasta 65  | De 36 hasta 65                                      | De 51 hasta 65  | De 51 hasta 65                    |
|                   | B-2 | De 66 hasta 95  | De 66 hasta 95                                      | De 51 hasta 65  | De 51 hasta 65                    |
| RIESGO DEFICIENTE | C-1 | De 96 hasta 125   | De 96 hasta 125                                     | De 66 hasta 80  | De 66 hasta 80                    |
|                   | C-2 | De 126 hasta 180  | De 126 hasta 155                                    | De 81 hasta 95  | De 81 hasta 95                    |
| DUDOSO RECAUDO    | D   | De 181 hasta 360  | De 156 hasta 185                                    | De 96 hasta 125 | De 96 hasta 125                   |
| PERDIDA           | E   | Mayor de 360  | Mayor de 185  | Mayor a 125     | Mayor a 125                       |

Elaborado por: Gloria Guaminga

Fuente: SEPS

Las principales funciones propuestas para el modelo de Gestión de Cobranzas son los siguientes:

### 4.7.1 Variables Independientes para cada tipo de Gestión

Debe ser factible la definición de por lo menos dos tipos de diferentes de gestión:

Intensiva (bajo monto) y selección (alto monto).

Los parametros que se manejan pueden variar entre un tipo de gestión y otro.

Los parametros minimos administrables por tipo de gestión son:

- **Numero y definicion de tramos**, son la cantidad de tramos y tamaño de cada tramo en numero de días.

**Tabla 20:** Tramos por días

| Tipo de Gestión | Tramo |       |
|-----------------|-------|-------|
|                 | Desde | Hasta |
| A               | 0     | 30    |
| A               | 31    | 60    |
| A               | 61    | 90    |
| A               | 90    | 365   |
| A               | 366   | 9999  |
| B               | 5     | 30    |
| B               | 31    | 60    |
| B               | 61    | 120   |
| B               | 121   | 365   |
| B               | 366   | 9999  |

Elaborado por: Gloria Guaminga

- **Resultados de gestión.**- Son los codigos de respuesta que los Oficiales puede asignarle al resultado de una visita.

**Tabla 21:** Códigos de Respuesta

| Tipo de Gestión | Respuestas |                           |
|-----------------|------------|---------------------------|
|                 | Cod. Resp  | Descripción               |
| A               | 10         | Compromiso de Pago        |
| A               | 20         | Mensaje a Terceros        |
| A               | 30         | No contacto               |
| A               | 40         | Requiere apoyo telefónico |
| A               | 50         | Dirección no existe       |
| B               | 10         | Envió a supervisor        |
| B               | 20         | Compromiso de pago        |
| B               | 30         | No contacto               |
| B               | 40         | Requiere apoyo telefónico |
| B               | 50         | Inubicable                |

Elaborado por: Gloria Guaminga

- **Codigos de Acción Sugerida.**- Este codigo indica la estrategia que el gestor debe seguir al momento de visitar al cliente.

**Tabla 22:** Códigos de Acción Sugerida

| Tipo de Gestión | Acciones Sugeridas |   |   |
|-----------------|--------------------|---|---|
|                 | Código de Acción   | Descripción   | Acción  |
| A               | A11                | Visita a socio con calificación A, Tramo 1 Visita 1 | Comprometer a un pago futuro  |
| A               | A12                | Visita a socio con calificación A, Tramo 1 Visita 2 | Comprometer a un pago indicando que para la próxima le enviara una notificación |
| A               | A23                | Visita a Socio con calificación A, Tramo 2 Visita 3 | Entregarle una carta T23  |
| A               | A24                | Visita a Socio con calificación A, Tramo 3 Visita 4 | Entregarle una Carta T24  |
| A               | B11                | Visita a socio con calificación B, Tramo 1 Visita 1 | Comprometer a un pago futuro  |
| A               | B12                | Visita a socio con calificación B, Tramo 1 Visita 2 | Comprometer a un pago indicando que para la próxima le enviara una notificación |
| A               | B23                | Visita a Socio con calificación B, Tramo 2 Visita 3 | Invitarle a una reestructuración tipo A   |
| A               | B24                | Visita a Socio con calificación B, Tramo 3 Visita 4 | Invitarle a una reestructuración tipo B   |
| B               | A11                | Visita a socio con calificación A, Tramo 1 Visita 1 | Comprometer a un pago futuro  |
| B               | A12                | Visita a socio con calificación A, Tramo 1 Visita 2 | Comprometer a un pago indicando que para la próxima le enviara una notificación |
| B               | A23                | Visita a Socio con calificación A, Tramo 2 Visita 3 | Comprometer a un pago indicando que para la próxima le enviara una notificación |
| B               | A24                | Visita a Socio con calificación A, Tramo 3 Visita 4 | Entregarle una carta T24  |
| B               | B11                | Visita a socio con calificación A, Tramo 1 Visita 1 | Comprometer a un pago futuro  |
| B               | B12                | Visita a socio con calificación A, Tramo 1 Visita 2 | Comprometer a un pago indicando que para la próxima le enviara una notificación |
| B               | B23                | Visita a Socio con calificación A, Tramo 2 Visita 3 | Entregarle una carta T23 e invitando a una reestructuración tipo A              |
| B               | B24                | Visita a Socio con calificación A, Tramo 3 Visita 4 | Invitarle a una reestructuración tipo B   |

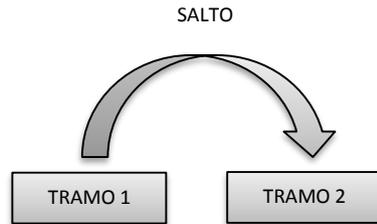
**Elaborado por:** Gloria Guaminga

- La estructura organizacional para el área de créditos y cobranzas es la siguiente:

El area de creditos y cobranzas realiza gestiones a determinadas zonas y subzonas, los creditos pueden estar en cualquiera de los tramos de morosidad definidos.

Cuenta con un Jefe de Creditos y Cobranzas, el que a su vez tiene Asesores de Creditos y Oficiales de Cobranzas que entre los cuales se han repartido las zonas, subzonas y tramos. Los oficiales de cobranzas reciben la cartera morosa proporcionalmente a inicio de cada mes.

- **Plan de avance.**- Esta acción consiste en el pase de un socio de un tramo a otro, por lo tanto debe ser reasignado a otro oficial de cobranzas inmediatamente, además de cambiar su clasificación si el modelo lo exige.



- **Numero de cuentas por día-oficial-tramo.-** Debe existir una cantidad maxima de socios que el modelo debe sugerir cada dia para el trabajo de cada oficial de cobranza.
- **Tipos de notificaciones.-** debe existir cartas de contengan un texto estandar según la severidad que puede estar asociadas a la accion sugerida.
- Esquemas automatizados que permitan la navegación entre diferentes codigos de acción, según la respuesta de gestión o evento del sistema. Plan de baja/ Avance y Salto PLAN (BAS)

#### 4.7.2 Calculo de Comisiones

Facilitar el calculo de comisiones, que sea más objetivo y con sustentos verificables.

Para el pago de comisiones se entregara información precisa para realizar el cálculo de comisiones de los gestores y supervisores de cada oficina dependiendo de:

- Cantidad de socios que lograron ponerse al día por una gestión efectiva.
- Recaudación total realizada sobre las cuentas asignadas a cada oficial de cobranza.
- El logro de los objetivos planteados a cada oficina.
- Cantidad de socios que lograron reestructurar, refinanciar o novación su deuda morosa.

### **4.7.3 Refinanciamiento, Novación, Reestructuración y Castigo de Crédito**

De acuerdo a la resolución N° 245-2016-F la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en ejercicio de sus funciones resuelve expedir la siguiente:

#### **4.7.3.1 Refinanciamiento Novación y la Reestructuración**

##### **a) Refinanciamiento**

El refinanciamiento procederá cuando la entidad de los sectores financiero público y privado prevea probabilidades para el incumplimiento de la obligación vigente, siempre que el prestatario presente un flujo de caja favorable, genere utilidades o ingreso neto en su actividad productiva o de comercialización, y presente una categoría de riesgo hasta B-2 “Riesgo Potencial” en la entidad y en el sistema financiero. Las condiciones de la nueva operación podrán ser diferentes con respecto a la anterior.

El aumento de endeudamiento o apalancamiento financiero del deudor con operaciones refinanciadas, podrán darse siempre y cuando la proyección de sus ingresos en un horizonte de tiempo correspondiente al ciclo económico de su actividad, demuestre que ha de producir utilidades o ingresos netos. El refinanciamiento de un crédito deberá entenderse como una medida excepcional para regularizar el comportamiento de pago de un deudor sin que pueda convertirse en una práctica habitual en el proceso de recuperación de la cartera de créditos de una entidad de los sectores financieros público y privado.

Todo refinanciamiento deberá ser solicitado formalmente y por escrito por el deudor a la entidad de los sectores financieros público y privado. El refinanciamiento deberá ser aprobado por el nivel superior que autorizo el crédito original, considerando los niveles de aprobación establecidos en el manual de crédito.

Se dejaran insubsistentes las líneas de créditos de las operaciones de crédito que sean refinanciadas.

El manual de crédito deberá prever las condiciones por las cuales una operación de crédito refinanciara, al deteriorarse su perfil de riesgo y no cumplir con las condiciones pactadas en el contrato, pueda ser reestructurada y/o declararse de plazo vencido.

Para el refinanciamiento de créditos, se deberá efectuar la consolidación de todas las deudas que el sujeto de crédito mantenga la entidad de los sectores financiero y público y privado, al momento de instrumentar la operación, salvo casos excepcionales en que los flujos de pago para operaciones que están siendo atendidas con normalidad, sean independientes de las otras y en las que no se advierta razonablemente su eventual deterioro, este tipo de casos deberá constar en el manual de crédito aprobado por el directorio de cada entidad.

#### **b) Novación**

Cuando la deuda es transferida en un tercer y este se compromete con el pago, se debe efectuar el proceso de otorgamiento del crédito con el procedimiento normal.

#### **c) Reestructuración**

La reestructuración de un crédito podrá darse cuando el deudor original presente fuertes debilidades financieras con un nivel de riesgo superior al potencial, capacidad de pago nula o insuficiente, serios problemas para honrar sus obligaciones; y, cuando se hayan agotado otras alternativas de repago de la obligación crediticia. Será aplicable a aquel deudor que por cualquier causa debidamente justificada y comprobada, ha disminuido su capacidad de pago, más no su voluntad de honrar el crédito recibido.

El aumento de endeudamiento o apalancamiento financiero del deudor con operaciones reestructuradas, podrá darse siempre y cuando la proyección de sus ingresos en un horizonte de tiempo correspondiente al ciclo económico de su actividad, demuestre que ha de producir utilidades o ingresos netos. La reestructuración de un crédito deberá entenderse como una medida excepcional para regularizar el comportamiento de pago de un deudor sin que pueda convertirse en una práctica habitual en el proceso de recuperación de la cartera de créditos de una entidad de los sectores financieros público y privado.

Un crédito reestructurado mantendrá la categoría de riesgo que tuviere al momento de implementar dicha operación o la categoría de riesgo homologada cuando se trate de varias operaciones y se constituirán las provisiones de acuerdo al deterioro que presente la operación reestructurada.

El traslado de la calificación de una operación reestructurada a la subsiguiente categoría de menor riesgo, procederá cuando el deudor haya efectuado et pagó de por lo menos tres (3) cuotas o no haya presentado situaciones de falta de pago durante seis (6) meses, cualquiera sea menor.

Si la reestructuración consiste en la sustitución del deudor por otro que forme parte del mismo grupo económico, se mantendrá la calificación que había sido otorgada al deudor original.

Si el nuevo deudor es un tercero que no pertenece al grupo económico del deudor originar, deberá realizarse un estudio que acredite satisfactoriamente la capacidad financiera del nuevo deudor. En éste caso, si la calificación del nuevo deudor es de menor riesgo que la del deudor anterior, podrán reversarse las provisiones en el porcentaje que corresponda.

Toda reestructuración deberá ser solicitada formalmente y por escrito por el deudor a la entidad de los sectores financiero público y privado. Las reestructuraciones solicitadas que no superen el dos por ciento (2%) del patrimonio técnico constituido der mes inmediato anterior de la respectiva entidad de los sectores financiero público y privado, deberán ser aprobadas al menos por et comité de crédito.

Las operaciones reestructuradas superiores al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico constituido der mes inmediato anterior de la respectiva entidad de los sectores financieros público y privado, deberán ser conocidas y aprobadas por el directorio e informadas a la superintendencia de Bancos.

Para la reestructuración de créditos, se deberá efectuar la consolidación de todas las deudas que el sujeto de crédito mantenga con la entidad de los sectores financiero público y privado al momento de Instrumentar la operación, salvo casos excepcionales

en que los flujos de pago para operaciones que están siendo atendidas con normalidad, sean independientes de ras otras y en ras que no se advierta razonablemente su eventual deterioro, este tipo de casos deberán constar en el manual de crédito aprobado por el directorio de cada entidad.

No podrá concederse más de una reestructuración para un mismo préstamo, salvo aprobación excepcional del directorio, previo informe favorable del área comercial y de la unidad de riesgos.

Las líneas de crédito de las operaciones que hayan sido reestructuradas, quedarán insubsistentes.

Los importes de los créditos reestructurados se registrarán en el balance en una partida denominada "Créditos reestructurados".

Los procedimientos que cada entidad de los sectores financieros público y privado adopten para el refinanciamiento y reestructuración de crédito deberán constar en el respectivo manual aprobado por el directorio, el cual estará sujeto a la revisión por parte de la Superintendencia Economía Popular y Solidario.

#### **4.7.3.2 Castigo de Créditos**

Consiste en la operación contable con el objetivo de sanear la situación de cartera reflejada en los Estados Financieros y se efectuará al momento en que la obligación tenga más de 36 meses de vencida (3 años), previa evaluación del Gerente General.

Será necesario además contar con la recomendación del abogado litigante en referencia a la imposibilidad de recuperación de la obligación. Todos los medios de recuperación deberán haberse agotado, esta cartera tendrá que estar provisionada (capital, interés y demás rubros)

##### **a) Parámetros**

- Rango de días de morosidad

- Numero de cuotas pagadas minimas para hacer la operación
- Maximo plazo para la nueva operación
- Plazo adicional para la nueva operación sobre las cuotas vencidas no pagadas
- Gasto de Refinanciamiento, reestructuración o novacion
- Porcentaje maximo de exoneración de intereses , gastos administrativos y comisiones
- Monto minimo de la cuota del nuevo crédito

Esta es una herramienta que permite persuadir al socio para que vuelva a reformular un nuevo cronograma de acuerdo a su flujo de ingresos.

#### **b) Identificación de pago parcial de deuda**

Evento de parcial de deuda.- Consiste en identificar si el socio pagó parte de su deuda, es decir “n” cuotas de “t” cuotas morosas, para efectos de identificar su intención de pago para mantener su actual calificación y no empeorarla por no ponerse al día.

#### **c) Priorización de Socios a migrar**

**Priorización de clientes a migrar** de tramo, es importante que los socios proximos a cambiar de tramo, sean priorizados para que el oficial de cobranzas que esta trabajando al socio no pierda lo realizado y trate en una ultima gestión de persuadir al socio que pague su deuda vencida.

#### **d) Exoneraciones**

Los limites de porcentajes de exoneración de moras y gastos, deben ser administradas según perfil de usuario que autoriza la exoneración, esta es una herramienta que ayuda a persuadir al cliente para que realice pagos a su deuda vencida, con el beneficio de pagar menos.

Esta función debe depender de las variables de cantidad de cuotas a pagar y la clasificación del socio.

#### **4.7.3.3 Gestión al Socio**

Toda gestión debe ser realizada al cliente con todas sus cuentas y no a una de sus cuentas. Es decir todas las cuentas de un cliente deben ser asignadas al gestor poseedor de la cuenta de mayor morosidad.

##### **a) Asiganción de Socios**

Con el objetivo de ubicación del socio y/o garante.

Se debe desarrollar tablas de cuadrantes relacionadas a las subzonas de los socios, tanto del domicilio como del centro de trabajo, del titular como del garante; de tal manera de validar su ingreso cuando se registra los resultados de gestión y desde el ingreso de datos de socios al momento que el area de créditos otorgue el crédito.

El ingreso de cuadrantes es gradual, se ira digitando los cuadrantes conforme los mapas de las ciudades.

Las subzonas estaran conformadas por cuadrantes que acumuladamente conformen una subzona por la densidad de cuentas en ellos. A su vez una zona esta conformada por un conjunto de subzonas.

##### **b) Selección diaria de Socios a Gestionar**

Para la asignación de socios a gestionar, se debe emplear un criterio de priorización de cuadrante de mayor monto-tiempo acumulado de los socios que se encuentran en él.

a) El criterio de priorización del total de la cartera del oficial de cobranzas debe ser el siguiente:

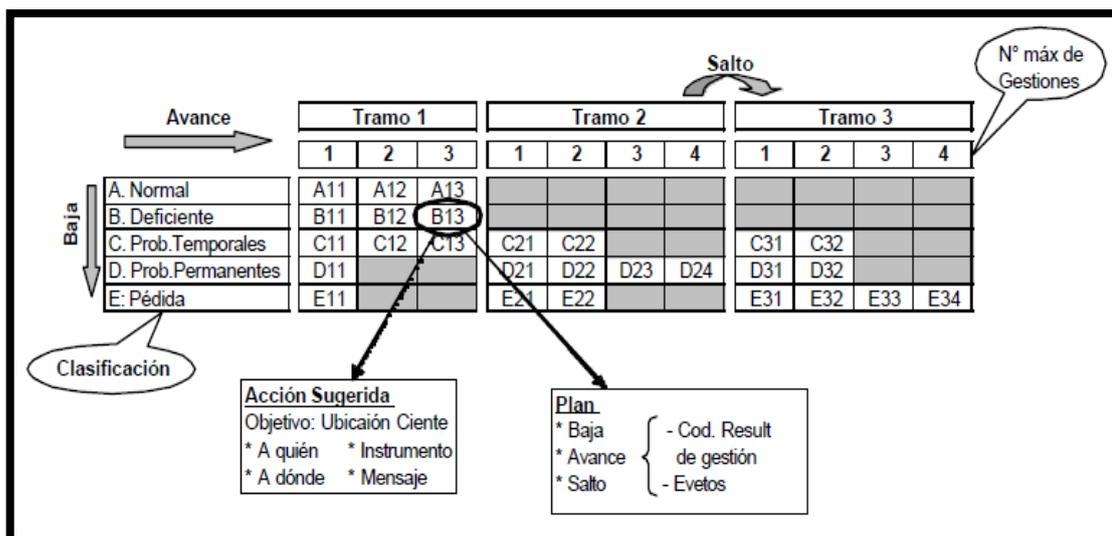
- Priorización por campañas, existieran grupos de socios que por sus características requieran una gestión especial y eventual a estos socios se les priorizará por única vez, sólo para la gestión en un día.
- Compromisos de pago incumplidos, ordenados por mayor monto de antigüedad.
- Compromisos de pago para la misma fecha de gestión de socios que no tengan telefonos (los que no tienen telefono deben enviarse a cobranza telefonica automaticamente y solo por un día, para regresar a campo en caso no pague el socio ese día.
- Cuentas correspondientes a los cuadrantes ordenados por mayor monto- antigüedad acumulado de sus cuentas.
- Cada socio debe tener asociado adicionalmente una dirección de cobranza (dirección y cuadrante respectivo), que corresponde al lugar de mayor efectividad de cobranza. Dicha dirección de cobranza debe ser asignada automaticamente cuando se ejecuta un pago posterior a una gestión. Es decir, la dirección de cobranza corresponde a la ultima dirección que el oficial de cobranzas menciona que fue a visitar y por la cual obtuvo un resultado: el pago (por lo menos una cuota). Inicialmente la dirección de cobranza debe corresponder a la del domicilio del titular.

### **c) Clasificación de Socios**

Mantener una clasificación de socios y sugerir acciones tipo, en base a codigos predefinidos y realizar según el numero de gestiones, clasificación o baja y/o saltos de tramos, debe ser la función principal de este modelo, donde se aplica las teorías de retroalimentación.

Esta tabla basica de operatividad del modelo, se ilustra gráficamente a continuación.

**Tabla 23:** Tabla Básica de Operatividad del Modelo



Elaborado por: Gloria Guaminga

Mantener una tabla de clasificación de socios (tabla CC), una tabla de códigos de acciones sugeridas a realizar numero de gestiones (tabla AS) y otra tabla con el Plan de Baja, y Avance y Salto (Tabla BAS).

No debe ser posible retroceder lo avanzado, solo a traves de algún proceso especial.

Jefe de créditos y cobranzas, debe tener acceso a Bajar, Avanzar y Saltar un socio a cualquier acción sugerida.

Para cada socio, debe ser susceptible consultar que clasificación y código de acción sugerida tiene en particular, que oficial de cobranzas tiene las cuentas de ese socio, cuantas gestiones ha realizado a la fecha y el historico de códigos de acción sugeridas vs, acciones realizadas, con el código de empleado, nombre del oficial de cobranzas que las realizó y la fecha de cada una de ellas. Lo mismo con las clasificaciones de cliente anteriores a la actual.

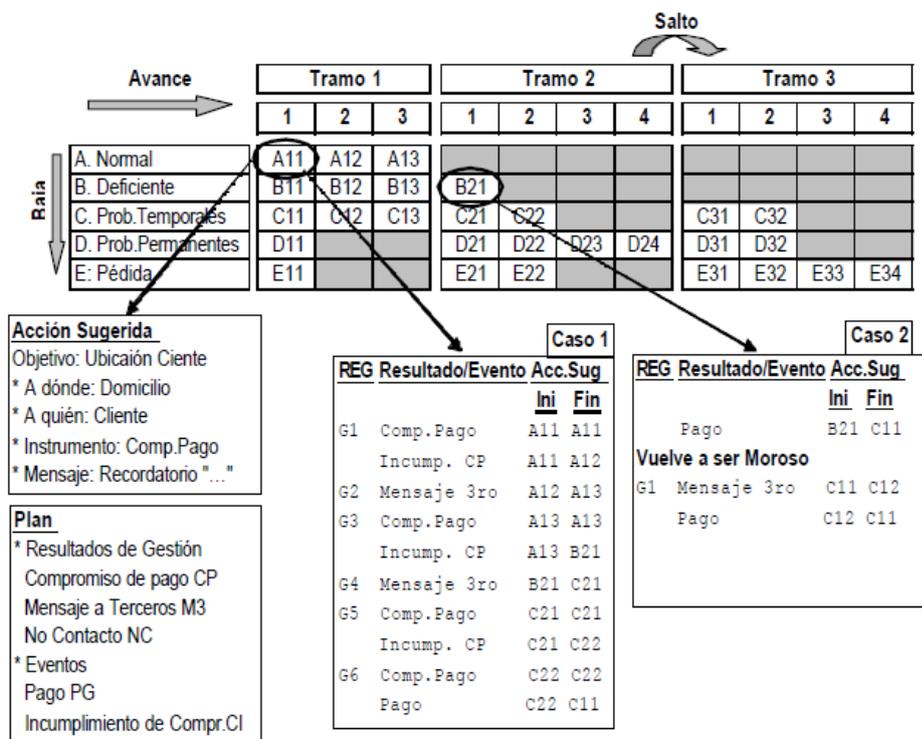
El plan de BAS desactiva la migración por días de morosidad (tramos de morosidad).

La definición y administración de campañas se realizará creando nuevas clasificaciones de socios, a la cual será destinado cierto tipo de socios. Este proceso en un inicio será mensual aunque se quisiera tener la facultad de administrarlo con frecuencia semanal.

Los eventos que determinan una BAS son:

- Un pago por lo menos de una cuota.
- Una refinanciación.
- Una liquidación o recojo de mercadería.
- Un incumplimiento de compromiso de pago.
- Un castigo del socio (crédito irrecuperable).
- Numero maximo de gestiones en el tramo.
- Ponerse al día.
- Los codigos de resultados de gestión determinaran una BAS.

**Tabla 24:** Tabla Básica de Operatividad del Modelo 2



**Autor:** Chirinox Rixe, Marco Antonio

Esta tabla representa el comportamiento del modelo BAS.

**Tabla 25:** Tabla de Comportamiento Modelo BAS

| Cod. Acción Inicial | Cod. Respuesta/ Evento | Cod. Acción Final | Respuesta de Gestión o Evento |
|---------------------|------------------------|-------------------|-------------------------------|
| A11                 | 10                     | A11               | Compromiso de pago            |
| A11                 | 20                     | A12               | Mensaje a Terceros            |
| A11                 | 30                     | A13               | No contacto                   |
| A11                 | 40                     | A14               | Requiere apoyo telefónico     |
| A11                 | 50                     | A15               | Dirección no existe           |
| A11                 | 60                     | A16               | Compromiso incumplido         |
| A11                 | 70                     | A17               | Poner al día                  |
| A11                 | 80                     | A18               | Reprogramación                |
| A11                 | 90                     | A19               | Nº de gestiones               |

| Cod. Acción Inicial | Cod. Respuesta/ Evento | Cod. Acción Final | Respuesta de Gestión o Evento |
|---------------------|------------------------|-------------------|-------------------------------|
| A12                 | 10                     | A11               | Compromiso de pago            |
| A12                 | 20                     | A12               | Mensaje a Terceros            |
| A12                 | 30                     | A13               | No contacto                   |
| A12                 | 40                     | A14               | Requiere apoyo telefónico     |
| A12                 | 50                     | A15               | Dirección no existe           |
| A12                 | 60                     | A16               | Compromiso incumplido         |
| A12                 | 70                     | A17               | Poner al día                  |
| A12                 | 80                     | A18               | Reprogramación                |
| A12                 | 90                     | A19               | Nº de gestiones               |

Fuente: Chirinox Rixe, Marco Antonio

#### d) Registro de Resultados de Gestión

Consiste en el registro de información de los resultados de gestión la cual permitirá la evaluación del socio, para la retroalimentación de las tácticas o acciones sugeridas. Además permitira revisar la evolución de los resultados de gestión y eventos ocurridos históricamente.

#### e) Notificaciones

Emitir las notificaciones según la estrategia o acción a seguir.

La emisión debe ser automática y/o manual siguiendo las definiciones del pla BAS y los modelos de notificaciones que se definan.

Para ello debe ser factible la selección del tipo de notificación a imprimir por tipo de socio.

#### f) Envió a Gestión Telefonica

**Figuras 10:** Ciclo Gestión Telefónica



Elaborado por: Gloria Guaminga

Según códigos de resultados de gestión especiales se enviará a gestión telefónica a un socio, saliendo de la gestión de campo. Esto quiere decir que cuando el cliente regrese a gestión de campo debe regresar a la misma acción sugerida, para continuar aplicando la misma acción.

#### 4.8 RESULTADOS A OBTENER

Si el modelo propuesto se implementa se debe lograr los siguientes beneficios entre otros.

#### **4.8.1 Beneficio Cualitativo**

La función de cobranza estará mejor organizada, permitirá llevar a cabo las distintas tareas para cobrar más rápido y efectuar un seguimiento más eficaz de las gestiones de cobranza.

Se realizará gestión preventiva para evitar problemas de cobranza y agilizar las operaciones de cobro y recupero.

Se evitara las visitas redundantes a los clientes, dado que todas las cuentas serán asignadas a un mismo oficial de cobranzas.

Se tendrán controles adecuados para detectar con rapidez situaciones atípicas de los clientes; demasiado morosos, cambios de domicilio sin aviso.

Calificar al cliente en base a los resultados de gestión y/o comportamiento de pago; para retroalimentación al modelo y calificarlo automáticamente.

#### **4.8.2 Beneficios Cuantitativos**

La codificación de los resultados de gestión permitirá elaborar estadísticas sobre políticas de gestión efectivas o no, además de la calificación automática del cliente en base a respuestas dadas a los gestores que lo visitarán.

La asignación diaria de clientes a gestionar es sugerida por el modelo con la finalidad que toda la cartera asignada tenga por lo menos una gestión al mes.

Disminuir drásticamente el tiempo de selección de la cartera diaria a gestionar hasta 5 minutos por oficial de cobranza en comparación de 3 a 4 horas, por lo tanto se incrementa el tiempo efectivo de visitas a los socios.

Se contara con información real para los calculos de comisiones a pagar.

### 4.8.3 Elaboración de Indicadores

Es muy importante tener en cuenta que es muy difícil mejorar lo que no se puede medir, en base a esta premisa que se considera fundamental implantar una serie de indicadores que permitan medir tanto la gestión como la recuperación de cartera y la concesión de la misma.

#### 4.8.3.1 Indicadores de Gestión para el área de Créditos

**Tabla 26:** Indicador de Gestión para el área de Créditos

| <b>Nombre del Indicador</b>                   | <b>Formula</b>  |
|---|---|
| Nivel de aprobación de créditos               | $\frac{\text{Número de solicitudes aprobadas}}{\text{Número de solicitudes ingresadas}}$                  |
| Nivel de aprobación de créditos               | $\frac{\text{Número de días de aprobación}}{\text{Número de días estimados de aprobación}}$               |
| Nivel de negación de créditos                 | $\frac{\text{Número de solicitudes negadas}}{\text{Número de solicitudes ingresadas}}$                    |
| Nivel de cumplimiento colocación de cartera   | $\frac{\text{Total cartera colocada mensual}}{\text{Total de cartera presupuestada}}$                     |
| Nivel de gestión oficial de crédito           | $\frac{\text{Número de solicitudes sin proceso}}{\text{Número de solicitudes ingresadas}}$                |
| Crecimiento de Cartera                        | $\frac{\text{Saldo final de cartera} - \text{Saldo inicial de cartera}}{\text{Saldo inicial de cartera}}$ |
| Promedio atención de crédito horas trabajadas | $\frac{\text{Número de solicitudes ingresadas}}{\text{Total de horas trabajadas en el mes}}$              |

**Elaborado por:** Gloria Guaminga

**Nivel de aprobación de créditos:** permite medir al usuario la eficiencia del responsable en la aprobación de créditos por aprobación de solicitudes confrontando el número de solicitudes ingresadas o receptadas por el departamento de créditos y cobranzas.

**Nivel de negación de créditos:** permite medir al usuario el incumplimiento de algún requisito por parte del socio que no permite la aprobación de los créditos.

**Nivel de cumplimiento colocación de cartera:** indicador que permite determinar cuánto se ha cumplido en forma proporcional y vertical, de los valores que se han presupuestado inicialmente.

**Crecimiento de cartera:** indicador que permite al usuario verificar el porcentaje de crecimiento que ha tenido la cooperativa en un periodo determinado.

**Promedio atención de crédito horas trabajadas:** indicador elaborado para medir la eficiencia del responsable del área de crédito en la recepción de solicitudes.

#### 4.8.3.2 Indicadores de Gestión para el área de Créditos

**Tabla 27:** Indicadores de Gestión para el área de crédito

| <b>Nombre del Indicador</b>                   | <b>Formula</b>   |
|---|--|
| Recuperación preventiva de créditos por socio | $\frac{\text{Número de socios al día en los pagos}}{\text{Número de notificaciones preventivas al socio}}$ |
| Monto recuperado                              | Saldo inicial de cartera vencida – Saldo final de cartera vencida  |
| Cumplimiento de operaciones                   | $\frac{\text{Monto recuperado mensual}}{\text{Total de cartera vencida presupuestada}}$                    |
| Créditos por comenzar juicio                  | Total de créditos vencidos – total de créditos (-61 días)  |

**Elaborado por:** Gloria Guaminga

**Reconocimiento preventivo de créditos por socio:** indicar que permite identificar en forma proporcional el cumplimiento de los socios en sus obligaciones para con la cooperativa, una vez notificados preventivamente.

**Monto recuperado:** indicador que permite identificar en valores absolutos la variación de la cartera recuperada entre un periodo a otro.

**Cumplimiento de operaciones de crédito:** indicador que permite analizar en forma vertical, cuanto corresponde en proporción a los valores realmente recuperados y confrontarlos con lo que la cooperativa ha presupuestado.

**Créditos por comenzar juicio:** indicador que permite segregar la totalidad de créditos vencidos y determinar el número de créditos que pasan a un proceso judicial.

#### 4.8.3.3 Medición de la Efectividad y Cumplimiento

**Tabla 28:** Medición de Efectividad y Cumplimiento

| EFICACIA |        | EFICIENCIA  |        | EFECTIVIDAD   |
|----------|--------|---|--------|---|
| $RA/RE$  |        | $\frac{(\frac{RA}{CA} * TA)}{(\frac{RE}{CE} * TE)}$ |        | $\frac{(\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia})}{2}$<br>Máximo Puntaje |
| RANGOS   | PUNTOS | RANGOS  | PUNTOS | La efectividad se expresa en porcentaje (%)   |
| 0 - 20%  | 0      | Muy eficiente >1                                    | 5      |   |
| 21 - 40% | 1      |   |        |   |
| 41 - 60% | 2      | Eficiente =1  | 3      |   |
| 61 - 80% | 3      |   |        |   |
| 81 - 90% | 4      | Ineficiente <1                                      | 1      |   |
| >91%     | 5      |   |        |   |

R= Resultado  
E= Esperado  
C= Costo  
A= Alcanzado  
T= Tiempo

**Elaborado por:** Gloria Guaminga

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, hasta el año 2014 tiene un problema de importancia que radica en los altos índices de morosidad debido a la falta de seguimiento de los créditos concedidos.

El área de Créditos y Cobranzas, no ejerce una actividad efectiva en la Cooperativa, se limita al requerimiento de información y no al análisis profundo de las causas del incumplimiento de los pagos, la falta de difusión de procedimientos limita su actividad en la gestión de cobros de créditos atrasados.

Con el desarrollo del Modelo de Gestión para recuperación de cartera vencida, tratamos de ayudar a disminuir el porcentaje de morosidad de la cartera vencida y a la vez agilizar y dinamizar la recuperación de la cartera., por lo que esta propuesta se convierte en un instrumento de apoyo a la gestión administrativa y financiera con el propósito de lograr eficiencia y aportar a la toma de decisiones de la institución.

### **RECOMENDACIONES**

Implementar la nueva propuesta a la Estructura Orgánica y Funcional del área de créditos y cobranzas y se dé cumplimiento al manual de funciones.

Implementar a corto y mediano plazo acciones de gestión de cobranza, de manera sistemática, basado en promover procesos eficientes, utilizando la mejor tecnología para este fin.

Poner en práctica el Modelo de gestión para recuperación de cartera vencida para reducir la morosidad significativamente, con el menor riesgo posible para cumplir con las disposiciones de los organismos de control y lograr eficiencia en las actividades administrativas y financieras.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIBROS:**

- BERNAL, C. & SIERRA, D. (2008). Proceso Administrativo (1ª ed.). México: Editorial Pearson Educación de México S.A.
- ESCRIBANO, R. (2009). Gestión Financiera (2ª ed.). Cali – Colombia: Editorial Closas Orcoyen, S.L.
- SEDER, J. (2002). Crédito y cobranza (1ª ed.). México: Compañía editorial Continental, S.A C.V.
- ETTINGER, R. & GOLIEB, E. (2001). Crédito y cobranza (17ª ed.). México: Compañía editorial Continental S.A de C.V.
- CODERA, M. (1992). Diccionario de Contabilidad (8ª ed.). Madrid – España: Editorial PIRAMIDES S.A.
- GRECO, O. (2000). Diccionario Contable (2ª ed.). Madrid – España: Editorial CULTURA, S.A.
- JARAMILLO, B. (2005). El Cooperativismo. Quito- Ecuador: Editorial Sendero del Éxito.
- CUPELLI, R. (1980). Créditos y Cobranzas. Buenos Aires: Editorial Mucci.

### **TESIS:**

- Campaña, J. (2010). La creación del manual de crédito y cobranza permitirá mejorar la gestión crediticia en la cooperativa de ahorro y crédito el tesoro pillareño Ltda. (Tesis de Grado). Universidad Técnica de Ambato.
- Nogales, P. (2005) Implementación de un manual de procedimientos en la concesión y recuperación de créditos en automotores Pérez para reducir el riesgo en la empresa. (Tesis de Grado). Universidad Técnica de Ambato.

### **INTERNET:**

- TOVAR, J. (s. f.). Tipos de Gestión. Recuperado de <http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/politicadecredito.html>
- [www.cooperativapacifico.tk](http://www.cooperativapacifico.tk)
- BRACHFIELD. (2009). Créditos y Cobros.

- Chiriboga, L. (2010). Sistema Financiero . Quito Ecuador: Segunda Edición .
- Cobranzas, S. d. (2007). Cash Pot. Obtenido de Cash Pot: <http://www.cash-pot.com.ar/gestion-de-cobranzas.aspx>
- CONFEDERACIÓN, A. (2008). Administración de cartera y control de la morosidad casación rural. Alemania.
- Cubillo, J. (18 de 07 de 2011). Evaluación y Gestión. Obtenido de Evaluación y Gestión: <https://testjcas1.jimdo.com/observatorio/gesti%C3%B3n/>
- Cupelli, R. (1980). Créditos y Cobranzas. Argentina: Mucci.
- DELPHIN, P. H. (2012). Definicion de Modelos de Gestion.
- E., B. (2008). Como prevenir la morosidad. Madrid-España.
- ECUADOR, A. N. (28 de 07 de 2011). ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR. Obtenido de ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR: [http://www.asambleanacional.gob.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Ecuador, A. N. (28 de 07 de 2016). asambleanacional. Obtenido de asambleanacional: [http://www.asambleanacional.gob.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Jesús, T. M. (30 de 08 de 2010). Gestipolis. Obtenido de El crédito desde el punto de vista jurídico: <http://www.gestipolis.com/el-credito-desde-el-punto-de-vista-juridico/>
- Martinez, A. (2013). Desarrollo y definición de un Modelo de Gestión. Innovación, 42-46.
- Porto, J. P. (2008). Definicion.de. Obtenido de Definicion.de: <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Porto, J. P. (2009). Definición.de. Obtenido de Definición.de: <http://definicion.de/credito/>
- Rixe, M. A. (2011). Gestión de Cobranzas .
- Sabino, C. (1992). Proceso de la Investigación. Caracas: Panapo.
- Solidario, S. d. (28 de 07 de 2016). SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIO. Obtenido de SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIO: [http://www.seps.gob.ec/normativas?cat=junta\\_politica\\_regulaciones](http://www.seps.gob.ec/normativas?cat=junta_politica_regulaciones)

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta a Empleados



#### ENCUESTA PARA EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PACIFICO

1.- ¿Existe un Modelo de Gestión para recuperar la cartera vencida?

SI ( )

NO ( )

2.- ¿La Cooperativa cuenta con políticas y estrategias de Cobranzas?

SI ( )

NO ( )

3.- ¿En la Cooperativa se han definido los procedimientos de cobranzas para los créditos?

SI ( )

NO ( )

4.- ¿Se realiza un seguimiento al socio después de entregar el crédito?

SI ( )

NO ( )

5.- ¿Considera que el personal que conforma el área de cobranzas tiene conocimientos y experiencia para recuperar cartera de créditos?

SI ( )

NO ( )

6.- ¿Cuál considera usted que es la principal causa de morosidad en los créditos?

Falta de análisis de Crédito ( )

Falta de seguimiento ( )

Incapacidad de pago ( )

7.- ¿Cree usted que un Modelo de Gestión para recuperación de cartera vencida, ayudaría a bajar la morosidad en la Cooperativa?

SI ( )

NO ( )

8.- ¿Con qué frecuencia se informa por parte del Jefe de Créditos los niveles de morosidad?

Diario ( ) Semanal ( ) Mensual ( ) Trimestral ( ) Nunca ( )

## Anexo 2: Encuesta a Socios



### ENCUESTA PARA SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PACIFICO

**1.- ¿Al momento mantiene algún Crédito en la Cooperativa?**

SI ( )

NO ( )

**2.- EN CASO DE TENER CRÉDITO ¿La Cooperativa le recuerda oportunamente el vencimiento de sus valores mensuales?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**3.- ¿Alguna vez ha caído en mora o retraso en los pagos de su Crédito?**

SI ( )

NO ( )

A VECES ( )

**4.- ¿Cuándo usted ha caído en mora le han visitado para notificarle el particular?**

SIEMPRE ( )

A VECES ( )

NUNCA ( )

**5.- ¿Conoce usted los agravantes de caer en mora de su crédito?**

SI ( )

NO ( )

**6.- ¿Cómo usted se informa del vencimiento de sus pagos?**

LLAMADA TELEFONICA ( )

TABLA DE AMORTIZACIÓN ( )

VISITA DEL ASESOR ( )

### **Anexo 3: Preguntas para Entrevista a Gerente**



#### **ENTREVISTA PARA EL SR. GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PACIFICO**

- 1.- ¿Existe un Modelo de Gestión para recuperación de morosidad de la Cooperativa?**
  
- 2.- ¿Cree usted que un Modelo de Gestión puede lograr recuperar la cartera vencida y bajar morosidad?**
  
- 3.- ¿Cuál es el índice de morosidad? y a su criterio ¿Cuáles son las razones?**
  
- 4.- ¿Qué gestión está realizando la institución para enfrentar el alto índice de morosidad?**
  
- 5.- ¿Existen políticas de recuperación de cartera de créditos?**
  
- 6.- ¿E n caso de no poder recuperar ciertas carteras de crédito por más de 3 años, que acciones toma la Cooperativa?**

## Anexo 4: Solicitud de Crédito Socio



**PACÍFICO**  
Cooperativa de Ahorro y Crédito

fomentamos tus sueños...

### SOLICITUD DE CRÉDITO

#### TIPO DE PRESTAMO

EMERGENTE  ESPECIAL  ORDINARIO  CREDITO INMEDIATO  HIPOTECA

|                     |             |
|---------------------|-------------|
| FECHA DE SOLICITUD: | CREDITO No: |
| SOCIO No.           | ASESOR:     |

#### DATOS DEL CREDITO

| MONTO SOLICITADO       | En qué va invertir este dinero? | FORMA DE PAGO        |
|------------------------|---------------------------------|----------------------|
| _____ Dólares.         | _____                           | Cuotas mensuales ( ) |
| Para un plazo de _____ | _____                           | Cuotas semanales ( ) |
| _____                  | _____                           | Quincenales ( )      |
|                        |                                 | Otros ( )            |

#### DATOS DEL SOLICITANTE

Nombres/Apellidos: \_\_\_\_\_ C.I.: \_\_\_\_\_  
 Teléfono: \_\_\_\_\_ Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_ Parroquia: \_\_\_\_\_ Comunidad: \_\_\_\_\_  
 Barrio: \_\_\_\_\_ Calle: \_\_\_\_\_ No. Miembro en el hogar: \_\_\_\_\_  
 No. de miembros que estudian: \_\_\_\_\_ Libretas en otras Cooperativas/Bancos, Nombres: \_\_\_\_\_  
 No. de cuenta \_\_\_\_\_ Tiene préstamos SI ( ) NO ( ) Teléfonos: \_\_\_\_\_  
 Ninguno:  Primaria:  Secundaria:  Universitario:  Profesional:

#### DATOS DEL LUGAR DE TRABAJO

Nombre del lugar o empresa: \_\_\_\_\_  
 Sector: \_\_\_\_\_ Barrio: \_\_\_\_\_ Telf. del trabajo: \_\_\_\_\_  
 Tiempo en el trabajo: \_\_\_\_\_ cargo que desempeña: \_\_\_\_\_ Sueldo que recibe: \_\_\_\_\_

#### DATOS DEL CONYUGE

Nombres/Apellidos: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_  
 Dirección de trabajo: \_\_\_\_\_ Nombre Institución Empresa: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_ Sueldo: \_\_\_\_\_ Es Socio de la Coop.: \_\_\_\_\_ No. de Socio: \_\_\_\_\_

#### INGRESOS MENSUALES FAMILIARES

Sueldo mensual: \_\_\_\_\_ Arriendo: \_\_\_\_\_  
 Otros ingresos (especificar) \_\_\_\_\_ Alimentación, vestuario, otros: \_\_\_\_\_  
 Sueldo mensual Cónyuge \_\_\_\_\_ Educación: \_\_\_\_\_  
 Otros ingresos (especificar) \_\_\_\_\_ Préstamos otros bancos: \_\_\_\_\_  
 Tarjeta de Crédito: \_\_\_\_\_  
 TOTAL INGRESOS: \_\_\_\_\_ TOTAL EGRESOS: \_\_\_\_\_

#### REFERENCIAS PERSONALES

\_\_\_\_\_ TELF: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ TELF: \_\_\_\_\_

#### REFERENCIAS COMERCIALES

\_\_\_\_\_ TELF: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ TELF: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Socio

\_\_\_\_\_  
Firma del Cónyuge

## Anexo 5: Solicitud de Crédito Garante



**PACÍFICO**  
Cooperativa de Ahorro y Crédito

fomentamos tus sueños...

### DATOS DEL GARANTE

Nombres/Apellidos: \_\_\_\_\_ C.I.: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_ Parroquia: \_\_\_\_\_ Comunidad: \_\_\_\_\_  
Barrio: \_\_\_\_\_ Calle: \_\_\_\_\_ No. Miembro en el hogar: \_\_\_\_\_ No. de miembros que estudian: \_\_\_\_\_  
Libretas en otras Cooperativas/Bancos, Nombres: \_\_\_\_\_  
No. de cuenta \_\_\_\_\_ Tiene préstamos SI ( ) NO ( ) Teléfonos: \_\_\_\_\_

### DATOS DEL LUGAR DE TRABAJO

Nombre del lugar o empresa: \_\_\_\_\_  
Sector: \_\_\_\_\_ Barrio: \_\_\_\_\_ Telf. del trabajo: \_\_\_\_\_  
Tiempo en el trabajo: \_\_\_\_\_ cargo que desempeña: \_\_\_\_\_ Sueldo que recibe: \_\_\_\_\_

### DATOS DEL CONYUGE

Nombres/Apellidos: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_  
Dirección de trabajo: \_\_\_\_\_ Nombre Institución Empresa: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_ Sueldo: \_\_\_\_\_ Es Socio de la Coop.: \_\_\_\_\_ No. de Socio: \_\_\_\_\_

### INGRESOS MENSUALES DEL GARANTE

Sueldo mensual: \_\_\_\_\_ Arriendo: \_\_\_\_\_  
Otros ingresos (especificar) \_\_\_\_\_ Alimentación, vestuario, otros: \_\_\_\_\_  
Sueldo mensual Cónyuge \_\_\_\_\_ Educación: \_\_\_\_\_  
Otros ingresos (especificar) \_\_\_\_\_ Préstamos otros bancos: \_\_\_\_\_  
Tarjeta de Crédito: \_\_\_\_\_  
TOTAL INGRESOS: \_\_\_\_\_ TOTAL EGRESOS: \_\_\_\_\_

### CROQUIS UBICACION DOMICILIO Y/O TRABAJO

DEUDOR

TRABAJO

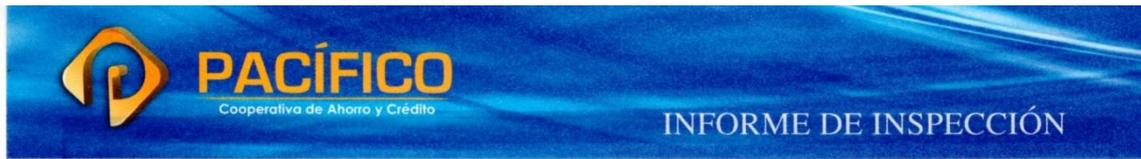
GARANTE

TRABAJO

\_\_\_\_\_  
Firma del Garante

\_\_\_\_\_  
Firma del Cónyuge

## Anexo 6: Hoja de Inspección de Crédito



FECHA DE INSPECCIÓN \_\_\_\_\_

OFICIAL DE CRÉDITO \_\_\_\_\_ VALICA HASTA \_\_\_\_\_

DATOS INFORMATIVOS DEL SOCIO

Nº. Socio \_\_\_\_\_ Nombres y Apellidos \_\_\_\_\_  
 Dirección domicilio/Cantón \_\_\_\_\_ Parroquia \_\_\_\_\_  
 Comunidad \_\_\_\_\_ Barrio \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ N° Casa \_\_\_\_\_ Telf.: \_\_\_\_\_  
 Casa Propia  Arrendada  Familiar  Otros

DATOS DEL LUGAR DE TRABAJO DEL SOCIO

Ocupacion Laboral \_\_\_\_\_  
 Dirección del trabajo/Cantón \_\_\_\_\_ Parroquia \_\_\_\_\_  
 Comunidad \_\_\_\_\_ Barrio \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ N° Casa \_\_\_\_\_ Telf.: \_\_\_\_\_  
 Ocupacion del Cónyuge \_\_\_\_\_

TIPO DE GARANTÍA AL CRÉDITO

Sobre Firma  Prendario  Hipotecario  Póliza  Otros

DESTINO DEL CRÉDITO

Comercio  Prendario  Educación  Agricultura   
 Ganadería  Artesanías  Compra de terreno  Vehículo   
 Otros \_\_\_\_\_

FORMA DE PAGO

Mensual  Quincenal  Semanal  Otros \_\_\_\_\_

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>BIENES MUEBLES</b><br>_____<br>_____<br>_____ | <b>BIENES INMUEBLES</b><br>CASA _____<br>_____<br>_____<br>TERRENOS _____<br>_____ | <b>BIENES SEMOVIENTOS</b><br>_____<br>_____<br>_____ |
| OTROS _____                                      |  |  |

| INGRESOS MENSUALES (Justifique) |    |  |                      |
|---------------------------------|----|--|----------------------|
| Sueldo Salario                  | \$ |  | Egresos Alimenticios |
| Ingresos Cónyuge                | \$ |  | Egresos Educación    |
| Ingreso Arriendos               | \$ |  | Egresos Arriendos    |
| Ingreso del Exterior            | \$ |  | Servicios Básicos    |
| Ingreso Adicionales             | \$ |  | Pago de Préstamos    |
| Por Negocio Propio              | \$ |  | Otros                |
| TOTAL INGRESOS                  | \$ |  | TOTAL GASTOS         |

Capacidad de Pago

|  |   |
|--|---|
| <b>DEUDOR CASA</b><br><div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%; margin-top: 5px;">CROQUIS</div> | <b>GARANTE CASA</b><br><div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%; margin-top: 5px;">CROQUIS</div> |
|--|---|

**DATOS INFORMATIVOS DEL GARANTE 1**

Nº. Socio \_\_\_\_\_ Nombres y Apellidos \_\_\_\_\_  
 Dirección domicilio/Cantón \_\_\_\_\_ Parroquia \_\_\_\_\_  
 Comunidad \_\_\_\_\_ Barrio \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ N° Casa \_\_\_\_\_ Telf.: \_\_\_\_\_  
 Casa Propia  Arrendada  Familiar  Otros

**DATOS DEL LUGAR DE TRABAJO DEL GARANTE 1**

Ocupacion Laboral \_\_\_\_\_  
 Ocupacion del Cónyuge \_\_\_\_\_

| BIENES MUEBLES | BIENES INMUEBLES | BIENES SEMOVIENTOS |
|----------------|------------------|--------------------|
| _____          | CASA _____       | _____              |
| _____          | _____            | _____              |
| _____          | TERRENOS _____   | _____              |
| _____          | _____            | _____              |
| OTROS _____    | _____            | _____              |

**DATOS INFORMATIVOS DEL GARANTE 2**

Nº. Socio \_\_\_\_\_ Nombres y Apellidos \_\_\_\_\_  
 Dirección domicilio/Cantón \_\_\_\_\_ Parroquia \_\_\_\_\_  
 Comunidad \_\_\_\_\_ Barrio \_\_\_\_\_  
 Calle \_\_\_\_\_ N° Casa \_\_\_\_\_ Telf.: \_\_\_\_\_  
 Casa Propia  Arrendada  Familiar  Otros

**DATOS DEL LUGAR DE TRABAJO DEL GARANTE 2**

Ocupacion Laboral \_\_\_\_\_  
 Ocupacion del Cónyuge \_\_\_\_\_

| BIENES MUEBLES | BIENES INMUEBLES | BIENES SEMOVIENTOS |
|----------------|------------------|--------------------|
| _____          | CASA _____       | _____              |
| _____          | _____            | _____              |
| _____          | TERRENOS _____   | _____              |
| _____          | _____            | _____              |
| OTROS _____    | _____            | _____              |

**INGROMACION INTERNA DE LA COOPERATIVA**

Nosotros los responsables en: receptor, verificar, indagar, analizar y aprobar el crédito. Los cesionantes conociendo las políticas y manuales que regulan a la institución en donde aclaramos estable que somos responsables directos de la autorización de este crédito. En caso de que las garantías de los deudores no se pudiere efectivizar, asumimos obligaciones pendientes.

Aprobado       Suspendido       Negado

Informe oficial de crédito \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Informe comité de crédito \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

|                    |                          |         |
|--------------------|--------------------------|---------|
| OFICIAL DE CRÉDITO | JEFE DE CRÉDITO/ANALISTA | GERENTE |
| C.I.               | C.I.                     | C.I.    |

## Anexo 7: Control de Cobranzas Etapa Administrativa

|  <span style="float: right;"><i>fomentamos tus SUEÑOS...</i></span>   |                                      |    |       |               |             |  |
|--|--------------------------------------|----|-------|---------------|-------------|--|
| CONTROL DE LAS ACCIONES EJECUTADAS PARA LA COBRANZA  |                                      |    |       |               |             |  |
| ETAPA ADMINISTRATIVA   | CUMPLIMIENTO                         |    | FECHA | Nº DE DIAS DE | RESPONSABLE |  |
|  | SI                                   | NO |       |               |             |  |
| 1  | Mensaje de texto via SMS             |    |       |               |             |  |
| 2  | Correo Electronico                   |    |       |               |             |  |
| 3  | Llamada telefonica al Deudor         |    |       |               |             |  |
| 4  | Oficio Recordatorio                  |    |       |               |             |  |
| 5  | Aviso de Vencimiento para el deudor  |    |       |               |             |  |
| 6  | Aviso de Vnecimiento para el garante |    |       |               |             |  |
| 7  | Otros (detalle)                      |    |       |               |             |  |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |                                      |    |       |               |             |  |
| <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;"> <p>_____</p> <p><b>JEFE DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>_____</p> <p><b>RESPONSABLE</b></p> </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 200px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div> <p><b>FECHA DE REVISIÓN PARA APROBACIÓN</b></p> </div> |                                      |    |       |               |             |  |

**Anexo 8: Control de Cobranza Etapa Extrajudicial**

|  <span style="float: right;"><i>fomentamos tus sueños...</i></span>           |              |    |       |                        |             |
|--|--------------|----|-------|------------------------|-------------|
| <b>CONTROL DE LAS ACCIONES EJECUTADAS PARA LA COBRANZA</b>   |              |    |       |                        |             |
| ETAPA EXTRAJUDICIAL  | CUMPLIMIENTO |    | FECHA | N° DE DÍAS VENCIMIENTO | RESPONSABLE |
|  | SI           | NO |       |                        |             |
| 1 Mensaje de texto via SMS   |              |    |       |                        |             |
| 2 Correo Electronico   |              |    |       |                        |             |
| 3 Llamada telefonica al Deudor   |              |    |       |                        |             |
| 4 Oficio Recordatorio  |              |    |       |                        |             |
| 5 Notificación al Garante  |              |    |       |                        |             |
| 6 Aviso de Vencimiento   |              |    |       |                        |             |
| 7 Visita al Deudor   |              |    |       |                        |             |
| 8 Otros (detalle)  |              |    |       |                        |             |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |              |    |       |                        |             |
|  |              |    |       |                        |             |
|  |              |    |       |                        |             |
| <p>_____ RESPONSABLE</p> <p><b>JEFE DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b></p> <p align="center"> <input type="text"/><br/> <b>FECHA DE REVISIÓN PARA APROBACIÓN</b> </p> |              |    |       |                        |             |

### Anexo 9: Control de Cobranza Etapa Persuasión

|  <span style="float: right;"><i>fomentamos tus sueños...</i></span>   |              |    |       |                        |             |
|--|--------------|----|-------|------------------------|-------------|
| CONTROL DE LAS ACCIONES EJECUTADAS PARA LA COBRANZA  |              |    |       |                        |             |
| ETAPA PERSUACIÓN   | CUMPLIMIENTO |    | FECHA | N° DE DÍAS VENCIMIENTO | RESPONSABLE |
|  | SI           | NO |       |                        |             |
| 1 Visita Personalizada   |              |    |       |                        |             |
| 2 Notificación al Deudor   |              |    |       |                        |             |
| 3 Notificación al Garante  |              |    |       |                        |             |
| 4 Otros (detalle)  |              |    |       |                        |             |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |              |    |       |                        |             |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 20px;"> <div style="width: 45%; border-bottom: 1px solid black; text-align: center;"> <b>JEFE DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b> </div> <div style="width: 45%; border-bottom: 1px solid black; text-align: center;"> <b>RESPONSABLE</b> </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 200px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div> <b>FECHA DE REVISIÓN PARA APROBACIÓN</b> </div> |              |    |       |                        |             |

**Anexo 10: Control de Cobranza Etapa Judicial**

|  <span style="float: right;"><i>fomentamos tus sueños...</i></span>  |                                  |    |       |                        |             |
|---|----------------------------------|----|-------|------------------------|-------------|
| <b>CONTROL DE LAS ACCIONES EJECUTADAS PARA LA COBRANZA</b>  |                                  |    |       |                        |             |
| ETAPA JUDICIAL  | CUMPLIMIENTO                     |    | FECHA | N° DE DIAS VENCIMIENTO | RESPONSABLE |
|   | SI                               | NO |       |                        |             |
| 1   | Notificación de Demanda          |    |       |                        |             |
| 2   | Sorteo y asignación de Juzgado   |    |       |                        |             |
| 3   | Calificación de la Demanda       |    |       |                        |             |
| 4   | Medidas Cautelares (Especificar) |    |       |                        |             |
| 5   | Citación                         |    |       |                        |             |
| 6   | Sentencia                        |    |       |                        |             |
| 7   | Declaración de Insolvencia       |    |       |                        |             |
| 8   | Otros (detalle)                  |    |       |                        |             |
|  <b>OBSERVACIONES</b>  |                                  |    |       |                        |             |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="width: 45%; border-top: 1px solid black; text-align: center;"> <b>JEFE DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b> </div> <div style="width: 45%; border-top: 1px solid black; text-align: center;"> <b>RESPONSABLE</b> </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 200px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div> <b>FECHA DE REVISIÓN PARA APROBACIÓN</b> </div> |                                  |    |       |                        |             |

## Anexo 11: Lista de Socios Morosos y Vencidos

| idSolicitud | Numero S | Nombres      | Capital Pr | Capital p | Capital At | Dias Morc | Direccion               | Telefono  | Telefono  | Parroquia  | Canton   | InteresTo | Mora    | Notificaci | TOTAL   | Nombre c                           | Direccion | Telefono  | Celular |
|-------------|----------|--------------|------------|-----------|------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------|------------|----------|-----------|---------|------------|---------|------------------------------------|-----------|-----------|---------|
| 6183        | 2014     | MULLO APUC   | 14861.50   | 14861.50  | 1670.95    | 334       | MEDIA LUNA              |           | 98498121  | COLUMBE    | COLTA    | 4013.90   | 256.99  | 19.99      | 5961.83 |                                    |           |           |         |
| 539         | 196      | CONDO SAM    | 2310.00    | 1072.10   | 1072.10    | 1087      | SECTOR 14 D             | 32376486  | 80335835  | CUBIJES    | RIOBAMBA | 80.29     | 1082.01 | 16.06      | 2250.46 | CONDO SAM BARRIO LA TI             | 32966869  | 85249206  |         |
| 1392        | 196      | CONDO SAM    | 525.00     | 525.00    | 525.00     | 1111      | SECTOR 14 D             | 32376486  | 80335835  | CUBIJES    | RIOBAMBA | 21.23     | 562.36  | 2.70       | 1111.29 |                                    |           |           |         |
| 1459        | 196      | CONDO SAM    | 448.35     | 448.35    | 448.35     | 1110      | SECTOR 14 D             | 32376486  | 80335835  | CUBIJES    | RIOBAMBA | 6.02      | 349.75  | 38.00      | 842.12  |                                    |           |           |         |
| 2324        | 4002     | TELLO PEÑAF  | 2100.00    | 1427.19   | 1427.19    | 898       | RIOBAMBA N              | 2600470   | 99036407  | LIZARZABUR | RIOBAMBA | 171.43    | 1060.29 | 6.91       | 2665.82 | ZARATE MARRIO MARAÑC               | 2600415   | 82944202  |         |
| 2540        | 4264     | CASCO CAUS   | 525.00     | 314.45    | 314.45     | 932       | AYACUCHO 12 21 Y DARQL  |           | 87430856  | MALDONADI  | RIOBAMBA | 10.62     | 274.07  | 48.68      | 647.82  |                                    |           |           |         |
| 2851        | 4601     | OVIEDO CED   | 1050.00    | 871.59    | 871.59     | 898       | GUAYAQUIL 25 40ENTRE E  |           | 99081174  | LIZARZABUR | RIOBAMBA | 102.86    | 650.96  | 27.67      | 1653.08 | PEÑA CAIZA COMUNIDAD               | 23020302  |           |         |
| 2882        | 4663     | FLORES CHA   | 1050.00    | 735.00    | 735.00     | 831       | BARRIO 11 DE NOVIEMBRI  |           | 984906759 | VELASCO    | RIOBAMBA | 77.43     | 531.50  | 55.67      | 1399.60 | COLCHA SA(C BARRIO 11 DE NOVIEMBRI |           | 90588433  |         |
| 3341        | 4476     | NIACHIMBA    | 1050.00    | 1050.00   | 1050.00    | 852       | JERONICA CARRINO ANTC   |           | 92569891  | VELASCO    | RIOBAMBA | 165.47    | 734.58  | 56.58      | 2006.63 |                                    |           |           |         |
| 3352        | 4476     | NIACHIMBA    | 1155.00    | 1155.00   | 1155.00    | 850       | JERONICA CARRINO ANTC   |           | 92569891  | VELASCO    | RIOBAMBA | 152.62    | 554.54  | 58.00      | 1920.16 |                                    |           |           |         |
| 2597        | 4317     | COLCHA LLO   | 1050.00    | 612.50    | 612.50     | 801       | BARRIO 11 DE NOVIEMBRI  |           | 90588433  | VELASCO    | RIOBAMBA | 65.87     | 425.28  | 37.85      | 1141.50 | COLCHA SA(C BARRIO 11 DE NOVIEMBRI |           | 90588433  |         |
| 4786        | 4475     | PUMA COLCH   | 647.85     | 647.85    | 647.85     | 622       | BARRIO ONCE DE N OVIEN  |           | 89538507  | VELASCO    | RIOBAMBA | 61.36     | 345.44  | 56.18      | 1110.83 |                                    |           |           |         |
| 3429        | 5238     | YUCAILLA LEI | 420.00     | 101.93    | 101.93     | 757       | COMUNIDAD LLINLIN PU    |           | 983603381 | COLUMBE    | COLTA    | 2.31      | 65.91   | 9.78       | 179.93  | DAQUILEMA LLINGUIN PUCARA          |           | 69261080  |         |
| 5350        | 4328     | SILVA ARELL  | 876.90     | 876.90    | 876.90     | 523       | MERCADO SAN FRANCISC    |           | 86464205  | LIZARZABUR | RIOBAMBA | 143.68    | 279.98  | 9.95       | 1310.51 |                                    |           |           |         |
| 3995        | 4750     | LEMA NAULA   | 427.58     | 330.65    | 330.65     | 737       | CHILE 1735 N            | 984181615 | 87538936  | LIZARZABUR | RIOBAMBA | 30.03     | 204.60  | 29.25      | 594.53  | PROCEL SAA EN LOS ALON             | 2936232   | 987803169 |         |
| 6163        | 7654     | OROZCO SAL   | 3120.00    | 1048.01   | 1048.01    | 323       | 24 DE MAYO 2332 ENTRE I |           | 999802987 | LIZARZABUR | RIOBAMBA | 22.24     | 259.91  | 37.43      | 1367.59 | CARRASCO C BARRIO CARI             | 2962769   |           |         |
| 5287        | 4241     | PUCHA GUAI   | 2220.00    | 1111.84   | 1111.84    | 294       | CIUDADELA I             | 2612148   | 59089658  | LIZARZABUR | RIOBAMBA | 141.53    | 143.78  | 19.02      | 1416.17 | GUERRERO A CIUDADELA I             | 612844    | 999041539 |         |
| 1983        | 3652     | ROBALINO R   | 525.00     | 262.50    | 262.50     | 971       | COMUNIDAD GALTU JATUN   |           | 985056491 | PALMIRA    | GUAMOTE  | 10.62     | 169.54  | 0.00       | 442.66  |                                    |           |           |         |
| 4969        | 4135     | GARCES REM   | 937.65     | 656.37    | 656.37     | 492       | BARRIO EL ROSARIO       |           | 979460541 | CHAMBO     | CHAMBO   | 53.37     | 228.56  | 0.00       | 938.30  |                                    |           |           |         |
| 3986        | 364      | MOROCHO S    | 1050.00    | 262.50    | 262.50     | 504       | BARRIO SAN JOSE DE CHIE |           | 81577589  | YARUQUIES  | RIOBAMBA | 14.38     | 121.49  | 56.80      | 455.17  |                                    |           |           |         |
| 4964        | 364      | MOROCHO S    | 764.40     | 586.21    | 586.21     | 524       | BARRIO SAN JOSE DE CHIE |           | 81577589  | YARUQUIES  | RIOBAMBA | 58.08     | 236.45  | 58.00      | 938.74  |                                    |           |           |         |
| 5119        | 4884     | TIXI YEPEZ D | 1570.65    | 1423.93   | 1004.91    | 471       | COMUNIDAD SICALPA VIE   |           | 994280730 | CAJABAMBA  | COLTA    | 404.88    | 209.11  | 56.70      | 1675.60 | CORO PAUC(CICALPA VIE              | 982657670 | 92169568  |         |
| 4645        | 5722     | SAMANIEGO    | 471.45     | 377.16    | 377.16     | 616       | EN LA CALLE             | 374049    | 92412272  | VELASCO    | RIOBAMBA | 18.97     | 157.65  | 2.97       | 556.75  |                                    |           |           |         |
| 3670        | 3701     | LOPEZ TIGS   | 1050.00    | 985.76    | 985.76     | 811       | ANTONIO JO              | 362140    | 83851881  | VELASCO    | RIOBAMBA | 127.68    | 623.56  | 0.00       | 1737.00 | TIGSI PAZMI ANTONIO JO             | 362140    |           |         |
| 3898        | 5670     | HEREERA TAI  | 619.50     | 497.74    | 497.74     | 749       | MERCADA MAYORISTA       |           |           | VELOZ      | RIOBAMBA | 20.04     | 237.50  | 29.96      | 785.24  |                                    |           |           |         |
| 4138        | 5670     | HEREERA TAI  | 537.60     | 537.60    | 537.60     | 759       | MERCADA MAYORISTA       |           |           | VELOZ      | RIOBAMBA | 26.01     | 269.47  | 58.00      | 891.08  |                                    |           |           |         |
| 3486        | 2690     | MALCA INGA   | 840.00     | 653.34    | 653.34     | 774       | BARRIO CORONA REAL EN   |           | 59476995  | LICAN      | RIOBAMBA | 70.49     | 436.61  | 57.26      | 1217.70 |                                    |           |           |         |
| 5360        | 6969     | GUAMAN TA    | 1110.00    | 939.77    | 939.77     | 490       | MEDIA LUNA              |           | 969132473 | LICAN      | RIOBAMBA | 128.58    | 280.67  | 56.75      | 1405.77 | GUAMAN GL COMUNIDAD SAN BARTOI     |           | 990258167 |         |
| 5434        | 1558     | OCAÑA MIR    | 1110.00    | 924.14    | 924.14     | 436       | COMUNIDAD CUNDUJANA     |           | 96863868  | LICAN      | RIOBAMBA | 120.81    | 253.87  | 56.91      | 1355.73 |                                    |           |           |         |
| 3981        | 5759     | GUACHO PA    | 1050.00    | 1050.00   | 1050.00    | 775       | SAN MARTIN BAJO         |           | 997888870 | COLUMBE    | COLTA    | 159.53    | 655.81  | 55.84      | 1921.18 |                                    |           |           |         |
| 2108        | 600      | LEMAY YAUC   | 677.25     | 677.25    | 677.25     | 1013      | SAN JUAN B/             | 933345    | 80495716  | SAN JUAN   | RIOBAMBA | 82.88     | 597.60  | 9.96       | 1367.69 |                                    |           |           |         |
| 3581        | 322      | ATI AUCANC   | 506.10     | 506.10    | 506.10     | 821       | COMUNIDAD               | 933295    | 80955217  | SAN JUAN   | RIOBAMBA | 79.10     | 336.30  | 9.98       | 931.48  | ATI AUCANC COMUNIDAD SAN JUAN      |           |           |         |
| 5439        | 3275     | CHIMBOLEM    | 3618.60    | 3497.70   | 904.37     | 432       | COMUNIDAD               | 997457574 |           | SAN JUAN   | RIOBAMBA | 1198.55   | 181.99  | 58.00      | 2342.91 | CHIMBOLEM SANTA ROSA               | 354037    |           |         |
| 5439        | 3275     | CHIMBOLEM    | 3618.60    | 3497.70   | 904.37     | 432       | COMUNIDAD               | 997457574 |           | SAN JUAN   | RIOBAMBA | 1198.55   | 181.99  | 58.00      | 2342.91 | SACA PINGO GUABU                   |           | 91959425  |         |
| 6467        | 268      | REMACHE MI   | 318.00     | 318.00    | 318.00     | 260       | SAN JUAN C/             | 2933370   | 84197119  | SAN JUAN   | RIOBAMBA | 20.53     | 63.56   | 47.22      | 449.31  | LOZANO MU COMUNIDAD                | 32933370  | 994200542 |         |
| 4985        | 690      | YANZA ALBA   | 698.25     | 498.87    | 498.87     | 552       | AV CIRCONV              | 2366505   | 86206603  | MALDONADI  | RIOBAMBA | 31.87     | 223.74  | 9.39       | 763.87  |                                    |           |           |         |
| 4049        | 3721     | ZARATE MAR   | 525.00     | 437.50    | 437.50     | 742       | RIO MARAÑC              | 2600415   | 82944202  | LIZARZABUR | RIOBAMBA | 35.32     | 291.74  | 56.95      | 821.51  |                                    |           |           |         |
| 3545        | 5372     | NONO MULL    | 1050.00    | 263.02    | 263.02     | 713       | BARRIO CORONA REAL      |           | 969334876 | LICAN      | RIOBAMBA | 4.51      | 130.89  | 9.56       | 407.98  |                                    |           |           |         |
| 1636        | 1714     | ROLDAN LLIV  | 2646.55    | 2384.60   | 2384.60    | 1048      | COMUNIDAD SANTA CECI    |           | 90726892  | TIXAN      | ALAUSI   | 613.75    | 1765.66 | 0.00       | 4764.01 | TENEMASA C COMUNIDAD COCAN DE C    |           | 81808123  |         |
| 1636        | 1714     | ROLDAN LLIV  | 2646.55    | 2384.60   | 2384.60    | 1048      | COMUNIDAD SANTA CECI    |           | 90726892  | TIXAN      | ALAUSI   | 613.75    | 1765.66 | 0.00       | 4764.01 | GUARACA C/ COMUNIDAD COCAN ANT     |           | 90661337  |         |

## Anexo 12: Informe Mensual

### INFORME MENSUAL

FECHA: 31 DE DICIEMBRE DE 2014

PARA:

Ing. Ángel Abelardo Mungabusi  
GERENTE GENERAL COAC PACIFICO  
DE: TEC. MARÍA PACA  
JEFE DE CREDITO

A través de la presente reciba un cordial y atento saludo deseándole éxitos en sus actividades que realiza en beneficio de la sociedad.

Aprovecho la oportunidad para entregar el siguiente informe correspondiente del año 2014:

| CAPTACIONES                  |        |                 |               |                |            |
|------------------------------|--------|-----------------|---------------|----------------|------------|
|                              | Número | Semana Anterior | semana Actual | Valor Absoluto | Porcentaje |
| <b>RETIRO</b>                |        |                 |               | -              | #¡DIV/0!   |
| <b>PAGO DE PRESTAMO</b>      |        |                 |               | -              | #¡DIV/0!   |
| <b>DEPOSITO</b>              |        |                 |               | -              | #¡DIV/0!   |
| <b>APERTURA DE CUENTA</b>    |        |                 |               | -              | #¡DIV/0!   |
| <b>APERTURA DE INVERSION</b> |        |                 |               | -              | #¡DIV/0!   |
| <b>PAGO DE INVERSION</b>     |        |                 |               | -              | #¡DIV/0!   |
| <b>EGRESO</b>                |        |                 |               | -              | #¡DIV/0!   |
| <b>INGRESO</b>               |        |                 |               | -              | #¡DIV/0!   |
| <b>TOTAL</b>                 |        | -               | -             | -              | #¡DIV/0!   |

| PLASO FIJO                |        |                 |               |                |            |
|---------------------------|--------|-----------------|---------------|----------------|------------|
|                           | Número | semana Anterior | Semana Actual | Valor Absoluto | Porcentaje |
| INV. POR VENCER EN EL MES |        |                 |               |                |            |
| <b>De 1 a 30 Días</b>     |        |                 |               | -              | 0%         |
| <b>De 31 a 90 Días</b>    | 3      |                 |               | -              | 0%         |
| <b>De 91 a 180 Días</b>   | 2      |                 |               | -              | 0%         |
| <b>De 181 a 360 Días</b>  | 2      |                 |               | -              | 0%         |
| <b>De más de 360 Días</b> | 1      |                 |               | -              | 0%         |
| <b>TOTAL</b>              |        | -               | -             | -              | 0%         |

| COLOCACION DE CREDITO |        |              |       |
|-----------------------|--------|--------------|-------|
|                       | Número | Valor        | %     |
| Cartera Entregada     | 944    | 1.276.817.32 | 88.67 |
| <b>TOTAL</b>          |        | 1.276.817.32 |       |

| MOROSIDAD      |        |               |              |      |
|----------------|--------|---------------|--------------|------|
|                | Número | Dias          | Valor        | %    |
| <b>Vigente</b> | 552    |               | 630.535.37   | 53%  |
| <b>Moroso</b>  | 24     | 1 a 4         | 26.179.67    | 2%   |
| <b>Vencido</b> | 557    | 5 en adelante | 539.322.50   | 45%  |
| <b>TOTAL</b>   | 1133   |               | 1.196.037.54 | 100% |

| Total de Cartera Vencida y Morosa | Índice de Morosidad | Nº Morosos y vencidos |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------------|
| 565.502.17                        | 47.28               | 581                   |

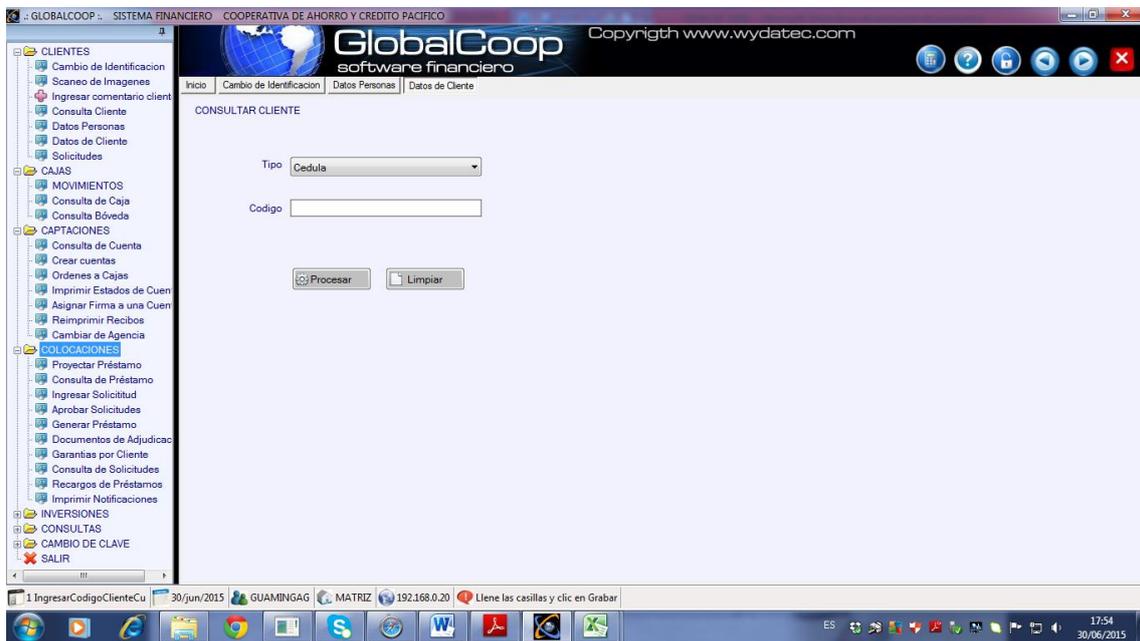
Realizado por:

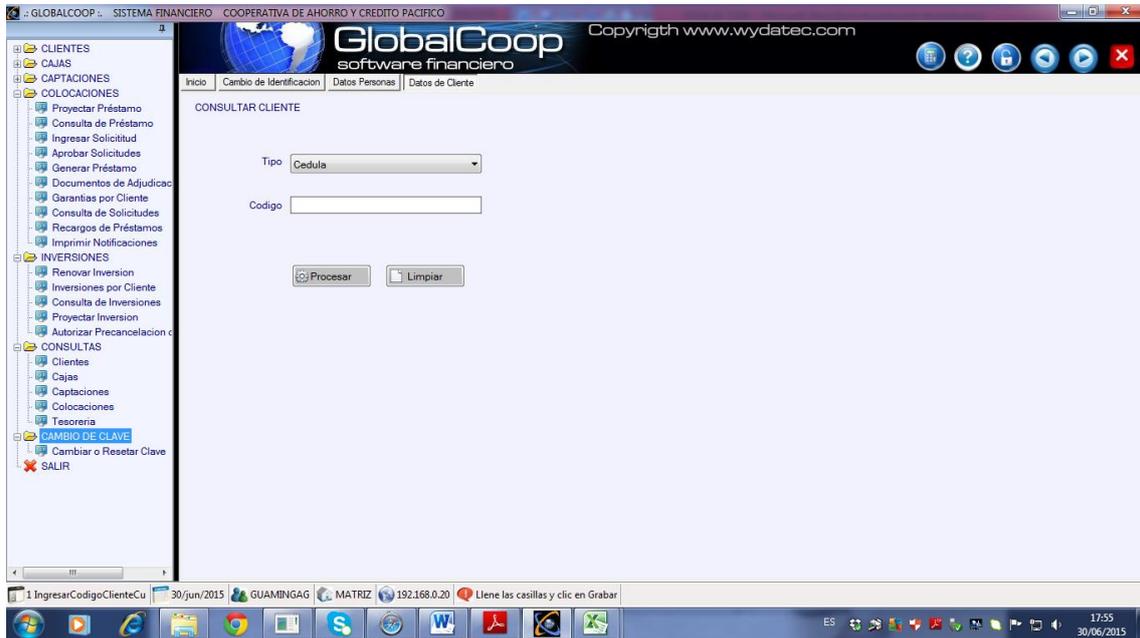
TEC. MARÍA PACA  
JEFE DE CREDITO

revisado por:

Ing. Ángel Abelardo Mungabusi  
GERENTE GENERAL COAC PACIFICO

## Anexo 13: Software Financiero GLOBALCOOP







GLOBALCOOP S.A. SISTEMA FINANCIERO COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PACIFICO Copyright www.wydatec.com

GlobalCoop software financiero

Aprobar Solicitudes | Generar Préstamo | Documentos de Adjudicación | Garantías por Cliente | Consulta de Solicitudes | Recargos de Préstamos

### Préstamos de un Cliente

Id Cliente: 1786

Nombre:

| *                  | IdPréstamo | ClienteAsociado | ProductoColocacion | TasaInteres | FechaVencimiento | DeudaInicial | SaldoActual | NumeroCuotas | FrecuenciaPas | FechaAdjudicacion | TipoPrest |
|--------------------|------------|-----------------|--------------------|-------------|------------------|--------------|-------------|--------------|---------------|-------------------|-----------|
| [Empty table body] |            |                 |                    |             |                  |              |             |              |               |                   |           |

---

Recargos manuales

| *                  | Id | IdCu | Rubro | Calculo | Cobrado | FechaInicio | Fecha |
|--------------------|----|------|-------|---------|---------|-------------|-------|
| [Empty table body] |    |      |       |         |         |             |       |

Id:   
 Valor:   
 Tipo:   
 Concepto:

GestionAmortizacionManualCu 30/jun/2015 GUAMINGAG MATRIZ 192.168.0.20 Llène las casillas y clic en Grabar

ES 17:55 30/06/2015