



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

"DISEÑO DE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS PARA DISMINUIR LA CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA. AGENCIA RIOBAMBA, AÑO 2016."

AUTORA:

IRMA MONCERATH POMAQUERO POMAQUERO

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la señora Irma Moncerath Pomaquero Pomaquero, cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Carlos Castillo Moya

DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega

MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Irma Moncerath Pomaquero Pomaquero, 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, 05 de Enero del 2017

Irma Moncerath Pomaquero Pomaquero

CI. 060363399-1

DEDICATORIA

Mi eterna gratitud a ti mi Dios por darme la sabiduría, salud y fortaleza necesaria para culminar esta etapa de mi vida.

A mi esposo por su gran cariño, amor y apoyo incondicional lo cual ha permitido alcanzar varios objetivos en mi vida.

A mis padres quienes han sido un ejemplo de trabajo y perseverancia durante todos mis años de vida y porque gracias a ellos he podido alcanzar mis metas propuestas.

A mis hermanos quienes han estado conmigo dándome palabras de ánimo para continuar mi carrera, que Dios los bendiga.

Irma Moncerath Pomaquero Pomaquero

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la vida, el conocimiento y la sabiduría para alcanzar mis metas y objetivos en todas las áreas de mi vida en especial en la culminación de mi carrera estudiantil.

A mi esposo Mario Morocho, por ser mí amigo, mi compañero, por estar siempre a mi lado brindándome su apoyo incondicional y económica e impulsarme al alcance de sueños y metas juntos.

A mis padres, por su amor, apoyo incondicional y moral en toda la travesía de mi vida por estar a mi lado cuando más los necesito para aconsejarme y ser un ejemplo de superación y esfuerzo.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Escuela de Administración de Empresas y a sus docentes por haberme impartido las enseñanzas durante mi vida estudiantil las cuales han contribuido a mi formación profesional.

Al Ing. Juan Carlos Castillo e Ing. Luis Gerardo Lara, por ser mis tutores quienes han compartido sus conocimientos siendo apoyo fundamental en el desarrollo del trabajo de investigación.

A la COAC Minga Ltda., agencia Riobamba, por abrirme las puertas y poder ejecutar el trabajo de investigación proporcionándome la información que ha sido útil para la elaboración del presente trabajo.

Irma Moncerath Pomaquero Pomaquero

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenidos	vi
Índice de Tablas	viii
Índice de Gráficos.....	ix
Índice de Anexos	ix
Resumen Ejecutivo	xi
Summary.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	6
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
2.2.1 La Economía Popular y Solidaria	9
2.2.2 Concepto de organización.....	17
2.2.3 Visión clásica.....	21
2.2.4 Estructura organizacional	21
2.2.5 Organización de la acción empresarial	22
2.2.5 Diseño organizacional.....	23
2.2.6 Diseño departamental	25
2.2.7 Cobranza	27
2.3 MARCO CONCEPTUAL	34
2.4 IDEA A DEFENDER	35

2.5	VARIABLES	35
2.5.1	Variable Independiente	35
2.5.2	Variable Dependiente	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		37
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	37
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	39
3.5	RESULTADOS	40
3.5.1	Interpretación de datos	40
3.6	ANÁLISIS SITUACIONAL	56
3.6.1	Generalidades de la cooperativa	56
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		74
4.1	TÍTULO: "DISEÑO DE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS PARA DISMINUIR LA CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA. AGENCIA RIOBAMBA, AÑO 2016.".....	74
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	74
4.2.1	Denominación del departamento	75
4.2.2	Misión del departamento de cobranzas.....	75
4.2.3	Visión del departamento de cobranzas	75
4.2.4	Objetivo del departamento de cobranzas	75
4.2.5	Diseño Estructura Organizacional	75
4.2.6	Diseño del Organigrama Estructural.....	78
4.2.7	Estructura física	82
4.2.8	Manual de funciones	85
4.2.9	Procedimiento de cobranzas	94
4.2.10	Manual de Políticas.....	103
4.2.11	Presupuesto de implementación.....	105
CONCLUSIONES		113
RECOMENDACIONES.....		114
BIBLIOGRAFÍA		115
LINKOGRAFÍA		115
ANEXOS		117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Organización de la acción empresarial en los tres niveles de la empresa	23
Tabla 2. Operacionalización de la variable dependiente e independiente	35
Tabla 3. Cargo que desempeña	41
Tabla 4. Existencia de un control financiero	42
Tabla 5. Estructura administrativa	43
Tabla 6. Centralización de operaciones	44
Tabla 7. Cartera de la cooperativa	45
Tabla 8. Inconvenientes en la cartera.....	46
Tabla 9. Causas de la cartera vencida	47
Tabla 11. Cumplimiento de objetivos y metas	48
Tabla 12. Incidencia en la rentabilidad	49
Tabla 13. Creación del departamento de cobranzas	50
Tabla 14. Cartera total	70
Tabla 15. Índice de cartera vencida	71
Tabla 16. Morosidad Agencia Riobamba al 30 de julio del 2016	72
Tabla 17. Números de créditos en mora	73
Tabla 18. Inducción del personal	92
Tabla 19. Responsables de cartera vencida	105
Tabla 20. Plan de financiamiento	106
Tabla 21. Detalle de sueldos del personal.....	106
Tabla 22. Inversión en activos fijos	107
Tabla 23. Depreciación de activos fijos.....	108
Tabla 24. Detalle de suministros de oficina.....	109
Tabla 25. Detalle de servicios básicos	109
Tabla 26. Presupuesto de creación del departamento de cobranza.....	110
Tabla 27. Otras estrategias aplicables	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Árbol de problemas.....	5
Grafico 2: Principios de la organización.....	18
Grafico 3: Las cuatro características del diseño organizacional	24
Grafico 4: Tipos de departamentalización	25
Grafico 5: Relación del Departamento de Cobranzas con otras dependencias	32
Grafico 6: Cargo que desempeña	41
Grafico 7: Existencia de un control financiero	42
Grafico 8: Estructura administrativa	43
Grafico 9: Centralización de operaciones	44
Grafico 10: Cartera de la cooperativa	45
Grafico 11: Inconvenientes en la cartera.....	46
Grafico 12: Causas de la cartera vencida	47
Grafico 13: Cumplimiento de objetivos y metas.....	48
Grafico 14: Incidencia en la rentabilidad	49
Grafico 15: Creación del departamento de cobranzas.....	50
Grafico 16: Agencias en la provincia de Chimborazo	62
Grafico 17: Agencias del cantón Riobamba.....	62
Grafico 18: Organigrama Estructural.....	63
Grafico 19: Relación del personal.....	64
Grafico 20: Matriz FODA	69
Grafico 21: Cartera total.....	70
Grafico 22: Índice de cartera vencida	71
Grafico 23: Morosidad Agencia Riobamba al 30 de julio del 2016	72
Grafico 24: Número de créditos en mora.....	73
Grafico 25: Mecanismos coordinadores de la comunicación	77
Grafico 26: Organigrama estructural de la COAC Minga Ltda. (Anterior).....	79
Grafico 27: Organigrama estructural de la COAC Minga Ltda. (Actual).....	80
Grafico 28: Propuesta del organigrama estructural para la COAC Minga Ltda. Agencia Riobamba.....	81
Grafico 29: Plano de la estructura física del departamento de cobranzas.....	84
Grafico 30: Flujo grama de procesos control de cartera	97

Grafico 31: Flujo grama de procesos gestión de cobranza	99
Grafico 32: Flujo grama de procesos cartera vencida	101
Grafico 33: Indicadores de gestión	102
Grafico 34: Indicadores de gestión departamento de cobranza	102

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta aplicada	117
Anexo 2. Guía de entrevista aplicada	119
Anexo 3. Perfil de cargo de Jefatura Administrativa – Financiera de la COAC Minga Ltda.....	120
Anexo 4. Perfil de cargo de Jefatura Nacional de Negocios de la COAC Minga Ltda.	122
Anexo 5. Perfil de cargo del Notificador – Recaudador de la COAC Minga Ltda.	124
Anexo 6. Requerimiento de personal	125
Anexo 7. Formato de necesidad de capacitación.....	126
Anexo 8. Formato de evaluación del desempeño	127
Anexo 9. Reporte de cartera	128
Anexo 10. Reporte de morosidad	129
Anexo 11. Parámetros para cartera vencida.....	130
Anexo 12. Modelo de carta de notificación	131
Anexo 13. Carta de notificación pre legal	132
Anexo 14. Adecuación del Cooperativa de Ahorro y Crédito” Minga” Ltda.	133
Anexo 15. Reglamento Interno Cooperativa de Ahorro y Crédito” Minga” Ltda.	135
Anexo 16. Balance General	136
Anexo 17. Estado de Resultados	137
Anexo 18. Presupuesto de gastos operacionales	138
Anexo 19. Flujo de efectivo	139
Anexo 20. Fotos.....	140

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación propone el "Diseño de la creación del departamento de cobranzas para disminuir la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. Agencia Riobamba, año 2016.", para lo cual se identificó la problemática de la organización en su contexto, mediante sus antecedentes. El desarrollo se hace en base a las encuestas aplicadas a todo el talento humano de la entidad el cual permitirá mejorar la gestión de cobranzas, disminuir la cartera vencida, prevenir riesgos crediticios, etc., procurando así eficacia y eficiencia en la administración financiera de la cooperativa. Para el funcionamiento adecuado del departamento de cobranzas se requiere del talento humano capacitado, recursos: materiales, financieros, administrativos y tecnológicos. Designando sus respectivas funciones y responsabilidades mediante: manuales de funciones, de procedimientos y manual de políticas. Con respecto al diseño de la estructura física e implementación se ha elaborado el presupuesto necesario para su creación. Los resultados que se obtendrán con la creación de este departamento será reducir parcial o totalmente al mínimo requerido que es el 3%, del 7.04% que representa la cartera vencida actualmente. Además permitirá alcanzar la satisfacción como organización lo cual se verá reflejada en su rentabilidad. Se recomienda contar con un presupuesto por lo cual sería conveniente que la Sta. Gerente junto con los directivos, designen un monto adecuado en el presupuesto del año 2017 para su ejecución.

Palabras Claves: DEPARTAMENTO DE COBRANZAS. CARTERA VENCIDA. RIESGO CREDITICIO.

Ing. Juan Carlos Castillo Moya

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

SUMMARY

The present research work proposes the Design of the collection department creation to reduce the past-due portfolio of “Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. Agencia Riobamba” in the year 2016. It started with the problem identification of the organization through its background. The development is based on the surveys applied to all the human talent of the entity which will improve the management of collections, decrease the past due portfolio, prevent credit risks, to enhance its effectiveness and efficiency in the financial administration of the cooperative. For the proper operation of the collections department requires of human talent trained, and resources such as: material, financial, administrative and technological by assigning their respective roles and responsibilities through function manuals, procedures manuals and policy manuals. On the other hand, it established the necessary budget for the creation of the design of the physical structure and its implementation. The results that will be obtained with the creation of this department will reduce partially or totally the minimum required that is the 3%, of 7, 04% that represents the current past due portfolio. In addition, it will also allow achieving satisfaction as an organization which is going to be reflected in its profitability. Finally, it recommends having a budget, so it would be convenient that Miss Manager together with the managers designate an adequate amount for the budget in the year 2017 to be carried out.

Keywords: COLLECTION DEPARTMENT, PAST DUE PORTFOLIO, CREDIT RISK.

INTRODUCCIÓN

La alta competitividad en las diferentes organizaciones obliga también a las cooperativas a reestructurar planes de acción que les permitan el alcance de sus objetivos en el segmento del mercado en el que prestan sus servicios. Generalmente las empresas de servicios a nivel mundial han elevado su rendimiento mediante un excelente desempeño, buscando servir cada vez de la mejor manera posible al cliente/socio y establecer un modelo de gestión que permita generar la rentabilidad de la empresa.

Bajo esta perspectiva la COAC Minga Ltda., busca de manera permanente mejorar su desempeño, brindando servicios eficientes y de calidad estableciendo de esta manera un posicionamiento que fortalezca el crecimiento y desarrollo económico sustentable.

Reconociendo que el diseño organizacional permite definir la estructura básica de la empresa, dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se encuentran en los organigramas, misma que a medida que una empresa u organización crece al igual que sus actividades, funciones y responsabilidades, necesita por ende un departamento el cual se encargue de planificar, organizar, coordinar y controlar de manera eficiente y eficaz las actividades promoviendo el alcance de objetivos personales y de la organización.

La propuesta de creación de un departamento de cobranzas en la COAC Minga Ltda., desarrollada en el presente trabajo de investigación abarca varias áreas para mejorar la calidad del servicio y por ende la rentabilidad. Establece ciertas directrices como: la estructura organizativa, el diseño organizacional, el diseño departamental, manuales y procedimientos y el presupuesto necesario para su creación. El presente trabajo consta de cuatro capítulos: el primero la Problematización, el segundo consta de un Marco Teórico, el tercero de un Marco Metodológico y el último capítulo es la propuesta de creación del departamento, donde contribuirá en la disminución de la cartera vencida de la COAC Minga Ltda.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Macro

A nivel nacional las cooperativas de ahorro y crédito según el Artículo 2. De la Ley de Economía Popular y Solidaria de las *Formas de organización de la economía popular y solidaria*.

Art.- 2.- Son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, se sujetan a la presente ley, las siguientes:

Las cooperativas de ahorro y crédito, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias y otras entidades asociativas formadas para la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común, constituyen el Sector Financiero Popular y Solidario, el mismo que se regulará por lo dispuesto en la Segunda Parte de la presente ley. (Ministerio de Inclusión , 2012)

Como se puede ver las Cooperativas de Ahorro y Crédito están controladas por la SEPS y regidas bajo la Ley de economía popular y solidaria por lo que deben respetar y cumplir a cabalidad las leyes y reglamentos que en ella se encuentran.

El problema radica en que no existe un control o vigilancia aceptable por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en las COACS al ofertar sus productos financieros, tampoco de la dirección Nacional de Cooperativas ya que ninguna de estas entes lo supervisan de manera eficiente y eficaz por lo que muchas cooperativas han cometido fraudes, prácticas antiéticas, etc. al amparo de la normativa vigente.

Meso

En la provincia de Chimborazo si bien es cierto existen diversas cooperativas de ahorro quienes de alguna manera pretenden servir a la sociedad, contando además con la UPROCACH (Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo), misma que está conformada por 21 cooperativas de ahorro y crédito de la provincia, pertenecientes a los 4 segmentos, cuyo objetivo es trabajar por la defensa y fortalecimiento del sistema cooperativo y para construirse como instrumento para el desarrollo sustentable de los territorios y del sistema cooperativo, a fin de que éste coadyuve al Sistema de Economía Popular y Solidaria en Chimborazo y que sea un ejemplo de unidad a favor de los intereses de los empobrecidos. (Khipo, 2014)

Aquellas cooperativas aportan a la población urbana y rural a través de productos y servicios que ofertan: como créditos financieros, inversiones, ahorros, etc. Si bien es cierto, la fuente de progreso de una provincia no sólo es la existencia de cooperativas de ahorro y crédito sino que éstas sean conectores para el desarrollo social y económico de la provincia y del país.

Micro

La COAC “Minga Ltda.”, pese a que tiene definidas en forma clara su misión y visión, herramientas fundamentales para definir objetivos corporativos y operativos claves en toda organización, no cuenta con un departamento de cobranzas que le permita alcanzar un adecuado ritmo de crecimiento y solvencia.

La intermediación financiera es una actividad que encierra todo tipo de riesgos relacionados con temas como: liquidez, cartera vencida, reputación, riesgo operativo, entre otros que determinan la proyección de una gestión gerencial exitosa.

La COAC Minga Ltda., al ser una organización de intermediación financiera debidamente autorizada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, desarrolla dicha actividad en medio de un target compuesto por socios en especial del sector evangélico indígena y de otros sectores pobladores de Riobamba, Colta así como de coterráneos migrantes de la provincia de Chimborazo afincados en

las ciudades Quito, Pallatanga y Guayaquil, para lo cual en los últimos tres años ha creado oficinas que operaran en dichas localidades.

A diciembre del 2015 la COAC Minga registró una cartera total de \$ 10'500.000 aproximadamente de los cuales \$ 739.000 es decir el 7,04% representan la cartera vencida de la cual \$ 30. 000 es de difícil recuperación (cartera castigada).

Estos problemas relacionados con la cartera vencida cuyo mínimo tolerable para evitar problema de liquidez y otros derivados de ello no debería pasar del 3%, sin embargo el crecimiento de la misma de no controlarse de manera técnica, va convirtiéndose en un serio obstáculo para alcanzar niveles adecuados de sostenibilidad.

Por tanto es visible que el origen del problema se encuentra en los siguientes hechos:

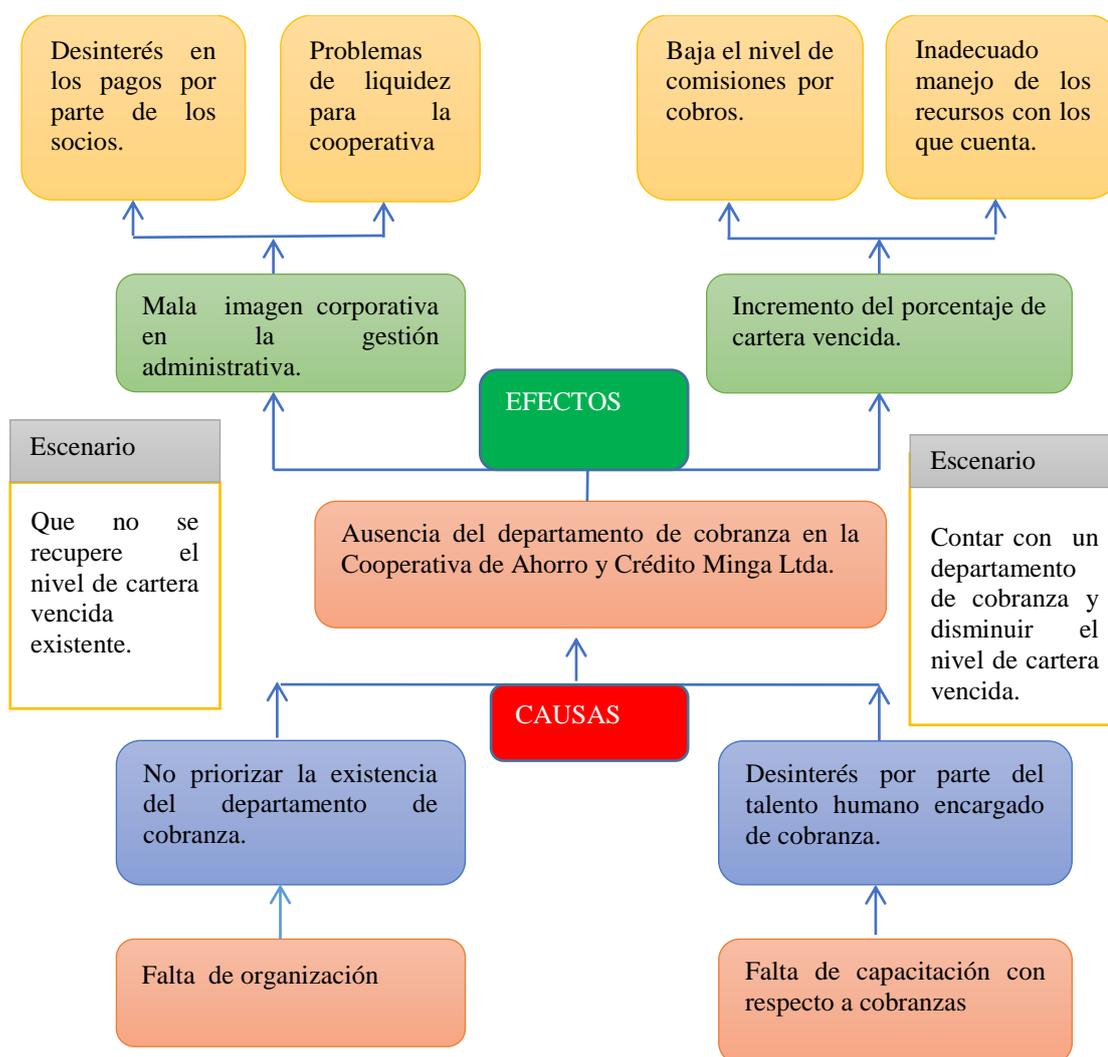
- El proceso de análisis del socio, registros en el sistema de datos que registra el historial creditico y demás análisis que corresponden al departamento de crédito. Quizá este es uno de los principales orígenes del problema.
- La falta de un equipo técnico-jurídico organizado alrededor de una instancia de gestión que dependa de la Gerencia General, que evidencia una práctica no orgánica y sistemática de recuperación extrajudicial y judicial de la cartera.
- La falta de entrenamiento de personal que se especialice en este tipo de problemas de cartera vencida, que no se han consolidado en la COAC por la rotación constante del personal, es decir no hay la continuidad de tramites de cobro.

El primer problema corresponde a otra instancia institucional que debido al carácter de las acciones que ejecuta, va progresivamente implementando sistemas de gestión adecuados, para evitar que el peso de la cartera vencida determine inconvenientes con los organismos de control.

Los dos problemas siguientes serán motivo de la presente investigación, cuya solución desde la perspectiva y la técnica de cobranzas, ayudará a mejorar los indicadores institucionales al respecto.

Otro de los problemas es que el talento humano no cuenta con una manual de cobranzas que les permita efectuar procesos estandarizados de cobro en todas las agencias, esto conlleva a que se basen solamente en tablas de plazos, costos y tiempos para notificar a los socios lo cual es importante pero debería existir una estructura organizativa para llevar a cabo una acción de cobranza exitosa ya que los ejecutivos de cobranza ahora deben tener una visión integral del socio, brindar atención personalizada y proponer soluciones para los socios

Grafico 1: Árbol de problemas



Fuente: COAC Minga Ltda.
Elaborado por: Irma Pomaquero

1.1.1 Formulación del Problema

¿Qué efecto provoca el incremento del riesgo crediticio a la estructura administrativa de la COAC Minga Ltda., la falta de un departamento de cobranza?

1.1.2 Delimitación del Problema

Campo: Sistema financiero

Área: Créditos y cobranzas

Espacial: Cooperativa de ahorro y crédito Minga Ltda.

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Parroquia: Veloz

Temporalidad: Año 2016

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., con su matriz en el cantón Riobamba ofrece servicios financieros en los sectores rural y urbano principalmente en el sector comercial y agrícola. Mismo que al ofertar créditos y no contar con un departamento de cobranza, lo cual incide en que la cartera vencida se haya incrementado, afectando significativamente a la rentabilidad de la institución, tomando en consideración la importancia de mantener baja la cartera vencida, porque éste rubro es el que mayor atención y cuidado se debe tener en las gestiones administrativas.

El trabajo de investigación propuesto, centra más su atención en el segundo y tercer problema referidos, de los cuales se derivan una serie de hechos y circunstancias institucionales que hay que descifrarlos y organizarlos de tal manera, que permitan al talento humano trabajar con un sistema automatizado de datos correlacionados con la operatividad de un equipo especializado y bilingüe que proyecte bajar la cartera vencida por lo menos al mínimo tolerable para una organización e intermediación financiera.

En vista de las problemáticas anteriores, se considera necesario realizar una investigación exhaustiva, con el fin de identificar las principales razones que dan lugar a que no exista un departamento de cobranza que se encargue de realizar la tarea de recuperación de cartera vencida. Además se debe analizar y establecer los efectos que produce la falta de esta área, el nivel de afectación en los resultados y el desarrollo de las actividades crediticias de la institución.

La investigación busca establecer y categorizar los factores incidentes, de tal manera que se pueda orientar a la propuesta de posibles soluciones que mejoren sustancialmente el desempeño de los funcionarios encargados del cobro de créditos, y lograr también buscar alternativas que mejoren el rendimiento de la cooperativa, y pueda posicionarse como una entidad financiera que garantice el buen manejo de las operaciones tanto de ahorro y crédito.

Por tanto la idea es proponer soluciones con el talento humano que dispone la COAC Minga Ltda., y nuevos colaboradores, mediante las normas técnicas, legales, y estatutarias que permitan hacer frente y detener el avance del problema ya que es posible ejecutarla, en el ámbito de lo que propone la ley y demás normativa vigente al respecto.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un departamento de cobranzas para disminuir la cartera vencida de la COAC Minga Ltda. Agencia Riobamba, año 2016, mediante la aplicación de modelos y técnicas de gestión administrativa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnostico técnico-operativo para identificar las causas del incremento de la cartera vencida.
- Proponer dentro de la estructura institucional una unidad especializada en cobranzas en conjunto con el manual de funciones de acuerdo a las necesidades del departamento.
- Desarrollar el presupuesto financiero para la implementación del departamento de cobranzas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 La Economía Popular y Solidaria

Según el Art. 1 de la LOEPS , se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Asamblea Nacional , 2014).

2.2.1.1 Formas organizativas de la Economía Popular y Solidaria

Integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

En este caso priorizaremos el sector cooperativo:

Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

Las cuales según los Art. 24,25, 26, 27, 28 son: Cooperativas de producción, Cooperativas de consumo, Cooperativas de servicios Cooperativas de vivienda y Cooperativas de ahorro y crédito. (Asamblea Nacional , 2014).

2.2.1.2 Cooperativas de Ahorro y Crédito

TÍTULO QUINTO

DE LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS DEL SECTOR COOPERATIVO

CAPÍTULO PRIMERO

GENERALIDADES

DEFINICIÓN DE COOPERATIVAS

Art.- 34.- Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad. (Ministerio de Inclusión , 2012)

CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

Art.- 35.- Las cooperativas, por su actividad económica, podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos: producción, crédito, vivienda, servicios o multi activas, de conformidad con las definiciones que constarán en el Reglamento General de la presente Ley

CAPÍTULO SEGUNDO

DE LOS SOCIOS

ADMISION ABIERTA

Art.- 37.- Las cooperativas serán de número variable e ilimitado de socios, pudiendo admitir como tales, a las personas naturales que cumplan con el vínculo común y requisitos estatutarios, que no podrán imponer más limitaciones que las propias de la naturaleza de la cooperativa.

NATURALEZA DE LA CONDICIÓN DE SOCIO

Art.- 38.- La condición de socio de una cooperativa es personalísima, por tanto, intransferible, intransmisible y participativa en la toma de decisiones, pudiendo ser ejercida, excepcionalmente, por mandatario, quien no podrá ser elegido para ningún cargo directivo.

PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE SOCIO

Art.- 39.- La calidad de socio de una cooperativa, se pierde por las siguientes causas:

- a) Retiro Voluntario;
- b) Exclusión;
- c) Fallecimiento;
- d) Pérdida de personalidad jurídica.

CAPÍTULO TERCERO

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO INTERNOS ÓRGANOS DE GOBIERNO, DIRECCION, ADMINISTRACION Y CONTROL

Art.- 43.- Las cooperativas, para su funcionamiento, contarán con una Asamblea General, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una Gerencia,

cuyas atribuciones y deberes constarán en el Reglamento General de la presente ley y sin perjuicio de otras instancias administrativas que atiendan a su objeto social.

ASAMBLEA GENERAL

Art.- 44.- La Asamblea General, es la máxima autoridad de la cooperativa y estará integrada por todos los socios activos, que tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el valor o monto de sus aportaciones. Resolverá los asuntos de importancia y establecerá las reglas generales para el funcionamiento de la organización. Sus decisiones obligan a todos los socios presentes o ausentes y a los órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a la presente Ley, su Reglamento General y el Estatuto de la cooperativa.

ASAMBLEAS DE DELEGADOS

Art.- 45.- Las cooperativas que tengan más de quinientos socios realizarán asambleas de delegados, elegidos conforme lo determine el Reglamento General de la presente Ley, en un número no menor de cincuenta ni mayor de cien, mediante asambleas sectoriales en las que, los delegados informarán sobre el cumplimiento de su gestión.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Art.- 46.- El Consejo de Administración es el órgano de dirección, regulación interna y fijación de políticas administrativas y financieras, integrado por vocales socios, elegidos en Asamblea General mediante votación secreta, que podrán ser reelegidos, en forma inmediata, por una sola vez y cuyo número y requisitos, se determinarán en el Reglamento General, en función de la clase de cooperativa y su ámbito de acción o nivel, tratándose de cooperativas de ahorro y crédito.

CONSEJO DE VIGILANCIA

Art.- 47.- El Consejo de Vigilancia, es el órgano de supervisión de las actividades económicas de la cooperativa que responde a la Asamblea General, integrado por vocales socios, elegidos en Asamblea General mediante votación secreta, que podrán

ser reelegidos, en forma inmediata, por una sola vez y cuyo número y requisitos, se determinarán en el Reglamento General, en función de la clase de cooperativa y su ámbito de acción o nivel, tratándose de cooperativas de ahorro y crédito.

EJERCICIO DE ATRIBUCIONES

Art.- 48.- El Consejo de Vigilancia, ejercerá sus atribuciones, sin participar o interferir en la gestión administrativa, pudiendo formular observaciones y recomendaciones sobre la legalidad, moralidad y conveniencia, de los actos y contratos resueltos por el Consejo de Administración o la Gerencia. No obstante las observaciones y recomendaciones, el Consejo de Administración podrá ejecutar los actos o contratos, bajo su responsabilidad.

INFORMACIÓN OBLIGATORIA

Art.- 49.- El Consejo de Vigilancia está obligado a informar, oportunamente, a la Asamblea General y a la Superintendencia, las observaciones relacionadas con la administración financiera y la contabilidad que formule, así como, sobre el cumplimiento de las recomendaciones efectuadas por Auditoría Interna o Externa.

PRESIDENTES

Art. 50.- Cada uno de los consejos, elegirá, de entre sus miembros, a su respectivo presidente que durará en sus funciones un año, pudiendo ser reelegido, mientras mantenga la calidad de vocal. El presidente del Consejo de Administración, lo será también de la cooperativa.

GERENTE

Art.- 51.- El Gerente es el administrador general, representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa. Será elegido por el Consejo de Administración, por tiempo indefinido, pudiendo ser removido, en cualquier tiempo y por la sola voluntad del Consejo de Administración o de la Asamblea General. Tiene la calidad de mandatario remunerado, caucionado y con amplia capacidad de decisión y acción,

dentro de los fines autorizados por el estatuto y debidamente presupuestados, debiendo proceder con la diligencia y prudencia que requiere la administración empresarial eficiente e informar, mensualmente, al Consejo de Administración acerca de su gestión.

CAPÍTULO CUARTO

REGIMEN ECONÓMICO

PATRIMONIO Y CAPITAL SOCIAL

Art.- 52.- El patrimonio de las cooperativas se integra por su capital social, sus reservas y los excedentes no distribuidos.

Su capital social, es variable e ilimitado y se integra con las aportaciones de los socios, en dinero, trabajo o bienes, estos últimos, avaluados según las normas estatutarias que, podrán contemplar mecanismos de aumento de capital, mediante aportaciones debitadas en operaciones con los socios. Ningún socio podrá poseer más del 5% del capital social, salvo que se trate de cooperativas mixtas. Las cooperativas podrán fijar:

CERTIFICADOS DE APORTACIÓN

Art.- 53.- Las aportaciones de los socios, estarán representadas por certificados de aportación que serán nominativos, transferibles solo entre socios, o a favor de la cooperativa, previa aceptación del Consejo de Administración. En el estatuto de la cooperativa, se hará constar si los socios recibirán los títulos representativos de sus certificados de aportación o si, éstos constarán únicamente en la contabilidad y los estados de cuenta personales de los socios.

EMISIÓN DE OBLIGACIONES

Art.- 54.- Para efectos de capitalización operacional, las cooperativas podrán emitir obligaciones de libre negociación, de acuerdo con las regulaciones del Mercado de Valores y las que dicte la Superintendencia, en cuanto a redención, intereses y una participación porcentual en las utilidades o excedentes, obligaciones que, en todo caso,

no conceden a sus poseedores, derechos de voto ni participación en las decisiones de la cooperativa.

REVALORIZACIÓN

Art.- 55.- Las cooperativas, obligatoriamente, revalorizarán sus bienes inmuebles cada dos años y la plusvalía generada se distribuirá en la siguiente forma: a) El 70% para incrementar el capital social, entregándose a los socios la alícuota que les corresponda, en certificados de aportación, bajo el mismo tratamiento que los excedentes; b) El 20% para incrementar el fondo irrepatriable de reserva legal; c) El 5% para el fondo de educación, que será administrado por la cooperativa y justificada su utilización a fin de año, ante la Superintendencia; d) El 5% como contribución obligatoria para el sostenimiento del Instituto y de la Superintendencia; Los resultados económicos de las revalorizaciones, serán considerados como aportes de capital efectuados por los socios y no como ingresos, utilidades, ni excedentes.

AMORTIZACIÓN DE PÉRDIDAS

Art.- 56.- Cuando el ejercicio económico de una cooperativa, arroje pérdidas, éstas serán absorbidas por el Fondo Irrepartible de Reserva y, si éste fuere inferior, el saldo, será diferido y cubierto con los excedentes de hasta tres de los períodos económicos siguientes.

FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL

Art.- 57.- El Fondo Irrepartible de Reserva Legal, no podrá distribuirse entre los socios, bajo ninguna figura jurídica, ni incrementar sus aportaciones, ni aún en caso de liquidación de la cooperativa. El Fondo Irrepartible de Reserva Legal, estará constituido por: a) El 20% de los excedentes anuales; b) Los reembolsos de haberes de ex socios, que no hayan sido retirados por más de dos años; c) Los bienes o derechos patrimoniales otorgados a favor de la cooperativa, a título gratuito.

UTILIDADES

Art.- 58.- Se definen como utilidades, para todos los efectos legales, las ganancias obtenidas por las cooperativas en operaciones con terceros no socios; y, en negocios eventuales, no propios de su objeto social, ganancias que, luego de deducida la parte proporcional de los gastos de administración, el porcentaje en beneficio de los trabajadores y los impuestos que correspondan, incrementarán el Fondo Irrepartible de Reserva.

EXCEDENTES

Art.- 59.- Se definen como excedentes, los remanentes obtenidos por la cooperativa, de los valores pagados por los socios, para financiar los gastos operacionales, sea como cuotas administrativas, o como pago por servicios o productos adquiridos en la cooperativa, una vez deducidos los gastos de administración.

Constituyen también excedentes, los remanentes obtenidos por la cooperativa, sobre los valores pagados a sus socios, por concepto de remuneración, o precios por los productos entregados a la cooperativa para su comercialización, una vez deducidos los gastos de administración, financieros y no financieros. Los excedentes así obtenidos, no se consideran utilidades para fines tributarios.

DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES

Art.- 60.- Una vez deducidos los gastos de administración, amortización de deudas, intereses a las aportaciones, los excedentes netos, se distribuirán de la siguiente forma:

- a) El 15% por concepto de utilidades en beneficio de los trabajadores;
- b) El 40%, que se destinará para incrementar el capital social, entregándose certificados de aportación a los socios, sobre la alícuota que les corresponda;
- c) El 20% para incrementar el Fondo Irrepartible de Reserva Legal;
- d) El 10% para el Fondo de Educación, administrado por la cooperativa;
- e) El 5% para el Fondo de Asistencia Social;
- f) El 10% restante, se destinará en beneficio de la comunidad, según lo resuelva la Asamblea General, garantizando la solvencia institucional;

BALANCE SOCIAL

Art.- 61.- Las cooperativas incorporarán en sus informes de gestión, el Balance Social que acreditará el nivel de cumplimiento de los Principios Cooperativos, de los objetivos sociales, en cuanto a la preservación de su identidad, su incidencia en el desarrollo social y comunitario, impacto ambiental, educativo y cultural. (Ministerio de Inclusión , 2012)

2.2.2 Concepto de organización

De acuerdo a Fincowsky, (2009) , el concepto de organización tiene diversas versiones, mas, para efectos prácticos; podemos definirlo como un proceso de parte de la especialización y división de trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas. (p.370)

2.2.2.1 Principios de la organización

Los autores Robbins & Coulter, (2000) afirman que:” Existen seis elementos claves de la organización, estos constituyen los principios de organización que se detallan a continuación”.

Grafico 2: Principios de la organización



Fuente: (Robbins & Coulter, 2000)

Elaborado por: Irma Pomaquero

1) Especialización del trabajo

El concepto de especialización del trabajo puede ser rastreado un par de siglos en el pasado hasta la exposición de Adam Smith sobre la división del trabajo y su conclusión de que está contribuyendo a incrementar la productividad del empleado. Hoy empleamos el término especialización del trabajo, o división del trabajo, para describir el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. Los empleados se especializan individualmente en una sola parte de determinada actividad, y no en la actividad completa. En la actualidad, la mayoría de los gerentes consideran la especialización del trabajo como un mecanismo importante de organización, pero no como una fuente de inagotables incrementos en la productividad.

Cabe recalcar que la especialización del trabajo permite trabajar de manera responsable y sistemática pero no lo es todo al momento de alcanzar las metas.

2) Departamentalización

Una vez que los trabajos han sido divididos mediante la especialización del trabajo, es preciso volver a agruparlos para que sea posible coordinar las tareas comunes. La base

sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de alcanzar las metas organizacionales se conoce como departamentalización. Toda organización cuenta con su propia forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo. La departamentalización, puede ser: funcional, de acuerdo con las funciones; por productos, según el tipo de producto que elabore la organización; geográfica, según el territorio; por procesos, donde las actividades están agrupadas de acuerdo con el flujo de productos o clientes y por último la departamentalización puede ser por clientes, que se basa en el tipo particular de clientes que la organización intenta atraer.

La departamentalización permite agrupar en equipos especializados en áreas específicas para ejecutar tareas cotidianas.

3) Cadena de mando

La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién le deberá rendir cuentas a quién. Esto ayuda a los empleados a saber a quién deberán recurrir cuando tengan problemas y ante quien son responsables. No es posible hablar de cadena de mando sin mencionar tres conceptos análogos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes de la persona que ocupa una posición administrativa, para dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas. La responsabilidad se refiere a la obligación o expectativa de lograr un rendimiento determinado. Por último el concepto de unidad de mando sostiene que un subordinado debe tener un superior y sólo uno, ante quien será directamente responsable.

4) Amplitud de control

El concepto de amplitud de control se refiere al número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia. Varios autores reconocieron que el nivel de la organización es una variable de contingencia que afecta al número de subordinados que puede supervisar un gerente. A medida que un gerente asciende por la escala jerárquica de la organización, tiene que atender una mayor diversidad de problemas complejos y mal estructurados, por lo cual los ejecutivos deberán tener un alcance de

control más pequeño que los gerentes del nivel medio y en forma similar, los gerentes de nivel medio requerirán un alcance más modesto que los supervisores. Cuanto mayor grado de capacitación y experiencia posean los subordinados, menos supervisión directa necesitan.

5) Centralización y descentralización

La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización. La descentralización es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.

El concepto centralización-descentralización es de carácter relativo, no absoluto, lo que se quiere decir por relativo es que una organización nunca está completamente centralizada o descentralizada, pocas organizaciones podrían funcionar con eficacia si todas las decisiones las tomarán únicamente un grupo selecto de los más altos gerentes; pero tampoco podrían funcionar eficazmente si todas las decisiones fueran delegadas a los empleados de los niveles más bajos.

6) Formalización

La formalización se refiere al grado en que las actividades de una organización están estandarizadas y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos. En las organizaciones con una alta formalización, se cuenta con descripciones de puestos explícitas, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan todos los procesos de trabajo, los empleados tienen una cantidad mínima de discreción sobre lo que tiene que hacerse, cuando debe hacerse y como se llevará a cabo. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en los puestos está relativamente no estructurado y los empleados gozan de mucha libertad para elegir la forma en que harán su trabajo. (p. 301-309)

2.2.3 Visión clásica

Principios de organización

Departamentalización

Al respecto Franklin Fincowsky, (2009) afirma que: *“Este término implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí.”* (p.371).

Las operaciones, actividades y funciones constituyen los elementos principales de la departamentalización, las cuales se definen de la manera siguiente:

- a) Operación. Cada una de las acciones, pasos o etapas físicas o mentales necesarias para llevar a cabo una o más tareas. División mínima del trabajo.
- b) Actividad. Conjunto de operaciones organizadas secuencialmente para lograr una finalidad establecida.
- c) Función. Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización. Mediante la departamentalización se pretende agrupar en unidades definidas las funciones con objetivos afines que se orientan hacia el mismo propósito.

2.2.4 Estructura organizacional

Según Robbins & Coulter,(2000) afirman que: *“Es el marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan”* (p.301). Al respecto Stoner, Freedman y Gilbert expresan que es: La forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Cabe adicionar que la estructura organizacional debe permitir a los empleados realizar su trabajo con efectividad, economía y eficiencia, para alcanzar las metas y objetivos de su unidad y de toda la organización al mismo tiempo.

Según Stoner y otros los tipos de estructuras organizacionales son de tres formas básicas: por función, por producto-mercado o en forma de matriz, estas tres formas básicas se describen a continuación:

a) Organización funcional

La organización por funciones reúne, en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones, por ejemplo mercadotecnia o finanzas se agrupan en una unidad.

b) Organización por producto o mercado

La organización por producto, organiza una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de producto o un grupo relacionado de productos. La organización por mercado, organiza una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de mercado.

c) Organización matricial

La estructura matricial, en ocasiones llamada “sistema de mando múltiple es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes”.

2.2.5 Organización de la acción empresarial

La organización puede emplearse con dos significados diferentes:

- a) Organización como unidad o entidad social en donde las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos.
- b) Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo.

Tabla 1. Organización de la acción empresarial en los tres niveles de la empresa

Cuadro IV. 1		
ORGANIZACIÓN DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL EN LOS TRES NIVELES DE LA EMPRESA		
Niveles	Organización	Contenido
Institucional	Diseño organizacional	Superestructura de la empresa. Formato organizacional y procesos de comportamiento.
Intermedio	Diseño departamental	Agrupación de unidades en subsistemas, como departamentos o divisiones.
Operacional	Diseño de cargos y tareas	Estructura de las posiciones y las actividades en los cargos.

Fuente: (Chiavenato , 2001)

Elaborado por: Irma Pomaquero

2.2.5 Diseño organizacional

La palabra diseño denota una forma, patrón, estructura o algo semejante utilizado por la empresa para alcanzar uno o más objetivos. El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos. (Chiavenato , 2001, pág. 205).

2.2.5.1 Los cuatro requisitos del diseño organizacional

El diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración, pues define como funcionará la organización y cómo se aplicarán y distribuirán sus recursos.

- a) **Como estructura básica:** Define cómo se dividirá la tarea, así como también el modelo organizacional más adecuado que debe aplicarse en la empresa. Además son aspectos estáticos parecidos a una radiografía del cuerpo, mismos

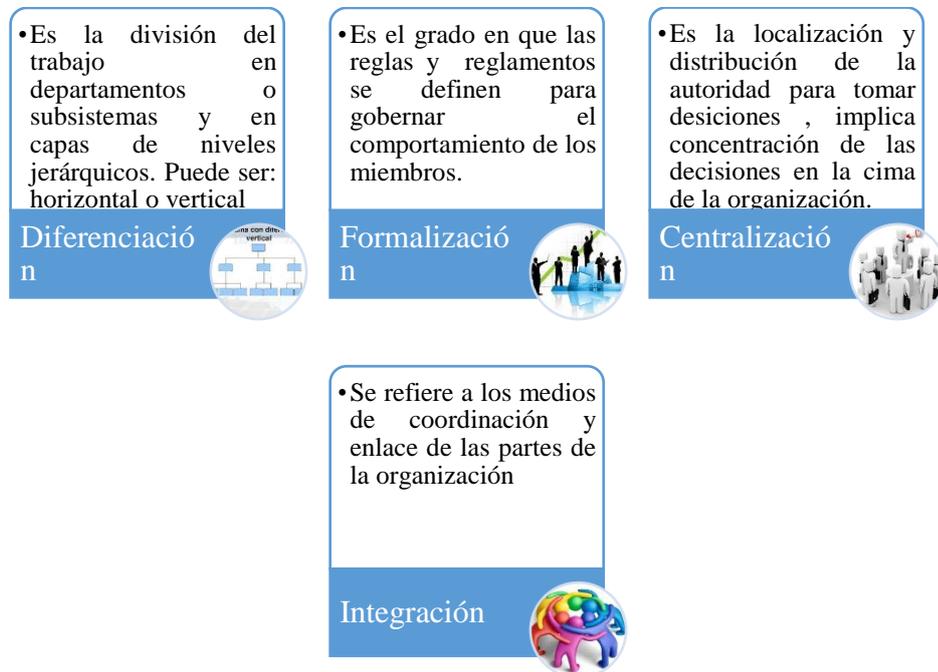
que están constituidos por tareas funcionales como: producción, mercadeo, talento humano, finanzas, etc.

- b) **Como mecanismo de operación:** Ayuda a indicar a los miembros qué deben hacer y que no mediante el manual de funciones, procedimientos, reglamentos internos y estándares de desempeño.
- c) **Como mecanismo de decisión:** Establece el proceso de toma de decisiones para encontrar consonancia entre los objetivos globales de la organización y los objetivos específicos de los equipos que la componen.
- d) **Como mecanismo de coordinación entre las partes:** define como debe armonizar e integrar la organización sus diferentes partes, en función de la división del trabajo organizacional. (Chiavenato , 2001, págs. 206 - 207)

2.2.5.2 Las cuatro características del diseño organizacional

El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales:

Grafico 3: Las cuatro características del diseño organizacional



Fuente: (Chiavenato , 2001)
Elaborado por: Irma Pomaquero

2.2.6 Diseño departamental

El diseño departamental se refiere al nivel intermedio, y su enfoque se limita a las relaciones entre los objetivos y las decisiones estratégicas de la empresa (nivel institucional) y la ejecución de las tareas mediante la aplicación de los recursos disponibles (nivel operacional).

2.2.6.1 Departamentalización

El concepto de departamento designa un área, una división o un segmento de la empresa sobre el que un administrador tiene autoridad para desempeñar actividades específicas.

El diseño departamental “es consecuencia de la diferenciación de las actividades en la empresa. La departamentalización, característica típica de las grandes empresas, se relaciona con el tamaño de la empresa y la naturaleza de las operaciones”. (Chiavenato , 2001, págs. 235 - 326).

Debemos tener en cuenta que a medida que una empresa u organización crece al igual que sus actividades, funciones y responsabilidades, necesita por ende un departamento asignando responsabilidad de fases o aspectos de esta actividad.

Grafico 4: Tipos de departamentalización



Fuente: (Chiavenato , 2001)

Elaborado por: Irma Pomaquero

El tipo de departamentalización utilizado para el presente trabajo de investigación se detalla a continuación:

2.2.6.2 Departamentalización por procesos

Denominada también agrupación por proceso o departamentalización por fases del proceso, e incluso por el tipo de equipo. La diferenciación y agrupación se realizan mediante la secuencia del proceso productivo u operacional o mediante la distribución física y la disposición racional del equipo utilizado.

a) Ventajas

La ventaja de la departamentalización por proceso es la ganancia económica proporcionada por la naturaleza del equipo o de la tecnología que se convierte en el foco y punto de referencia para la agrupación de unidades y posiciones.

b) Limitaciones

Cuando la tecnología utilizada experimenta grandes cambios hasta el punto de alterar profundamente el proceso este tipo de departamentalización peca por absoluta falta de flexibilidad y adaptación.

c) Reingeniería de procesos

La reingeniería es el replanteamiento de los procesos empresariales y su redefinición radical; significa reestructuración total de los procesos empresariales para alcanzar drásticos mejoramientos en el desempeño, la calidad, los costos, la velocidad y la atención. No es solo un mejoramiento de los procesos sino su reestructuración radical, drástica y fundamental. La reingeniería trata de sustituir la departamentalización funcional o por productos por la departamentalización por procesos, es decir, la orientación vertical o jerarquizada por la orientación horizontal. En consecuencia, pasa de departamentos funcionales a equipos por proceso. (Chiavenato , 2001, págs. 244 - 245).

2.2.7 Cobranza

Definición.- “la cobranza es el proceso formal de presentar al deudor un instrumento o documento, en el cual se obligue a cancelar un valor por concepto de venta de un bien o servicio”. (Ettinger, 1981, pág. 45)

Resumiendo la acción de cobranza es recaudar al deudor de un bien o servicio, valiéndose de un documento que le permita asegurarse de que lo va pagar.

Además en la cobranza se utiliza los siguientes documentos para que los pague o acepte:

- ✓ Pagaré
- ✓ Letras de cambio
- ✓ Documentos de embargo
- ✓ Otro título valor

2.2.5.1 ¿Qué es gestión de cobranzas?

La Gestión de Cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. (Cashpot, 2011)

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.

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.

2.2.5.2 La organización del departamento de Cobranza

a) Integración a la misión de la empresa

Si damos por hecho que la organización se entiende como una estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre, funciones, áreas, departamentos, niveles y actividades, en la que se involucran elementos tanto materiales como humanos asignados para el cumplimiento de la misión de la empresa y asimismo se integran los objetivos de cada división para lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y metas intermedias. "La organización en tanto que función administrativa, se encarga de diseñar la forma en que trabajará una empresa en todas sus áreas, proveyéndolas de formalidad necesaria para el desarrollo de sus actividades así como el de mayor eficiencia para el logro de los objetivos". (González, 2000).

b) El funcionamiento

Para poner en funcionamiento las operaciones de créditos y cobros en la empresa, se requiere implementar un sistema operativo de métodos y procedimientos dentro de la estructura orgánica de la empresa. Este funcionamiento deberá tener el interés mayoritario de quienes dirigen la organización y sobre todo, del responsable de la gestión de Créditos y Cobros ya que la administración del crédito y del cobro se ha elevado a la categoría de un profesional con sus responsabilidades y ética propia, dando una imagen de modernización, importancia y alta performance dentro de la empresa.

2.2.5.3 Unidad Orgánica Operativa

Desde el punto de vista orgánico el proceso del crédito es anterior al de la cobranza, pero por el conjunto de operaciones estas funciones son complementarias y entrelazadas por un proceso integral que permite unir las a una sola función; de allí nace que para operaciones homogéneas debe existir una sola unidad operativa.(Principio Orgánico).

2.2.5.4 Diseño de la acción estructural del departamento de Cobranzas

Independientemente al tamaño de la estructura orgánica de la empresa sea esta mayorista, minorista, distribuidora representante; las primeras acciones que tendrá que realizar el responsable o encargado, será la de implementar un plan de trabajo determinando las siguientes acciones generales:

- 1) Establecer políticas generales sobre la coordinación del manejo operativo del crédito y la cobranza.
- 2) Diseñar un sistema que sea apropiado a las necesidades de la empresa aun cuando esta no tenga la estructura necesaria.
- 3) Elaborar e imprimir formularios, apropiados a las actividades que piensa desarrollar la empresa para la supervisión y el Control.
- 4) Solicitar el personal que se considere necesario para operativizar y poner en marcha el sistema.
- 5) Establecer la interconexión con las demás áreas principales y secundarias con que cuenta la cooperativa tales como: Créditos, Contabilidad, Registros, Caja, etc.

Dentro del criterio administrativo, el crédito y la cobranza deben producir ganancias o beneficios porque permite la interrelación de dos funciones complementarias como son incrementar las ventas y garantizar las utilidades futuras mediante la recuperación de la inversión.

Pero toda función que se complemente en una organización tendrá que tener objetivos que provengan de la finalidad o naturaleza por los cuales puedan materializarse los objetivos.

2.2.5.5 Objetivos para la creación de la función cobranzas

Los objetivos que deben de primar serán necesariamente en función de los recursos materiales, talento humano y de las condiciones que disponga la empresa si implementa un sistema de créditos y cobranzas.

Dentro de lo posible se tendrá en cuenta:

- 1) Toda finalidad será incrementar la rentabilidad, mediante los créditos dentro de su sistema crediticio considerando la creación de la función de créditos y cobros.
- 2) Deberá de ajustarse a la realidad socio-económica y política donde actúa la empresa, para permitir que el crédito fluya como una acción de recompensa comercial y de beneficio económico.
- 3) Deberá de contarse con un número de personal necesario y capacitado (no programado) para cumplir con las funciones asignadas.
- 4) Deberá de implementar un flujo de comunicación entre las funciones de créditos, contabilidad, finanzas, cajas y gerencia, por tener responsabilidad y jerarquía en las decisiones de crédito y cobranza y que guardan relación entre sí.
- 5) Deberá constituirse un medio integrados entre las demás secciones de la empresa por considerar que el crédito y al cobranza atañe a todo el personal por el importante rol que actualmente tiene en la organización.

2.2.5.6 Ubicación de la función de cobros en la estructura empresarial

Esto dependerá del interés que ponga el empresario o ejecutivo de la empresa, para ejecutar dicha función.

Indistintamente a ello, se puede decir que su ubicación dentro de la estructura orgánica podrá ser lineal o de apoyo. También puede entenderse que esta decisión dependerá del tamaño de la organización (pequeña o mediana empresa).

Si fuera lineal, entonces su ubicación estará dentro del área financiera, ventas o de control, su dependencia a estas funciones conseguirá la homogenización de las funciones complementarias.

Si fuese de apoyo entonces su ubicación dependerá de la Gerencia, el mismo que ejercerá un control directo y supervisará a las actividades señaladas.

2.2.5.7 Tipos de cobranzas

La cobranza que se gestiona en logros se califica en 3 etapas. Cada una de ellas tiene un objetivo propio que en su conjunto pretende retornar los dineros que los clientes tienen comprometidos con la empresa.

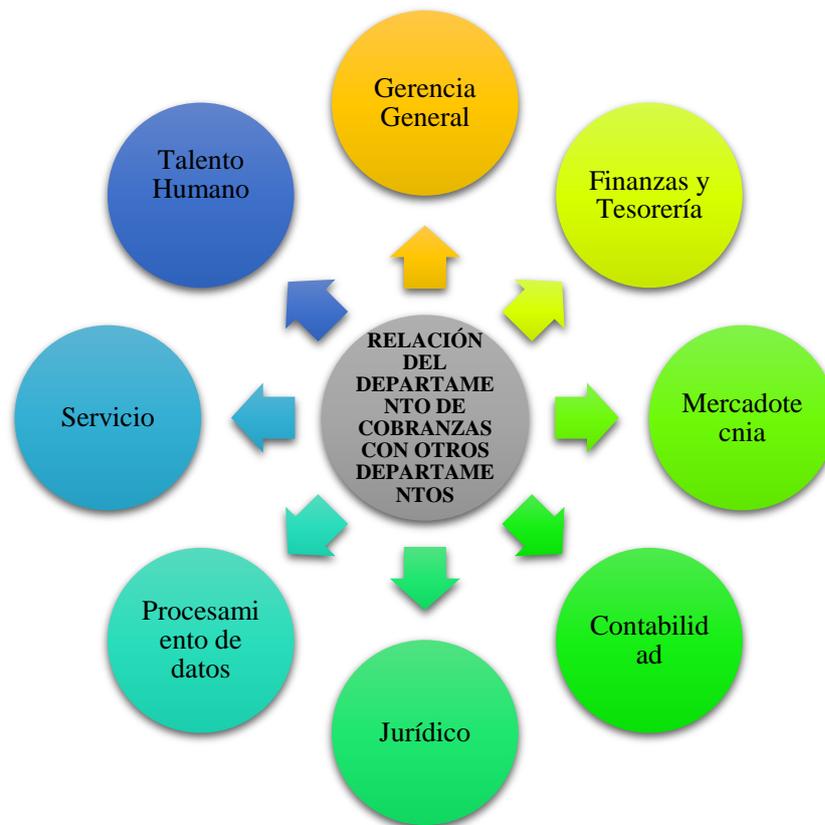
- a) **Cobranza Preventiva:** Este tipo de cobranza pretende adelantarse a los vencimientos de compromiso de los clientes. La principal característica es que debe ser amistoso y cercano al cliente con el objeto de recordarle el compromiso futuro. También permite actualizar datos personales y comerciales de los clientes.
- b) **Cobranza prejudicial:** Este tipo de cobranza pretende recuperar en el menor plazo posible los dineros que no fueron recuperados en los tiempos establecidos. En este caso se utiliza distintas técnicas para forzar el pago.

Desde las llamadas telefónicas, las visitas personales al socio en el sector que reside.

- c) **Normalización:** La normalización permite estructurar y planificar las vías de pago de las deudas de los socios, de una forma realista y de acuerdo a las posibilidades del cliente. En algunos casos la reprogramación sirve para dar salida a todos aquellos socios que se encuentre con problemas actuales y futuros en sus flujos de dinero, o también en el caso de que los clientes estén cobrados judicialmente, de tal manera que regularizar su deuda en las oficinas de logros y no en los tribunales.

La normalización nos permite mejorar posición, ordenar los pagos de acuerdo a las posibilidades del cliente y en el medio plazo terminar con la deuda de este.

Grafico 5: Relación del Departamento de Cobranzas con otras dependencias



Elaborado por: Irma Pomaquero

El departamento de créditos y cobranzas puede realizar un trabajo eficiente sólo mediante la cooperación de otros departamentos, su relación más estrecha y continua es con los departamentos de: talento humano, gerencia general, finanzas, contabilidad, etc. Tal cooperación puede y debe adoptar la forma positiva de un trabajo armonioso y de conjunto.

Lo menos que el departamento de cobranzas debe informarle al departamento de créditos inmediatamente la negativa de crédito a un cliente nuevo o la retirada de un cliente antiguo, con una breve explicación de las razones para proceder así. De igual manera debe existir un adecuado manejo de la información entre todos los departamentos.

2.2.5.8 Funciones específicas del jefe de créditos y cobranza

Las funciones específicas más comunes de un departamento de Créditos y Cobros son:

a) Otorgamiento de los Créditos: Otorgar créditos a los clientes que deseen comprar mediante esta modalidad, en las condiciones que están establecidas por la empresa, teniendo en cuenta el análisis del mismo a través de la información recopilada, tratando en lo posible de sujetarse al reglamento existente.

b) Estudio de los Estado Financieros e Información anexa: Es recomendable proveerse de información económico financiera del cliente para tener una mejor posición en la decisión de otorgar el crédito. Para personas jurídicas es indispensable analizar los estados financieros, lo que nos permitirá considerarlo como un buen crédito o en caso extremo, desaprobarlo.

c) Gestión Efectiva de la Cobranza: Las gestiones de cobranza, se deberán realizar con los clientes que se muestren un tanto difíciles en sus pagos, se debe tener en cuenta el motivo de dicho atraso y el Jefe de créditos deberá considerar las medidas que se tomarán en caso de continuar el atraso (negociación).

Estas gestiones son muy importantes, y dan buenos resultados para la recuperación de la deuda registrada en los documentos vencidos.

d) Informes a Gerencia: Deberá presentar informes a Gerencia General, referentes a los créditos solicitados, los montos, si fueron aprobados o desaprobados, así como el número de clientes que los solicitarán, complementando este, con el informe que deberá pasar cada fin de mes de las cuentas en movimiento, que se tienen en cartera en la sección cobranzas, y el análisis de estas en cuanto al atraso.

e) Control de Personal a su Cargo: Como Jefe del departamento de Créditos y Cobranzas, está en la obligación de supervisar al personal a cargo, haciendo cumplir las normas y reglamentos establecidos por la empresa sobre el particular.

f) Determinación de Malas Deudas: En todo negocio, el riesgo de otorgar créditos a ocasionado el nacimiento de malas deudas (Cartera Pesada) que escapan a cualquier control interno e implementado, y es responsabilidad del Jefe de Créditos y Cobranzas de acuerdo a su criterio y experiencia, fijar aquellos clientes a los cuales es inútil ejercitar acción alguna de cobranzas por considerarlos malos deudores.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Departamento: Jurisdicción específica o parte de la organización de una entidad o empresa, a la que se le dota de los medios necesarios para su funcionamiento, posibilitando de esta forma la división del trabajo, la especialización y la delegación de autoridad, sobre todo en los organismos de gran o mediano desarrollo y complejidad. (Dávalos, 1990)

Departamentalización: Subdivisión de los órganos administrativos en unidades de menor área, complejidad y nivel jerárquico, originando las ventajas de la delegación de autoridad y la división del trabajo y la especialización. (Dávalos, 1990)

Descentralización: dispersión de un mismo tipo de trabajo, actividad u operación en diversas zonas o regiones geográficas o dentro de un mismo organismo, con el objeto de dinamizar la gestión o agilizar trámites, hasta donde sea adecuado hacerlo. (Dávalos, 1990)

Estructura de la organización: Flujo de comportamiento de las interacciones en lo interno de una organización, que se adecúa inicialmente por el proceso de trabajo y se convierte, se establece o se modifique con el tiempo, como resultado de su aplicación. (Dávalos, 1990)

Cartera vencida: Son valores que se encuentran impagos por deudores, son considerados pagos vencidos, cuando al haber la fecha de pago del mismo no se ha realizado, es la parte del activo constituida por los documentos y cuentas por cobrar, y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de vencimiento y generan para la un impacto negativo para la liquidez de la empresa. (López, 2005).

Tabla de amortización: Escalas analíticas en las cuales se determinan los cálculos para la aplicación periódica en libros de la forma de pago sobre un bono o un documento de crédito hasta su vencimiento, a base de las variables: capital, interés y tiempo. (Dávalos, 1990)

Cobro: Recepción de fondos o valores a la presentación de bienes o efectos que los representen para su pago, de cualquier obligación, factura o documento válido para su efectivización, en el lugar o entidad en que son pagaderos. (Dávalos, 1990).

Control interno financiero: Plan de organización y conjuntos de medidas y procedimientos adoptados en procura de la salvaguarda de los recursos, custodia de los activos , la verificación y vigilancia sobre la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables y de la información y estados financieros de una entidad o empresa determinada. (Dávalos, 1990)

2.4 IDEA A DEFENDER

Con el diseño de la implementación de un departamento de cobranzas y el sistema de recuperación y control del incremento de cartera vencida, la COAC Minga Ltda., logrará reducir el índice de cartera vencida por lo menos al mínimo requerido.

2.5 VARIABLES

2.5.1 Variable Independiente

✓ Independiente (causa)

Departamento de cobranzas

2.5.2 Variable Dependiente

✓ Dependiente (efecto)

Cartera vencida

Tabla 2. Operacionalización de la variable dependiente e independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	CATEGORIZACIÓN
Departamento de cobranzas (causa)	Lugar donde se realiza las operaciones encargadas de recuperación de valores.	Operaciones Recuperación Valores	<p>The diagram shows 'Operaciones' branching into 'Cobranza', 'Visitas', and 'Llamadas'. 'Recuperación' points to 'Cartera vencida'. 'Valores' branches into 'Dinero', 'Bienes', and 'Servicios'.</p>
Cartera vencida (efecto)	Son los créditos cuyo retorno es atrasado en el plazo establecido de pago.	Créditos Plazo Pago	<p>The diagram shows 'Créditos' branching into 'Bienes' and 'Dinero'. 'Plazo' branches into '1 año', '2 años', and '5 años'. 'Pago' branches into 'Semanales', 'Mensuales', and 'Semestrales'.</p>

Elaborado por: Irma Pomaquero

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo investigativo se orientará a un enfoque cualitativo y cuantitativo:

Cualitativo: En la estructura organizacional de la COAC Minga Ltda. No se encuentra un departamento de cobranzas, por el cual el talento humano ejecuta su trabajo de manera empírica mismo que genera un alto índice de cartera vencida.

Cuantitativo: A diciembre del 2015 la COAC Minga registró una cartera total de \$ 10'500.000 aproximadamente de los cuales \$ 739.000 es decir el 7,04% representan la cartera vencida de la cual \$ 30. 000 es de difícil recuperación (cartera castigada).

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la recolección de datos se utilizará los siguientes tipos de investigación:

- De campo:

Dentro del presente trabajo de investigación se aplicará en el mismo lugar en que se producen los acontecimientos en este caso en la COAC Minga Ltda. En la matriz, Riobamba y sus agencias. De acuerdo a la indagación realizada se podrá acceder de manera directa y real a la obtención de información y de esta manera continuar con el desarrollo de los objetivos planteados.

- Bibliográfica-Documental

La aplicación de este tipo de investigación se manejará para poder analizar el marco teórico, puesto que se requerirá de libros, leyes con el fin de ampliar, analizar y profundizar conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre el tema que se va investigar. Además se acudirá a la fuente de información documental de la COAC Minga Ltda.

- Descriptiva

Se utilizará este tipo de investigación en el levantamiento de información, porque en la ejecución de las encuestas se tiene contacto directo con las personas involucradas en la investigación, a quienes podemos identificarlas y detallarlas, así como también las respuestas que nos dan respecto al tema.

- Explicativa

Esta investigación busca explicar los hechos y factores que inciden directa e indirectamente en el desempeño del personal y en los procesos que se aplican en las gestiones operativas tanto del crédito como del ahorro, y la forma en que se recuperan los recursos entregados como préstamos a los socios de la COAC Minga Ltda.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

- Población:

La población de la investigación está compuesta por el personal administrativo y ejecutivo de la cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. , sin considerar ninguna estratificación, de cualquier cargo.

- Muestra

No se tomará muestra, en el caso del personal que trabaja en la cooperativa debido a lo pequeño de la población, por lo que se realizará las encuestas a todos los funcionarios de la cooperativa que son 21 personas, los cuales conocen las actividades cotidianas de la institución.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos:

3.4.1.1 Entre los métodos teóricos:

- **Analítico-Sintético:** Se utiliza el método analítico-sintético para el desarrollo de la problematización así como también para establecer los objetivos de las investigación; ya que el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo, y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.
- **Inductivo-Deductivo:** En la investigación se emplea este método en determinar las causas y efectos que dan origen a los problemas que surgen del tema; y además, en el análisis de la información obtenida del personal que labora y el gerente, para establecer la realidad que se vive y las operaciones crediticias que se ejecutan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.
- **Histórico-Lógico:** Se utilizará el método histórico-lógico para desarrollar el marco teórico ya que será necesario para establecer los antecedentes históricos, referenciales y la fundamentación del trabajo.

3.4.1.2 Entre los métodos empíricos:

- ✓ **Recolección de información:** El sujeto y el objeto están en completa interacción, en este caso la interacción se la realizará con el personal de la cooperativa, mediante una conversación, apuntes de la información relevante.
- ✓ **Observación:** El método de observación será útil para identificar el comportamiento de los asesores de créditos encargados de las gestiones de cobranza y del control del retorno de los recursos financieros entregados como préstamos a los socios.
- ✓ **Criterio de expertos:** El criterio de los tutores será de gran ayuda en el transcurso de la ejecución del trabajo de tesis, ya que efectuarán observaciones y correcciones con respecto al tema de investigación.

3.4.2 Técnicas:

- ✓ **Encuestas:** Es una técnica muy valiosa que permitirá mediante un banco de preguntas identificar causas, necesidades o problemas que se encuentran inmersos en las labores cotidianas del personal y de la COAC Minga Ltda., mismas que permitirán buscar estrategias de solución.
- ✓ **Entrevistas:** También es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realizará con el fin de ampliar información de parte de éste, con respecto a lo que se está investigando, en este caso al gerente de la COAC Minga Ltda.

3.4.3 Instrumentos:

- ✓ **Cuestionario:** Se elaborará preguntas abiertas, cerradas y/o mixtas de manera clara y precisa con el fin de obtener la información válida que nos permita analizar y sacar conclusiones y recomendaciones válidas para el trabajo de investigación.
- ✓ **Guía de entrevista:** Para ampliar un poco más el conocimiento con respecto al objeto de estudio se realizará una entrevista al gerente para lo cual se utilizará una guía de entrevista acerca de los temas que más se requieran indagar.

3.5 RESULTADOS

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO

3.5.1 Interpretación de datos

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EJECUTIVO DE LA COAC MINGA LTDA., AGENCIA RIOBAMBA, PERÍODO 2016.

TABULACIÓN DE DATOS

Objetivo: Conocer su opinión sobre la creación de un departamento de cobranzas, por lo cual no queda más que agradecerle a usted por la información valiosa que pueda proporcionar.

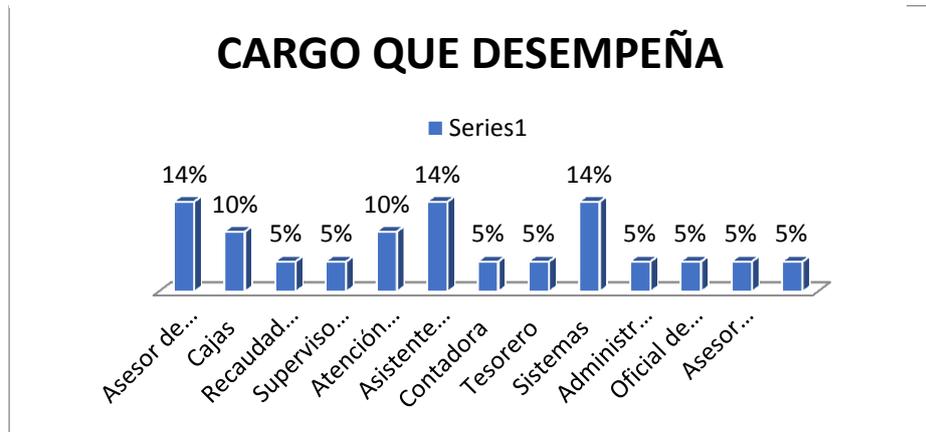
1) ¿Qué cargo desempeña Ud., en la COAC Minga Ltda.? -----

Tabla 3. Cargo que desempeña

CARGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Asesor de Negocios	3	14%
Cajas	2	10%
Recaudador	1	5%
Supervisor de cajas	1	5%
Atención al cliente	2	10%
Asistente contable	3	14%
Contadora	1	5%
Tesorero	1	5%
Sistemas	3	14%
Administrador de Riesgos	1	5%
Oficial de cumplimiento	1	5%
Asesor jurídico	1	5%
Jefe de talento humano	1	5%
TOTAL	21	100%

Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.
Elaborado por: Irma Pomaquero

Grafico 6: Cargo que desempeña



Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.
Elaborado por: Irma Pomaquero

Interpretación: Según los resultados obtenidos el 14% del personal que trabaja en la COAC Minga Ltda., tiene el cargo de asesor de negocios, el 14% es asistente contable y también desempeñan el área de sistemas, mientras que el 10% del talento humano laboran en cajas y brindan atención al cliente, y el 5% de los colaboradores se dedican a las funciones de: recaudador, supervisor de cajas, contadora, tesorero, administrador de riesgos, oficial de crédito y asesor jurídico. Lo cual indica que la agencia cuenta con el personal adecuado para la ejecución de su trabajo financiero.

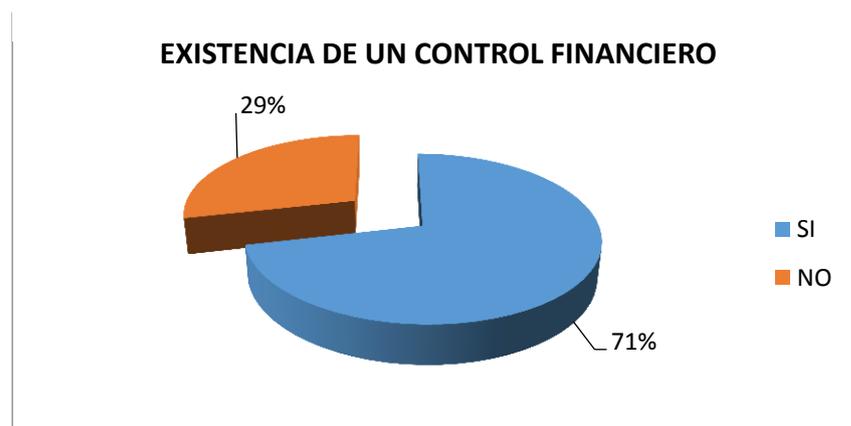
2) ¿Cree Ud., que existe un control financiero interno adecuado en la COAC Minga Ltda.?

Tabla 4. Existencia de un control financiero

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	71%
NO	6	29%
TOTAL	21	100%

Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.
Elaborado por: Irma Pomaquero

Grafico 7: Existencia de un control financiero



Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.
Elaborado por: Irma Pomaquero

Interpretación: Mediante los resultados obtenidos se puede notar que el 71% cree que si existe un control financiero interno adecuado ya que cuentan con el personal capacitado, utilizan indicadores financieros y los departamentos realizan el control a diario, mientras que el 29% menciona que no existe un control adecuado debido a que deben asegurar mucho más la veracidad de los datos y fortalecer mediante procesos y herramientas tecnológicas.

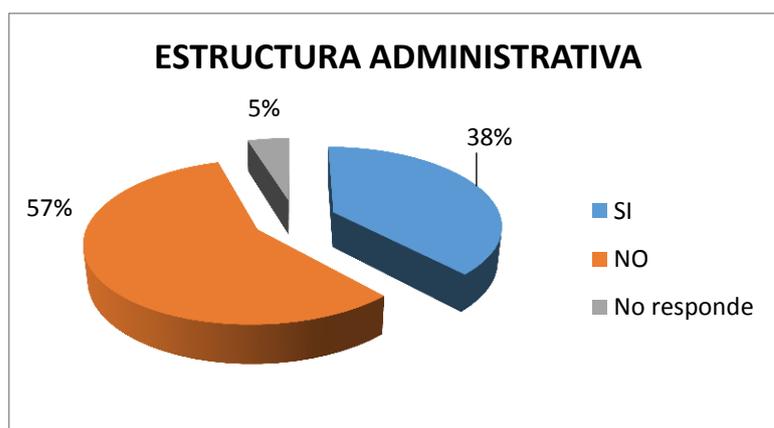
3. ¿Considera Ud., que la actual estructura administrativa de la cooperativa es adecuada al desarrollo de las actividades?

Tabla 5. Estructura administrativa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	38%
NO	12	57%
No responde	1	5%
TOTAL	21	100%

Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.
Elaborado por: Irma Pomaquero

Grafico 8: Estructura administrativa



Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.
Elaborado por: Irma Pomaquero

Interpretación: Según los datos obtenidos el 57% de los colaboradores consideran que la actual estructura administrativa no es adecuada al desarrollo de las actividades ya que faltan visiones firmes, existe la inestabilidad laboral, falta de áreas acorde a las necesidades, falta de procesos operativos y de riesgo, mientras que el 38% afirma que si está adecuada a su desarrollo por la experiencia de los colaboradores porque está ajustado a las necesidades de la estructura orgánica y el 5% no responde a esta pregunta.

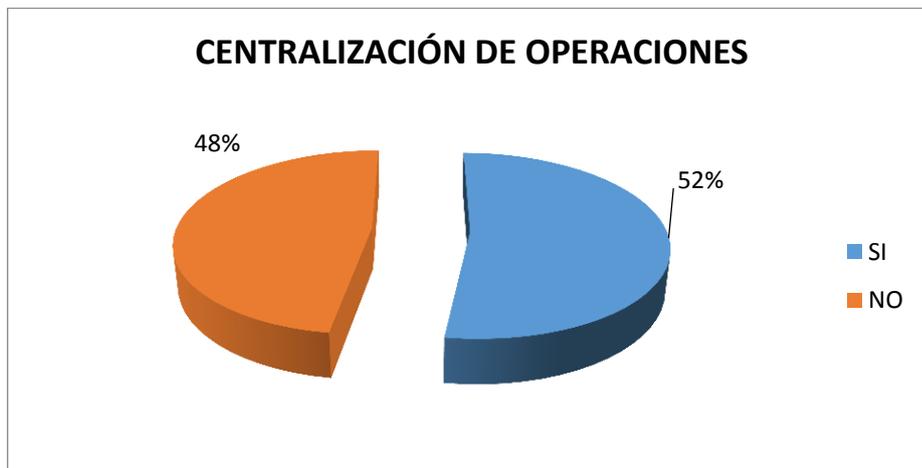
4) ¿La centralización de las operaciones de captación y colocación produce atraso en el retorno de los préstamos?

Tabla 6. Centralización de operaciones

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	52%
NO	10	48%
TOTAL	21	100%

Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.
Elaborado por: Irma Pomaquero

Gráfico 9: Centralización de operaciones



Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.
Elaborado por: Irma Pomaquero

Interpretación: Un alto porcentaje indica que la centralización de operaciones causa la demora en el retorno de créditos debido a que existen colaboradores ejecutando varias actividades, mientras que existe un porcentaje bajo que opinan que no afecta en gran manera en la captación de nuevos créditos o el retorno de los mismos.

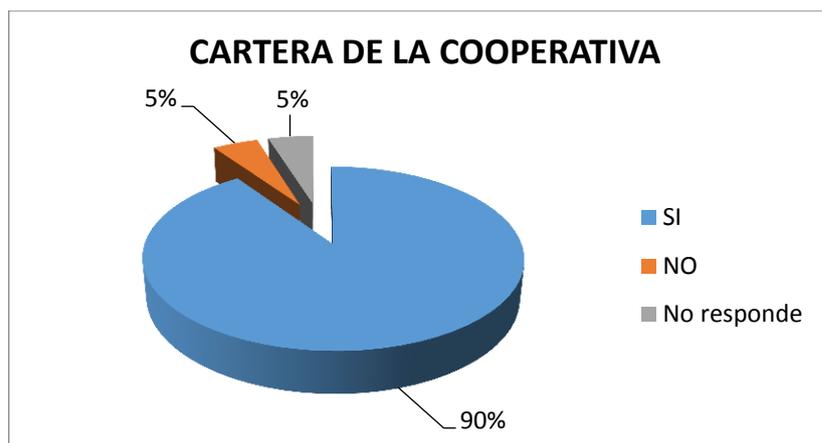
5) ¿Conoce Ud., sobre la cartera de la cooperativa?

Tabla 7. Cartera de la cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	90%
NO	1	5%
No responde	1	5%
TOTAL	21	100%

Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.
Elaborado por: Irma Pomaquero

Grafico 10: Cartera de la cooperativa



Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.
Elaborado por: Irma Pomaquero

Interpretación: Mediante los datos obtenidos se puede ver que el 90% del personal que labora en esta cooperativa dice conocer sobre la cartera de la misma, lo cual indica que una gran parte conoce sobre la situación en cuestión de cobros de la COAC Minga Ltda., en tanto que el 5% no sabe sobre este tema y por último un 5% que no responde a la pregunta.

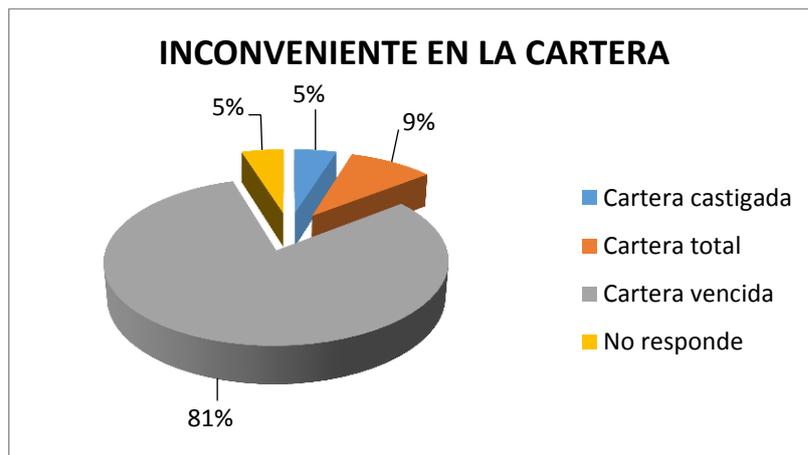
6) ¿Detalle cuál es el mayor inconveniente en la cartera que tiene la cooperativa?

Tabla 8. Inconvenientes en la cartera

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cartera castigada	1	5%
Cartera total	2	10%
Cartera vencida	17	80%
No responde	1	5%
TOTAL	21	100%

Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.
Elaborado por: Irma Pomaquero

Grafico 11: Inconvenientes en la cartera



Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.
Elaborado por: Irma Pomaquero

Interpretación: Como resultado de la encuesta realizada el 81% del personal manifiesta que el mayor problema en la cartera es la cartera vencida, lo cual es preocupante, mientras que el 9% enfatiza la cartera total, seguido el 5% menciona que la mayor dificultad es la cartera castigada y finalmente un 5% quien no responde a la pregunta.

7) ¿Por qué cree Ud., que se incrementa la cartera vencida en la COAC Minga Ltda.?

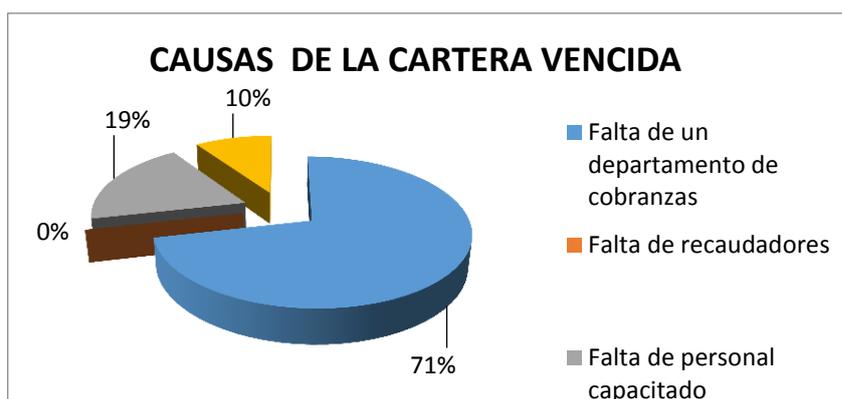
Tabla 9. Causas de la cartera vencida

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de un departamento de cobranzas	15	71%
Falta de recaudadores	0	0%
Falta de personal capacitado	4	19%
No responde	2	10%
TOTAL	21	100%

Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.

Elaborado por: Irma Pomaquero

Gráfico 12: Causas de la cartera vencida



Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.

Elaborado por: Irma Pomaquero

Interpretación: Mediante el gráfico se puede apreciar que el 71% de los trabajadores de la institución opinan que la causa de que la cartera vencida se incremente, es por la falta de un departamento de cobranzas que mediante procesos, estrategias, métodos, políticas y talento humano capacitado traten de disminuir la cartera al mínimo posible, en tanto que el 19% comenta que se debe a la falta de personal capacitado en este aspecto, mientras que el 10% no responde a la pregunta.

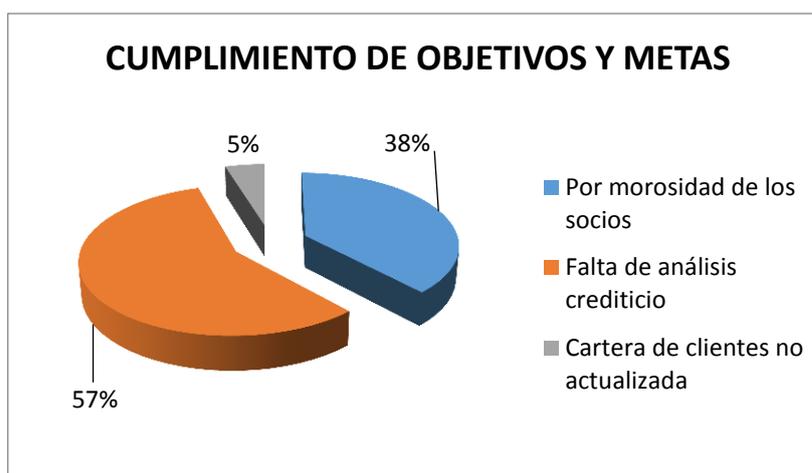
8) ¿Por qué no se cumplen los objetivos y metas de cobranza en la cooperativa?

Tabla 10. Cumplimiento de objetivos y metas

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por morosidad de los socios	8	38%
Falta de análisis crediticio	12	57%
Cartera de clientes no actualizada	1	5%
TOTAL	21	100%

Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.
Elaborado por: Irma Pomaquero

Grafico 13: Cumplimiento de objetivos y metas



Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.
Elaborado por: Irma Pomaquero

Interpretación: La falta de análisis crediticio es el mayor problema para el alcance de metas y objetivos institucionales lo cual representa un 57%, mientras que la morosidad de los socios también es un factor que impide cumplir lo planeado, representa el 38% y por último la cartera de clientes no actualizada también es una de las causas para el desarrollo eficaz de la actividad financiera misma que representa el 5%.

9) **¿Incide en la rentabilidad de la cooperativa el hecho de no contar con un sistema de cobranzas?**

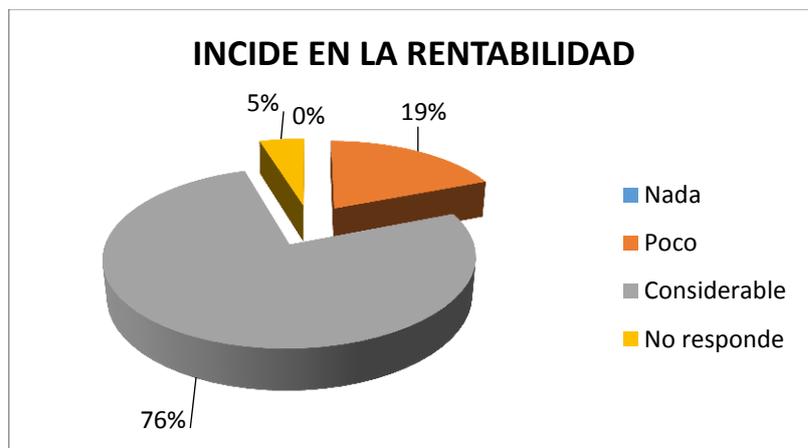
Tabla 11. Incidencia en la rentabilidad

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nada	0	0%
Poco	4	19%
Considerable	16	76%
No responde	1	5%
TOTAL	21	100%

Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.

Elaborado por: Irma Pomaquero

Gráfico 14: Incidencia en la rentabilidad



Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.

Elaborado por: Irma Pomaquero

Interpretación: Mediante el gráfico se puede ver que el 76% de los encuestados opinan que la falta de un sistema de cobranzas incide en la rentabilidad de la cooperativa de manera considerable, mientras que el 19% afirman que incide poco y el 5% no responde a la pregunta.

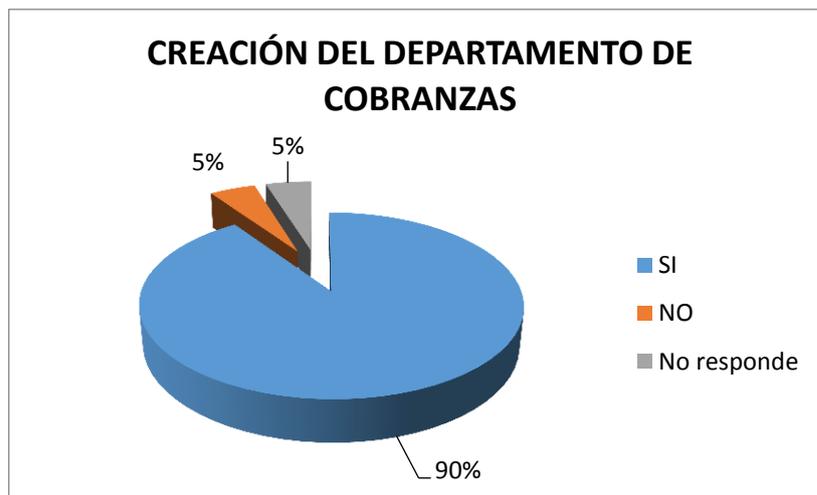
10) ¿Considera usted que la creación de un departamento de cobranzas incrementará el rendimiento de la cooperativa?

Tabla 12. Creación del departamento de cobranzas

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	90%
NO	1	5%
No responde	1	5%
TOTAL	21	100%

Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.
Elaborado por: Irma Pomaquero

Grafico 15: Creación del departamento de cobranzas



Fuente: Personal administrativo y ejecutivo de la COAC Minga Ltda.
Elaborado por: Irma Pomaquero

Interpretación: Mediante las encuestas realizadas se pudo determinar que el 90% del personal está de acuerdo con la creación de un departamento de cobranzas lo cual incrementará el rendimiento de la cooperativa, mientras que el 5% opina diferente y el otro 5% no responde a la pregunta.

3.5.1.1 Resultados de la entrevista

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COAC MINGA LTDA. AGENCIA RIOBAMBA

1) ¿Considera Ud., que la actual estructura administrativa de la cooperativa es adecuada al desarrollo de las actividades?

No es tan adecuada, pero estamos en una reestructuración del organigrama funcional en la cual se va implementar el departamento de cobranzas ya que nos enfocamos más en la colocación de créditos, ahora necesitamos trabajar de manera diferente.

2) ¿Cree Ud., que existe un control financiero interno adecuado en la COAC Minga Ltda.?

Si, aunque por ahora no tenemos un jefe financiero pero ya estamos implementando ese puesto en el organigrama estructural, actualmente contamos con una tesorería y un contador general.

3) ¿Usted considera que la centralización de las operaciones de captación y colocación produce retraso en el retorno de los préstamos?

Si, debe ser descentralizado cada oficina debe manejar eso, ya que solo el hecho de enviar un correo a donde está centralizado todo se acumula el trabajo y se pierde tiempo y este recurso para nosotros es dinero.

4) ¿Desde su punto de vista, que percepción tiene usted sobre la atención que brinda la COAC Minga Ltda., al público?

Bueno a veces como el mundo es cambiante hay momentos en que tenemos que actualizarnos, pero estamos en eso, todo trabajo tiene que acoplarse al medio en el que nos encontramos ya que la atención no es lo mismo aquí en Chimborazo que en Pichincha o en Guayas, no podemos estandarizar nuestro servicio sino que debemos acoplarnos y actualizarnos de acuerdo a nuestras oficinas. El talento humano tiene sus

capacitaciones en base a curso y de acuerdo al área a la que pertenece ya que la misma no es un gasto sino una inversión.

5) ¿Cuál es su opinión sobre la cartera en la COAC Minga Ltda.?

Bueno, analizando desde el punto de vista externo es latente para todos que la economía si nos ha afectado en estos últimos meses ya que desde el pasado mes de septiembre ha bajado el nivel de cartera activa y empezó a crecer la vencida y esos indicadores vienen creciendo la morosidad y creo que es a nivel general ya que nuestro colegas opinan lo mismo.

6) ¿Que opina Ud. Sobre la existencia de cartera vencida y a que se debe. ?

La cartera vencida en si perjudica en nuestra utilidades nosotros tenemos que provisionar más, eso implica pérdidas tenemos que provisionar una cantidad de dinero y ese dinero se mantiene no nos produce nada. Además ponemos en riesgo nuestro capital institucional el cual se puede o no cobrar.

7) ¿Que opina Ud., sobre la existencia de cartera vencida y a que se debe?

En la actualidad he concientizado a todo el personal ya que nuestra alma institucional es créditos, eso nos produce rentabilidad, nuestro plan de acción es que todos empezando desde atención al cliente, cajas, asesores, todos se involucran, todo crédito tiene su riesgo a pesar de tener un historial crediticio muy bueno hay socios que a veces por disolución conyugal o calamidad doméstica nos defraudan. Ahora lo que todos los compañeros hacemos es como en el nombre de nuestra cooperativa Minga lo dice, hacer una minga por nuestra institución.

8) ¿Para el cobro de cartera vencida qué tipo de métodos de cobranzas utiliza y quienes lo realizan de la COAC Minga Ltda. ?

Si, ahora si está encargada nuestra abogada Jéscica Tenesaca quien se encarga de reunir los expedientes y trabajar con abogados externos coordina con los demás coordinadores de agencia.

9) ¿En calidad de Jefe de Agencia, podría responder si la COAC “MINGA” Ltda., cuenta con un departamento de cobranzas?

Si pero solo consta en el organigrama pero le falta el manual de funciones, reglamentos.

10) ¿Considera Ud., que se debe crear un departamento de cobranzas en la COAC Minga?

Si, bueno actualmente existe una necesidad debido al incremento de la morosidad de los socios, tal vez no nos enfocamos desde antes en la recuperación de cartera vencida por la vía legal pero ahora se está puliendo estas cuestiones, pero si sería bueno que en el trabajo que Ud., realiza pudiera sugerirnos algo ya que por ahora lo hemos implementado en una estructura nada más desde el día de hoy 04 de julio del 2016.

11) ¿Al crearse el departamento de cobranzas piensa que se incrementará la rentabilidad de la cooperativa?

Claro, porque baja la cartera vencida y comisionamos más.

12) ¿Cuenta con presupuesto la COAC Minga para la implementación del departamento de cobranzas?

Bueno ahorita por cuestión de personal está casi con 900\$ para el personal, es decir solo para la abogada, de ahí el resto de compañeros ya percibe su sueldo. No tienen designado un presupuesto a parte para todo lo que se necesitaría para implementar en sí el departamento.

13) ¿En qué tiempo piensa que debe estar terminado este departamento?

Urgente, lo más pronto posible.

3.5.1.2 Análisis particular de la situación actual de la COAC Minga Ltda.

Se consideró importantes aspectos de la investigación para la elaboración de esta encuesta, tales como las preguntas fueron explícitas y hechas en base de la problemática de la cooperativa. Según lo planteado al principio del proyecto, el principal problema es la falta de un departamento de cobranzas, del cual parten muchas causas y efectos. Esta área en una Cooperativa de Ahorro y Crédito es de vital importancia dentro del organigrama estructural de una organización. Ya que una vez otorgado el crédito a los socios mediante un debido análisis crediticio, el área de cobranza interviene en cuestiones de que los plazos de pago se cumplan; caso contrario tomar medidas para procurar el pago lo antes posible y evitar llegar a problemas judiciales.

La actual estructura administrativa no es adecuada al desarrollo de las actividades ya que faltan visiones firmes, existe la inestabilidad laboral, falta de procesos operativos y de riesgo y falta de áreas acorde las necesidades que se generen en la ejecución del trabajo.

Existe la centralización en las operaciones lo cual produce retrasos y carga de trabajo para unos pocos lo cual no permite el desenvolvimiento adecuado del talento humano en sus funciones designadas.

Además el índice de cartera vencida es preocupante ya que en los últimos meses se ha incrementado considerablemente debido a la morosidad de los socios, causando problemas para el alcance de metas y objetivos institucionales.

Por último se pudo notar que la mayoría del personal hace énfasis en la falta de un departamento de cobranzas que se encargue especialmente del retorno del capital y de las obligaciones de los préstamos, considerando que este rubro es el que se utiliza para dar flujo a nuevos créditos, que es la razón de ser de cooperativa, sin embargo no hay esa rapidez de la recuperación de valores, lo que origina retrasos en la concesión de nuevos préstamos que afectan directamente a la rentabilidad de la cooperativa.

3.5.1.3 Análisis general de la situación actual de la COAC Minga Ltda.

La COAC Minga Ltda., es una institución financiera intercultural, en constante crecimiento y expansión, comprometidos con contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus socios e impulsando el fortalecimiento de la economía Popular y Solidaria: sin embargo no ha logrado posesionar completamente su imagen en el mercado nacional debido a la falta de un departamento de cobranzas que como cooperativa es fundamental para el desarrollo como tal.

Dentro de la COAC Minga Ltda., la situación es preocupante ya que con relación a la gestión de créditos y cobranzas existe un incremento de la cartera vencida en los créditos que otorga a sus socios, esto se debe a que los procesos de cobros no tienen establecidos políticas y manual de funciones y en especial un departamento que se responsabilice de aquello: esto influye en la ineficiencia de los colaboradores y en la medidas tomadas en busca de mejoras institucionales de los resultados esperados como institución financiera.

Los altos índices de cartera vencida, el retorno de créditos por parte de los socios son una evidencia de que existe la falta de organización con respecto a cobranzas en la COAC Minga Ltda., razón por la que mediante la entrevista realizada al Sr. Gerente y un sondeo a través de las encuestas aplicadas a los colaboradores internos, reveló diferentes criterios que permiten equiparar con el FODA institucional y partiendo de ello generar estrategias internas para la consecución de los objetivos.

Con respecto a su gerente el licenciado Edwin Maza, lo destituyeron luego de diez años de labor el pasado 14 de junio del presente año, según el consejo de administración por el motivo de que culminó su contrato y algunos objetivos no se cumplieron lo cual coincide con la finalización del contrato, por ahora se encuentra como gerente subrogante el Ing. Jorge Chucho y próximamente se contratará los servicios de un profesional rural que sea bilingüe y con un buen perfil profesional.

En relación al personal que labora se señala que existe preocupación con la situación actual, por los cambios que se han realizado en la COAC Minga Ltda., esto influye a que también prioricen y ejecuten su trabajo de la mejor manera poniendo énfasis en la

búsqueda de estrategias con respecto al índice de cartera vencida lo cual sugieren la creación de un departamento de cobranzas pues se ha brindado mayor prioridad al desembolso de créditos dejando de lado la búsqueda de estrategias y procesos que beneficien a la COAC Minga Ltda.

3.6 ANÁLISIS SITUACIONAL

3.6.1 Generalidades de la cooperativa

3.6.1.1 Reseña Histórica

Minga Ltda., es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que nace en la cuna de la nacionalidad ecuatoriana, Colta, en la década de los 80, como resultado de la búsqueda de mejores condiciones de servicio de intermediación financiera a los que el pueblo indígena no tenía acceso en la Banca Tradicional. Fundada con valores y principios de la Cultura Kichwa. Inicia como una pequeña caja de ahorro y crédito de la AIIECH (actual COMPOCIIIECH en Majipamba).

Donde se comienza a tener socios y socias de diversas comunidades y cantones de la provincia, única y exclusivamente indígenas evangélicos. Por el crecimiento que mostró, se vio la necesidad de independizarse y ser reconocida legalmente, es así que el 30 de mayo de 1997 se consigue la personería jurídica que figura en el Acuerdo Ministerial 0694.

Actualmente cuenta con más de 23.400 socios, lo que evidencia la confianza hacia la institución como una Institución sólida y de reconocido prestigio en el sector rural de la cultura Kichwa de nuestra provincia. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga , 2006)

Figura 1. Cronología Institucional

	1980 - 1997	1997 A : 2005	2006 A 2013
Nombres:	SAC – AIIIECH	COAC. MINGA Ltda.	
Tiempo transcurrido:	17 años	8 años (4 Gerencias)	8 años (1 Gerencia)
Edad:	17 años	16 años	
Total Activo:		\$10'231,029	
Variación:		\$9'394,530	
Promedio anual de crecimiento:		\$1'342,076	
Socios/as		22,000	
Empleados:		58	

Fuente: Archivos COAC Minga Ltda.

Elaborado por: Irma Pomaquero

3.6.1.2 Ubicación geográfica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. Actualmente se encuentra ubicada en:

PAÍS: Ecuador

PROVINCIA: Chimborazo

CANTÓN: Riobamba

REGIÓN: Sierra

ZONA: Urbana

PARROQUIA: Veloz

DIRECCIÓN: Río Chanchán 18-33 entre Chile y Villarroel Telf.: 032 961 390

3.6.1.3 Misión

Somos una institución financiera intercultural, de la economía popular y solidaria, que brinda productos y servicios financieros de calidad, accesibles y oportunos, con claros enfoques de innovación, eficiencia, transparencia y mejora continua; apoyando el desarrollo socioeconómico de los asociados, con un equipo humano íntegro y comprometido. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga , 2006)

3.6.1.4 Visión

A diciembre de 2018 Minga Ltda. “La Cooperativa que quiere a la Gente”, es una institución financiera intercultural; sólida, eficiente y confiable, en constante crecimiento y expansión, comprometidos con contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros socios y socias. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga , 2006)

3.6.1.5 Objetivos

- ✓ Promover la cooperación económica y social entre los cooperados, para cuyo cumplimiento recibirá los ahorros de los socios y los depósitos que estos realicen, efectuará ahorros, pagos y todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la cooperación crediticia.
- ✓ Promover el desarrollo socioeconómico de sus cooperados y cooperadas; y, de las Comunidades del sector rural, urbano marginal, mediante la prestación de servicios financieros conexos y complementarios a Socios Socias en el marco de la Ley.
- ✓ Fortalecer el ahorro y crédito familiar.
- ✓ Fomentar, a través de sus servicios, los principios de esfuerzo propio, autogestión, autocontrol y equidad como base funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.
- ✓ Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social económico.
- ✓ Promover la ampliación de la membrecía de Socios y Socias y de terceros en la Cooperativa, tendiente a su consolidación y crecimiento, para lo que implementaría Oficinas y/o Agencias a nivel nacional según las leyes vigentes.
- ✓ Promover la coordinación y/o integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras, para mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la gestión cooperativa. Obtener fuentes de financiamiento interna y/o externa, que fueren necesarias y convenientes, para el desarrollo institucional y de las familias asociadas.
- ✓ Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga , 2006)

3.6.1.6 Políticas

La cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente los siguientes:

- ✓ Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizados,
- ✓ Otorgar préstamos a sus socios;
- ✓ Efectuar servicios de caja y tesorería;
- ✓ Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras:
- ✓ Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- ✓ Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- ✓ Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior:
- ✓ Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional:
- ✓ Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales:
- ✓ Conceder sobregiros ocasionales;
- ✓ Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito:
- ✓ Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria, prendaria o quirografaria, propia o adquirida, siempre que este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- ✓ Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los dos documentos referidos; y,

- ✓ Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.
- ✓ Adicionalmente, podrá efectuar las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga , 2006)

3.6.1.7 Valores y principios:

La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

Principios:

1. Membresía abierta y voluntaria;
2. Control democrático de los miembros;
3. Participación económica de los miembros;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, formación e información;
6. Cooperación entre cooperativas;
7. Compromiso con la comunidad;
8. Orientar los servicios y gestión a una integración Intercultural;

Valores: La COAC Minga se basa en los valores de: Autoayuda, Responsabilidad propia, la Equidad de género, Honradez, Eficiencia y la solidaridad.

“La cooperativa no concederá privilegios a ninguno de sus socios, ni aún a pretexto de ser directivo, fundador o benefactor, ni los discriminará por razones de género, edad, etnia, religión o de otra naturaleza”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito, Minga , 2013)

3.6.1.8 Productos y Servicios:

Entre los productos y servicios que la institución ofrece se encuentran los siguientes:



Inver - Minga.- destinado a personas naturales o jurídicas que tengan disponibilidad de recursos económicos para invertir, se la puede identificar por mantener su propio logo.



Mi sueño.- Se lo caracteriza por ser un Ahorro Programado, mismo que se debe ser depositado de manera semanal o mensual, según sea la facilidad de cada socio.



Minga - Mirak.- o conocido como colchón financiero personal está dirigido a personas naturales que requieran de una cuenta únicamente para operaciones pasivas de acuerdo a la disponibilidad del cliente considerando que la cuenta no se movilizará durante 180 días.



Mi-organización: conocido como “Ahorro Grupal”, dirigido a sociedades de personas de hecho o de derecho con circulación de capital.



Mingui - Ahorro: está dirigido a niñas y niños entre los 0 a 12 años con la finalidad de sembrar la cultura del ahorro en los niños y que los padres puedan planificar sus gastos.

Además de los productos ofrecidos por la institución para sus socios también cuenta con varios servicios para sus clientes tales como pago de matriculación vehicular, RISE, SRI, recargas electrónicas, entre otros servicios que sean considerados como primera necesidad. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga , Productos y Servicios, 2013)

Agencias a nivel nacional

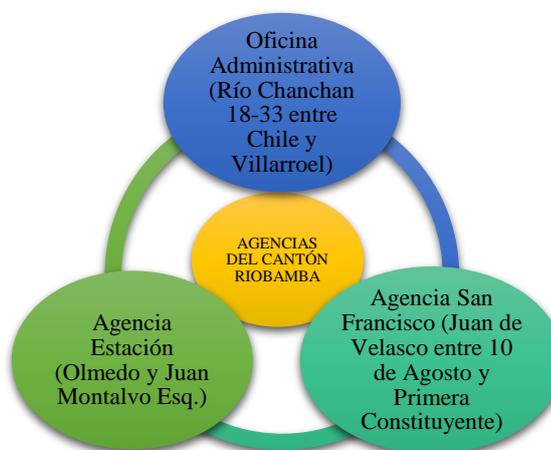
A nivel nacional la Cooperativa de Ahorro y crédito MINGA Ltda., cuenta con agencias en diferentes puntos estratégicos del país, a fin de poder brindar facilidades a sus clientes y socios que tuvieron que salir de sus diferentes comunidades a residir en otras provincias y seguir apoyando en el desarrollo micro productivo de sus asociados.

Grafico 16: Agencias en la provincia de Chimborazo



Fuente: COAC MINGA Ltda.
Elaborado por: Irma Pomaquero

Grafico 17: Agencias del cantón Riobamba



Elaborado por: Irma Pomaquero
Fuente: COAC MINGA Ltda.

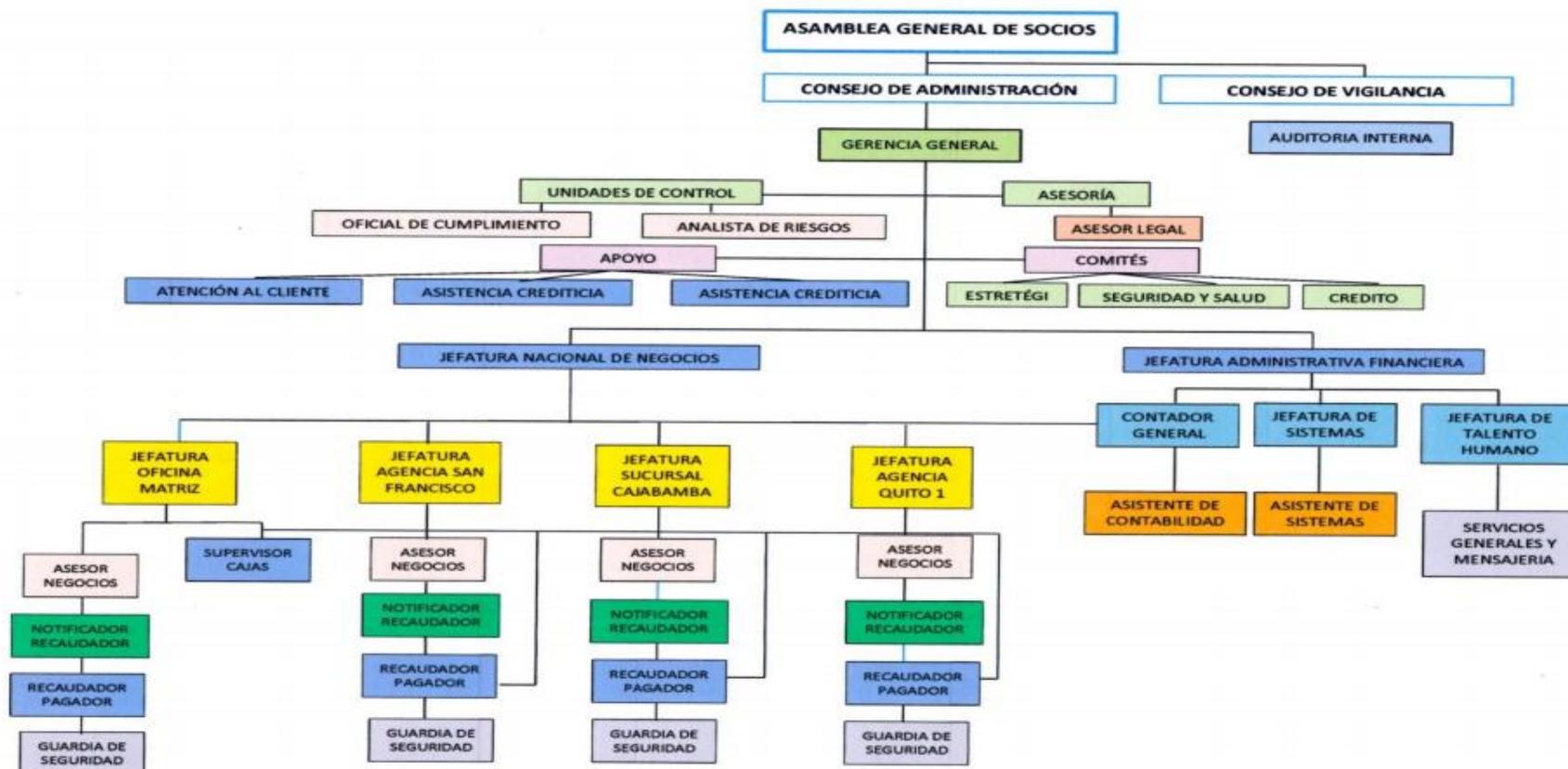
El gráfico anterior indica las agencias de la COAC minga Ltda., con las cuales se va a elaborar en el presente trabajo de investigación.

3.6.1.9 Estructura Orgánica

La Cooperativa dentro de su estructura organizacional mantiene a la Asamblea General de Representantes como su máxima autoridad. La Asamblea General es el ente que mediante elecciones en las que tienen derecho a participar todos los socios de la Cooperativa eligen a sus representantes, quienes conforman el consejo de administración y cuyo Presidente es a su vez, Presidente de la Cooperativa.

En el siguiente gráfico se puede apreciar el organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

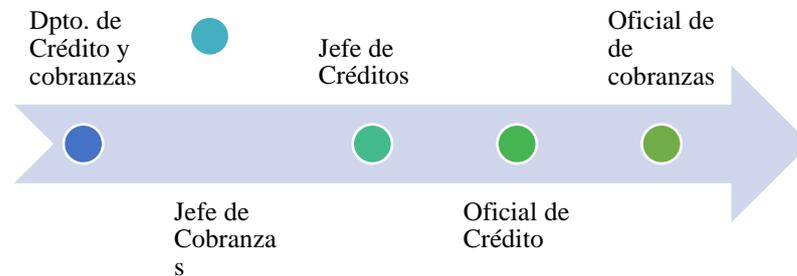
Grafico 18: Organigrama Estructural



Fuente: COAC Minga Ltda.

Se hará énfasis en la siguiente relación:

Grafico 19: Relación del personal



Elaborado por: Irma Pomaquero

3.6.1.10 Descripción de los cargos

Asamblea general

Es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.

Consejo de administración

Es el órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado por NUEVE Vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa.

Consejo de vigilancia

Es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia. Estará integrado por cinco Vocales con sus respectivos suplentes.

El presidente

El Presidente del Consejo de Administración, lo será también de la Cooperativa y de la Asamblea General, durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez.

El secretario

Los Secretarios de los Consejos y Comisiones serán elegidos obligatoriamente de entre los vocales de dichos organismos, con excepción del secretario del Consejo de Administración, quien será o no socio, pudiendo actuar también como Secretario de la cooperativa, formando parte de la nómina de sus empleados.

El gerente

“Es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general. Será contratado bajo el Código Civil, sin sujeción a plazo, debiendo ser afiliado al Seguro Social, sin que ello implique relación laboral”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito, Minga , 2013).

3.6.1.11 Descripción de las atribuciones del personal

A continuación se detallará las atribuciones del personal

Asamblea general

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de Elecciones;
2. Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;
3. Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes, entre otras.

Concejo de Administración

1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la Ley y los valores y principios del cooperativismo;
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo, entre otras.

Concejo de vigilancia

1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes, entre otras

El presidente

1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración;
2. Dirimir con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General;
3. Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa, entre otras.

El secretario

1. Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;
2. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión que corresponda;
3. Tener la correspondencia al día, entre otras.

El gerente

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la Ley, su Reglamento y el presente Estatuto social;

2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, Reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;

3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente, entre otras.

3.6.1.12 Funciones del personal que se más se involucra con el departamento de cobranzas

Analista de riesgos

Diseñar y proponer al comité de administración integral de riesgos, estrategias, políticas, procedimientos y manuales respectivos para la gestión integral de riesgos y de cada uno de los riesgos identificados, conforme a lineamientos que fije el Consejo de Administración.

Asesor de negocios

Comprobar el análisis crediticio y de riesgos, del sujeto de crédito a fin de determinar la capacidad de pago y las condiciones de otorgamiento.

Asesor legal

Asesorar en aspectos legales a los niveles directivos y ejecutivos de la Cooperativa. Asumir la defensa institucional en acciones judiciales en que requiera intervenir la Cooperativa.

Atención al cliente

Atender y resolver las quejas y reclamaciones presentadas de forma personalizada o a través de medios de comunicación.

Contador general

Definir, implementar, ejecutar y controlar los procedimientos contables y tributarios apegados a la normativa vigente y coordinar su aplicación

Guardia de seguridad

Vigilar permanentemente la entrada y salida de funcionarios, socios y demás personas manteniendo el orden y control de los mismos, dentro de la sucursal o agencia.

Notificador recaudador

Realizar visitas a zonas estratégicas con la finalidad de llevar a cabo la recaudación a los socios que no puedan acudir a las Sucursales y Agencias de la Cooperativa.

Recibidor pagador

Receptar, custodiar y entregar dinero y documentación de valor sujetándose a las normas y procedimientos de seguridad y control establecidos para este tipo de operaciones. La entrega de valores se realizará previa formalización con Acta Entrega-Recepción.

Supervisor de cajas

“Proporcionar la información solicitada por el socio, apoyándole con recomendaciones para la solución oportuna de sus inconvenientes financieros”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga, Manual de funciones, 2015)

3.6.1.13 Análisis FODA

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios. (Grandes Pymes, 2001).

Grafico 20: Matriz FODA



Elaborado por: Irma Pomaquero

3.6.1.14 Información financiera del departamento de créditos y cobranzas

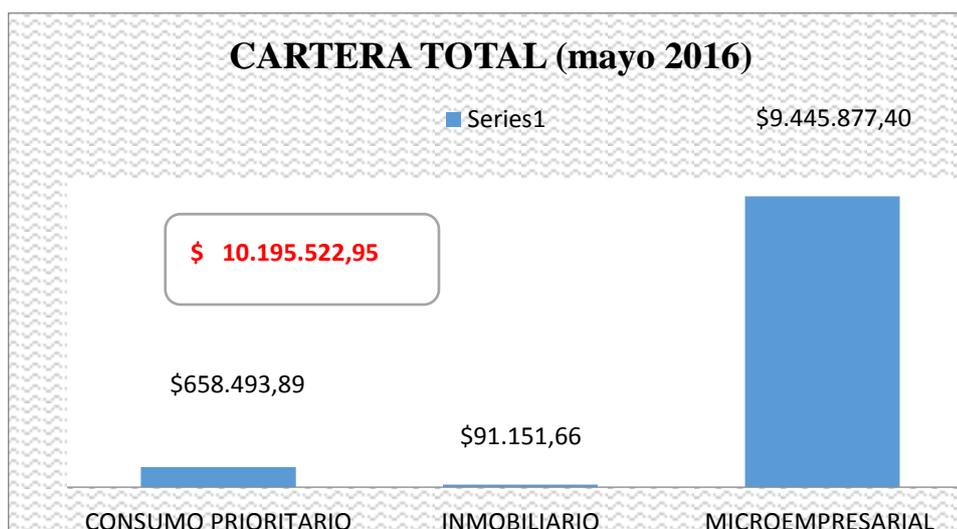
Tabla 13. Cartera total

CARTERA TOTAL COAC MINGA LTDA. (mayo 2016)			
	CONSUMO PRIORITARIO	INMOBILIARIO	MICROEMPRESARIAL
Por vencer	\$ 496.214,50	\$ 12.728,45	\$ 8.102.486,12
No devenga	\$ 70.196,79	\$ 23.318,02	\$ 605.500,72
Vencido	\$ 92.082,60	\$ 55.105,19	\$ 737.890,56
TOTAL	\$ 658.493,89	\$ 91.151,66	\$ 9.445.877,40
TOTAL	CARTERA		\$ 10.195.522,95 1584093,88

Fuente: Balance general de la COAC Minga Ltda.

Realizado por: Irma Pomaquero

Grafico 21: Cartera total



Fuente: Balance general de la COAC Minga Ltda.

Realizado por: Irma Pomaquero

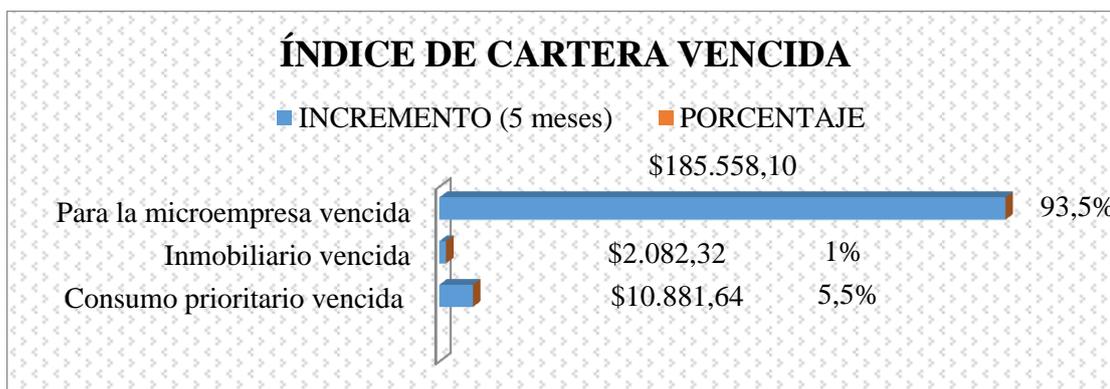
Análisis: Mediante el siguiente cuadro y gráfico se representa la distribución de cartera por producto que ofrece la COAC Minga Ltda., a sus socios teniendo así: el crédito micro empresarial en un punto más alto con \$9.445.877,40, seguido del crédito de consumo prioritario con \$ 658.493,89 y por último el crédito inmobiliario con \$ 91.151,66 dándonos como resultado el total de cartera cuyo valor es \$10.195.522,95.

Tabla 14. Índice de cartera vencida

ÍNDICE DE CARTERA VENCIDA (Diciembre 2015 -mayo 2016)				
CARTERA DE CRÉDITOS	MESES		INCREMENTO (5 meses)	PORCENTAJE
	DICIEMBRE 2015	MAYO 2016		
Consumo prioritario vencida	\$ 81.200,96	\$ 92.082,60	\$ 10.881,64	5,5%
Inmobiliario vencida	\$ 53.022,87	\$ 55.105,19	\$ 2.082,32	1%
Para la microempresa vencida	\$ 552.332,46	\$ 737.890,56	\$ 185.558,10	93,5%
TOTAL	\$ 686.556,29	\$ 885.078,35	\$ 198.522,06	100%

Fuente: Balance general de la COAC Minga Ltda.
Realizado por: Irma Pomaquero

Grafico 22: Índice de cartera vencida



Fuente: Balance general de la COAC Minga Ltda.
Realizado por: Irma Pomaquero

Análisis: Se puede observar en el cuadro anterior una relación entre los resultados obtenidos en el balance general de diciembre del 2015 con respecto al 31 de Mayo del 2016 (5 meses), en el cual la cooperativa otorga tres tipos de créditos: consumo prioritario, inmobiliarios y para la microempresa; de los cuales el primero presenta un incremento del 5% dando un valor de \$10.881,64 el segundo presenta un incremento del 1% dando un valor monetario de \$2.082,32 y finalmente la morosidad de los créditos para la microempresa representa el 93% dando un valor monetario de \$185.558,10. Este último representa un alto porcentaje ya que nos indica que la cooperativa concede más créditos para microempresarios y pequeños negocios. Se puede decir que hasta el mes de mayo del presente año la cartera vencida es de \$ 885.078,35.

La fórmula utilizada para el cálculo del índice de morosidad será la siguiente:

$$\text{ÍNDICE DE MOROSIDAD} = \frac{\text{Total Cartera de Crédito vencida}}{\text{Cartera de Crédito total}}$$

$$\text{ÍNDICE DE MOROSIDAD} = \frac{\$260.471}{\$2156.050}$$

$$\text{ÍNDICE DE MOROSIDAD} = 0.12$$

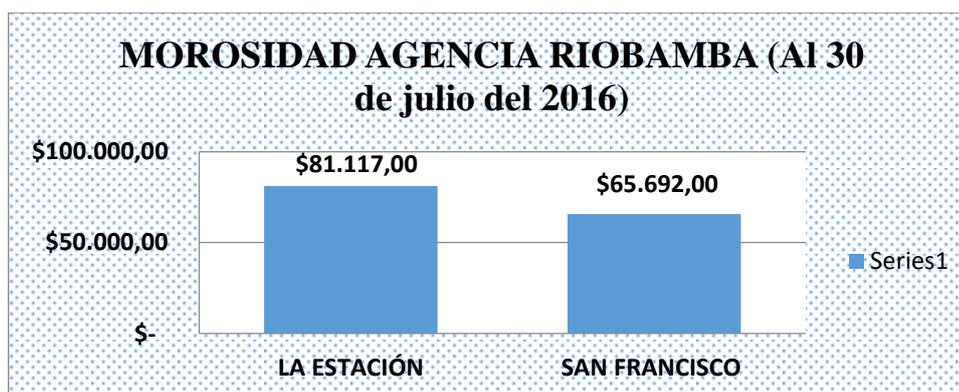
Tabla 15. Morosidad Agencia Riobamba al 30 de julio del 2016

MOROSIDAD AL 30 DE JULIO DEL 2016 AGENCIA RIOBAMBA (La Estación y San Francisco)			
AGENCIAS	LA ESTACIÓN	SAN FRANCISCO	TOTAL
Por vencer	\$ 1.279.007,00	\$ 616.572,00	\$ 1.895.579,00
No devenga	\$ 79.076,00	\$ 34.586,00	\$ 113.662,00
Vencido	\$ 81.117,00	\$ 65.692,00	\$ 146.809,00
TOTAL	\$ 1.439.200,00	\$ 716.850,00	\$ 2156.050

Fuente: COAC Minga Ltda. Cuadro de morosidad al 30 de julio del 2016

Realizado por: Irma Pomaquero

Grafico 23: Morosidad Agencia Riobamba al 30 de julio del 2016



Fuente: COAC Minga Ltda. Cuadro de morosidad al 30 de julio del 2016

Realizado por: Irma Pomaquero

Análisis: Mediante el cuadro y el gráfico anterior se puede ver de manera particular la morosidad en valor monetario, de las dos agencias de la ciudad de Riobamba; la agencia de La Estación tiene en cartera total la cantidad de \$ 1.439.200,00, la más alta en

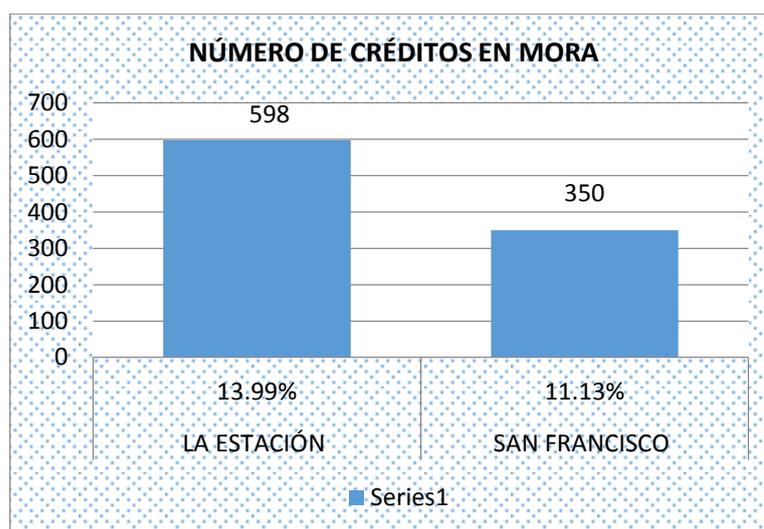
comparación con la agencia San Francisco que tiene un total de \$ 716.850,00. Finalmente se puede decir que la cartera vencida total entre las dos agencias es de \$ 146.809,00.

Tabla 16. Números de créditos en mora

NÚMERO DE CRÉDITOS EN MORA		
AGENCIAS	% DE MORA	NÚMERO DE SOCIOS
LA ESTACIÓN	13.99%	598
SAN FRANCISCO	11.13%	350
TOTAL	25.12%	948

Fuente: COAC Minga Ltda. Cuadro de morosidad al 30 de julio del 2016
Realizado por: Irma Pomaquero

Gráfico 24: Número de créditos en mora



Fuente: COAC Minga Ltda. Cuadro de morosidad al 30 de julio del 2016
Realizado por: Irma Pomaquero

Análisis: Mediante el cuadro y el gráfico anterior se puede observar el número de socios que tienen créditos actualmente y ello representa: 598 a la agencia La Estación cuyo porcentaje de mora con respecto a las demás agencias es de 11.13 % y por último la agencia de San Francisco con 350 socios en mora y su porcentaje de mora es de 13.99%.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO: "DISEÑO DE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS PARA DISMINUIR LA CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA. AGENCIA RIOBAMBA, AÑO 2016."

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El presente diseño de la creación del departamento de cobranzas se fundamenta en el propósito de llevar a cabo el proceso de cobro y recuperación de cartera vencida, bajo lineamientos básicos como: la adhesión de un nuevo departamento en la estructura orgánico-funcional, definición de políticas, manual de procedimientos de recuperación de cartera, manual de Perfiles de Competencias, presupuesto y alternativas para motivar el pago de las obligaciones crediticias de los socios.

Lo cual permitirá seguridad frente a riesgos crediticios a los que la cooperativa está expuesta y por ende facilitar alternativas mediante procesos y métodos que permitan contribuir en la acción de la cobranza con el fin de mejorar la productividad reflejándose en el incremento de utilidades de la cooperativa.

Al ser una propuesta no se puede hablar de un proceso definido para la implementación; puesto que corresponderá a la directiva de la COAC Minga Ltda., la revisión, análisis y posterior decisión para ponerla en marcha en parte o la totalidad de los cambios desarrollados.

No obstante es necesario exponer los puntos más relevantes que englobará el proceso en el caso de la implementación del diseño de creación de un departamento de cobranzas en la COAC Minga Ltda., con el objetivo de reducir en parte el incremento de la cartera vencida.

4.2.1 Denominación del departamento

El área encargada del proceso mediante el cual se hace efectivo el pago de un crédito y los procedimientos de cobro de cartera vencida de la COAC Minga Ltda., se denominará departamento de cobranzas.

4.2.2 Misión del departamento de cobranzas

Incrementar la recuperación de cartera vencida a través del personal motivado y capacitado y la utilización de los recursos de la manera eficiente y eficaz generando resultados de calidad en la gestión de cobranza.

4.2.3 Visión del departamento de cobranzas

Ser reconocidos como el mejor departamento de la COAC Minga Ltda., con los más óptimos resultados en el proceso de cobranza.

4.2.4 Objetivo del departamento de cobranzas

Coordinar el proceso de cobranza mediante el manejo adecuado de los recursos para disminuir el incremento de cartera vencida de la COAC Minga Ltda.

4.2.5 Diseño Estructura Organizacional

La estructura organizacional es el marco en el que se desenvolverá el departamento de cobranzas trabajando conjuntamente con el área de créditos de la COAC Minga Ltda., de tal modo que ésta área estará descentralizada pero sus funciones estarán encaminadas, coordinadas y controladas para el logro de los objetivos de la cooperativa.

4.2.5.1 Niveles administrativos

El departamento de cobranzas, se conforma por la participación de los siguientes niveles administrativos:

- Jefe del departamento de cobranzas
- Oficial de cobranzas
- Notificador – cobrador

4.2.5.2 Sistemas de información

La estructura está diseñada por dos sistemas:

a) Sistemas de información vertical

Permite que la información suba y baje por la estructura, es decir que las partes superiores e inferiores deberán mantenerse actualizadas en lo que respecta a su departamento.

b) Sistemas de información horizontal

Esto permite derribar obstáculos entre departamentos y ofrece oportunidades de coordinación entre colaboradores para alcanzar unidad de esfuerzo conjunto.

4.2.5.3 Mecanismos coordinadores de la comunicación

El departamento de créditos y cobranza, se basará en cinco mecanismos coordinadores de la comunicación y el control de las actividades.

Grafico 25: Mecanismos coordinadores de la comunicación



Fuente: (Heredia, 2013)

Elaborado por: Irma Pomaquero

A continuación se detalla los mecanismos coordinadores de la comunicación:

- a) Comunicación: Se aplicará un tipo de comunicación formal e informal en todas las direcciones.
- b) Supervisión directa: El jefe de cobranza será quien ejerza la responsabilidad del trabajo, emitiendo instrucciones y supervisando.
- c) Estandarización de los procesos: El desarrollo de actividades está regulado en base a al manual de funciones, procedimientos y políticas para este departamento.
- d) Estandarización de los resultados: consiste en la regulación, gestión y evaluación de los resultados producto del desempeño de las actividades.

La comunicación es el factor determinante del éxito de una empresa u organización ya que de ella depende las acciones a desarrollarse en la ejecución de las actividades, procesos y procedimientos los cuales efectuados de la manera eficiente permitirá el logro de objetivos y metas institucionales.

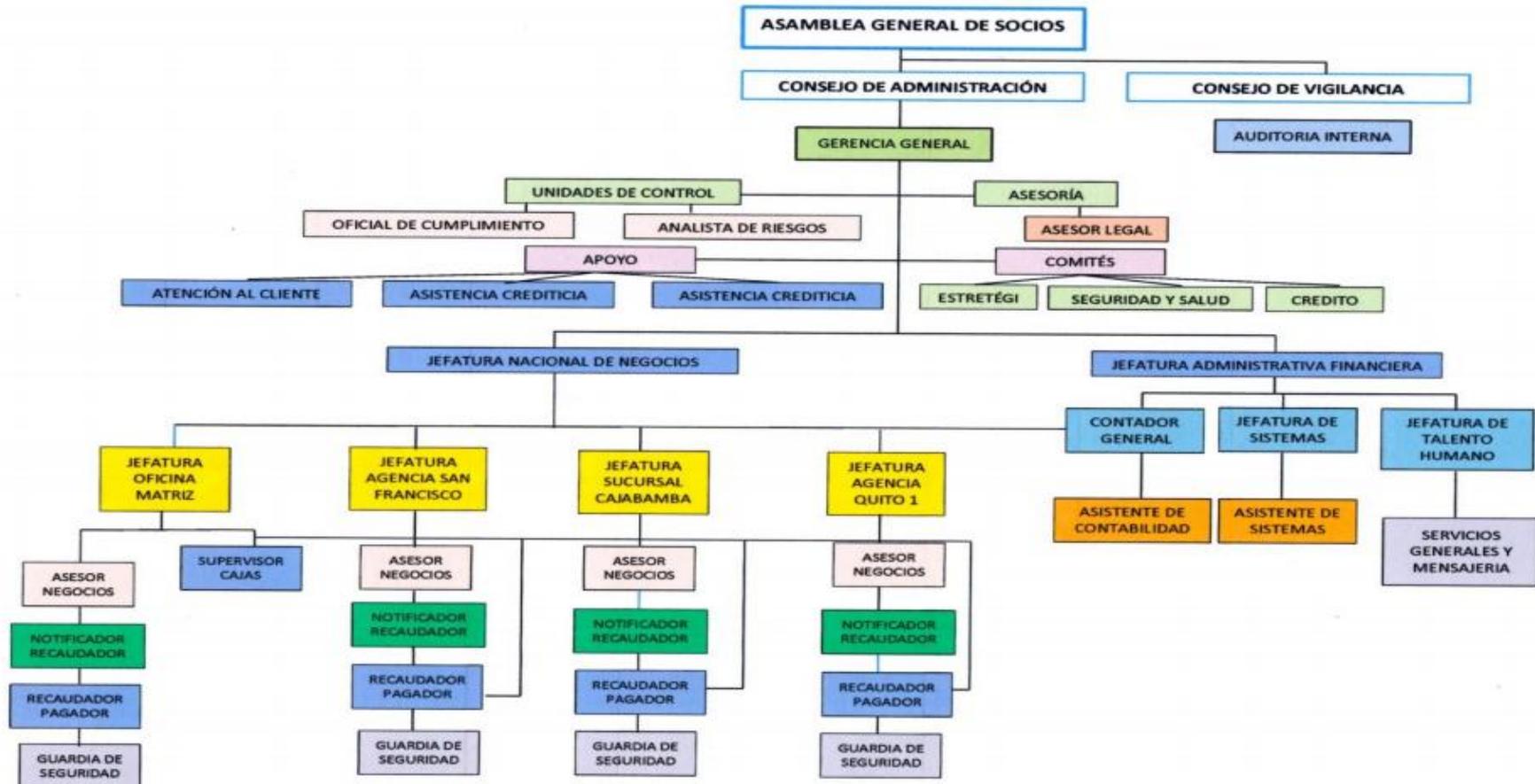
4.2.5.4 Objetivos del departamento de cobranzas

- Mantener niveles bajos de riesgo crediticio y cartera vencida, permitiendo la rentabilidad y liquidez.
- Mantener un sistema estándar de pre calificación crediticia y procedimientos de cobro.
- Capacitar al personal constantemente, con temas de gestión de cobranzas.
- Adoptar estrategias proactivas para tratar la morosidad antes que comience.
- Fomentar la alta productividad en el área de cobranza
- Contar con políticas y procesos de recuperación claramente definidos.
- Determinar el procedimiento adecuado para la cobranza.
- Contrarrestar el incremento de gastos de gestión de cobranza.

4.2.6 Diseño del Organigrama Estructural

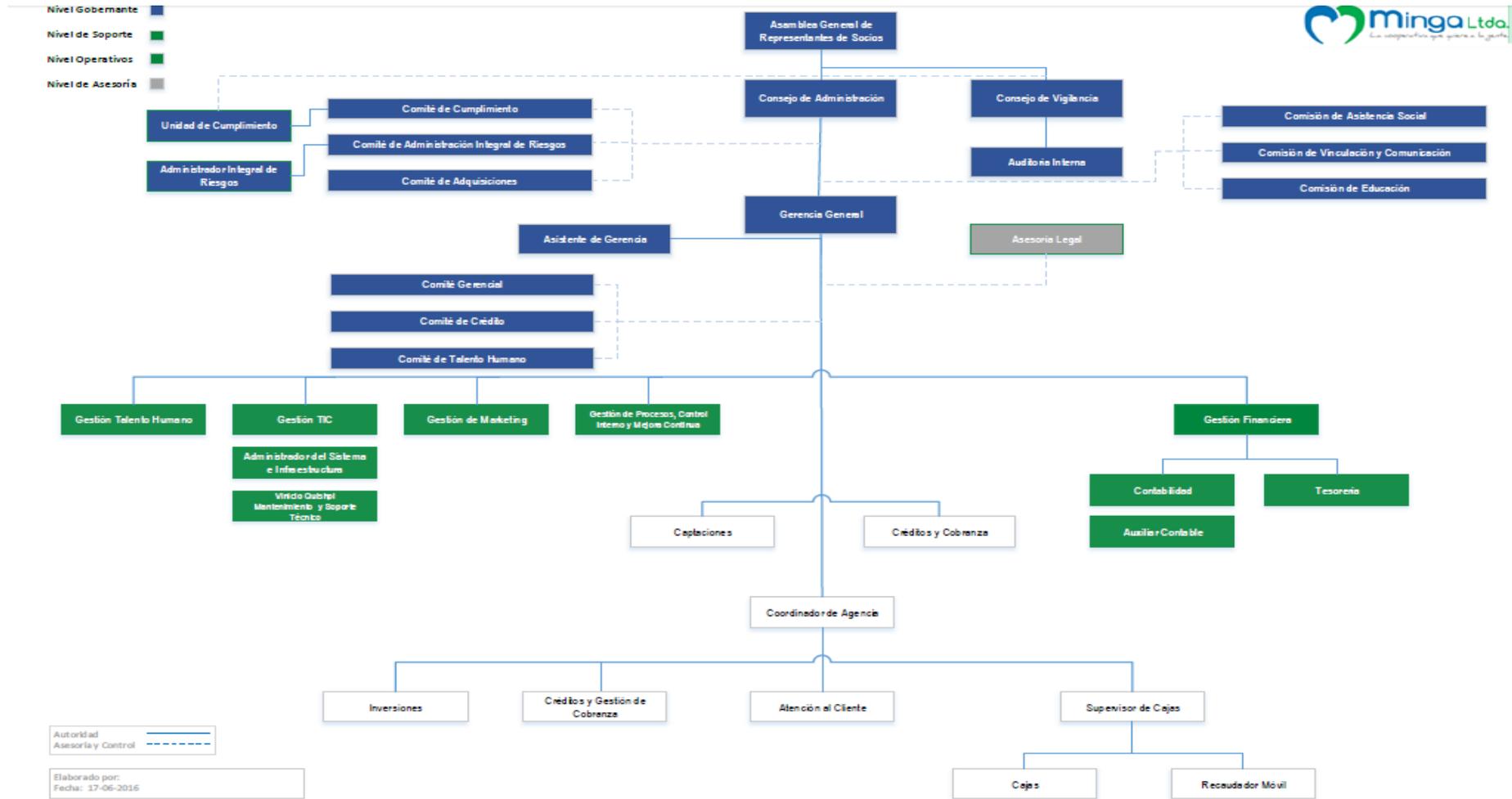
A continuación se representa el organigrama estructural anterior de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., luego se figurará el organigrama estructural actual mismo que recién lo reformaron el Consejo de administración y el Sr. gerente y finalmente se observará el organigrama estructural específico de la Agencia Riobamba con sus nuevos cambios.

Grafico 26: Organigrama estructural de la COAC Minga Ltda. (Anterior)



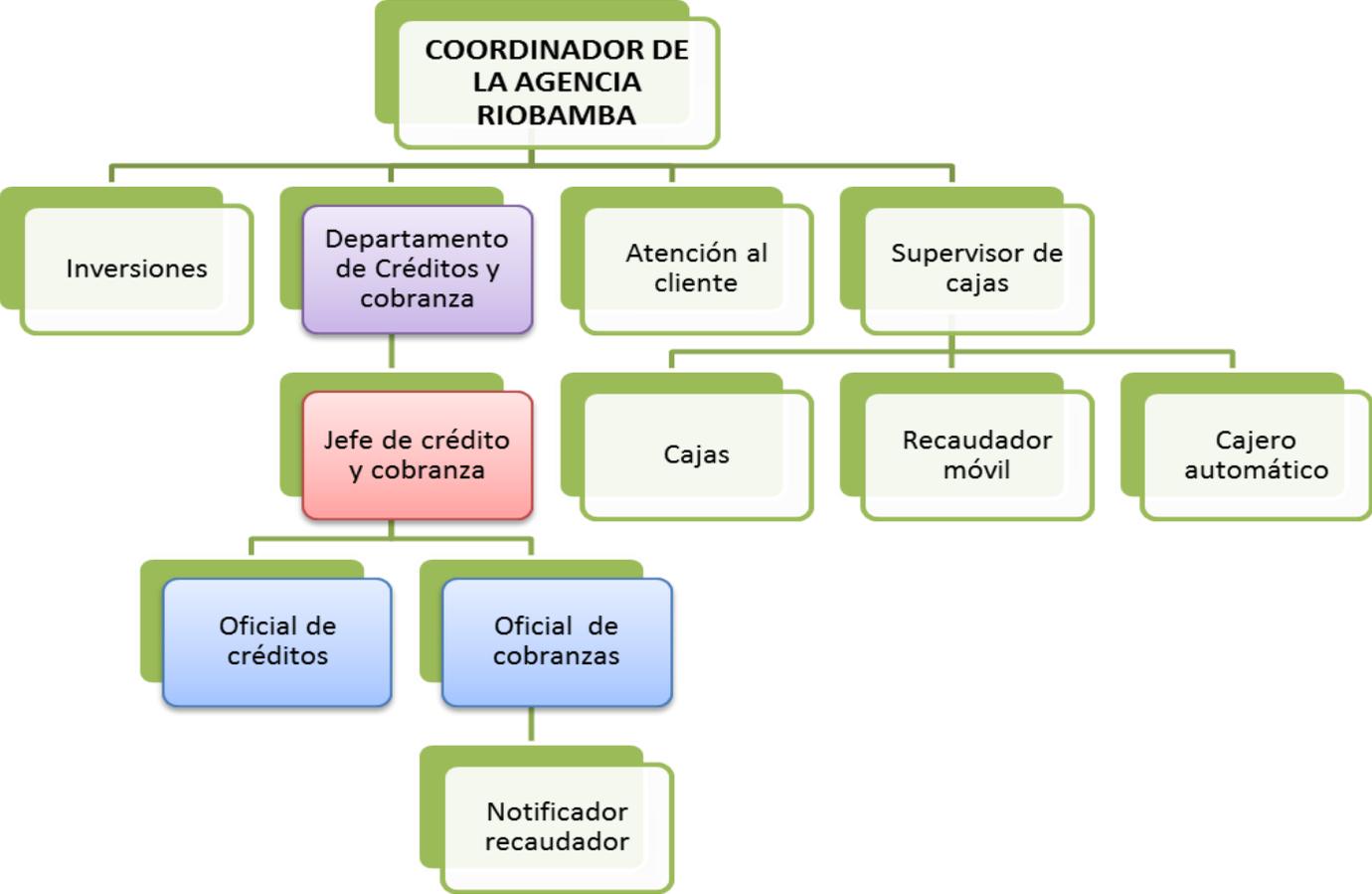
Fuente: COAC Minga Ltda.

Grafico 27: Organigrama estructural de la COAC Minga Ltda. (Actual)



Fuente: COAC Minga Ltda.

Grafico 28: Propuesta del organigrama estructural para la COAC Minga Ltda. Agencia Riobamba



Fuente: COAC Minga Ltda.
Elaborado por: Irma Pomaquero

4.2.6.1 Descripción de la propuesta del organigrama estructural

Para comenzar cabe mencionar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., como toda organización tiene su organigrama estructural general y específico para todas las agencias como son: la agencia Guayaquil, Quito, Riobamba, Colta, Columbe y Pallatanga. En el organigrama estructural anterior se puede observar la ausencia de un departamento de cobranzas, existiendo solamente; un asesor de negocios, un notificador recaudador, un recaudador pagador.

En vista de la ausencia de este departamento se pretende crear la propuesta del diseño de un departamento de cobranzas cuyo objetivo es en parte una herramienta para disminuir el incremento de la cartera vencida.

Pero en el transcurso del desarrollo del presente trabajo de investigación el Consejo de Administración juntamente con el gerente de la COAC Minga Ltda., a la fecha 15 de Julio de 2016 reforman el organigrama estructural agregándole un departamento denominado Créditos y Gestión de Cobranzas, lo cual como manifestó el Sr. Gerente en la entrevista realizada está agregada pero solo en el organigrama y la implementación física están en proceso, además el trabajo de investigación sería de gran ayuda para continuar con la ejecución de éste departamento que lo necesitan urgentemente.

Por otra parte se agregó al organigrama estructural específico de la agencia Riobamba en el departamento de crédito y recuperación; a un jefe de créditos y cobranzas y un oficial de cobranzas, quienes serán los responsables de que éste departamento pueda cumplir con objetivos y metas específicas de tal manera que aporten al cumplimiento de los objetivos generales de la COAC Minga Ltda.

4.2.7 Estructura física

Es importante dotar de un espacio físico adecuado, para el buen funcionamiento de la actividad de crédito y cobranza, donde se estime la distancia, ubicación y distribución de

personas y objetos en un área determinada dentro de la COAC Minga Ltda., de tal forma que se prioriza el departamento de cobranzas el cual se va a implementar, mismo que debe centralizar sus comunicaciones, información y control permanente del personal y sistemas de trabajo.

A continuación se propone la siguiente estructura física para el departamento de créditos y cobranzas.

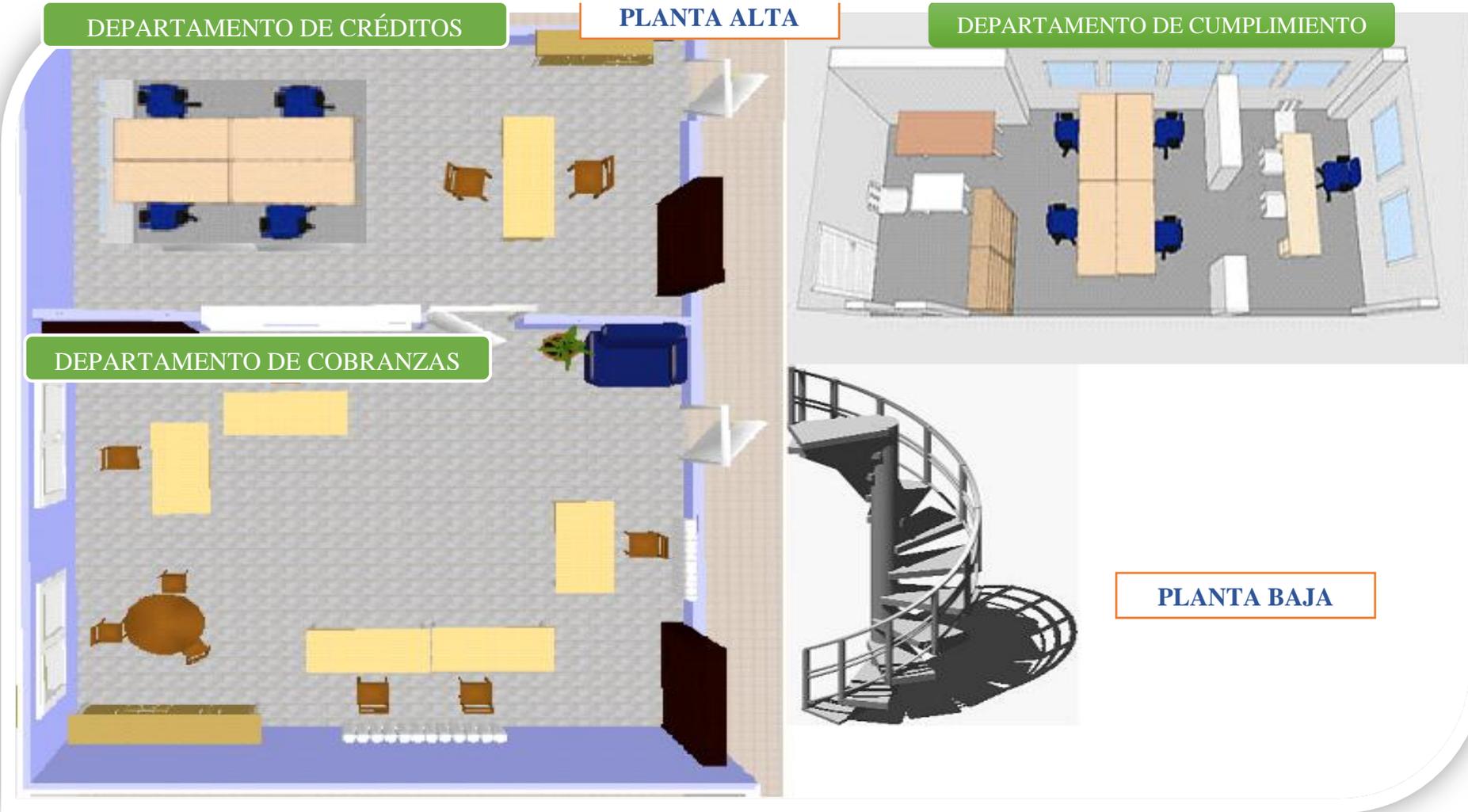
- Dentro de la inspección física realizada a la oficina matriz, se pudo determinar que la cooperativa dispone de un espacio físico pequeño ubicado en el segundo piso en el cual se puede instaurar el departamento de créditos y cobranzas.
- La oficina debe contar con dos divisiones:
 - Jefatura de crédito
 - Jefatura de cobranza

Cabe recalcar que dentro del departamento de cobranzas ejecutarán su trabajo: el jefe de cobranzas, oficial de cobranzas y el notificador - recaudador, por lo que se adecúa espacio para ellos también.

Estas divisiones no serán muy grandes debido al espacio con el que cuenta la cooperativa.

- Cada división debe contar con su estación de trabajo, equipos y suministros necesarios.
- El personal de los dos departamentos compartirá el cuarto de baño junto con los demás departamentos.
- Finalmente el departamento debe contar con la señalética adecuada.

Grafico 29: Plano de la estructura física del departamento de cobranzas



Elaborado por: Irma Pomaquero

4.2.8 Manual de funciones

4.2.8.1 Introducción

Un manual es la recopilación de manera detallada de todas las instrucciones que se deben cumplir para llevar a cabo determinada actividad de manera sencilla, fácil y responsable lo cual permita al personal evitar errores en la ejecución de la actividad propuesta.

El presente manual orgánico y de funciones para el departamento de cobranza de la COAC Minga Ltda., constituye una herramienta administrativa que determina la organización formal, misma que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros del departamento, la manera en la que se deben organizar ya sea de manera conjunta o personal mediante sus respectivos perfiles de cargo. (Anexo 3, 4 y 5).

4.2.8.2 Objetivo del manual de funciones

El objetivo principal del presente manual es instruir a los miembros del departamento de créditos y cobranzas sobre el desarrollo de actividades, su nivel de responsabilidad, autoridad e interrelación al igual que el uso eficiente los recursos: económicos, materiales, tecnológicos, tiempo y en especial el talento humano.

4.2.8.3 Alcance

Este manual es aplicable en la oficina matriz y agencias de la ciudad de Riobamba: agencia La Estación y agencia San Francisco. Ya que define y desarticula la estructura organizacional del departamento de créditos y cobranzas y es para el uso del: Jefe de créditos, Oficial de Crédito y Oficial de Cobranza.

4.2.8.4 Actualización del manual de funciones

Por la dinámica de la cooperativa este instrumento deberá ser flexible debido a los cambios del entorno por ende éste requerirá de ajustes en medida de que nuevas situaciones se presenten o se modifiquen escenarios de la organización. A continuación se representa los perfiles de cargo del personal que van a laborar en el departamento de crédito y cobranza. Cabe recalcar que algunos perfiles ya existen y están dentro de los anexos.

Figura 2. Perfil de cargo del Jefe de Crédito y Cobranza de la COAC Minga Ltda.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.	
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: DCC.FDC.001.2
	FECHA: 15/08/2016
	REVISIÓN: TRIMESTRAL
	VERSIÓN: 1
I. INFORMACIÓN BÁSICA	
<p>Nombre del puesto:</p> <p>Área o departamento:</p> <p>Supervisado por:</p> <p>Supervisa a:</p> <p>Coordinación interna:</p> <p>Coordinación externa:</p> <p>Horario de trabajo:</p>	<p>Jefe de crédito y cobranza</p> <p>Departamento de crédito y cobranza</p> <p>Gerente general</p> <p>Oficial de crédito</p> <p>Oficial de cobranza</p> <p>Presidencia</p> <p>Asesoría legal</p> <p>Comité de comercialización y crédito</p> <p>Gerente financiero y administrativo</p> <p>Gerente comercial</p> <p>Gerente de proyectos</p> <p>Socios, proveedores (Bancos, credit report, auditores).</p> <p>Lunes a viernes de 09:00 a 18:00, con una hora de almuerzo.</p>
II. REQUISITOS	
<p>Edad: entre 25 y 40 años.</p> <p>Género: Indistinto</p> <p>Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en ingeniería de empresas, ingeniería comercial, ingeniería en contabilidad y auditoría, finanzas, economía o carreras afines. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 4 años, desempeñándose en jefaturas en el área de crédito y cobranza y 2 trabajando en empresas afines al medio financiero y crediticio. <p>Paquetes utilitarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Office, internet, sistemas financieros, software bancos, buró de crédito. <p>Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis financiero y crediticio • Planificación, organización, dirección y control. • Indicadores de gestión • Indicadores financieros. • Presupuesto • Instrumentar operaciones de crédito y cobranza • Manejo de las C” de crédito 	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.				
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS				
	MANUAL DE FUNCIONES			
	CÓDIGO: DCC.FDC.001.2		FECHA: 15/08/2016	
	REVISIÓN: TRIMESTRAL		VERSIÓN: 1	
	HOJA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD			
Habilidades y competencias				
DESCRIPCIÓN	ALTO	INTERMEDIO	BAJO	NO APLICA
Sociabilidad	✓			
Adaptabilidad al entorno		✓		
Dominancia	✓			
Innovación y creatividad		✓		
Trabajo a presión		✓		
Trabajo en equipo	✓			
Comprensión verbal	✓			
Razonamiento	✓			
Habilidad numérica	✓			
Fluidez verbal		✓		
Lógica		✓		
Productividad	✓			
Paciencia		✓		
Participación		✓		
Inteligencia emocional	✓			
Supervisión y toma de decisiones	✓			
Reemplazo:				
✓ En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el oficial de crédito, oficial de cobranza, gerente general y las personas que se designen para tareas operativas específicas excepción de la tarea de precalificación interna de crédito.				
Aspectos ambientales y riesgos de trabajo:				
✓ Conocer y respetar las disposiciones de seguridad, salud, ambiente y calidad dispuestos para sus actividades.				
III. AUTORIDAD				
Quien ejerza la jefatura del departamento de crédito y cobranza, está autorizado a tomar medidas razonables, conjuntamente con el criterio de las gerencias, para cumplir las responsabilidades delegadas.				
IV. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD				
✓ Participar de la formulación de políticas, procedimientos y objetivos de crédito y cobranza.				
✓ Investigar los nuevos métodos para la precalificación de crédito y procedimientos de cobro.				
✓ Supervisar la administración de todas las funciones y fases del departamento.				
✓ Intervenir en la gestión de cobros de difícil recaudación.				

Elaborado por: Irma Pomaquero

Figura 3. Perfil de cargo del Oficial de Crédito de la COAC Minga Ltda.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.	
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: DCC.FDC.001.2
	FECHA: 15/08/2016
	REVISIÓN: TRIMESTRAL
	VERSIÓN: 1
V. INFORMACIÓN BÁSICA	
<p>Nombre del puesto:</p> <p>Área o departamento:</p> <p>Supervisado por:</p> <p>Coordinación interna:</p> <p>Coordinación externa:</p> <p>Horario de trabajo:</p>	<p>Oficial de crédito</p> <p>Departamento de crédito y cobranza</p> <p>Jefe de crédito y Cobranza</p> <p>Oficial de cobranza</p> <p>Asesoría legal</p> <p>Comité de comercialización y crédito</p> <p>Gerente financiero y administrativo</p> <p>Gerente comercial</p> <p>Gerente de proyectos</p> <p>Socios, proveedores (Bancos, credit report, auditores).</p> <p>Lunes a viernes de 09:00 a 18:00, con una hora de almuerzo.</p>
VI. REQUISITOS	
<p>Edad: entre 23 y 35 años.</p> <p>Género: Indistinto</p> <p>Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Graduado, egresado o cursando últimos años en ingeniería de empresas, ingeniería comercial, ingeniería en contabilidad y auditoría, finanzas, economía o carreras afines. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años, desempeñándose en jefaturas en el área de crédito y cobranza y 2 trabajando como oficial de crédito en empresas afines. <p>Paquetes utilitarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Office, internet, sistemas financieros, software bancos, buró de crédito. <p>Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis financiero y crediticio • Planificación, organización, dirección y control. • Atención al cliente • Indicadores financieros. • Presupuesto • Instrumentar operaciones de crédito y cobranza • Manejo de las C” de crédito 	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.				
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS				
	MANUAL DE FUNCIONES			
	CÓDIGO: DCC.FDC.001.2		FECHA: 15/08/2016	
	REVISIÓN: TRIMESTRAL		VERSIÓN: 1	
HOJA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD				
DESCRIPCIÓN	Habilidades y competencias			
	ALTO	INTERMEDIO	BAJO	NO APLICA
Sociabilidad	✓			
Adaptabilidad al entorno		✓		
Dominancia	✓			
Innovación y creatividad		✓		
Trabajo a presión	✓			
Trabajo en equipo	✓			
Comprensión verbal	✓			
Razonamiento	✓			
Habilidad numérica	✓			
Fluidez verbal		✓		
Lógica		✓		
Productividad	✓			
Paciencia		✓		
Participación		✓		
Inteligencia emocional	✓			
Supervisión y toma de decisiones				✓
Reemplazo:				
✓ En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el oficial de cobranza, jefe de crédito, gerente general y las personas que se designen para tareas operativas específicas.				
Aspectos ambientales y riesgos de trabajo:				
✓ Conocer y respetar las disposiciones de seguridad, salud, ambiente y calidad dispuestos para sus actividades.				
VII. AUTORIDAD				
Quien ejerza como oficial de crédito en el departamento de crédito y cobranza, está autorizado a coordinar y controlar las operaciones de crédito, conjuntamente con el criterio de del jefe de crédito y cobranza, para cumplir las responsabilidades delegadas.				
VIII. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD				
✓ Evaluar la información crediticia del cliente en el buró de crédito credi- report.				
✓ Evaluar las condiciones crediticias, capacidad e información del socio, para elaborar el plan de pagos.				
✓ Solicitar al socio la respectiva documentación y requisitos verificando su veracidad.				
Coordinar con el socio y las demás dependencias, los distintos requerimientos para la precalificación del crédito.				

Elaborado por: Irma Pomaquero

Figura 4. Perfil de cargo del Oficial de Cobranza de la COAC Minga Ltda.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.	
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: DCC.FDC.001.2
	FECHA: 15/08/2016
	REVISIÓN: TRIMESTRAL
	VERSIÓN: 1
I. INFORMACIÓN BÁSICA	
Nombre del puesto:	Oficial de cobranza
Área o departamento:	Departamento de crédito y cobranza
Supervisado por:	Jefe de crédito y cobranza
Coordinación interna:	Oficial de crédito Asesoría legal Comité de comercialización y crédito Gerente financiero y administrativo Gerente comercial Gerente de proyectos
Coordinación externa:	Socios, proveedores (Bancos, credit report, auditores).
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 09:00 a 18:00, con una hora de almuerzo.
II. REQUISITOS	
Edad: entre 23 y 35 años.	
Género: Indistinto	
Educación:	
<ul style="list-style-type: none"> • Graduado, egresado o cursando últimos años en ingeniería de empresas, ingeniería comercial, ingeniería en contabilidad y auditoría, finanzas, economía o carreras afines. 	
Experiencia:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años, desempeñándose en jefaturas en el área de crédito y cobranza y 2 trabajando como oficial de cobranzas en empresas afines. 	
Paquetes utilitarios:	
<ul style="list-style-type: none"> • Office, internet, sistemas financieros, software bancos, buró de crédito. 	
Formación:	
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis financiero y crediticio • Recuperación de cartera • Atención al cliente • Indicadores financieros. • Negociación • Instrumentar operaciones de crédito y cobranza • Manejo de las C” de crédito 	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.				
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS				
	MANUAL DE FUNCIONES			
	CÓDIGO: DCC.FDC.001.2		FECHA: 15/08/2016	
	REVISIÓN: TRIMESTRAL		VERSIÓN: 1	
HOJA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD				
DESCRIPCIÓN	Habilidades y competencias			
	ALTO	INTERMEDIO	BAJO	NO APLICA
Sociabilidad	✓			
Adaptabilidad al entorno		✓		
Dominancia	✓			
Innovación y creatividad		✓		
Trabajo a presión	✓			
Trabajo en equipo	✓			
Comprensión verbal	✓			
Razonamiento	✓			
Habilidad numérica	✓			
Fluidez verbal	✓			
Lógica		✓		
Productividad	✓			
Paciencia	✓			
Participación		✓		
Inteligencia emocional		✓		
Supervisión y toma de decisiones				✓
Reemplazo:				
✓ En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el oficial de crédito, jefe de crédito, gerente general y las personas que se designen para tareas operativas específicas.				
Aspectos ambientales y riesgos de trabajo:				
✓ Conocer y respetar las disposiciones de seguridad, salud, ambiente y calidad dispuestos para sus actividades.				
III. AUTORIDAD				
Quien ejerza como oficial de cobranza en el departamento de crédito y cobranza, está autorizado a gestionar la recuperación la recuperación de cartera conjuntamente con el jefe de crédito y cobranza, para cumplir las responsabilidades delegadas.				
IV. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD				
✓ Coordinar y registrar los pagos por concepto de créditos otorgados.				
✓ Evaluar las condiciones crediticias, capacidad e información del socio, para elaborar el plan de pagos.				
✓ Solicitar al socio la respectiva documentación y requisitos verificando su veracidad.				
✓ Coordinar con el socio y las demás dependencias, los distintos requerimientos para la precalificación del crédito.				

Elaborado por: Irma Pomaquero

4.2.8.5 Requerimiento del personal

En el departamento de créditos de la COAC Minga Ltda., se puede decir que existe un jefe de créditos y un oficial de créditos, además cuentan con un oficial de cumplimiento, una abogada y un notificador – recaudador, el personal que se requiere específicamente para el departamento de cobranzas es:

- Un jefe de créditos y cobranzas (podría ascender el jefe de créditos)
- Un jefe de cobranzas
- Un jefe de créditos

Para ello se debe completar el formato de requerimiento de personal. (Anexo 6)

4.2.8.6 Inducción al personal

Una vez seleccionado el personal idóneo para el puesto requerido para este departamento, el jefe administrativo financiero y el jefe de negocios deberán hacer la presentación general de las instalaciones de la organización e informar sobre el manual de funciones y demás dudas de acuerdo al cargo que va a desempeñar.

La inducción se lo realizará tomando en cuenta lo siguiente:

Tabla 17. Inducción del personal

PROCESO	RESPONSABLE	OBJETIVO
Presentación general de la cooperativa Minga Ltda.	Jefe administrativo financiero	Conocer la organización Informar sobre la políticas y objetivos Presentar al nuevo personal Entregar bienes
Proceso de crédito y cobranza enfatizando más el asunto de cobranza.	Jefe de negocios	Difusión de la HAR de cargo Entregar bienes

Fuente: COAC Minga Ltda.

Realizado por: Irma Pomaquero

4.2.8.7 Capacitación

Es de vital importancia en la actualidad ya que es el proceso de aprendizaje en el que adquieren conocimientos y habilidades necesarias para alcanzar los objetivos definidos, en relación con la misión y visión de la organización, en este caso la capacitación tendrá énfasis en el departamento de créditos y cobranzas al nuevo personal ya que el entrenamiento nos asegura la ejecución satisfactoria del trabajo.

Por lo cual el jefe del departamento de crédito y cobranza deberá detectar las necesidades de capacitación del personal que está a su cargo, esto lo ejecutará previo a la aprobación del gerente general. Para ello utilizará un formato de detección de necesidades de capacitación (Anexo 7), que posteriormente le entregará al jefe administrativo financiero quién coordinará la capacitación solicitada.

4.2.8.8 Evaluación del desempeño

Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

La evaluación del desempeño es una apreciación del desempeño del talento humano, el cual consiste en ejecutar actividades para cumplir metas y objetivos. Además permite al evaluador juzgar sobre la excelencia o debilidad, las cualidades de una persona y cómo contribuye a la cooperativa.

Tiene la siguiente finalidad:

- Detectar a tiempo el grado de adecuación de la persona en el puesto de trabajo.
- Motivar a los trabajadores para mejorar su desempeño.
- Mantener la comunicación y cooperación de la persona adecuada.

La presente evaluación de desempeño al personal de créditos y cobranzas se lo realizará semestralmente, en coordinación con el jefe financiero administrativo. Para lo cual se utilizará el presente formato de evaluación. (Anexo 8)

4.2.9 Procedimiento de cobranzas

4.2.9.1 Objetivo general del documento

Desarrollar el procedimiento para la ejecución de la gestión de cobranza en la COAC Minga Ltda., mediante el cobro del valor de las cuotas activas y atrasadas de los socios para disminuir el nivel de cartera vencida.

4.2.9.2 Alcance

El presente documento es aplicable a la gestión de cobranza, que ejecuta el departamento de créditos y cobranzas. Para uso del:

- ✓ Jefe de crédito y cobranzas
- ✓ Jefe de Cobranza
- ✓ Oficial de cobranza
- ✓ Notificador- recaudador

Lo utilizarán en coordinación con el departamento financiero y asesoría legal de la COAC Minga Ltda.

4.2.9.3 Responsabilidades

- a) Del jefe de crédito y cobranza
 - ✓ Planificar, coordinar y revisar semanalmente la gestión de cobranza, de acuerdo a los reportes de cartera.
 - ✓ Analizar detalles de los reportes: diversas novedades como: compromiso de pagos, fechas de saneamiento de pago, reclamos, etc.
 - ✓ Intervenir en la gestión de cobros de difícil recaudación.
 - ✓ Ejecutar la gestión efectiva de cobranza considerando las medidas que se tomarán en caso de continuar con el atraso de sus pagos.

b) Del oficial de cobranza

- ✓ Generar semanalmente el reporte de cartera y morosidad de las cuentas de los socios de la cooperativa.
- ✓ Mantener actualizado el listado de los créditos castigados.
- ✓ Identificar el depósito de los socios y comparar los saldos de las cuentas de los socios vs. contabilidad.
- ✓ Realizar la gestión de cobros mediante la planificación autorizada.
- ✓ Clasificar la cartera para la entrega a los abogados interno y externo.
- ✓ Realizar el seguimiento a créditos que se encuentran en el departamento legal, a fin de llegar a acuerdos de pago.
- ✓ Mantener bajo su responsabilidad el archivo organizado e histórico de los créditos castigados, con todos los documentos de respaldo.

c) Del Notificador - recaudador

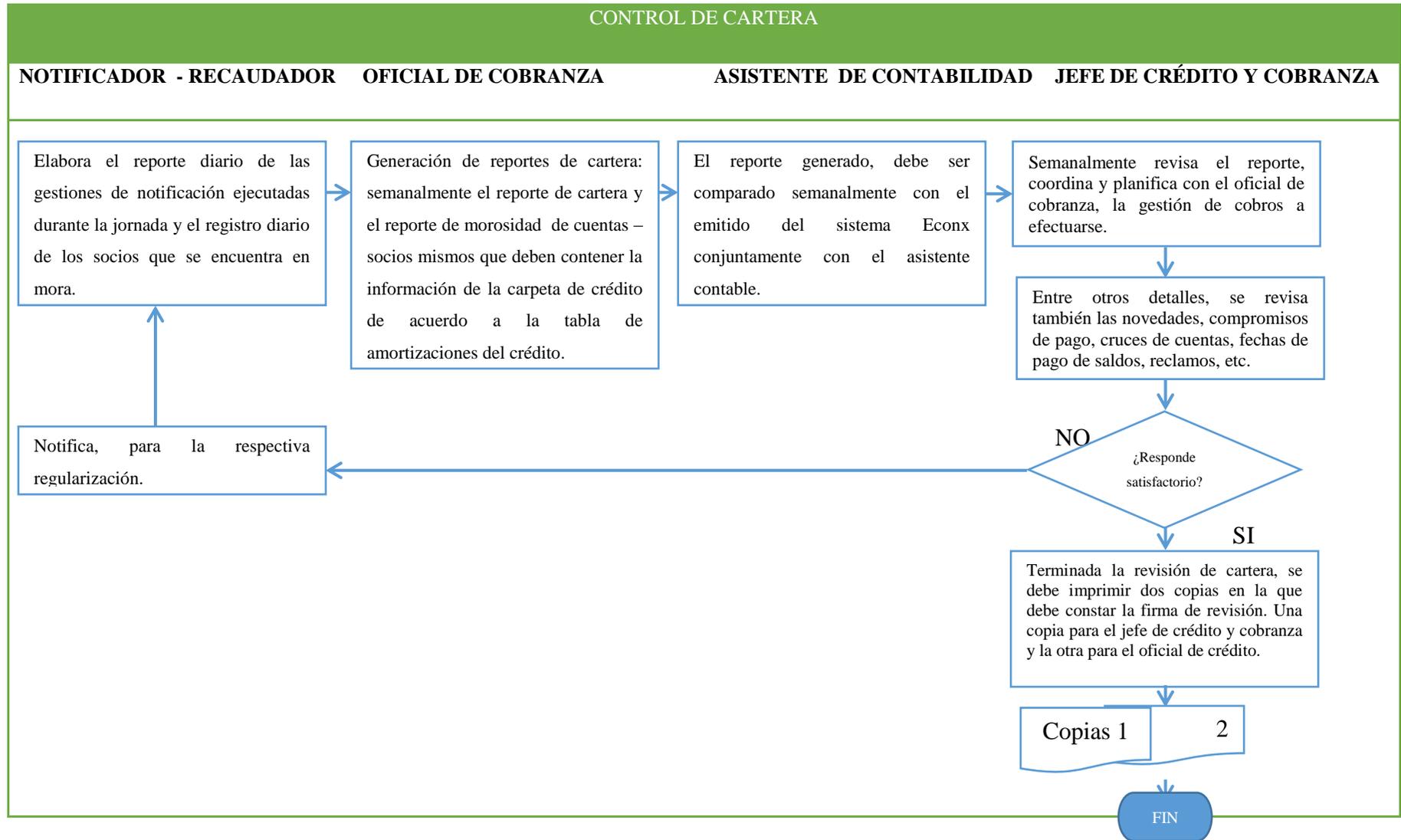
- Coordinar con el Asesor de negocios el registro diario de los socios que se encuentran en mora.
- Realizar la visita domiciliaria a los socios para efectuar la entrega de las respectivas notificaciones.
- Recibir, custodiar y entregar el dinero recaudado al supervisor de Cajas, adjuntando una copia de la papeleta legalizada de la recaudación; de otra forma, depositar en el banco, y entregar el comprobante respectivo al área de Contabilidad.
- Ingresar en el sistema el valor recaudado correspondiente al pago de cada socio para el registro en sus libretas.
- Mantener prudencia y precaución con las actividades administrativas y operativas de la organización
- Asumir responsabilidad por el cuidado y custodia de equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.

4.2.9.4 Metodología

a) Control de cartera

1. El Notificador – recaudador debe elaborar y entregar el reporte diario al oficial de cobranza las gestiones de notificación ejecutadas durante la jornada, para el correspondiente ingreso en el sistema.
2. Coordinar con el oficial de cobranza el registro diario de los socios que se encuentra en mora.
3. El oficial de cobranza, debe generar semanalmente el reporte de cartera (anexo 9), y el reporte de morosidad de cuentas – socios (anexo 10). Los cuales deben contener la información contenida en la carpeta de crédito de acuerdo a la tabla de amortizaciones del crédito.
4. Además el oficial de cobranza debe comparar semanalmente el reporte de cobranza generado con el reporte del sistema ECONX revisa si no hay pendientes, correcciones para coordinar la información y no tener desfases a futuro.
5. Posterior a la comparación de saldos, debe presentar semanalmente el reporte al jefe de crédito y cobranza, quien revisa, coordina y planifica con el oficial de cobranza la gestión de cobros que se llevarán a cabo por semana.
6. la información contenida en los reportes El jefe de cobranza deberá analizar entre otros detalles: los compromisos de pago, cruces de cuentas, fechas de vencimiento, reclamos, etc.
7. Si no es satisfactoria, el jefe de crédito indicará al oficial de cobranza las observaciones, para que sean reguladas.
8. Si la información contenida en los reportes es satisfactoria, el jefe de crédito debe imprimir dos copias, en la que debe constar la firma de revisión del jefe de crédito y cobranza. Lo cual servirá de respaldo para cada uno.
9. El oficial de cobranza deberá archivar los soportes digitales, en una carpeta denominada cobranza en su computador en uso y los archivos impresos en las respectivas carpetas físicas.

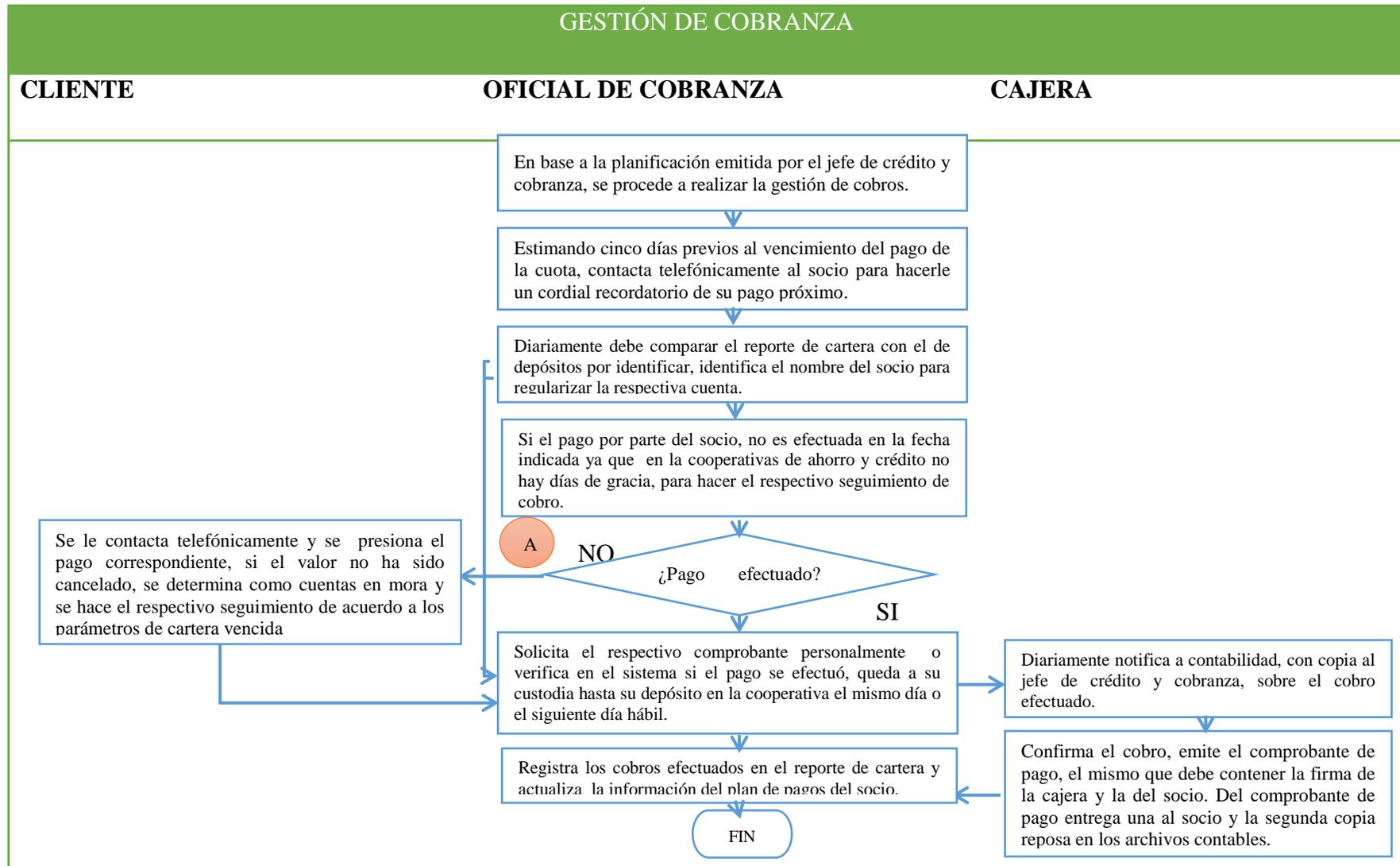
Grafico 30: Flujo grama de procesos control de cartera



b) Gestión de cobranza

- 1) El oficial de cobranza, debe proceder a realizar la gestión de cobros, en base a la planificación emitida por el jefe de crédito y cobranza.
- 2) El oficial de cobranza debe estimar cinco días previos al vencimiento del pago de la cuota, para contactarlo telefónicamente al socio y hacerle un cordial recordatorio de su pago próximo a cumplir.
- 3) El oficial de cobranza diariamente debe comparar el reporte de cartera con el de depósito con el nombre del socio, para regularizar las respectivas cuentas.
- 4) El oficial de cobranza debe hacer un seguimiento riguroso de los valores pendiente de pagos por parte del socio. Generalmente en la cooperativas de ahorro y crédito no hay días de gracia, si el cliente no ha pagado a la fecha se procede de acuerdo a los parámetros de cartera vencida y el costo de la notificación suma desde el primer día de mora.
- 5) Si el pago fue efectuado satisfactoriamente por el socio, el oficial de cobranza solicita el respectivo comprobante personalmente o verifica en el sistema si el pago se efectuó.
- 6) Si el oficial de cobranza efectuó el cobro del respectivo valor en efectivo, queda a su custodia hasta su depósito en la cooperativa el mismo día o el siguiente día hábil.
- 7) El oficial de cobranza debe notificar diariamente al asistente de contabilidad, mediante correo con copia al jefe de crédito y cobranza sobre los cobros realizados.
- 8) La cajera debe confirmar los cobros y emitir el respectivo comprobante de pago, el mismo que debe contener la firma del cajero y la del socio. Una de las dos copias del comprobante de pago debe ser entregado al socio y la segunda copia reposa en los archivos contables.
- 9) El oficial de cobranza registra los cobros efectuados en el reporte de cartera y actualiza la información del plan de pagos del socio.

Grafico 31: Flujo grama de procesos gestión de cobranza



c) Cartera vencida

- 1) El oficial de cobranza en base al reporte de cartera vencida, debe determinar los riesgos de las cuentas en mora y tomar acciones pertinentes de acuerdo a los parámetros para cartera vencida. (Anexo 11)
- 2) Si el valor vencido no ha sido cancelado, pese a la insistencia del procedimiento de cobro de cartera vencida y haber enviado la carta de notificación (Anexo 12), el oficial de cobranza notifica al jefe de crédito y cobranza, para que autorice y solicite al asesor legal la emisión de una carta de notificación pre legal. (Anexo 13)
- 3) El asesor legal emite la notificación pre legal solicitada y mediante el Notificador-recaudador, hará llegar al socio; deberá ser firmada por el socio y dejar la original y la copia deberá ser archivada en la carpeta de crédito del socio.
- 4) Si la respuesta del socio es desfavorable, y pide un plazo de pago para determinada fecha al jefe de cobranza, se le puede otorgar este plazo mediante un análisis minucioso.
- 5) Si la respuesta del cliente es favorable, con el respectivo pago, se continúa con la respectiva regularización del cobro.
- 6) Si la respuesta del socio nuevamente no es favorable el asesor legal procede al embargo de bienes del socio, mediante un modelo de entrega voluntaria de bienes.
- 7) Finalmente se continúa con la conexión  de la etapa de gestión de cobranza.

Grafico 32: Flujo grama de procesos cartera vencida

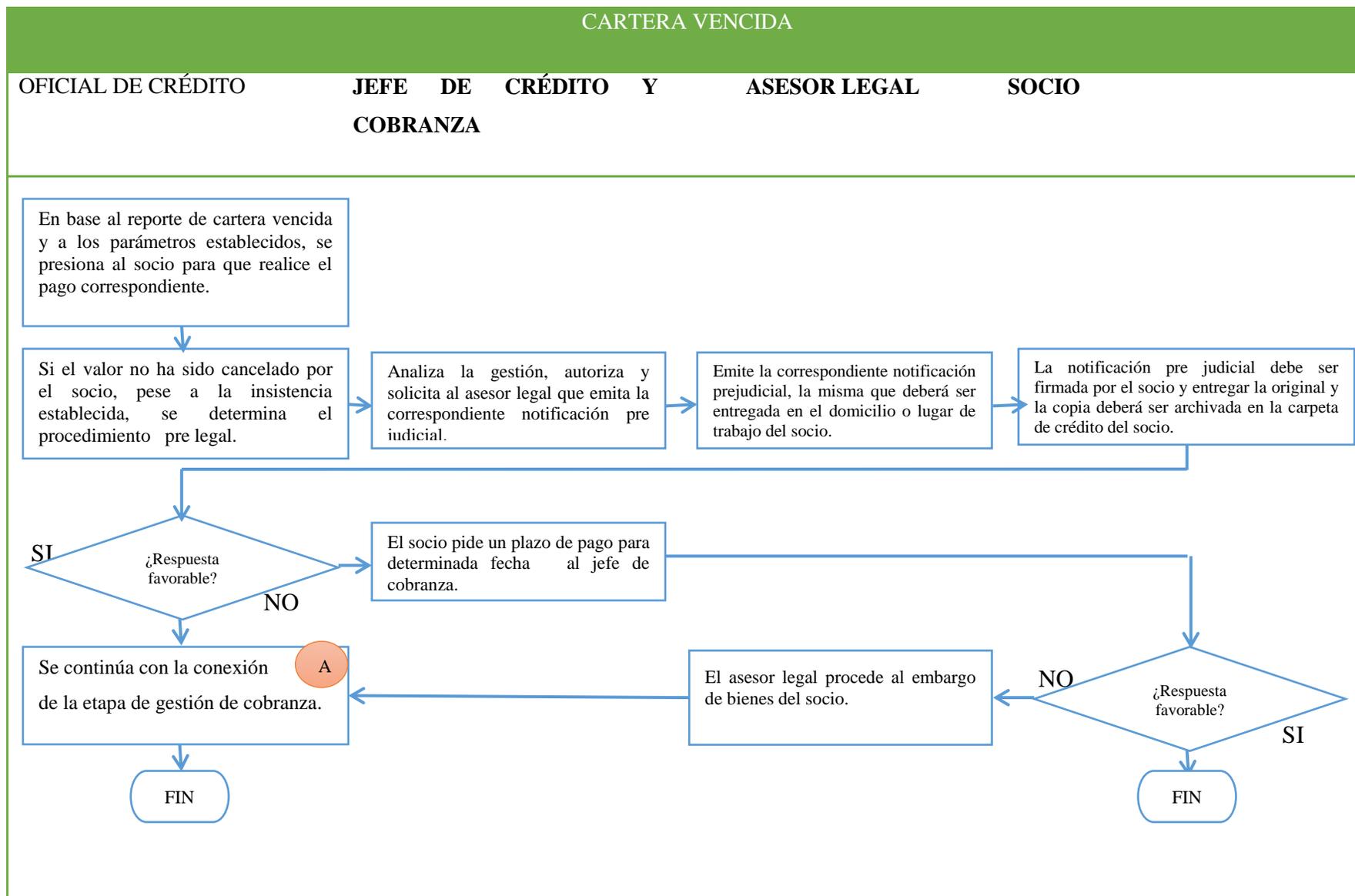


Grafico 33: Indicadores de gestión

Excelente (eficaz-eficiente) => 100%		Satisfactorio = 91% al 99%			Deficiente = 1% al 90%		
Nombre	Tipo	Objetivo	Responsable	Frecuencia	Fórmula	Medida	Meta
1. Control de cartera.	Eficacia	Medir la eficacia del oficial de cobranza, para realizar el control de cartera.	Jefe de crédito y cobranza.	Mensual	$\frac{\# \text{ de reportes emitidos}}{\# \text{ de reportes programados}} \times 100$	%	100%
					$\frac{\# \text{ de cobros regularizados}}{\text{Total de cobros efectuados}} \times 100$		
2. Gestión de cobranza.	Eficiencia	Medir la eficiencia del oficial de cobranza, para realizar la recuperación de cartera.	Jefe de crédito y cobranza.	Mensual	$\frac{\text{Tiempo programado para la recuperación de cartera}}{\text{Tiempo ejecutado en la recuperación de cartera}} \times 100$	%	100%
3. Cartera vencida.	Economía	Medir el nivel de cobranza de cartera en mora.	Jefe de crédito y cobranza.	Mensual	$\frac{\sum \text{ Valor de crédito cobrado (recuperado)}}{\sum \text{ Valor de crédito aprobado}} \times 100$	%	100%
	Eficacia	Medir el cumplimiento de pago de los clientes.	Oficial de cobranza.	Mensual	$\frac{\text{Plazo pactado para el pago de obligaciones del cliente}}{\text{Plazo de pago efectuado por el cliente}} \times 100$	%	100%

Fuente: (Heredia, 2013)

Elaborado por: Irma Pomaquero

Grafico 34: Indicadores de gestión departamento de cobranza

INDICADORES DE GESTIÓN					
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS					
MES:			FECHA DE PRESENTACIÓN:		
NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA		PORCENTAJE	ESTÁNDAR	BRECHA RESUMEN
Recuperación Preventiva de	Número de Socios al día en los Pagos				
Créditos por Socio	Número de notificaciones preventivas al socio				
Monto Recuperado	Saldo inicial de cartera vencida - Saldo final de Cartera Vencida				
Cumplimiento de Operaciones	Monto Recuperado Mensual				
de Crédito	Total de Cartera Vencida Presupuestada				
Créditos por comenzar juicio	Total de Créditos Vencidos -Total de Créditos (-61 días)				

Fuente: (Heredia, 2013)

Elaborado por: Irma Pomaquero

Recuperación preventiva de créditos por socio: indicador que permite identificar en forma proporcional el cumplimiento de los socios en sus obligaciones para con la cooperativa, una vez sido 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: 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. (Heredia, 2013).

4.2.10 Manual de Políticas

4.2.10.1 Objetivo

Desarrollar el procedimiento para la gestión de cobranza el cual servirá como guía en el desarrollo de la gestión de cobranza de la COAC Minga Ltda.

4.2.10.2 Alcance

El presente documento es aplicable a la gestión que realiza el departamento de crédito y cobranza. Para uso del:

- Jefe de crédito y cobranza
- Jefe de cobranza
- Oficial de cobranza

4.2.10.3 Cobranza

Para el proceso de recuperación de cartera la COAC Minga Ltda., considerará las siguientes políticas:

a) Cartera vigente

Es aquella que la cooperativa ha otorgado a sus socios y se encuentran al día en sus pagos, es decir que de esta cartera salen los créditos que tengan mora en el pago. Los socios que tienen créditos en cartera vigente, son catalogados clientes “tipo A” establecidos en la calificación de riesgos: según las normas estipuladas para las instituciones financieras.

Políticas:

- Se realizarán llamadas a los socios con 48 horas de anticipación para recordarles el vencimiento de su cuota.
- La cooperativa realizará débitos automáticos de la cuenta de ahorros del socio en la fecha de vencimiento, si no cuenta con saldo en la cuenta ésta se considerará automáticamente vencida.
- La revisión de la cartera vigente se realizará con frecuencia diaria.

b) Cartera vencida

Se denomina cartera vencida a la sumatoria de los valores no cancelados de acuerdo a la tabla de amortización. Lo cual se origina por el pago impuntual de la cuota o las cuotas de crédito de los socios.

Políticas:

- Para efectuar una labor efectiva de cobranza es necesario segmentar la cartera de acuerdo a las características similares de los socios y/o cuentas, entre éstas: antigüedad, producto, ubicación geográfica, etc.

- La gestión de recuperación de cartera vencida estará a cargo de los siguientes responsables:

Tabla 18. Responsables de cartera vencida

RESPONSABLES DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA	
DÍAS DE MORA	RESPONSABLES
De 1 a 30 días	El Oficial de cobranzas y el Notificador - recaudador
De 61 a 90 días	Jefe de cobranza y Jefe de crédito y cobranza
Mayor a 90 días	Jefe de crédito y cobranza, gerencia y Abogada.

Fuente: COAC Minga Ltda.

Realizado por: Irma Pomaquero

- Al no obtener resultados favorables en la primera notificación el oficial de cobranzas entregará el listado al jefe de crédito y cobranza.
- El jefe de crédito y cobranza procederá a realizar llamadas telefónicas a los socios y garantes, en la que podrá establecer alternativas de pago entre ellas la refinanciación.
- Al no percibir ningún acuerdo el jefe de crédito y cobranza procederá a visitar al socio conjuntamente con el gerente y entregará la segunda carta de notificación pre legal informándole que si incumple con los pagos la institución tomará otras medidas para el cobro.
- Una vez agotadas todas las instancias de recuperación de créditos vencidos, el jefe de crédito y cobranza y gerencia entregarán los files con la documentación pertinente a la abogada para que inicie el cobro por vía judicial.

4.2.11 Presupuesto de implementación

” Son los planes operacionales relacionados con el dinero manejado en determinado período. Los presupuestos generalmente abarcan un año, correspondiente al ejercicio fiscal de la empresa”. (Chiavenato , 2001, pág. 190)

Para llevar a cabo la presente propuesta se requiere de un presupuesto, a continuación se presenta una proyección mensual, para el desarrollo de las actividades del departamento de cobranzas.

4.2.11.1 Plan de financiamiento

Tabla 19. Plan de financiamiento

PLAN DE FINANCIAMIENTO			PORCENTAJE
Presupuesto año 2017	\$ 3.852,63		100%
COAC Minga Ltda.			
Total inversión	\$ 3.852,63		

Fuente: COAC Minga Ltda.

Elaborado por: Irma Pomaquero

Como se puede observar para la inversión de la implementación del departamento de cobranza se requiere de \$ 3.852,63 dólares, presupuesto que actualmente la cooperativa no tiene fijado para la misma, como es una propuesta una vez realizado el análisis respectivo sobre su implementación de la COAC Minga Ltda., deberá asignar al presupuesto del año 2017 para su ejecución.

4.2.11.2 Gastos administrativos

Tabla 20. Detalle de sueldos del personal

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.									
DEPARTAMENTO DE COBRANZA									
DETALLE DE SUELDOS DEL PERSONAL									
N°	CARGO	SUELDO	13° SUELDO	14° SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	APORTE PATRONAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Oficial de créditos	\$ 550,00	\$ 45,82	\$ 24,33	\$ 22,91	\$ 45,82	\$ 66,43	\$ 755,31	\$ 9.063,72
2	Oficial de cobranzas	\$ 550,00	\$ 45,82	\$ 24,33	\$ 22,91	\$ 45,82	\$ 66,43	\$ 755,31	\$ 9.063,72
TOTAL		\$ 1.100,00	\$ 91,64	\$ 48,66	\$ 45,82	\$ 91,64	\$ 132,86	\$ 1.510,62	\$ 18.127,44

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Irma Pomaquero

4.2.11.3 Inversión en activos fijos

Tabla 21. Inversión en activos fijos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL INVERSIÓN
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Computadora, core i5,1.8 GHZ, 4GB, LCD 16"	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Impresora Láser HP	1	\$ 200,00	\$ 200,00
TOTAL DE EQUIPO DE CÓMPUTO			\$ 1.200,00
INSTALACIONES			
Teléfono- extensión fija	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Instalaciones de red, divisiones y adecuaciones	2	\$ 200,00	\$ 400,00
TOTAL DE INSTALACIONES			\$ 500,00
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorios ergonómicos	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Sillas ergonómicas	2	\$ 60,00	\$ 120,00
archivadores	2	\$ 100,00	\$ 200,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 520,00
TOTA EN INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS			\$ 2.220,00

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Irma Pomaquero

4.2.11.4 Depreciaciones

Tabla 22. Depreciación de activos fijos

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS**

DETALLE	TIEMPO O AÑOS	PERÍODO	% DEPRECIACIÓN	INVERSIÓN	DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3	0		\$ 1.200,00		
		1	33%		400,00	400,00
		2	33%		400,00	800,00
		3	33%		400,00	1200,00
INSTALACIONES	5	0		\$ 500,00		
		1	20%		100,00	100,00
		2	20%		100,00	200,00
		3	20%		100,00	300,00
		4	20%		100,00	400,00
		5	20%		100,00	500,00
MUEBLES Y ENSERES	10	0		\$ 520,00		
		1	10%		52,00	52,00
		2	10%		52,00	104,00
		3	10%		52,00	156,00
		4	10%		52,00	208,00
		5	10%		52,00	260,00
		6	10%		52,00	312,00
		7	10%		52,00	364,00
		8	10%		52,00	416,00
		9	10%		52,00	468,00
		10	10%		52,00	520,00
TOTAL				\$ 2.220,00	\$ 2.220,00	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Irma Pomaquero

4.2.11.5 Suministros de oficina

Tabla 23. Detalle de suministros de oficina

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.

DEPARTAMENTO DE COBRANZA

DETALLE DE SUMINISTROS DE OFICINA

N°	DETALLE	UNID. MEDIDA	CANT.	PRECIO	TOTAL	FRECUENCIA	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Resma de papel bond	unidad	2	\$ 3,50	\$ 7,00	mensual	\$ 7,00	\$ 84,00
2	Tinta para impresoras	juego	2	\$ 30,00	\$ 60,00	trimestral	\$ 20,00	\$ 240,00
3	Hojas de notificaciones	Paquete (1000)	2	\$ 15,00	\$ 30,00	trimestral	\$ 10,00	\$ 120,00
4	Esferos, grapas, clips.	juego	2	\$ 3,00	\$ 6,00	trimestral	\$ 2,00	\$ 24,00
TOTAL							\$ 39,00	\$ 468,00

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Irma Pomaquero

4.2.11.6 Servicios básicos

Tabla 24. Detalle de servicios básicos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.

DEPARTAMENTO DE COBRANZA

DETALLE DE SERVICIOS BÁSICOS

N°	DETALLE	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Agua	\$ 5,00	\$ 60,00
2	Luz	\$ 8,00	\$ 96,00
3	Teléfono convencional	\$ 10,00	\$ 120,00
4	Celular	\$ 25,00	\$ 300,00
5	Internet	\$ 15,00	\$ 180,00
TOTAL		\$ 63,00	\$ 756,00

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Irma Pomaquero

4.2.11.7 Proyección del presupuesto de implementación departamental

A continuación se presenta una proyección del presupuesto mensual y anual estimado, para el desarrollo de las actividades del departamento de cobranza y el valor de la inversión total para la creación de la misma.

Tabla 25. Presupuesto de creación del departamento de cobranza

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA. DEPARTAMENTO DE COBRANZAS PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA		
DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Sueldo del personal (Dpto. cobranza)	\$ 1.510,63	\$ 18.127,56
Equipo de computación	\$ 1.200,00	—
Muebles de oficina	\$ 520,00	—
Suministros de oficina	\$ 39,00	\$ 468,00
Servicios básicos	\$ 63,00	\$ 756,00
Capacitación al personal	\$ 20,00	\$ 240,00
Adecuación de instalaciones del dpto. (Una sola vez).	\$ 500,00	—
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 3.852,63	\$ 19.591,56
INVERSIÓN TOTAL	\$ 3.852,63	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Irma Pomaquero

4.2.11.8 Ventajas de la implementación

Entre los beneficios que se obtendrán como resultado de la implementación de un departamento de cobranzas, frente al costo proyectado se destaca los siguientes:

- ✓ Contar con un departamento netamente que se encargue de la cobranza de cartera vencida y castigada.
- ✓ Optimizar los recursos y aumentar la efectividad de la operación de cobro.

- ✓ Adecuar las instalaciones y proveer de equipos, suministros y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, lo cual incrementará la satisfacción del personal y el buen desarrollo de las actividades.
- ✓ Reducir el índice de cartera vencida, generando la pronta recuperación del capital.
- ✓ La implementación de procedimientos y herramientas permiten generar eficiencia y eficacia en el desarrollo de actividades y la mejora continua organizacional.

4.2.11.9 Otras estrategias aplicables:

Tabla 26. Otras estrategias aplicables

N°	ESTRATEGIAS	INSTITUCIÓN
01	Debido a que la organización presenta un porcentaje alto en cartera vencida podría vender su cartera a otras instituciones externas para que ejecuten dicho cobro.	SICOBRA, ECUACOBANZAS, SERVINCO
02	Efectuar la reestructuración de la estructura administrativa con el objetivo de buscar al personal idóneo para el puesto requerido específicamente en el departamento de cobranzas, Sin contratación del nuevo personal debido a la falta de presupuesto por el momento.	COAC MINGA LTDA.

Elaborador por: Irma Pomaquero.

Figura 5. Cronograma

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS**

CRONOGRAMA DE LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

DETALLE DE ACTIVIDADES	1 MES																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
ETAPA 1: REVISIÓN Y APROBACIÓN																														
Revisión y aprobación de la propuesta de creación del departamento de cobranza, por la asamblea general, concejos y gerente.	■	■	■	■	■																									
ETAPA 2: SELECCIÓN DEL PERSONAL																														
Seleccionar al personal (oficial de cobranza y oficial de crédito), de acuerdo a los parámetros establecidos en el manual de funciones.								■	■	■	■	■			■	■	■	■												
ETAPA 3: ADECUACIÓN DE INSTALACIONES																														
Adquirir y adecuar los equipos y muebles de oficina, necesarios para el funcionamiento del departamento.															■	■	■	■												
ETAPA 4: INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN AL PERSONAL																														
Impartir toda la información referente a los procedimientos de control y ejecución de actividades de cobranza.																							■	■	■	■	■			
Prácticas de evaluación																													■	
ETAPA 5: INICIO FORMAL DE ACTIVIDADES																														■

Elaborado por: Irma Pomaquero

CONCLUSIONES

- Se ha podido detectar que en la COAC Minga Ltda., agencia Riobamba, existe problemas dentro de la organización específicamente en el área de créditos y cobranzas, lo cual da lugar a que haya un incremento de la cartera vencida, esto impide el normal desenvolvimiento en las actividades crediticias y de recuperación, causadas por la falta de un departamento de cobranzas.
- La COAC Minga Ltda., no cuenta con personal especializado en cobranzas por ende requiere una reestructura del talento humano según los perfiles requeridos, con el fin de organizar mediante los recursos: materiales, financieros, administrativos y tecnológicos la implementación y desarrollo de sus actividades de manera óptima.
- La entidad por el momento no cuenta con el presupuesto requerido para la implementación del departamento de cobranzas, mismo que desarrolle de manera eficiente y eficaz esta gestión que sin duda es uno de los departamentos cuya prioridad debe tener una cooperativa de ahorro y crédito que anhele alcanzar sus objetivos a corto o largo plazo.

RECOMENDACIONES

- Para crecer en el mercado financiero y ser cada vez más competente y frente a otras instituciones es necesario identificar los problemas desde la raíz mediante indicadores financieros, técnicas y estrategias que permitan dar soluciones y evitar posibles incrementos en este caso de cartera vencida.

- Para poner en marcha la presente propuesta de creación de un departamento de cobranzas es importante contar con el talento humano especializado y responsable el cual aportará a brindar una mejor atención a los socios nuevos y antiguos, mediante el uso adecuado de los recursos que se les otorgará para la ejecución de la gestión de cobranza.

- Se hace necesario que la COAC Minga Ltda., analice e implemente el departamento de cobranzas para conseguir su satisfacción como organización misma que se verá reflejada en su rentabilidad y podrá ampliar la cobertura de su mercado, por lo cual sería conveniente que la Sta. Gerente junto con los directivos de la cooperativa Minga Ltda., designen un monto adecuado en el presupuesto del año 2017 para su ejecución.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato , I. (2001). Administración Proceso, Teoría y Práctica. Bogotá: Mc Graw - Hill Interamericana.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga, L. (2015). Manual de funciones.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito, Minga , L. (2013). Estatutos. *Aprobado mediante resolución N° SEPSROEPS*. Riobamba: COAC.
- Dávalos, N. (1990). Enciclopedia básica de administración contabilidad y auditoría. Quito: Acuña 168 y Agama.
- Ettinger, R. (1981). Crédito y Cobranza. México.
- Fincowsky, E., & Benjamin , F. (2009). Conceptos y principios de Organización. En E. B. Fincowsky. México D.F: McGraw-Hill .
- González, C. (2000). El presupuesto Generalidades, tradicional, áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, base cero, teoría y práctica. Ecafsa.
- López, J. I. (2005). Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal. México: Thomson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). Administración. México: Prentice - Hall.

LINKOGRAFÍA

- Asamblea Nacional , d. (2014). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*.
Obtenido
de:<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Econom%C3%ADa%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0fb9b64e-fecf-485e-ba73-63df33aa9e6f>
- Cashpot. (2011). *Sistema de Gestión de Cobranzas*. Obtenido de <http://www.cashpot.com.ar/gestion-de-cobranzas.aspx>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga , L. (2006). *Quienes Somos*. Obtenido de <http://www.coopminga.com/quienes-somos/> Riobamba: COAC

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga , L. (2013). *Productos y Servicios*. Obtenido de <http://www.coopminga.com/servicios/> Riobamba: COAC
- Grandes Pymes, 2. (2001). *El Análisis Foda*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/18/el-analisis-foda/>
- Heredia, M. (2013). *Tesis sobre la prouesta de creación de un departamento de créditos y cobranzas para la empresa Maqtaco construcciones Cía. Ltda*. Obtenido de <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4178/1/QT03544.pdf>
- Khipo, M. (2014). *Cooperativas de ahorro y crédito unen esfuerzos*. Obtenido de <http://www.coopdaquilema.com/cooperativas-de-ahorro-unen-esfuerzos/>
- Ministerio de Inclusión , E. (2012). *Ley de Economía Popular y Solidaria* . Obtenido de http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf
- Paredes, J. (07 de 2012). Propuesta de Implementación de un Departamento de Cobranzas para optimizar el retorno de créditos en la COAC Lucha campesina Ltda. *Tesis pregrado*. Milagro.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta aplicada



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



Encuesta dirigida al personal administrativo, ejecutivo y de servicios de la COAC Minga Ltda., sobre la creación de un departamento de cobranzas.

Objetivo: Conocer su opinión sobre la creación de un departamento de cobranzas, por lo cual no queda más que agradecerle a usted por la información valiosa que pueda proporcionar.

INSTRUCTIVO:

- Lea detenidamente los aspectos que se preguntan.
- Para contestar las preguntas ponga una (x) en la respuesta que Ud., crea conveniente y/o escriba lo que considera adecuado en el espacio indicado.

CUESTIONARIO:

- 3) ¿Qué cargo desempeña Ud., en la COAC Minga Ltda.? -----
- 4) ¿Cree Ud., que existe un control financiero interno adecuado en la COAC Minga Ltda.?

SI NO

¿Por qué?-----

- 5) ¿Considera Ud., que la actual estructura administrativa de la cooperativa es adecuada al desarrollo de las actividades?

SI NO

¿Por qué?-----

6) **¿La centralización de las operaciones de captación y colocación produce atraso en el retorno de los préstamos?**

SI

NO

7) **¿Conoce Ud., sobre la cartera de la cooperativa?**

SI

NO

8) **¿Detalle cuál es el mayor inconveniente en la cartera que tiene la cooperativa?**

Cartera castigada cartera total cartera vencida

9) **Por qué cree Ud., que se incrementa la cartera vencida en la COAC Minga Ltda. ?**

Falta de un departamento de cobranzas Falta de recaudadores

Falta de personal capacitado

10) **¿Por qué no se cumplen los objetivos y metas de cobranza en la cooperativa?**

Por la morosidad de los socios Cartera de clientes no actualizada

Falta de análisis crediticio

11) **¿Incide en la rentabilidad de la cooperativa el hecho de no contar con un sistema de cobranzas?**

Nada

Poco

Considerable

12) **¿Considera usted que la creación de un departamento de cobranzas incrementará el rendimiento de la cooperativa?**

SI

NO

¿Por qué?-----

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 2. Guía de entrevista aplicada

GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COAC MINGA LTDA.

- 1) ¿Considera Ud., que la actual estructura administrativa de la cooperativa es adecuada al desarrollo de las actividades?
- 2) ¿Cree Ud., que existe un control financiero interno adecuado en la COAC Minga Ltda.?
- 3) ¿Usted considera que la centralización de las operaciones de captación y colocación produce retraso en el retorno de los préstamos?
- 4) ¿Desde su punto de vista, que percepción tiene usted sobre la atención que brinda la COAC Minga Ltda., al público?
- 5) ¿Cuál es su opinión sobre la cartera en la COAC Minga Ltda.?
- 6) ¿Que opina Ud., sobre la existencia de cartera vencida y a que se debe?
- 7) ¿Para el cobro de cartera vencida qué tipo de métodos de cobranzas utiliza y quienes lo realizan de la COAC Minga Ltda.?
- 8) ¿En calidad de Jefe de Agencia, podría responder si la COAC Minga Ltda., cuenta con un departamento de cobranzas?
- 9) ¿Considera Ud., que se debe crear un departamento de cobranzas en la COAC Minga?
- 10) ¿Al crearse el dpto., de cobranzas piensa que se incrementará la rentabilidad de la cooperativa?
- 11) ¿Cuenta con presupuesto la COAC Minga para la implementación del departamento de cobranzas?
- 12) ¿En qué tiempo piensa que debe estar terminado este departamento?

Anexo 3. Perfil de cargo de Jefatura Administrativa – Financiera de la COAC Minga Ltda.



MANUAL DE FUNCIONES Y

PERFILES DE CARGOS

JEFATURA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

Código: A.F-J

Area:	Administrativa – Financiera	MISIÓN
Reporta a:	Gerencia General	<i>Liderar la Gestión Administrativa y Financiera de la Institución</i>
Supervisión:		
Directa:	Contador General, Jefatura de Sistemas, Jefatura de Talento Humano	
Indirecta:	Recibidor Pagador, Servicios Generales y Mensajería.	
Relaciones:		
Internas:	Auditoría Interna y todas las áreas.	
Externas:	Organismos Gubernamentales, Calificadora de Riesgos, Proveedores.	

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Informar a la Gerencia General sobre la situación administrativa y financiera de la Organización, así como también, sobre el avance y cumplimiento del Plan Estratégico, entre otros temas solicitados.
2. Presentar Informes mensuales y anuales de la gestión de la Cooperativa al Consejo de Administración y Gerencia General para su respectiva aprobación.
3. Administrar los activos fijos, proceso de adquisiciones, proveeduría, stock de materiales, entrega-recepción de bienes, custodia de documentación valorada y demás insumos de la Institución
4. Actualizar y mantener bajo su custodia los Inventarios de bienes y valores de la Organización.
5. Administrar el presupuesto e informar su estado a Gerencia General.
6. Efectuar los gastos y endeudamiento autorizado por la Gerencia General.
7. Diseñar, proponer y ejecutar estrategias financieras de la Institución.
8. Diseñar, planificar, ejecutar y controlar las políticas y procedimientos contables y financieras de la Institución, en función con las normas internas y gubernamentales vigentes.
9. Elaborar el plan tributario y el de cumplimiento de obligaciones de la Institución.
10. Enviar reportes a organismos de control, calificadoras de riesgo y otras instituciones relacionadas.
11. Asegurar la emisión de los estados financieros y anexos, análisis financieros y de riesgo, a fin de proporcionar información de utilidad para el análisis y toma de decisiones.
12. Llevar, Supervisar el manejo de el flujo de caja, autorizar fondos de las agencias, controlar de saldos de efectivo y demás actividades de contabilidad.
13. Supervisar el desempeño financiero de las Sucursales o Agencias.

14. Administrar el proceso de adquisición de bienes, suministros y materiales, resueltos por las instancias correspondientes; procurando la optimización de los recursos y aplicando principios de calidad, utilidad y economía para la Organización.
15. Mantener prudencia y sigilo con las actividades administrativas y operativas de la Organización.
16. Es responsable por equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo
17. Las demás inherentes al cargo.

Anexo 4. Perfil de cargo de Jefatura Nacional de Negocios de la COAC Minga Ltda.

JEFATURA NACIONAL DE NEGOCIOS

Código: N-J

Área:	Negocios	MISIÓN
Reporta a:	Gerencia General	<p><i>Liderar la gestión de negocios de la cooperativa, a través de la administración eficiente y estratégica de las líneas de negocio, orientada al cumplimiento de la Misión Institucional y en concordancia con las normas y procedimientos pre-establecidos.</i></p>
Supervisión:		
Directa:	Jefaturas de sucursales, Jefaturas de Agencia, Supervisor de Cajas.	
Indirecta:	Asesor de Negocios, Notificador-Recaudador	
Relaciones:		
Internas:	Auditoría Interna, Jefatura Administrativa – Financiera,	
Externas:	Organismos de control gubernamentales, socios y público en general.	

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Administrar la gestión de negocios y recuperación de las sucursales y agencias.
2. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas por las leyes, reglamentos, políticas y demás disposiciones emitidas por los entes de control interno y externo y en concordancia con los principios de Ética Profesional.
3. Asegurar la eficiente atención al cliente y el cuidado de la imagen corporativa.
4. Supervisar la correcta ejecución del proceso de negocios de las sucursales y agencias a nivel nacional.
5. Presentar mensualmente a Gerencia General, los resultados del monitoreo y evaluación del desempeño de las sucursales y agencias, frente a metas, presupuesto y POA.
6. Elaborar en coordinación con el Área Administrativa - Financiera el presupuesto anual para las Sucursales y Agencias.
7. Distribuir a nivel nacional los fondos destinados de la concesión de créditos, conforme al presupuesto
8. Proponer a la Gerencia General, la actualización, modificación, creación de nuevos productos y servicios financieros y no financieros, alineado a la planificación
9. Planificar, ejecutar y evaluar planes de marketing de los productos de la Institución sus sucursales y agencias, en base al presupuesto establecido.
10. Realizar control periódico del presupuesto asignado para las Sucursales y Agencias y emitir a Gerencia General los informes respectivos.
11. Realizar seguimiento de los pagarés, hipotecas y avalúos.
12. Realizar reuniones frecuentes con las jefaturas de sucursales y jefaturas de agencias para dar seguimiento a los créditos castigados, vencidos y esclarecer los problemas e inconvenientes suscitados con los socios.

13. Llevar control de las gestiones realizadas por los asesores de negocios y personal de cobranzas con respecto a la recuperación de créditos vencidos.
14. Elaborar y presentar Informes de crédito, para las unidades de control Interno y externo
15. Coordinar con Asesoría Legal (asesor legal externo), jefaturas de sucursales y jefaturas de agencia la Iniciación de la acción judicial a socios con cartera castigada.
16. Coordinar con la Jefatura de Recursos Humanos estrategias de Capacitación en base a requerimientos priorizados de su equipo de trabajo.
17. Mantener prudencia y sigilo con las actividades administrativas y operativas de la Organización.
18. Asumir responsabilidad por el cuidado y custodia equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.
19. Las demás funciones inherentes a su cargo dispuesto por el jefe Inmediato.

Anexo 5. Perfil de cargo del Notificador – Recaudador de la COAC Minga Ltda.

NOTIFICADOR- RECAUDADOR

Código: N-VRE

Area:	Negocios	MISIÓN <i>Realizar notificaciones y gestiones de cobranza de cartera de acuerdo a los requerimientos establecidos</i>
Reporta a:	Asesor de Negocios	
Supervisión:		
Directa:	Ninguna	
Indirecta:	Ninguna.	
Relaciones:		
Internas:	Jefatura de Sucursal, Jefatura de Agencia, Recibidor-Pagador, Asesor Legal.	
Externas:	Socios y Público en general.	

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Coordinar con el Asesor de Negocios el registro diario de los socios que se encuentra en mora.
2. Realizar visita domiciliaria a los socios para la efectuar la entrega de las respectivas notificaciones o recaudaciones.
3. Elaborar y entregar al Asesor de Negocios el reporte diario de las gestiones de notificación ejecutadas durante la jornada, para el correspondiente Ingreso en el sistema
4. Realizar visitas a zonas estratégicas con la finalidad de llevar a cabo la recaudación a los socios que no puedan acudir a las Sucursales y Agencias de la Cooperativa.
5. Recibir, custodiar y entregar el dinero recaudado al Supervisor de Cajas, adjuntando una copia de la papeleta legalizada de la recaudación; de otra forma, depositar en el banco, y entregar el comprobante respectivo al área de Contabilidad.
6. Ingresar en el sistema el valor recaudado correspondiente al pago de cada socio para el registro en sus libretas.
7. Mantener prudencia y sigilo con las actividades administrativas y operativas de la Organización
8. Asumir responsabilidad por el cuidado y custodia equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.
9. Las demás funciones inherentes a su cargo dispuesto por el jefe inmediato.

Anexo 6. Requerimiento de personal

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.	
	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA
	MANUAL DE FUNCIONES
	CÓDIGO: DCC.FRP.001 FECHA: 15/08/2016

REQUERIMIENTO DE PERSONAL	
Fecha de realización de la solicitud:	
SOLICITUD DE PERSONAL N° [][] [][]	
Area/Departamento:	Cargo:
Nombre del solicitante:	
MOTIVOS DEL REQUERIMIENTO	
Nueva plaza de trabajo <input type="checkbox"/>	Renuncia <input type="checkbox"/>
Promoción del titular <input type="checkbox"/>	Abandono <input type="checkbox"/>
	Reemplazo temporal <input type="checkbox"/>
	Otros <input type="checkbox"/>
En caso de renuncia o abandono poner el nombre de la persona que ocupaba el cargo	
.....	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del cargo	Reporta a qué cargo
Numero de personas solicitadas [][]	Supervisa a qué cargo
Experiencia solicitada (Funciones):

Años de experiencia	
Requisitos indispensables:	
Licencia <input type="checkbox"/>	Certificación <input type="checkbox"/>
	Otros <input type="checkbox"/>
Tipo de licencia	Tipo de certificación
.....
Conocimiento de	Idiomas <input type="checkbox"/>
	Computación <input type="checkbox"/>
	Otros <input type="checkbox"/>
	Epígrafe:
CONDICIONES ADICIONALES	
Jornada de trabajo	Horario de trabajo
Contratar desde la fecha	Duración aproximada de la contratación
INFORMACIÓN GENERAL DEL PERFIL	
Edad	Máxima
	Mínima
Sexo	Hombre
	Mujer
Indistinto	Indistinto
Instrucción formal	
Bachiller <input type="checkbox"/>	Técnico / Tecnólogo <input type="checkbox"/>
	Universitario <input type="checkbox"/>
Especialización:
OBSERVACIONES FINALES	
.....	
.....	
.....	
FIRMAS:	
	Solicitado por:
	Aprobado por:
	Nombre:
	Nombre:
	Fecha:
	Fecha:
SOLO PARA USO INTERNO - DEPARTAMENTO FINANCIERO-ADMINISTRATIVO/RRHH	
Estado de la requisición	A. Stand by
	B. No cubierto
	C. Cancelado
	D. Cubierto
Persona que ingresa:	Fecha de ingreso:
Beneficios adicionales:	Seguro Médico <input type="checkbox"/>
	Otros <input type="checkbox"/>
	Bonos <input type="checkbox"/>
Observaciones:
	Firma DFA/RRHH

Anexo 7. Formato de necesidad de capacitación

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.

	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA	
	MANUAL DE FUNCIONES	
	CÓDIGO: DCC.FDC.001.2	FECHA: 15/08/2016
	REVISIÓN: TRIMESTRAL	VERSIÓN: 1

ANEXO - FORMATO DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	
Fecha de realización de la solicitud: _____	
SOLICITUD DE CAPACITACIÓN N° <input type="text"/>	
Área/Departamento: _____	
Nombre del solicitante: _____ Cargo: _____	
1. ¿Cree Ud., que necesita capacitación adicional, para realizar las tareas asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo?	
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Explique: _____ _____ _____	
2. Mencione los temas en los que quisiera ser capacitado: (ordénelas por prioridad)	
Tema 1: _____ Justifique porque necesita tomar esta capacitación: _____ _____	
Tema 2: _____ Justifique porque necesita tomar esta capacitación: _____ _____	
Tema 3: _____ Justifique porque necesita tomar esta capacitación: _____ _____	
3. ¿Conoce Ud. alguna institución o personal propio de la empresa que puedan dar la capacitación que Ud. mencionó en el punto N° 2?	
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Precise: Tema 1: _____ Tema 2: _____ Tema 3: _____	
Gracias por su colaboración	
Revisado por: _____ Cargo: _____	
Fecha: _____	

Anexo 8. Formato de evaluación del desempeño

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.

	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA	
	MANUAL DE FUNCIONES	
	CÓDIGO: DCC.FDC.001.2	FECHA: 15/08/2016
	REVISIÓN: SEMESTRAL	VERSIÓN: 1

ANEXO – FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO													
Nombre: _____						Cargo: _____							
Área/Departamento: _____						Fecha: _____							
CRITERIO DE EVALUACIÓN													
Defina sucintamente cada punto, además califíquelo de acuerdo con el siguiente criterio:	Óptimo		Encima de la media				Media			Debajo de la media			Nulo
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
I DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN											Calificación:		
1. Producción:													
Cantidad de trabajo ejecutado normalmente _____											(_____)		
2. Calidad:													
Exactitud y orden del trabajo _____											(_____)		
3. Conocimiento del trabajo:													
Grado de conocimiento de sus tareas _____											(_____)		
4. Cooperación:													
Actitud hacia la compañía, los jefes y los colegas _____											(_____)		
II CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES													
1. Comprensión:													
Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones _____											(_____)		
2. Creatividad:													
Capacidad para efectuar ideas productivas _____											(_____)		
3. Realización:													
Capacidad para efectuar ideas propias o ajenas _____											(_____)		
III EVALUACIÓN SUPLEMENTARIA													
1. Ajuste general a las funciones:													
Adecuación y desempeño de la función _____											(_____)		
2. Proceso funcional:													
Grado de desarrollo en la función _____											(_____)		
3. Asistencia y puntualidad:													
Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes _____											(_____)		
4. Salud													
Estado general de salud y disposición para el trabajo _____											(_____)		
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN													
Revisado por: _____						Cargo: _____							
Fecha: _____													
Sugerencias: _____													

Anexo 11. Parámetros para cartera vencida

N°	DÍAS DE MORA	RIESGO	COSTO DE NOTIFICACIÓN	PARÁMETRO	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	DOCUMENTO EMITIDO
1	De 1 a 30 días de mora.	Moderado	DE 0,50 ctv. Hasta \$4.00 al deudor y 0,85 al garante (el llamadas al deudor y garante).	Se debe hacer llamadas telefónicas o visitas al socio (domicilio o lugar de trabajo) para gestionar la cobranza.	Cada 5 días procurando establecer un compromiso de pago.	Reporte de llamadas y visitas.
2	De 31 60 días de mora.	Medio	Garante y deudor \$5,00	Además de la primera opción se debe enviar una carta pre legal al (domicilio o lugar de trabajo) presionando para que el socio efectúe su pago.	Dos o más cartas en el transcurso de los días en mora establecidos.	Carta de notificación
3	Más de 61 días de mora.	Alto	Garante y deudor \$10,00 por notificación.	Si el socio pide un plazo de pago para determinada fecha al jefe de cobranza, se le puede otorgar este plazo mediante un análisis minucioso.	Depende de que el socio cumpla su palabra. Debe estar pendiente todos los días hasta que el socio esté al día.	Carta de notificación pre legal. Si ya cancela los recibos respectivos.
4	Más de 61 días de mora.	Alto	Garante y deudor \$10,00 por notificación.	Si el socio no cumple con el plazo de pago para la fecha solicitada se procede al proceso judicial con el asesor legal.	Todos los días.	Formato de entrega voluntaria de bienes.

Anexo 12. Modelo de carta de notificación

	CARTA DE NOTIFICACIÓN
<p>(Ciudad), _____ de _____ de 201_____</p>	
<p>Señor (a): _____</p>	
<p>Presente.</p>	
<p>Estimado acreditado:</p>	
<p>La presente es para recordarle que Ud., recibió un crédito de nuestra institución por un valor de \$ / US\$ _____ a un plazo de ____ meses. Le recordamos que dicho crédito está atrasado en la _____ cuota con _____ días de mora.</p>	
<p>Aprovechamos la oportunidad para informarle que la puntualidad en el pago de las cuotas es muy importante para su historial crediticio con nuestra institución y para otros créditos que esperamos otorgarle basados en su historial, lo cual permitirá fortalecer nuestra relación crediticia.</p>	
<p>Lo esperamos en nuestras oficinas, a más tardar el día _____ para regularizar la situación.</p>	
<p>Atentamente.</p>	
<p>_____</p> <p>Jefe de cobranza</p>	<p>_____</p> <p>Gerente de Sucursal</p>

Anexo 13. Carta de notificación pre legal

	CARTA DE NOTIFICACIÓN PRE LEGAL
(Ciudad), _____ de _____ de 201_____	
Señor (a): _____	
Presente.	
De nuestra consideración:	
La presente es para recordarle que Ud., recibió un crédito de nuestra institución por un valor de \$ / US\$ _____ a un plazo de ____ meses. Le informamos que dicho crédito está atrasado en la _____ cuota con _____ días de mora.	
Por dicho motivo, lo emplazamos a acercarse a nuestras oficinas dentro de 48 horas para solucionar su atraso. En caso contrario le manifestamos que su expediente pasará a nuestro Departamento Jurídico para iniciar la Demanda Judicial y proceder al embargo preventivo de sus bienes.	
Asimismo, aprovechamos la oportunidad para informarle que al iniciarse la demanda judicial, Ud. incurrirá en gastos legales más los honorarios del abogado. Además, informaremos a las Sociedades de Información Crediticia su situación con nuestra cooperativa lo cual perjudicará las referencias con otras instituciones del país.	
A la espera de su pronta respuesta, nos despedimos atentamente.	
_____ Gerente de Créditos	_____ Asesor Legal

Anexo 14. Adecuación del Estatuto Cooperativa de Ahorro y Crédito” Minga” Ltda.

ESTATUTO COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "MINGA" LTDA.

ADECUACIÓN

ESTATUTO COOPERATIVA E AHORRO Y CREDITO "MINGA" LTDA.

Aprobado mediante Resolución No. SEPS-
ROEPS-2013-000726, de fecha 07 de Mayo
del 2013

1 ■ ■ ■ ■ ■

TÍTULO PRIMERO GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

Artículo 1.- ADECUACIÓN DE ESTATUTOS: La Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Limitada, actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su Estatuto Social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

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

lar y Solidaria y del ente regulador.

Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD, DURACIÓN: El domicilio principal de la Cooperativa es el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo y, cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

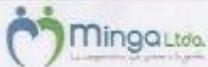
La cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad.

La cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Artículo 3.- OBJETO SOCIAL: La cooperativa tendrá como objeto social principal realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose

Anexo 15. Reglamento Administrativo Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Minga" Ltda.

	REGLAMENTO INTERNO	Página:	1 de 30	Responsable del documento:	
		Fecha:	30-Abr-15	Asamblea General	
		Versión:	002-2015	Acta No. 006-2015-AG	

REGLAMENTO ADMINISTRATIVO INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MINGA LIMITADA."

ARTÍCULO 1.- DEL ÁMBITO DEL REGLAMENTO ADMINISTRATIVO INTERNO.- El presente Reglamento Administrativo Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito MINGA Ltda., normará aquellos aspectos derivados de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, que no se encuentren normados en el Estatuto, o que por su extensión solo fueron mencionados, relacionados con los Socios, Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comisiones, Presidencia, Secretaría, Gerencia, Régimen Parlamentario.

El presente Reglamento Administrativo Interno, no regula los aspectos relacionados con la administración de los empleados y trabajadores que estarán regulados en el Reglamento Interno de Trabajo.

ARTÍCULO 2.- DEFINICIONES.- Para efectos de la normativa interna de la Cooperativa, se detallan algunas palabras de uso común en la misma y sus definiciones:

INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.- La intermediación financiera se define a la actividad que realiza la Cooperativa para captar recursos ya sea de sus socios, en cuentas patrimoniales (certificados de aportación) o cuentas de pasivo (depósitos a la vista o depósitos a plazo), o de los clientes, exclusivamente en cuentas de pasivo y dichos recursos, colocarlos en operaciones de crédito (préstamos) a sus socios y clientes, conforme a la normativa que al efecto dicte el Consejo de Administración.

SOCIO ACTIVO.- Aquel socio que cumpliendo los requisitos para mantener dicha calidad, ha realizado transacciones voluntarias en su cuenta de ahorros en los últimos seis meses.

SOCIO INACTIVO.- Aquel socio que no ha realizado transacciones voluntarias en la cuenta de ahorros de la Cooperativa por más de seis meses.

CLIENTE O TERCERO.- Aquellas personas que no tienen certificados de aportación en la Cooperativa y que realizan operaciones financieras, de servicios complementarios o sociales con la Institución.

OFICINAS OPERATIVAS.- Locales debidamente autorizados por la Superintendencia, en donde la Cooperativa ofrece sus servicios financieros, dependiendo de la autonomía se clasifican en Matriz, sucursales, agencias o ventanillas de extensión o de servicios.

Anexo 16. Balance General

PROYECCION FINANCIERA 2015		Coop. Minga		Oficina CONSOLIDADO	
Nombre de la institución y oficina		2,015			
Período a proyectar		dólares			
Moneda					
ESTADOS FINANCIEROS HISTORICOS		Cifras expresadas en		al 31 de Octubre de 2015	
BALANCE GENERAL		Año 2,014	Año 2,015	Variación	Variación
		% vs activos	% vs activos	%	\$
1	ACTIVOS	11,065,718	11,762,815	96.4%	697,097
11	Fondos Disponibles	979,862	870,655	7,5%	-109,207
1101	Caja	267,817	172,550		
1103	Bancos	712,075	707,105		
12	Fondos Interbancarios	0	0	0,0%	0
13	Inversiones	0	125,982	1,1%	125,982
1305	Inversiones	0	127,258		
1399	Provisiones Perd. Inversiones	0	-1,276		
14	Cartera de Créditos - Cartera de Créditos	8,938,696	9,592,683	80.6%	653,988
	Créditos por Vencer	8,388,448	9,936,684	73.5%	1,548,236
	Créditos que no devenguen intereses	347,940	237,899		
	Créditos Vencidos	592,441	688,556		
1499	Provisión Créditos Incobrables	-399,133	-488,428		
16	Cuentas por Cobrar	35,962	188,102	0,3%	152,141
17	Bienes Realizables	177,218	140,943	1,2%	-36,275
18	Activo Fijo	627,932	803,635	7,5%	175,703
19	Otros Activos	109,920	115,818	1,0%	5,898
2	PASIVOS	9,456,971	9,692,601	2,5%	235,630
21	Obligaciones con el Público	8,152,156	8,891,961	91,7%	739,805
2101	Depósitos a la Vista	4,127,466	4,076,866	42,1%	-50,600
2105	Depósitos Restringidos y Otros	1,378,885	1,261,695	58,1%	-117,190
2103	Depósitos a Plazo	2,645,864	3,253,300	33,6%	607,436
25	Cuentas por Pagar	399,973	473,445	4,9%	73,472
26	Obligaciones Financieras	903,944	291,667	3,9%	-612,277
29	Otros Pasivos	0	34,939	0,4%	34,939
2908	Transferencias internas	0	0	0,0%	0
2990	Otros	0	34,939	0,4%	34,939
3	PATRIMONIO	1,745,815	2,070,215	18,6%	324,959
31	Capital Social	867,265	966,907	48,1%	99,642
3101	Capital Pagado	0	0	0,0%	0
3103	Aportes de Socios (Certificados de Aportación)	867,265	966,907	48,1%	99,642
33	Reservas	239,888	274,279	13,2%	34,391
34	Otros Aportes Patrimoniales	450,657	548,513	26,5%	97,856
36	Superavit por Valuaciones	115,188	115,188	5,0%	0
36	Resultados	43,018	135,947	8,0%	92,929
3601	Acumulados	0	0		
3603	Del Ejercicio	43,018	135,947		
	Verificación de cuadro de Balance				
	Total de Activos	11,065,718	11,762,815		
	Total de Pasivos+Patrimonio	11,201,686	11,762,815		
	Diferencia	-135,968	0		

Anexo 17. Estado de Resultados

PROYECCION FINANCIERA 2016 Nombre de la institución y año	Oficina											
	Coop. Minga											CONSOLIDADO
	ESTADO DE RESULTADOS											2015
	Coop. Minga											CONSOLIDADO
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
51 Ingresos Casados	154,545	207,281	452,139	621,946	785,528	948,187	1,117,219	1,287,847	1,402,024	1,629,982	1,820,627	2,084,898
5101 Depósitos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5102 Inversiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5104 Ingresos de arrendos	151,508	205,755	452,494	621,310	785,292	948,581	1,117,582	1,287,310	1,401,267	1,629,920	1,819,580	2,084,284
52 Comisiones Casadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5201 Por cartera de crédito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5203-03 Por arrendos, fletes y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
53 Utilidades Financieras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54 Ingresos por Servicios	4,177	8,254	12,381	16,518	20,655	24,792	28,929	33,066	37,203	41,340	45,477	50,122
41 Intereses Pagados-Casados	38,894	72,181	180,708	146,521	180,691	230,648	297,776	390,810	324,178	272,872	411,080	459,281
4101 Obligaciones con el Público	33,895	68,180	182,021	126,148	173,820	210,600	249,047	293,783	321,407	280,324	398,163	427,218
4102 Por Créditos Otros Inst. Financieras	2,190	4,523	9,788	7,273	8,796	10,845	11,124	12,022	12,771	13,239	13,717	12,063
MARGEN BRUTO FINANCIERO	122,287	243,054	269,952	483,123	604,132	718,213	893,687	1,023,000	1,186,418	1,296,468	1,404,687	1,605,742
44 Provisiones	54,738	42,914	40,618	28,204	17,381	7,202	-3,881	-10,918	-17,814	-24,671	-30,868	-36,212
4401 Por inversiones	-1,278	-1,278	-1,278	-1,278	-1,278	-1,278	-1,278	-1,278	-1,278	-1,278	-1,278	-1,278
4402 Por cartera de crédito	56,023	54,192	41,355	26,926	18,659	8,480	-801	-8,322	-16,537	-23,395	-29,590	-34,937
45 Gastos de Operación	127,487	261,820	386,638	514,224	638,278	781,096	895,082	1,018,838	1,123,862	1,294,480	1,283,028	1,548,018
4501 Gastos de Personal	84,141	153,810	222,024	302,812	373,700	448,088	521,489	594,280	687,271	740,102	812,824	889,230
4502 Honorarios	12,758	25,470	38,205	50,948	63,675	76,412	89,145	101,880	114,616	130,731	148,888	169,821
4503 Servicios varios	19,714	38,428	59,141	78,823	98,589	118,280	137,990	157,718	177,424	197,138	216,801	236,888
4504 Impuestos, contribuciones y multas	7,334	13,820	18,781	24,808	30,890	36,945	42,980	48,999	54,726	60,952	67,200	73,932
4505 Depreciaciones	8,611	16,822	23,208	31,228	40,171	49,823	59,074	68,200	74,377	84,429	102,800	112,222
4506 Amortizaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4507 Otros gastos	4,073	8,146	12,218	16,291	21,064	24,737	28,010	32,802	38,955	41,628	48,161	54,174
55 Otros Ingresos Operacionales	346	659	1,020	1,380	1,738	2,094	2,369	2,728	3,089	3,449	3,748	4,448
Ingresos (Egresos) Operacionales	-81,626	-214,108	-423,677	-528,668	-651,877	-795,287	-891,681	-995,828	-1,110,080	-1,226,283	-1,288,480	-1,489,682
MARGEN OPERACIONAL BRUTO	-48,459	-71,054	-88,823	-44,545	-29,899	-12,154	6,809	27,518	60,249	72,079	86,187	184,887
% de los Ingresos	-48,1%	-33,9%	-19,7%	-7,2%	-3,8%	-1,3%	0,6%	2,1%	3,4%	4,4%	5,3%	8,7%
28 Otros Ingresos	7,969	14,109	21,280	28,288	36,408	42,587	48,007	53,796	63,880	70,091	78,899	88,198
Otros Ingresos	7,108	14,109	21,280	28,288	36,408	42,587	48,007	53,796	63,880	70,091	78,899	88,198
48 Otros Egresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Egresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GANANCIA (PERDIDA) EJERCICIO	-42,339	-56,945	-67,213	-16,257	5,002	30,441	56,583	84,326	114,268	162,088	174,282	189,251

Anexo 18. Presupuesto de gastos operacionales

PROYECCION FINANCIERA 2016 Nombre de la institución y oficina PRESUPUESTO GASTOS OPERACIONALES		Oficina Coop. Minga CONSOLIDADO											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1081	Proyecciones												
45	Gastos de Operación	127,487	124,215	124,515	124,885	125,802	124,810	124,887	124,655	125,026	125,496	125,558	145,894
4501	Gastos de personal	84,141	72,891	72,891	72,891	72,891	72,891	72,891	72,891	72,891	72,891	72,891	86,245
450105	Remuneraciones eventuales	45,219	45,219	45,219	45,219	45,219	45,219	45,219	45,219	45,219	45,219	45,219	45,219
450110	Beneficios sociales	6,969	6,080	6,080	6,080	6,080	6,080	6,080	6,080	6,080	6,080	6,080	6,969
450115	Gastos de Representación y Responsabilidad	368	368	368	368	368	368	368	368	368	368	368	368
450120	Aportes al FOSYS	8,548	8,548	8,548	8,548	8,548	8,548	8,548	8,548	8,548	8,548	8,548	8,548
450125	Fondo de Reserva FOSYS	3,218	3,218	3,218	3,218	3,218	3,218	3,218	3,218	3,218	3,218	3,218	3,218
450130	Otros	21,881	10,581	10,581	10,581	10,581	10,581	10,581	10,581	10,581	10,581	10,581	23,831
4502	Instalación	12,735	12,735	12,735	12,735	12,735	12,735	12,735	12,735	12,735	12,735	12,735	12,735
450205	Direcciones	4,842	4,842	4,842	4,842	4,842	4,842	4,842	4,842	4,842	4,842	4,842	4,842
450210	Honorarios Profesionales	7,893	7,893	7,893	7,893	7,893	7,893	7,893	7,893	7,893	7,893	7,893	7,893
450215	Servicios Médicos	18,714	18,714	18,714	18,714	18,714	18,714	18,714	18,714	18,714	18,714	18,714	18,714
450220	Revisión de Planes, rentas	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230
450225	Servicios de guardería	4,238	4,238	4,238	4,238	4,238	4,238	4,238	4,238	4,238	4,238	4,238	4,238
450230	Publicidad y Propaganda	4,738	4,738	4,738	4,738	4,738	4,738	4,738	4,738	4,738	4,738	4,738	4,738
450235	Servicios Básicos	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308
450240	Seguros	7,701	7,701	7,701	7,701	7,701	7,701	7,701	7,701	7,701	7,701	7,701	7,701
450245	Arrendamientos	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247
450250	Otros Servicios- Servicios Básicos	7,334	6,892	6,738	6,821	6,868	6,665	6,603	6,695	6,181	6,233	6,304	6,278
4503	Impuestos, Contribuciones y multas												
450305	Impuestos Municipales												
450310	Aportes SEPS	1,780	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
450320	Aporte COSEDE Pima Tija	6,027	4,891	4,985	5,021	5,887	5,154	5,222	5,291	5,361	5,431	6,300	6,378
450330	Aporte COSEDE Pima ajustado												
450340	Multas y otros sanciones												
4504	Impuestos y aportes otros organismos	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801
4505	Depreciaciones	9,411	9,411	9,411	9,411	9,411	9,411	9,411	9,411	9,411	9,411	9,411	9,411
4506	Amortizaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4507	Gastos Antiquedades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4508	Gastos de certificación y responsabilidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4509	Gastos de instalación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4510	Estudios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4511	Programas de capacitación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4512	Costos de Adquisición												
4513	Otros	4,073	4,073	4,073	4,073	4,073	4,073	4,073	4,073	4,073	4,073	4,073	4,073
4514	Otros Gastos	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
4515	Subsidios directos (amortizables)												
4516	Donaciones												
4517	Mantenimiento y reparaciones	3,943	3,943	3,943	3,943	3,943	3,943	3,943	3,943	3,943	3,943	3,943	3,943
4518	Otros												
TOTAL ACUMULADO		227,487	224,215	224,515	224,885	225,802	224,810	224,887	224,655	225,026	225,496	225,558	246,132

Minga Ltda.
Edwin Maza C.
GERENTE GENERAL

Anexo 19. Flujo de efectivo

PROYECCION FINANCIERA 2016		Oficina											
Nombre de la institución y oficina		Coop. Mega CONSOLIDADO											
PROYECCION FLUJO DE FONDOS		Flujo de Efectivo											
Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
SALDO INICIAL	1,204,312	1,167,139	1,231,879	1,202,231	1,207,365	1,114,738	1,338,940	1,339,641	1,384,583	1,417,462	1,403,256	1,485,041	
(Caja, Bancos, Inversiones)													
+ FUENTES e INGRESOS DE CAPITAL	886,689	1,008,864	1,844,855	1,809,222	1,978,234	1,691,067	1,102,758	1,119,772	1,137,480	1,192,441	1,174,034	1,180,989	
Depósito ahorro	65,408	110,080	118,272	120,268	122,711	125,150	125,198	127,790	130,002	132,731	135,192	132,889	
Depositos DPF	180,694	182,558	191,830	193,901	198,795	188,705	201,228	202,085	200,079	200,480	212,179	214,001	
Interes ganados inversiones/depósitos	836	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Certificados Aportación	8,778	12,659	13,508	13,700	13,088	14,220	13,371	14,416	15,748	14,969	15,205	14,752	
Recuperación Prestamos	543,303	533,702	600,729	607,250	575,119	583,543	502,495	597,080	668,453	616,052	625,857	636,077	
Intereses ganados en créditos	193,809	192,384	152,741	158,816	161,802	163,208	168,821	170,720	174,377	177,036	161,894	164,274	
Ingresos por Comisiones (Dta. 52)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Cambios por cobros	-122,873	-3,623	-8,818	-4,883	-4,273	-6,500	-4,152	-6,589	-6,774	-6,949	-7,368	-5,594	
Créditos exteros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Transferencias internas recibidas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ingresos por administración de acciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ingresos por Servicios (Dta. 54)	4,177	4,177	4,177	4,177	4,177	4,177	4,177	4,177	4,177	4,177	4,177	4,177	
Diva empresas (otas. 33, 35, 36)	7,446	7,446	7,446	7,446	7,446	7,446	7,446	7,446	7,446	7,446	7,446	7,446	
- USOS DE CAPITAL	324,329	311,818	375,288	320,745	317,431	318,491	489,293	529,837	326,495	332,266	334,642	334,866	
Retos DPF	143,149	140,039	140,663	140,663	150,656	152,820	194,987	195,012	198,803	181,081	163,206	166,362	
Retos Certificados Ape	807	808	1,801	1,801	1,801	1,801	1,801	1,815	1,815	1,815	1,817	1,819	
Intereses pagados por DPF	27,281	27,851	28,816	28,380	28,706	25,148	25,825	29,014	30,309	30,789	31,170	31,523	
Intereses pagados por créditos exteros	2,100	1,620	1,758	1,596	1,419	1,238	1,378	689	758	680	368	228	
Costos Personal	84,141	72,801	70,691	70,691	72,801	72,801	72,891	72,891	72,891	72,891	72,891	66,241	
Gastos Operativos	43,725	42,800	42,146	42,210	42,879	42,348	42,414	42,483	42,552	40,004	46,805	51,168	
Adquisición activos fijos	-	1,580	830	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Pago de Cuentas Bancarias	26,187	28,167	26,187	26,187	26,187	26,187	26,187	26,187	26,187	26,187	26,187	26,187	
Cuentas por pagar	-8,375	-8,375	-8,375	-8,027	-8,375	-8,375	18,211	-8,375	-8,375	-8,375	-8,375	18,220	
Transferencias internas devueltas, recibidas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Nuevas inversiones de acciones-participaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Pagos anticipados_gastos diferidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Adquisición bienes materiales, mercaderías	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	
Otras egresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
- RESERVAS DE LIQUIDEZ REQUERIDAS	6,096,538	1,116,775	1,138,142	1,109,803	1,181,571	1,204,493	1,226,361	1,249,413	1,272,826	1,296,782	1,321,699	1,346,886	
(Caja, Bancos, Inversiones)													
DISPONIBLE PARA CONCESION DE PRESTAMOS	416,803	745,218	824,077	841,476	983,828	882,247	813,628	836,334	822,718	828,314	897,811	824,875	
MONTO DE PRESTAMOS A CONCEDER	336,001	636,424	698,807	713,323	721,801	740,347	821,308	791,224	783,170	796,290	813,619	783,453	
RESERVAS	1,967,338	1,229,236	1,262,021	1,297,399	1,319,744	1,320,947	1,333,041	1,344,324	1,355,492	1,366,208	1,376,941	1,387,680	

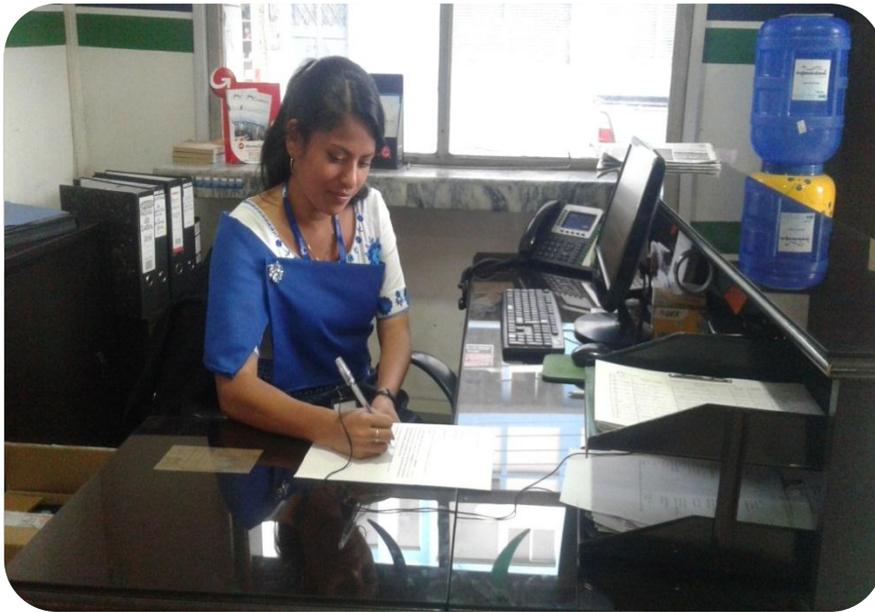
Anexo 20. Fotos



Oficina Matriz de la COAC Minga Ltda.



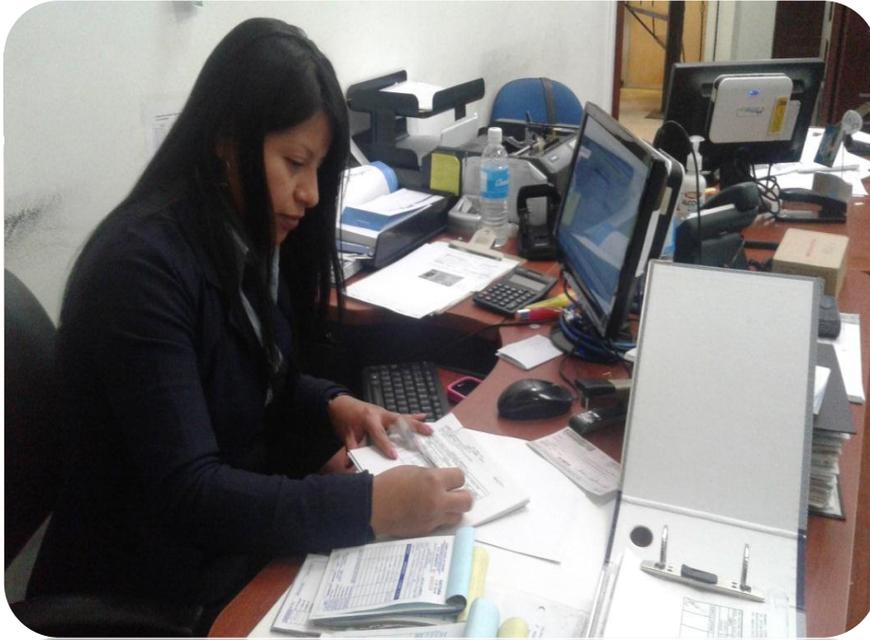
Agencia La Estación de la COAC Minga Ltda.



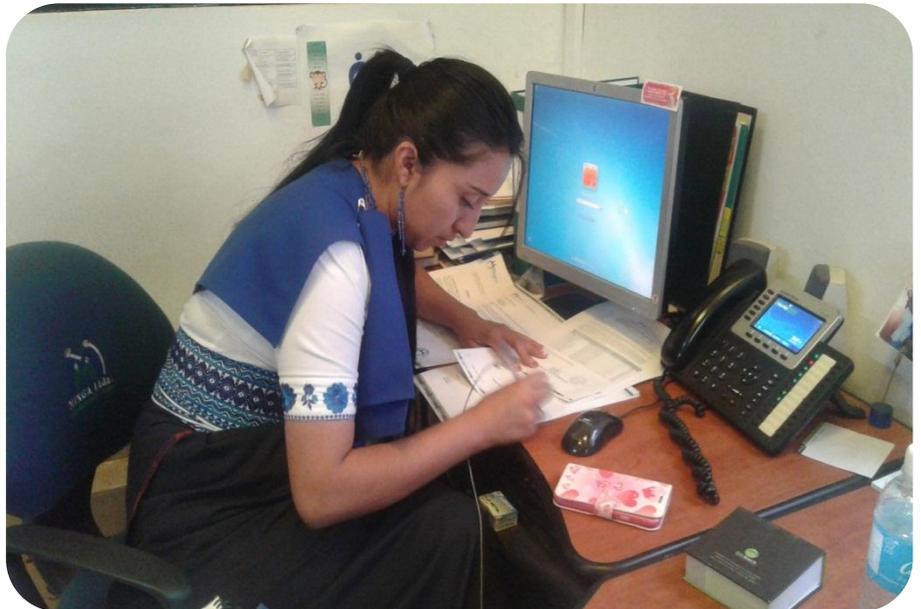
Encuesta en el área de atención al cliente de la COAC Minga



Encuesta en el área de créditos de la COAC Minga Ltda.



Encuesta en el área de contabilidad de la COAC Minga Ltda.



Encuesta a la asistente de gerencia de la COAC Minga Ltda.