



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA

DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “INDÍGENA ALFA Y OMEGA” PARA REDUCIR EL INDICE DE MOROSIDAD DE LA CARTERA VENCIDA UBICADA EN EL SECTOR DE CHIMBACALLE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AÑO 2016.

Proyecto de Investigación Previo a la Obtención del Título de Tecnólogo en
Administración Bancaria y Financiera

Autora: Fiallos Catota María Cristina

Tutor: Ing. Angélica Aldáz

Quito, 2016

CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, **FIALLOS CATOTA MARÌA CRISTINA** portadora de la cédula de ciudadanía signada con el No. 1720455649 de conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual, que dice: “La cesión exclusiva de los derechos de autor confiere al cesionario el derecho de explotación exclusiva de la obra, oponible frente a terceros y frente al propio autor. También confiere al cesionario el derecho de otorgar cesiones o licencias a terceros, y a celebrar cualquier otro acto o contrato para la explotación de la obra, sin perjuicio de los derechos morales correspondientes. En la cesión no exclusiva, el cesionario está autorizado a explotar la obra en la forma establecida en el contrato”; en concordancia con lo establecido en los artículos 4, 5 y 6 del cuerpo de leyes ya citado, manifiesto mi voluntad de realizar la cesión exclusiva de los derechos de autor al Instituto Superior Tecnológico Cordillera, en mi calidad de Autor del Trabajo de Titulación que he desarrollado para la obtención de mi título profesional denominado: **TECNÒLOGA EN ADMINISTRACION BANCARIA Y FINANCIERA** facultando al Instituto para ejercer los derechos cedidos en esta certificación y referidos en el artículo transcrito.

FIRMA _____

NOMBRE: FIALLOS CATOTA MARÌA CRISTINA

CEDULA: 172045564-9

Quito, a los 8 días del mes de Noviembre, año 2016

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mis padres por haberme dado las fuerzas necesarias para culminar mi trabajo de grado.

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, guiándome y dándome fortaleza para continuar y culminar esta difícil carrera, a mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por eso que ahora llego hacer una profesional, los amo con mi vida.

Gracias a la Ing. Angélica Aldáz, por el aporte profesional, técnico y humano brindado en asesorías y dudas presentadas para la elaboración de este proyecto, y a cada uno de mis maestros que marcaron cada etapa de mi camino con su formación profesional y por el gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios.

DEDICATORIA

A Dios

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mí camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre

Por darme la vida, quererme mucho y apoyarme en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación, perseverancia que la caracteriza, por creer en mí y por qué siempre me apoyaste. Madre gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te lo dedico y te debo a ti.

A mi padre

Por sus consejos y por el valor que me ha demostrado cada día, gracias por el apoyo en los buenos y malos momentos de mi carrera.

A mis hermanos

Jimmy, Carla y Carlos por ser un ejemplo a seguir y por estar conmigo y apoyarme siempre los quiero mucho y a mi sobrino Erik para que vea que con esfuerzo y constancia se llega alcanzar lo que se propone.

INDICE GENERAL

CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
INDICE GENERAL.....	iv
INDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE FIGURAS.....	x
INDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
ABSTRACT.....	vi
CAPITULO I.....	0
1.1 Antecedentes	0
1.2 Contexto	1
1.2.2 Clasificación.....	4
1.2.2 Justificación.....	10
1.3.1 Definición del Problema.....	13
1.3.2 Definición del Problema Central (Matriz T)	15
1.3.3 Análisis de la Matriz T	16
CAPITULO II	18
<u>ANALISIS DE INVOLUCRADOS.....</u>	<u>18</u>

DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "INDIGENA ALFA Y OMEGA" PARA REDUCIR EL INDICE DE MOROSIDAD DE LA CARTERA VENCIDA UBICADA EN EL SECTOR DE CHIMBACALLE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AÑO 2016

2.1 Mapeo de Involucrados	18
2.1.1 Definición de Mapeo de Involucrados	18
2.01.02 Matriz de Mapeo de involucrados.....	20
2.01.03 Análisis del Mapeo de Involucrados	21
2.02 Matriz de Análisis de Involucrados	24
2.2.1 Definición de la Matriz de Análisis de Involucrados.....	24
2.02.02 Matriz de Análisis de Involucrados.....	26
2.2.03 Análisis de la matriz de involucrados	27
CAPITULO III.....	30
PROBLEMAS Y OBJETIVOS.....	30
3.01 Árbol de Problemas.....	30
3.01.01 Definición del árbol de problemas	30
03.02 Matriz del Árbol del Problema.....	32
3.01.03 Análisis del árbol de problemas	33
3.1.3.1 Objetivo General	33
3.1.3.2 Objetivos específicos	33
3.02 Árbol de Objetivos	33
3.02.01 Definición del Árbol de Objetivos	33
3.02.02 Matriz del Árbol de Problemas	36
3.2.2.1 Análisis del Árbol de Objetivos	37
3.2.2.1.1 Objetivo General.....	37

3.2.2.1.2	Objetivos Específicos.	37
CAPITULO IV		38
ANALISIS DE ALTERNATIVAS		38
4.1	Matriz de Análisis de Alternativas	38
4.01.01	Definición del análisis de alternativas.....	38
4.01.02	Procedimiento del análisis de alternativas	39
4.02	Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos	41
4.02.01	Definición de la Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos.....	41
4.02.02	Matriz de análisis de impacto de los Objetivos.....	42
4.03	Diagrama de Estrategias.....	43
4.03.01	Definición del Diagrama de Estrategias.....	43
4.03.02	Diagrama de Estrategias.....	44
4.4	Matriz de Marco Lógico.....	45
4.4.01	Definición de la Matriz de Marco Lógico.....	45
4.04.03	Matriz de Marco Lógico.....	46
CAPITULO V		48
5. PROPUESTA.....		48
5.1	Antecedentes	48
5.1.1	CONCEPTO DE GESTION	49
5.1.2.	Manual de Gestión de Crédito y Cobranza.	51
5.1.3.	Tipos de Manuales.	51

5.1.4 Estructura de un Manual	55
5.1.5 Etapas de Manual para la elaboración del Manual.....	56
5.1.6. Índice de Morosidad.....	57
5.1.7. Técnicas de Cobro.....	57
5.2 DESCRIPCIÓN	58
5.2.1 ANALISIS INTERNO	61
5.2.1.1 VISION DE LA COOPERATIVA	61
5.2.1.2 MISIÓN	61
5.2.1.3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL	62
5.2.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	63
5.2.2.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	63
5.2.3 Modelo de Encuesta	65
5.2.3.1 TABULACIÓN E INTERPRETACION DE DATOS	69
5.2.3.2 Entrevista aplicada al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “INDIGENA ALFA Y OMEGA”	79
5.3 Formulación del Proceso de Aplicación de la Propuesta.....	81
5.3.1 Diseño del Manual	81
CAPÍTULO VI.....	132
Aspectos Administrativos	132
6.1 Recursos	132
6.2 Presupuesto	134

6.3 Cronograma.....	136
CAPÍTULO VII	137
Conclusiones y Recomendaciones	137
7.1 Conclusiones	137
7.2 Recomendaciones.....	139
BIBLIOGRAFIA	141

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Definición del Problema	13
Tabla 2 Definición del Problema Central (Matriz T).....	15
Tabla 3 Matriz de Análisis de Involucrados	26
Tabla 4 Matriz de análisis de alternativas	40
Tabla 5 Matriz de análisis de impacto de los Objetivos	42
Tabla 6 Matriz de Marco Lógico	46
Tabla 7 Pregunta 1	69
Tabla 8 Pregunta 2	70
Tabla 9 Pregunta 3	71
Tabla 10 Pregunta 3	72
Tabla 11 Pregunta 5	73
Tabla 12 Pregunta 6	74
Tabla 13 Pregunta 7	75
Tabla 14 Pregunta 8	76
Tabla 15 Pregunta 9	77
Tabla 16 Pregunta 10	78
Tabla 17 Recursos	133
Tabla 18 Presupuesto	135
Tabla 19 Cronograma.....	136

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Matriz de Mapeo de involucrados	20
Figura 2 Matriz del Árbol del Problema	32
Figura 3 Matriz del Árbol de Problemas.....	36
Figura 4 Diagrama de Estrategias	44
Figura 5 Técnicas de Cobro.	60
Figura 6 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	62
Figura 7 CRÉDITO	91
Figura 8 MICROCRÉDITO	93
Figura 9 CREDIMERCADO	94
Figura 10 CREDICONSUMO	96
Figura 11 AHORROS	97
Figura 12 Ahorro a la Vista.....	99
Figura 13 AHORRO Y CRÉDITO	100
Figura 14 AHORRO INFANTIL.....	102
Figura 15 PLAN AHORRO	103
Figura 16 Requisitos	105

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Pregunta 1	69
Gráfico 2 Pregunta 2	70
Gráfico 3 Pregunta 3	71
Gráfico 4 Pregunta 4	72
Gráfico 5 Pregunta 5	73
Gráfico 6 Pregunta 6	74
Gráfico 7 Pregunta 7	75
Gráfico 8 Pregunta 8	76
Gráfico 9 Pregunta 9	77
Gráfico 10 Pregunta 10	78

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto contiene la elaboración de una herramienta que fue diseñada para dar una solución efectiva a la gestión de cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "INDÍGENA ALFA Y OMEGA", permitiendo así a los gestores realizar un proceso que optimiza el procedimiento de cobranzas tomando así en cuenta el estado en el que se encontraba el índice de morosidad de la cartera.

La propuesta se basa en las diferentes deficiencias halladas mediante las técnicas de investigación puestas en práctica en las cuales mencionamos la falta de planificación, la falta de un proceso de seguimiento en los créditos otorgados y la falta de información crediticia.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito "INDÍGENA ALFA Y OMEGA" se hace un diagnóstico situacional con el objetivo de encontrar el problema central con este resultado obtenido se elabora la propuesta de crear el Manual de Gestión de Cobranzas para la Cartera Vencida donde consta de dos etapas fundamentales que es la verificación y calificación del riesgo del cliente y los pasos a seguir para el proceso de cobranzas en lo cual ayudará a definir las actividades específicas de

cada uno de los empleados con el propósito de obtener un mejor manejo para la recuperación de la cartera vencida y a la vez contar con un personal fuertemente capacitado para cumplir así cada una de las metas propuestas para la cooperativa donde nos permitirá una eficaz recuperación de cartera y con ello una estabilidad económica y financier

ABSTRACT

The present project contains the elaboration of a tool that was designed to give an effective solution to the collection management for the "ALFA AND OMEGA INDIGENOUS" Savings and Credit Cooperative, thus allowing the managers to carry out a process that optimizes the collections process. Thus taking into account the state in which the index of delinquency of the portfolio was.

The proposal is based on the different deficiencies found through the research techniques put into practice in which we mention the lack of planning, the lack of a follow-up process in the credits granted and the lack of credit information.

In the "ALFA AND OMEGA INDIGENOUS" Savings and Credit Cooperative, a situational diagnosis is made with the objective of finding the central problem with this result obtained. The proposal is made to create the Collection Management Manual for the Past Due Portfolio, which consists of two Fundamental steps that is the verification and qualification of the risk of the client and the steps to follow for

the collection process in which it will help to define the specific activities of each of the employees with the purpose of obtaining a better management for the recovery of the past due portfolio and at the same time have a staff highly qualified to fulfill thus each one of the goals proposed for the cooperative where it will allow an efficient recovery of portfolio and with economic and financial stability

CAPITULO I

1.1 Antecedentes

La cooperativa de ahorro y crédito "INDIGENA ALFA Y OMEGA", fue creada oficialmente por un grupo de jóvenes cristianos y campesinos de la parroquia de PILAHUIN de la provincia de Tungurahua que, conjuntando la necesidad del desarrollo personal, migran a la ciudad de Quito, y cristalizan el sueño de conformar una institución cooperativa, mediante la ideología de la unión hace la fuerza.

La cooperativa está constituida por 24 socios fundadores, oficialmente inicia sus operaciones el 24 de Octubre del 2008 a través del acuerdo Ministerial de Bienestar Social N° 147, actualmente se encuentra ubicada con su matriz en las calles Andrés Pérez S10-100 y Calvas en el sector de Chimbacalle del Distrito Metropolitano de Quito.

Los pueblos indígenas solo eran considerados para la agricultura, ganadería y otras actividades relacionadas con el campo; nadie pensó que podrían administrar una Institución Financiera.

A los indígenas al igual que otros sectores urbanos marginales pobres, las entidades financieras tradicionales los han calificado como sujetos de crédito de alto

riesgo y zona no rentable; ante todo por el desconocimiento y la desconfianza sin capacidad de acceder a los servicios financieros.

Hoy en día el crecimiento sostenido que la institución ha tenido, en un contexto organizativo planificado en cada una de las áreas estratégicas, fijando una proyección hacia nuevos mercados con la misión de servicios, generando seguridad, confianza, fidelidad para los socios, logrando una participación conjunta y una armonización idónea, permitiendo el desarrollo del país, así como la calidad de vida de nuestros (as) socios.

Cooperativa "ALFA Y OMEGA", posee las políticas las cuales desea y debe cumplir a cabalidad superando los requerimientos de los socios y la innovación permanente de cada uno de los servicios que brinda la cooperativa, trabajando en base a metas y así manteniendo una relación personalizada con cada socio.

1.2 Contexto

En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito reguladas y no reguladas por la Superintendencia de Bancos son importantes fuentes de servicios financieros en el

área rural, siendo el rol de las entidades no-reguladas mucho más enfocado en las zonas rurales más remotas, aun cuando su rango de prestación de servicios era menor

y sus capacidades técnicas limitadas. En complemento, varios bancos generaron instancias especializadas en Micro finanzas y establecido sus programas de servicios micro financiero en especial en zonas urbanas e iniciando intervenciones en áreas rurales, y varios bancos comerciales manifestó interés en ingresar o expandir su presencia en este segmento de mercado.

Según (Fabara, 2006) define que:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente”. (pág. 88)

Como tal los objetivos de las cooperativas son brindar servicios a precios bajos y con excelente calidad, tomando en cuenta la forma en que cada socio se beneficiará de forma independiente, compartiendo los problemas que se puedan generar y al mismo tiempo el beneficio del apoyo entre cada una de las partes. Con esto se obtiene una ayuda mutua a la hora de perseguir objetivos que logren mejorar las condiciones de vida y las situaciones laborales de los socios.

El resultado de este trabajo se ofrece a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “INDIGENA ALFA Y OMEGA” una herramienta práctica para el mejoramiento y

desarrollo eficaz y eficiente para la recuperación de la cartera vencida con una mejor gestión administrativa y financiera de la cooperativa y con ellos fortalecer la liquidez y solvencia de la empresa.

Orígenes del Cooperativismo

La gestación del movimiento cooperativo se remonta a la época de la revolución industrial. Esta época se caracterizó por el cambio radical de los medios de producción que si bien es cierto dio un vuelco positivo al orden económico trajo recuperaciones para la clase trabajadora debido a los siguientes factores:

- ❖ Remuneraciones bajas
- ❖ Crecimiento de las desigualdades sociales, ya que los dueños de la producción por un lado manejaban los precios y por el otro concedían crédito para la adquisición de bienes.

Ante esta situación la clase obrera decide organizarse para convertirse, a través de la suma de esfuerzos en sus propios proveedores de productos.

Características de las Cooperativas

- ❖ El ingreso de los asociados como su retiro son voluntarios.
- ❖ El número de asociados es variable e ilimitado.
- ❖ Su funcionamiento, basado en el principio de la democracia asigna a cada asociado un voto.
- ❖ Realiza permanentemente actividades de educación cooperativa.
- ❖ Se integra económicamente y socialmente con las demás cooperativas.
- ❖ Garantiza la igualdad de derecho y obligaciones de los asociados.
- ❖ Su patrimonio es variable e ilimitado.
- ❖ Su duración es indefinida
- ❖ Su responsabilidad es limitada.

1.2.2 Clasificación

Las cooperativas según su actividad se desarrollan en los siguientes grupos:

- ❖ Producción
- ❖ Consumo
- ❖ Servicios
- ❖ Crédito

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

Las cooperativas de producción se clasifican de la siguiente manera:

- ❖ De Mercado
- ❖ De Abasto
- ❖ De Relación Crédito Agrícola
- ❖ Producción de Artesanos e Industriales

Consumo: Estas tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio.

Las cooperativas de consumo se clasifican de la siguiente manera:

- ❖ Artículo de primera necesidad
- ❖ Semillas abonos y herramientas
- ❖ Materiales y productos de artesanía
- ❖ Vendedores autónomos
- ❖ Vivienda urbana
- ❖ Vivienda rural

Servicios: Son las que, sin permanecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llevar diversas necesidades comunes de los socios, o de la colectividad.

Las cooperativas de servicios se dividen en las siguientes líneas y clases:

- ❖ Seguros (aseguran contra riesgos personales o patrimoniales)
- ❖ Transporte (de pasajeros de carga: terrestre, marítima y aérea)

- ❖ Electrificación (proporcionan servicio eléctrico)
- ❖ Irrigación (canales de riesgo)
- ❖ Alquiler de maquinaria agrícola
- ❖ Almacenamiento (ensilaje) de producción agrícola
- ❖ Refrigeración y conservación de productos mediante frigoríficos
- ❖ Asistencia médica y funeraria
- ❖ Educación (creación y mantenimiento de escuelas, colegios u otros establecimientos de enseñanza).

Crédito: Son aquellos que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellos.

Las cooperativas de crédito se clasifican de la siguiente manera:

- ❖ Cooperativas Abiertas
- ❖ Cooperativas Cerradas

Servicios que ofrecen las Cooperativas de Ahorro y Crédito

- ❖ **Depósitos en Cuentas Corrientes:** son aquellos depósitos en una cuenta bancaria, en la cual pueden hacerse depósitos o de la cual pueden hacerse retiros en cualquier momento y tantas veces como se desee. Se utiliza el término corriente porque esta es una cuenta a través de la cual el dinero circula o corre constante y libremente.

- ❖ **Depósito en Cuenta Corriente:** la cuenta de ahorro constituye una fuente de ahorro, los clientes depositan su dinero utilizando papeletas especiales para este propósito. Para retirar el dinero en cualquier momento debe presentar su libreta de ahorros, esta cuenta tiene sus ventajas tanto para el ahorrista como para la cooperativa.

- ❖ **Depósito a Plazo Fijo:** los depósitos a plazo fijo, como el nombre lo indica se realizan a plazos superiores a treinta días, la cooperativa le fija el interés de acuerdo con el monto y el plazo conforme las regulaciones del mercado de capitales (oferta y demanda del dinero) y la entrega del recibo correspondiente, no se puede realizar retiros parciales ni totales anticipadamente.

- ❖ **Emisión de Tarjetas de Débito:** una tarjeta de crédito es aquella que al realizar una operación con ella genera un cargo directo por el importe de la operación en la cuenta corriente del cliente.

- ❖ **Emisión de Tarjeta de Débito:** la tarjeta de crédito es una tarjeta emitida por un banco u otra institución financiera que autoriza a la persona cuyo favor es emitida a efectuar pagos en los negocios adheridos al sistema mediante su firma y la exhibición de la tarjeta.

- ❖ **Seguros de Vida:** actúa como resguardo frente a una posible situación de apremios económicos y el beneficiario recibirá una suma de dinero en caso de su fallecimiento, la obligación de este contrato es el pago de las primas en la forma estipulada de antemano, esta póliza acumulan ahorros que pueden ser utilizadas en el futuro.

- ❖ **Ayudas Mortuorias:** aporte económico que se le otorga a los asegurados con el seguro colectivo temporal vigente.

- ❖ **Pólizas:** es un contrato entre un asegurado y la compañía de seguros que establece los derechos y obligaciones de ambos en relación al seguro contratado.

- ❖ **Préstamos:** es una operación por la cual una entidad financiera pone a nuestra disposición una cantidad determinada de dinero mediante un contrato, en un préstamo el cliente adquiere la obligación de devolver el dinero en uno o varios pagos en un plazo de tiempo establecido.

- ❖ **Créditos:** es un préstamo en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para el préstamo más los intereses, seguros y costos asociados.

Cartera de Crédito

Definición

“Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dichos documentos o cartera se reserve el derecho de hacer verlas las obligaciones estipuladas”.

Clasificación de la Cartera de Crédito

Cartera de Crédito Vencida: registra el valor de toda clase de créditos que por más de 30 días dejan de ganar interés o ingreso, una vez que una cuota se transfiere a cartera vencida todas las cuotas restantes por vencer y vencidas hasta 30 días se reclasifican a la cartera que no devenga intereses.

Cartera de Crédito Bruta: se refiere al total de la Cartera de crédito de la institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) sin deducir la provisión para créditos incobrables.

Cartera de Crédito Neta: se refiere al total de la cartera de crédito de la institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) deduciendo la provisión para créditos incobrables.

Cartera de Crédito Improductiva: aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución están conformadas por la cartera vencida y la cartera que no devenga interés e ingresos.

Definición de Cartera de Clientes

Se denomina Cartera de clientes a la lista de clientes (actuales y pasados) que, no sólo lo son en la actualidad porque consumen nuestros productos o servicios, sino que lo han podido ser ya y son susceptibles de volver a serlo en cualquier momento. Utilizaremos sus datos personales para estudiar su posible impacto en campañas de marketing y ofrecerles nuestros productos. (Cordova, 2012)

1.2.2 Justificación

El propósito de realizar este proyecto es establecer principalmente el estudio, análisis e interpretación clara y objetiva de la Cartera de Crédito vencida de la

Cooperativa de Ahorro y Crédito “INDÍGENA ALFA Y OMEGA”, para establecer el análisis del alto grado de morosidad de los clientes.

El proyecto tiene como propósito de ayudar e incentivar el cumplimiento del Objetivo N° 8 del Plan Nacional del Buen Vivir lo cual es “Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible”. (SEMPLADES, 2013)

Mediante el diseño y socialización de un manual de gestión de cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “INDÍGENA ALFA Y OMEGA” se pretende reducir el índice de morosidad provocado por la cartera vencida, que sirva de ayuda a la recuperación adecuada de la cartera, donde se pretende brindar una herramienta que permita fortalecer una consistente situación financiera y económica de la cooperativa con la finalidad de aprovechar cada una de las fortalezas de la administración financiera de tal forma que se pueda ofrecer un eficiente servicio a los clientes.

El problema de la cartera vencida es principalmente cuando las cooperativas ofrecen créditos a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito o de la falta de control y vigilancia de su cartera. También existe un riesgo independientemente a la capacidad de las cooperativas para fijar sus políticas de crédito.

La construcción del marco teórico concerniente al análisis de la cartera de crédito vencida el mismo que servirá para la aplicación de la correspondiente práctica al momento de analizar cada uno de los elementos que inciden en la cartera de crédito vencida para conseguir alternativas de recuperación.

Al momento de conocer las causas y consecuencias de la Cartera de Crédito vencida ayudará a tomar las diferentes decisiones en la entidad. Al instante de efectuar el estudio establecemos que contamos con un considerable porcentaje de cartera vencida lo que complica inestabilidad de capital en la cooperativa ocasionando prohibiciones en la prestación de servicios.

Una vez realizado el estudio se procederá a realizar el alcance minucioso de la capacidad de pago de cada uno los clientes y el cumplimiento de las políticas establecidas en el reglamento de créditos los mismos que se enfocarán al desarrollo y crecimiento eficaz de la cooperativa.

El proyecto se enfoca a realizar un análisis amplio del entorno de la cooperativa con el propósito de establecer estrategias de crédito y cobranzas que le permitan recuperar la cartera vencida de clientes. Los antecedentes proyectados de la investigación aplicada a clientes internos y externos indican que la cooperativa debe utilizar como herramienta fundamental el enfoque en actividades dedicadas a crédito y cobranzas con un plan estratégico que lo lleve a emplear, diseñar y producir

tácticas de cobranza que influyan positivamente en el ámbito competitivo mejorando visiblemente su flujo de efectivo.

De esta manera la propuesta de diseñar un manual de gestión de cobranzas para que la cooperativa se enfoque al desarrollo de principios de planificación estratégica, con la aplicación de tácticas ofensivas y defensivas que contribuyan a enfrentar las condiciones opuestas que se presentan en la recuperación de cartera vencida de clientes y afrontar procedimientos para modificar las reglas y políticas de la cooperativa, señalando de modo pormenorizado los obstáculos y como superarlos formulando una estructura administrativa eficaz.

1.3.1 Definición del Problema

Según el análisis de la matriz T los diferentes movimientos que ejercen actividad financiera el principal problema es el conflicto de la recuperación de la cartera vencida por ello la estabilidad económica y la pérdida de su liquidez.

Las fuerzas impulsadoras y bloqueadoras están compuestas por los siguientes impactos:

Tabla 1 Definición del Problema

1	Bajo
2	Medio Bajo
3	Medio
4	Medio alto
5	Alto

1.3.2 Definición del Problema Central (Matriz T)

Tabla N°2

Definición del Problema Central (Matriz T)

SITUACIÓN EMPEORADA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
Perdida de liquidez en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INDÍGENA ALFA Y OMEGA”	Inexistencia de un manual de gestión de cobranzas para disminuir el incremento de morosidad en la cartera de crédito de la “COOPERATIVA “INDÍGENA ALFA Y OMEGA”				Obtención de pagos puntuales y recuperación del capital otorgado.
FUERZAS IMPULSORAS	I	PC	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS.
Gestionar un programa de capacitación, para el manejo adecuado de la cartera de crédito vencida.	1	4	3	1	Desconocimiento del manejo de la cartera de crédito vencida.
Crear una base de datos para manejar de manera apropiada la información de los créditos que otorga la Cooperativa.	4	5	4	1	Inexistencia de un proceso para la ejecución y seguimiento de créditos otorgados.
Reestructurar el proceso de control de cobranzas que es manejado por el personal encargado de dicha área.	2	5	2	1	Falta de control en el departamento de cobranza al gestionar el proceso de cobro.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “INDÍGENA ALFA Y OMEGA”

Elaborado por: Cristina Fiallos

1.3.3 Análisis de la Matriz T

La cooperativa de ahorro y crédito "INDÍGENA ALFA Y OMEGA" determina varios factores de cómo se halla la empresa, la situación empeorada en la que se encuentra la pérdida de liquidez de la cooperativa debido a la difícil recuperación del capital otorgado a la cooperativa. Situación actual es la inexistencia de un manual de gestión de cobranzas para disminuir el incremento de morosidad en la cartera de crédito otorgado en el año 2015. En la situación mejorada es la obtención de pagos puntuales y recuperación del capital otorgado.

Mediante el análisis de las fuerzas bloqueadoras como impulsadoras se puede definir varios parámetros dentro del proyecto. Mediante el levantamiento de la información de cada una de las funciones de la cooperativa en la cual se define cuál es la causa de ineficiencia al momento de la recuperación de cartera.

Como primera fuerza impulsadora será gestionar capacitaciones para una administración adecuado de la cartera de crédito, es necesario que el gestor de cobranzas debe conocer bien tanto la cooperativa que representa como los datos del cliente deudor. Como fuerza bloqueadora el desinterés por desconocimiento acerca de la administración del manejo de la cartera de crédito vencida, con una intensidad real de 1 (bajo) ya que los gestores de cobranzas no tienen el interés ni el manejo para la recuperación de la cartera.

Como segunda fuerza impulsadora es la apropiada información a la ejecución y seguimiento de créditos otorgados, ya que con esta fuerza sería conveniente sacarle al cliente una sugerencia de pago, pero tomando en cuenta de no tomar a esta ejecución como un convenio, o compromiso de pago, ya que el cliente se podría negar a proporcionarlo. Con una fuerza bloqueadora de la inexistencia de ejecución y seguimientos de créditos otorgados.

La tercera fuerza impulsadora es el control adecuado al momento de gestionar los cobros, con este impulso es importante contar con un saldo correcto y bien documentado, ya que si se le presenta al cliente un saldo equivocado, le está dando la oportunidad de terminar inmediatamente con nuestra gestión de cobro. Con una fuerza bloqueadora del inadecuado control en el departamento de cobranza al momento de gestionar los cobros.

CAPITULO II

ANALISIS DE INVOLUCRADOS

2.1 Mapeo de Involucrados

2.1.1 Definición de Mapeo de Involucrados

Es un instrumento que contribuye a sistematizar y analizar la información sobre la oposición y apoyo, que puede provocar la intervención de las autoridades gubernamentales u otras organizaciones sociales, así como la población a la implementación de una política, reforma, programa, proyecto y otros. La sociedad es como un campo de fuerza donde miles de vectores se cruzan en todas las direcciones, estímulos positivos y negativos, ofertas y demandas, individuales o agrupadas por diferentes tipos de intereses. (arvey, 2014)

Según (Hector, 2014) determino que:

“Con base en el mapa de involucrados el equipo de proyecto diseña y aplica estrategias participativas que he abran espacio sociopolítico al proyecto y propicien la intervención efectiva y el compromiso de los involucrados con la ejecución del proyecto”. (pág. 87)

¿Quiénes son INVOLUCRADOS?

Personas, instituciones o grupos sociales:

- ❖ Afectados por el problema
- ❖ Que se mueven en el entorno del problema
- ❖ Que pueden participar en la solución

2.01.02 Matriz de Mapeo de involucrados

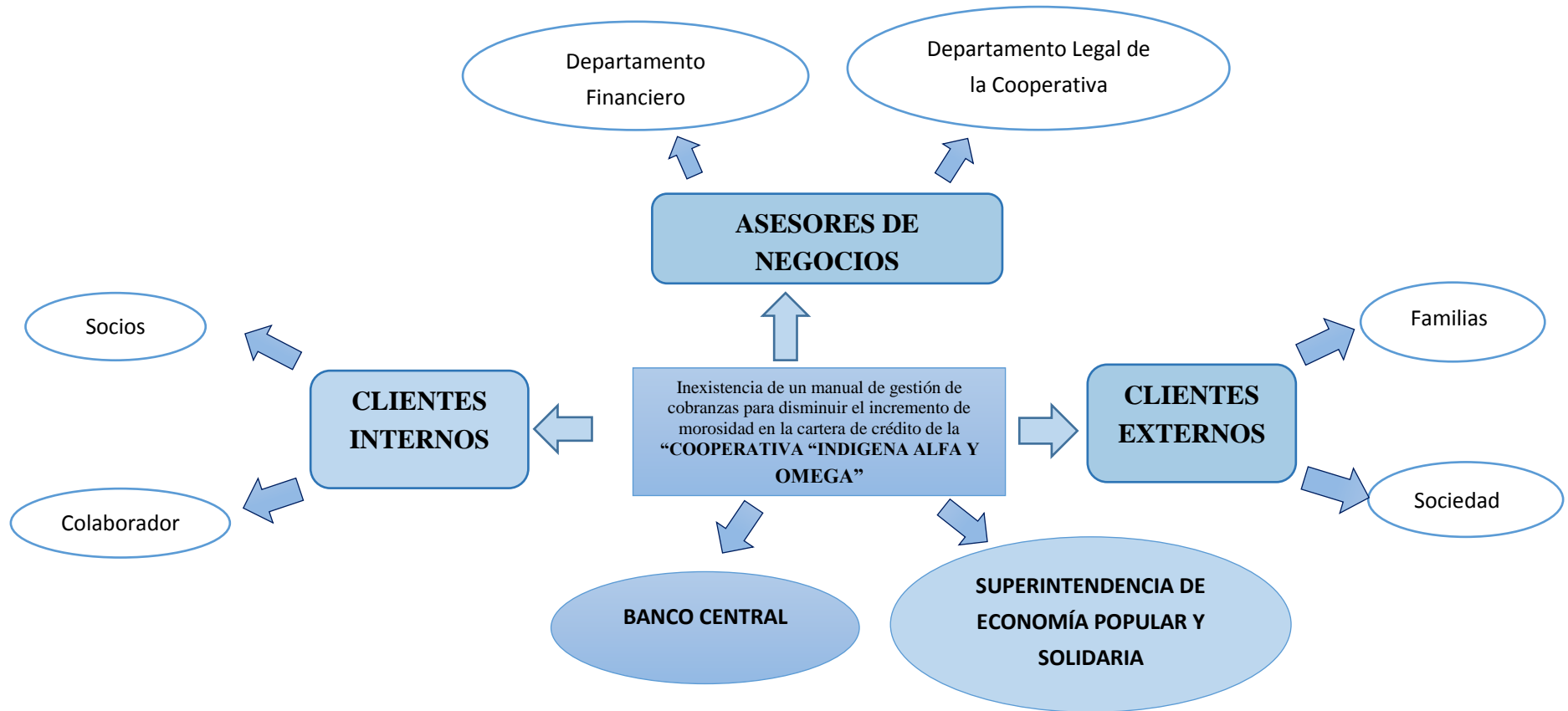


Figura 1 Matriz de Mapeo de involucrados

Fuente: Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"

Elaborado por: Cristina Fiallos

2.01.03 Análisis del Mapeo de Involucrados

En el mapeo de involucrados se puede identificar a las personas que aportarán a la cooperativa en la cual se ha distribuido en dos grupos:

- ❖ Directos
- ❖ Indirectos.

Como involucrados directos relacionados con la cooperativa son los: asesores de negocios, los clientes internos y externos, el Banco Central, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, los mismos que van a desempeñar un papel importante dentro de los procesos que se llevarán a cabo dentro del proyecto.

Como involucrados indirectos aquellos que no se ven afectados directamente con el cumplimiento del objetivo de la cooperativa, siendo así el departamento financiero y el departamento legal de la Cooperativa, los socios, colaboradores, familia y la sociedad, donde tendrán menor participación pero si de gran apoyo para la toma de decisiones del proyecto.

Conceptos de cada uno de los involucrados directos de proyecto:

ASESOR DE NEGOCIOS. - Se designa con el término de asesor a aquel individuo que tiene como actividad profesional de asesorar y brindar consejos a determinadas personas que se encuentran ante determinadas circunstancias, preferentemente sobre imagen, gobierno, finanzas, política, ciencia, entre otras.

A instancias de las finanzas, será el asesor financiero el profesional encargado de descubrir las necesidades financieras de su cliente, analizando una determinada cantidad de cuestiones pasadas, presentes y futuras de este, teniendo en cuenta además su edad, patrimonio disponible, tipo impositivo, situación familiar y profesional.

Una vez analizadas todas estas variables, el asesor, le brindará a su cliente una serie de alternativas y recomendaciones de inversión que se ajusten a todo lo que se analizó, para no provocar ningún tipo de contratiempo económico futuro ni reportarle algún tipo de beneficio con estas.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: dota a la sociedad de un mecanismo de pago eficaz y transparente que genera confianza y credibilidad entre los diferentes agentes económicos (sistema de pagos), administra el encaje bancario y el mecanismo de reciclaje de liquidez y forma parte de los órganos regulares del sistema financiero. (<https://www.bce.fin.ec/index.php/funciones-del-banco-central>, s.f.)

La participación del Banco Central del Ecuador en la vida de las personas y los sectores productivos es totalmente palpable al facilitar que las actividades económicas pueden realizarse con normalidad.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS POPULAR Y SOLIDARIA: es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. (<http://www.seps.gob.ec/>, s.f.)

Promueve un interés especial no solo en los sectores económicos sino en los ciudadanos (as) en general ya que sus razones son diversas por la capacidad para redistribuir la riqueza generada por las cooperativas.

CLIENTES INTERNOS: son aquellas personas dentro de la empresa que por su ubicación en el puesto de trabajo sea operativas, administrativas, reciben de otros algún producto o servicio que deben utilizar para alguna de sus labores.

Es una ayuda para toda una entidad económica, pues en ellos radica la oportunidad de crecimiento y desarrollo en el país.

CLIENTES EXTERNOS: son aquellos que no pertenecen a la empresa u organización y va a solicitar en servicio o a comprar un producto.

2.02 Matriz de Análisis de Involucrados

2.2.1 Definición de la Matriz de Análisis de Involucrados

Según (Serbia, 2011) dice que:

“El análisis de involucrados consiste en identificar los diferentes intereses, capacidades y necesidades de los grupos afectados por el proyecto de inversión. Para luego usar dichas diferencias en la definición de problemas, análisis de objetivos y selección de alternativas”. (pág. 58)

Las preguntas guías de cualquier análisis de involucrados son:

- ❖ ¿De quién es el problema o las oportunidades del proyecto?
- ❖ ¿Quién y cómo se beneficiará o perderá con la intervención del proyecto?

Los involucrados pueden ser personas, grupos de personas, instituciones o marcas que pueden tener interés en el éxito o fracaso del proyecto.

La manera más sencilla y común de clasificar a los involucrados es:

- ❖ Interesados: son individuos o instituciones que directa o indirectamente, positiva o negativamente, son afectados por el proyecto.
- ❖ Beneficiarios: Son aquellos que independientemente de la manera en que se ejecute el proyecto se beneficiarán de los servicios que brindan.
- ❖ Socios del proyecto: Son quienes manifiestan interés en implementar el proyecto.

Tres aspectos que se pueden considerar buenas prácticas en el análisis de involucrados son:

- ❖ Incluir todos los posibles involucrados durante la fase de análisis de la metodología marco lógico.
- ❖ Incluir todas las perspectivas son consideradas posibles en relación con los intereses.
- ❖ No sesgar las opiniones a las realidades culturales y sociales. (Serbia, 2011)

2.02.02 Matriz de Análisis de Involucrados

Tabla N° 3

Matriz de Análisis de Involucrados

Actores involucrados	Intereses sobre el problema central	Problemas percibidos	Recursos mandatos y capacidades	Interés sobre el proyecto	Conflicto
CLIENTES INTERNOS	Reducción de clientes morosos. Disminución del porcentaje de cartera vencida.	-Inexistencia de documentación. -Inexistencia del control de la verificación de datos del cliente.	-Buen manejo de sistemas informáticos -Sustentar la información de cada uno de los clientes.	-Tener normas establecidas para gestionar las formas de pago para los clientes morosos. -Mejor capacitación del personal de cobranzas.	La falta de interés de los asesores para la recuperación de cartera.
CLIENTES EXTERNOS	Realizar pagos puntuales	Incumplimiento con las exigencias establecidas por la cooperativa	Realizar pagos puntuales de acuerdo a la tabla de amortización de la cooperativa.	Realizar los pagos a las fechas y con los montos establecidos.	Incumplimiento de los pagos puntuales del crédito otorgado.
ASESORES DE CRÉDITO	Disminuir la recopilación de datos ficticios cedidos por sus socios	Inestabilidad de ingresos económicos de los clientes	Prohibición del despacho por el incumplimiento de pagos.	Cumplimiento de pagos de cuotas vencidas.	Inexistencia del cobro de la cartera vencida.
BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	Determina las tasas de interés pasiva y activa	Alzas y bajas en los porcentajes de las distintas tasas de interés.	-Procura la estabilidad de la moneda, es decir su valor para evitar la inflación. -Ente regulador de las políticas monetarias del país.	Dota a la sociedad de un mecanismo de pago eficaz y transparente que genera confianza y credibilidad entre los diferentes agentes económicos (sistema de pagos).	Inestabilidad en las reglas y políticas del sistema financiero.
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS POPULAR Y SOLIDARIA	Trabaja por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sistema económico social y solidario.	Recepción de información no verídica para el buen funcionamiento.	Regula y controla la estabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito.	Cardina y controla la liquidez y solvencia garantizando el desarrollo y estabilidad de las cooperativas.	Reconocer, fomentar y fortalecer la relación con los demás sectores económicos y el estado.

Fuente: Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"

Elaborado por: Cristina Fiallos

2.2.03 Análisis de la matriz de involucrados

La matriz de involucrados determina a los actores principales que se verán beneficiados o afectados donde será importante para el desarrollo del proyecto en las cuales son: Clientes Internos y Externos, Asesores de Crédito, Banco Central del Ecuador, Superintendencia de Compañías Popular y Solidaria.

Clientes Internos: El interés sobre el problema central es la reducción de clientes morosos, así como también la disminución del porcentaje de la cartera vencida de la cooperativa, ya que el problema percibido es la inexistencia de la documentación, la inexistencia del control de la verificación de datos del cliente. Mencionando que el involucrado se encuentra sujeto a los recursos y mandatos del buen manejo de los sistemas informáticos a fin de poder sustentar la información de cada uno de los clientes.

El interés sobre el proyecto es tener normas establecidas para gestionar las formas de pago para los clientes morosos y así tener mejor capacitación del personal de cobranzas, tomando en cuenta el conflicto que tiene la cooperativa y la falta de interés de los asesores para la recuperación de la cartera.

Clientes Externos: El interés sobre el problema central es que los clientes realicen pagos puntuales a la cooperativa debido al problema percibido sobre el incumplimiento, con las exigencias establecidas por la institución financiera, rigiéndose a los recursos y mandatos de realizar pagos puntuales de acuerdo a la tabla de amortización de la cooperativa, el interés del proyecto es realizar los pagos a las fechas y con los montos establecidos. Tomando en cuenta el conflicto del incumplimiento de los pagos puntuales del crédito otorgado.

Asesores de Negocio: El interés sobre el problema central constituye disminuir la recopilación de datos ficticios otorgados por los socios debido al problema percibido la inestabilidad de ingresos económicos de los clientes, rigiéndose en los recursos u mandatos de la prohibición del despacho por el incumplimiento de pagos considerando el interés del proyecto sobre el cumplimiento de las cuotas vencidas tomando en cuenta el conflicto de la inexistencia del cobro de la cartera vencida.

Banco Central del Ecuador: El interés central es determinar las tasas de interés pasiva y activa tomando en cuenta los problemas percibidos en el alza y bajas en los porcentajes de las distintas tasas de interés donde tienen que ver los recursos y mandatos donde procuran la estabilidad de la moneda es decir su valor para evitar la inflación donde es ente regulador de las políticas monetarias del país, es de dotar a la sociedad de un mecanismo de pago eficaz y transparente que genera confianza y credibilidad entre los diferentes agentes económicos (sistema de pagos), tomando en cuenta el conflicto de la inestabilidad en las reglas y políticas del sistema financiero.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: El interés sobre el problema central es que trabaja por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sistema económico social y solidario con el problema percibido de la recepción de información no verificada para el buen funcionamiento, los recursos y mandatos que regula y controla la estabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito, es coordinar y controlar la liquidez y solvencia garantizando el desarrollo y estabilidad del ente financiero, con el conflicto de reconocer, fomentar y fortalecer la relación con los demás sectores económicos y el Estado.

CAPITULO III

PROBLEMAS Y OBJETIVOS

3.01 Árbol de Problemas

3.01.01 Definición del árbol de problemas

Según (Cordova, 2012) define que:

El árbol de problemas es una técnica que nos permite registrar y organizar la problemática que intentemos resolver o investigar con mayor profundidad, esta técnica incluye la identificación de los elementos causa y efectos que se vincula con nuestra problemática.

Existen dos fases en el proceso de análisis en el árbol de problemas que son:

1. Identificar los aspectos negativos de la situación existente y colocarlos en el árbol de problemas, incluyendo sus causas y efectos.
2. Determinar el alcance del proyecto en el análisis estratégico.

En este proyecto es planificar adecuadamente y así busca el análisis completo y correcto de la situación existente, para esto se debe tomar en cuenta los diferentes puntos de vista de las partes interesadas, incluyendo sus necesidades, intereses y actividades. Para el proceso de analizar la situación se realiza el árbol de problemas que permita aplicar las técnicas participativas de planificación.

03.02 Matriz del Árbol del Problema



Figura 2 Matriz del Árbol del Problema
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Cristina Fiallos

3.01.03 Análisis del árbol de problemas

3.1.3.1 Objetivo General

Inexistencia de un manual de gestión de cobranzas para disminuir el incremento de morosidad en la cartera de crédito de la “COOPERATIVA “INDIGENA ALFA Y OMEGA”.

3.1.3.2 Objetivos específicos

- ❖ Inadecuada evaluación para el análisis de los créditos otorgados
- ❖ Inadecuada capacitación para los asesores de crédito
- ❖ Inadecuada aplicación de las normas y reglas de cobro y créditos
- ❖ Pérdida de Liquidez y Rentabilidad de la Cooperativa
- ❖ Falta de recuperación en la cartera vencida
- ❖ Inadecuada supervisión de los organismos de control con la cartera vencida

3.02 Árbol de Objetivos

3.02.01 Definición del Árbol de Objetivos

Según (Cordova, 2012) define que:

“Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto, para elaborar el árbol de problemas y el diagnóstico, es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable”. (pág. 88)

El árbol de objetivos se elabora de la siguiente manera:

- ❖ **Paso 1.** Formular todas las condiciones negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas que son deseadas y realizables en la práctica.

- ❖ **Pasos 2.** Examinar las relaciones medias – fines establecidos para garantizar la lógica e integridad del esquema.

- ❖ **Paso 3.** Si fuera necesario hay que:
 - ✓ Modificar los enunciados existentes

 - ✓ Añadir nuevos enunciados en el contexto de las relaciones medios y fines.

 - ✓ Eliminar objetivos

- ❖ **Paso 4.** Identificar el objetivo principal y ponerle el nombre al proyecto utilizando los conceptos más importantes del objetivo principal.

La matriz del árbol de objetivos ayuda a reflejar una situación opuesta a los problemas, lo que permite orientar a las áreas de intervención que debe plantear el

proyecto para construir las soluciones reales y factibles de los problemas que dieron origen.

3.02.02 Matriz del Árbol de Problemas

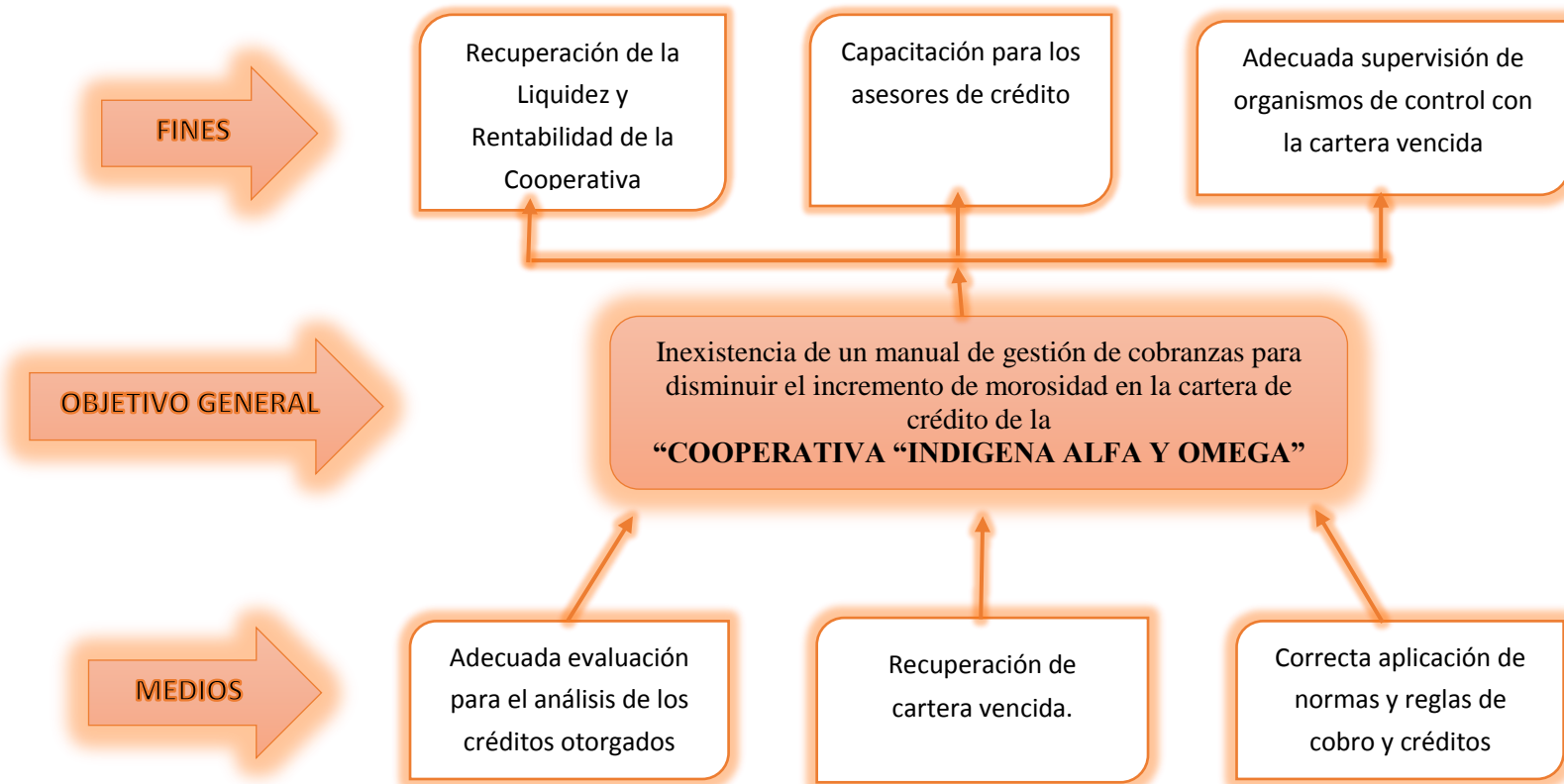


Figura 3 Matriz del Árbol de Problemas
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Cristina Fiallos

3.2.2.1 Análisis del Árbol de Objetivos

3.2.2.1.1 Objetivo General

Inexistencia de un manual de gestión de cobranzas para disminuir el incremento de morosidad en la cartera de crédito de la "COOPERATIVA "INDIGENA ALFA Y OMEGA".

3.2.2.1.2 Objetivos Específicos

- ❖ Adecuada evaluación para el análisis de los créditos otorgados, tener toda la información necesaria de los clientes para el otorgamiento de los créditos.
- ❖ Recuperación de cartera vencida permitirá recupera la solvencia y la liquidez de la cooperativa.
- ❖ Correcta aplicación de normas y reglas de cobro y créditos, saber cuáles son los métodos a utilizarse en las diferentes gestiones de seguimiento para el cobro del crédito.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

4.1 Matriz de Análisis de Alternativas

4.01.01 Definición del análisis de alternativas

Según (González, 2009) define que:

“El análisis de alternativas permite a la entidad formuladora del proyecto establecer el objetivo central, identificar los medios posibles para alcanzarlo y seleccionar aquellos que resulten más adecuados”. (pág. 110)

Los análisis de las alternativas consisten en identificar las estrategias y alternativas para promover el cambio de la situación actual a la situación deseada ya que permitirá evaluar cada una de las herramientas y así poder seleccionar una o varias alternativas para poder alcanzar los objetivos deseados.

4.01.02 Procedimiento del análisis de alternativas

Para realizar el análisis de alternativas hay que tomar en cuenta cuatro pasos importantes que son:

- ❖ Identificar los objetivos principales del problema que posiblemente puedan ser factibles y al mismo tiempo estrategias importantes para la realización del proyecto.
- ❖ Eliminar los objetivos que no podrían ser factibles con respecto a la solución deseada o que ya fueron utilizadas en proyectos similares y que no dieron resultado.
- ❖ Seleccionar las alternativas con respecto a los recursos disponibles y a los intereses de los involucrados del proyecto.
- ❖ Identificar los criterios adecuados para proyectar la estrategia del proyecto.

4.1.03 Matriz de análisis de alternativas

Tabla N° 4

Matriz de análisis de alternativas

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad financiera	Factibilidad social	Factibilidad política	Total	Categoría
Adecuada evaluación para el análisis de los créditos otorgados.	5	5	4	5	3	22	Alto
Recuperación de cartera vencida.	5	5	5	5	4	24	Alto
Correcta aplicación de normas y reglas de cobro y créditos.	5	4	5	4	5	23	Alto

*Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Cristina Fiallos*

4.02 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

4.02.01 Definición de la Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

Según (González, 2009) determina que:

La matriz de análisis de impacto de objetivos es una herramienta que nos permite evaluar los objetivos planeados de un proyecto, no solo poder identificarlos sino tener una idea de las ventajas que vamos a tener al aplicarlo, si bien es cierto mediante la matriz de objetivos ya conocemos cuales las metas y cuales quiero llegar con el proyecto, pero mediante esta matriz doy un valor a cada uno obteniendo un resultado e identificando en donde tengo una mayor ventaja con respecto a la problemática planeada.

Sirve para:

- ❖ Lo más importante: dirigir los esfuerzos hacia la resolución de los problemas planteados.
- ❖ Mejorar el impacto con menos esfuerzo. Es decir, conseguir más con menos, o por lo menos lo mismo.
- ❖ Entender que cada acción tiene un fin claro. Que tiene que cubrir objetivos del proceso en el que nos embarcamos.
- ❖ Tener un imaginario común y compartido sobre los problemas y acciones.
- ❖ Tener una herramienta que sirve para evaluar las acciones antes y después

4.02.02 Matriz de análisis de impacto de los Objetivos

Tabla N° 5

Matriz de análisis de impacto de los Objetivos

OBJETIVO	FACTIBILIDAD DE LOGRARSE	IMPACTO DE GENERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD	TOTAL	CATEGORÍAS
Adecuada evaluación para el análisis de los créditos otorgados.	Otorgamientos de créditos con responsabilidad de los clientes con los pagos puntuales (4)	El respeto a la diferencia de pensamientos de los asesores hacia los clientes (4)	Mejor desempeño de los asesores de créditos al momento de otorgar créditos (4)	Estabilidad de la cooperativa (4)	Mayor y mejor organización de los asesores (4)	20	Medio Alto
Recuperación de cartera vencida.	La principal beneficiaria es la cooperativa para la recuperación de su liquidez. (4)	Análisis de cobro a clientes morosos (4)	Asesores de créditos que cumplan con su deber hacia la cooperativa (4)	Solvencia de los socios (4)	Mejor control de la cartera (4)	20	Medio Alto
Correcta aplicación de normas y reglas de cobro y créditos.	Ayudar a la empresa a mantenerse en el ámbito laboral hacia sus clientes (4)	Cumplimiento de cada normas y reglas (4)	Mejorar la relaciones humanas entre equipo de trabajo y los clientes (4)	Realizar actividades donde aporten al manejo adecuado del sistema de cobro (4)	Aceptación de las normas y reglas de cobre y créditos. (4)	20	Medio Alto

*Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Cristina Fiallos*

4.03 Diagrama de Estrategias

4.03.01 Definición del Diagrama de Estrategias

Según (Joan Puebla Pons, 2012) determina que:

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de como la agencia va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”. (pág. 67)

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que precisan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecuciones es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas requieren cierto esfuerzo.

4.03.02 Diagrama de Estrategias

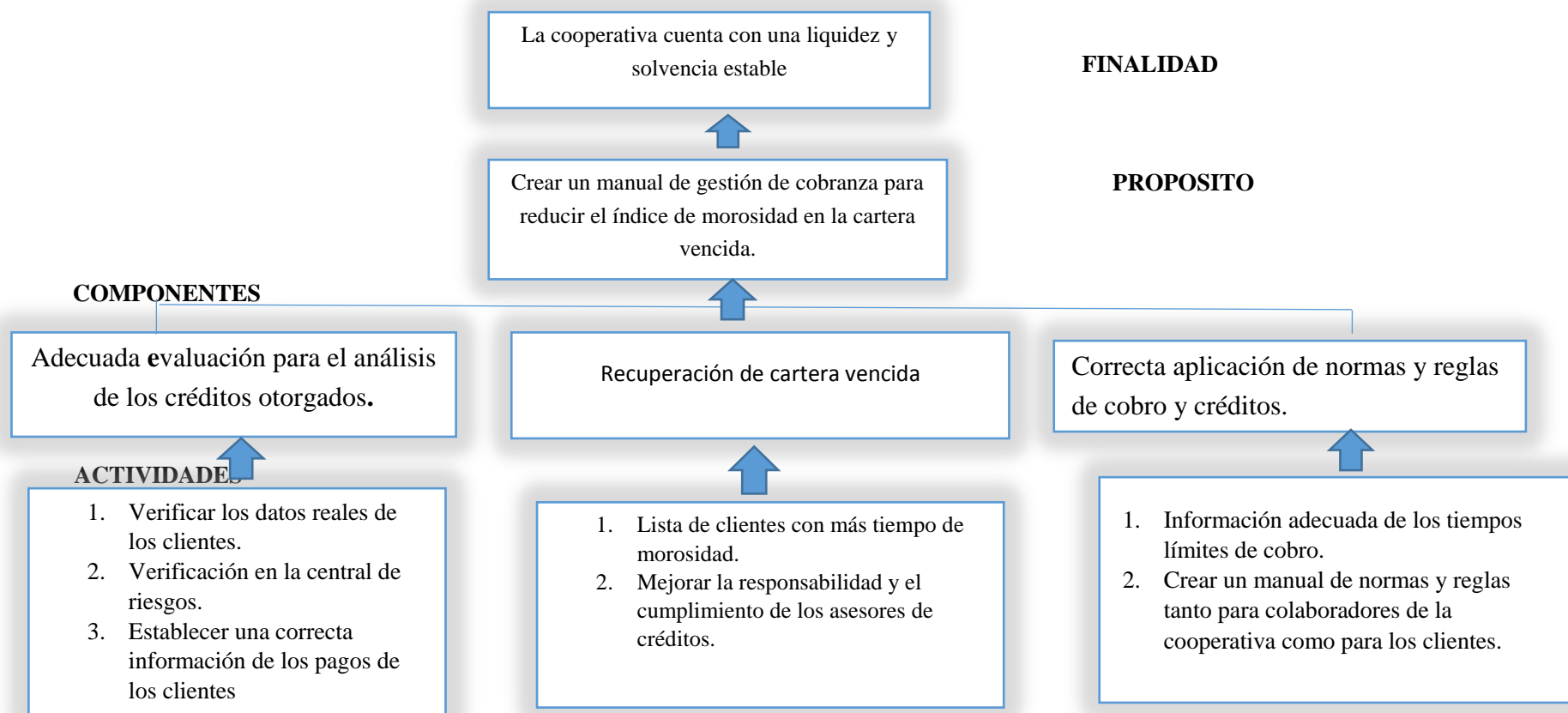


Figura 4 Diagrama de Estrategias
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Cristina Fiallos

4.4 Matriz de Marco Lógico

4.4.01 Definición de la Matriz de Marco Lógico

Según (Barrera, 2010) define que:

“El Marco Lógico es una herramienta de análisis estructurado que facilita el proceso de identificación, diseño ejecución y evaluación de políticas programas proyectos y diseños organizacionales, pudiendo aplicarse en cualquier fase de los respectivos procesos de planificación.” (pág. 99)

El método de análisis conocido como Marco Lógico ha ido cobrando cada vez más importancia por su uso habitual en los procesos de evaluación y de asignación presupuestaria, sin embargo este método no sirve solo para los procesos sino también para tener una visión más completa de un programa o proyecto, concediendo una forma de presentar la información básica del mismo. Posteriormente facilita el proceso de evaluación al relacionar el logro de resultados de los proyectos o los programas a la planificación, diseño, ejecución, monitoreo y terminación de los mismos.

4.04.03 Matriz de Marco Lógico

Tabla N° 6

Matriz de Marco Lógico

FINALIDAD	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
La cooperativa cuenta con una liquidez y solvencia estable	Se reduzca el índice de morosidad de los clientes	Informes detallados de cómo se está llevando la cartera vencida.	Ayudar tanto a los socios y trabajadores con información de la situación de la cooperativa
PROPÓSITO			
Crear un manual de gestión de cobranza para reducir el índice de morosidad en la cartera vencida.	Establecer fechas para realizar el anual para el correcto mejoramiento de la gestión de cobranzas de la cooperativa	Manual de gestión de cobranzas para la cooperativa	Contar con el manejo adecuado del manual para alcanzar los objetivos y estrategias planteadas
COMPONENTES			
Adecuada evaluación para el análisis de los créditos otorgados.	Tener asesores de crédito capacitados	Informes mensuales y detallados de los créditos otorgados	Personal adecuado
Recuperación de cartera vencida	Llevar un seguimiento adecuado de la cartera.	Lista de clientes morosos en la cartera vencida.	Liquidez y solvencia para la cooperativa
Correcta aplicación de normas y reglas de cobro y créditos.	Una planeación efectiva para mejores resultados eficientes	Lista mensual del control de cobros Lista mensual de los créditos otorgados	La realización de los cobros puntuales

*Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Cristina Fiallos*



El presente manual es una ayuda práctica y fundamental en el proceso de las cobranzas, ya que ha sido creado para la solución de posibles problemas, satisfacción de los socios a través de un procedimiento que permite el desarrollo económico de la institución para la cual fue creado.

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Indígena Alfa y Omega"

Sector Sur Chimbacalle, Andrés Pérez S10-100 y Calvas

Teléfono: (02) 2644-204

EMAIL: info@alfayomega.fin.ec

CAPITULO V

5. PROPUESTA

5.1 Antecedentes

Según la (COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "INDIGENA ALFA Y OMEGA, 2015) dice que:

La Cooperativa se ha hecho acreedora a proyectos y programas para el fortalecimiento institucional, logrando aspectos que transforman la estructura orgánica funcional, iniciando un crecimiento sostenido enfocado hacia los socios. La implementación de las políticas financieras, decisión de cambio, actividad innovadora, de un manejo técnico y profesional han permitido que la Cooperativa deje de ser una institución local para transformarse en una entidad con cobertura a nivel nacional, con servicios financieros orientados al desarrollo y crecimiento de cada uno de los clientes, orientados a la micro finanza integrada.

Desde todos los tiempos, el sistema financiero constituye uno de los ejes más importantes en el proceso de desarrollo del país, siendo las cooperativas de ahorro y crédito una alternativa de desarrollo, las mismas que a través de sus servicios financieros ayudan a mejorar las condiciones de vida generalmente de las pequeñas empresas.

Es necesario para ello contar con una herramienta administrativa que genere una efectiva gestión financiera, por lo que es necesario la elaboración de un Manual de

Gestión de Cobranza para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “INDIGENA ALFA Y OMEGA”, pendiente en mejorar su gestión financiera.

El Manual de Gestión de Cobranza está constituido por algunos componentes que se interrelacionan entre sí, permitiendo mejorar la liquidez y solvencia de la Cooperativa.

Si bien es cierto que la redacción e implementación de estos documentos requiere tiempo y dinero, también se debe reconocer que es imperativo es una microempresa que se encuentra en crecimiento y no tiene experiencia en el mercado en el que se desenvuelve.

El Manual de Gestión de cobranza constituye la guía a seguir para el desarrollo de todos los procesos de la empresa y su organización se respaldará en procesos metódicos, que permitirá adaptarnos a los constantes cambios.

Antes de Profundizar en este tema, es importante citar el concepto de gestión tomado del libro

5.1.1 CONCEPTO DE GESTION

Según (Cubillo, 2012) determina que:

“La Gestión es un conjunto de funciones clave que permite el adecuado funcionamiento de las organizaciones y en general de los sistemas de acción colectiva en las sociedades modernas”. (pág. 98)

Según (Barrera, 2010) define que:

“Es el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto, la gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio”. (pág. 88)

Es un conjunto de líneas y de trazados de los pasos que debemos llevar acabo tomando en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones hacerlas efectivas y así promover los valores de la cooperativa en cuestión, fortalecer las mismas y recompensar los logros alcanzados y así tomar las decisiones adecuadas.

5.1.2 Manual de Gestión de Crédito y Cobranza.

Es una herramienta que estudia una muestra retrospectivamente para modelar la probabilidad de recupero de las deudas a ser gestionadas por la empresa. Para ello, se realiza primero un enriquecimiento de información, agregando variables significativas, para luego segmentar la cartera según las reglas de ordenamientos que surjan de dicho análisis. Con el resultado obtenido, se categorizan las deudas a los efectos de establecer una estrategia de gestión diferenciada. (EQUIFAX, 2015)

5.1.3 Tipos de Manuales

Entre los tipos de manuales más utilizados se encuentran:

❖ Manual de organización

Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general, indica la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.

❖ Manual de políticas

Es la descripción detallada de los lineamientos que deben ser seguidos por los ejecutivos en forma de decisiones para el logro de los objetivos. Facilita la

descentralización al suministrar a los mandos medios los lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.

❖ **Manual de normas y procedimientos**

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa, detallada además las normas básicas de funcionamiento a las cuales deberían ajustarse los miembros de la misma.

❖ **Manual para especialistas**

Agrupar normas, pautas e instrucciones de aplicación en forma específica a determinado tipo de actividades o tareas como por ejemplo manual del vendedor.

La preparación de este tipo de manuales se utiliza por parte de la misma empresa es recomendable cuando el número de empleados que los utiliza es lo suficientemente grande como para justificarlo.

El objetivo básico del manual es el de entrenamiento y capacitación de empleados, además de servir como elemento de consulta para la realización de las tareas asignadas.

❖ **Manual del empleado**

Este manual logrará una rápida asimilación del personal nuevo (inducción) así como también para posterior entrenamiento, es especialmente útil para niveles intermedios y operativos.

A continuación, se enuncian algunas informaciones que un manual de estas características debe contener:

- ❖ Actividades desarrolladas por la empresa.
- ❖ Breve reseña histórica.
- ❖ Objetivos generales que se persiguen.
- ❖ Derechos y obligaciones de los empleados en general.

❖ **Manual de contenido múltiple**

Un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos de manuales mencionados anteriormente no resulten siempre bien definidos.

En la preparación de cualquier manual de procedimientos existen dos requisitos indispensables para asegurar su éxito:

- ❖ Manifestación clara de las normas generales de la empresa.

- ❖ Comprensión total de la organización básica de la misma.
- ❖ No servirán los procedimientos detallados si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no son firmes y comprensibles.

❖ **Manual de finanzas**

Este manual apoya al contralor y tesorero para que den instrucciones específicas a todos aquellos que deben proteger de alguna manera los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración.

❖ **Manuales del sistema**

El manual del sistema debe ser desarrollado a medida que avanza el sistema, y está constituido por un grupo de manuales o partes estructuradas de la siguiente manera: Objetivos del sistema, arquitectura de datos, arquitectura física del sistema, índice de componentes, entre otros.

❖ **Manual de calidad**

Es un documento que describe las políticas de calidad de una organización, este manual puede estar relacionado con las actividades totales de la empresa o con una parte seleccionada de esta.

Es importante que los requisitos y contenido del sistema de la calidad y del manual de la calidad se estructuren de acuerdo con la norma que se intenta satisfacer. Esta norma suministra los lineamientos para desarrollar dichos manuales de calidad.

5.1.4 Estructura de un Manual

La estructura de un manual consta de tres partes que son:

1. Encabezado
2. Cuerpo
3. Glosario

- ❖ **Encabezado.** - En el encabezado va la siguiente información:
 - ❖ Nombre de la empresa u organización
 - ❖ Departamento, sección o dependencia en las cuales se llevan a cabo los procedimientos descritos.
 - ❖ Tabla o índice de contenido de un criterio de relación de los elementos que contiene el manual.
- ❖ **Cuerpo del Manual.** - Debe contener la siguiente información.

- ❖ La descripción de cada uno de los términos o actividades que conforman el procedimiento, de cómo cuando desarrollar las actividades.

- ❖ **Glosario de Términos:** Al final del manual debe ir los siguientes datos.

- ❖ Fecha de emisión para determinar su vigencia

- ❖ Nombre de la cooperativa responsable de la elaboración del manual y su contenido.

5.1.5 Etapas para la elaboración del Manual

La elaboración y actualización de los Manuales de una dependencia o entidad se puede considerar las siguientes etapas:

- ❖ Planificación del Trabajo
- ❖ Aplicación de Técnicas de Investigación
- ❖ Análisis de la Información
- ❖ Estructura del Manual
- ❖ Validación de la Información
- ❖ Actualización del Manual
- ❖ Distribución y Difusión
- ❖ Revisión y Actualización

5.1.6 Índice de Morosidad

Según (Dimingues, 2009) determina que:

“En el ámbito bancario, el índice o ratio de morosidad mide el volumen de créditos considerados morosos sobre el total de operaciones de préstamo y crédito concedido por una entidad financiera”. (pág. 78)

5.1.7 Técnicas de Cobro

Como empresarios es importante que vigilemos a las fuentes de ingresos de la cooperativa, sino también tener una buena labor de cobranza para recuperar la inversión. Primero digamos que el concepto cobranza es la operación básica de cobro que puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible documentado o no (Créditos) es un activo líquido (Disponibilidades). Para tener una buena gestión de cobranza debemos seguir algunos pasos para hacer el proceso más eficiente: Primero es necesario segmentar la cartera de cobranza de acuerdo a las características comunes de los clientes y/o las cuentas, por ejemplo: antigüedad, monto, producto, geografía, perfil del cliente, o cualquier otro dato del cliente o la deuda. A continuación definir las estrategias y políticas de cobranza que establezca la forma de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones, todas ellas adecuadas a cada segmento que usted haya definido. (Joan Puebla Pons, 2012)

5.2 DESCRIPCIÓN

Antes de iniciar específicamente las etapas para la elaboración del Manual de Gestión de Cobranza para la Cooperativa” INDÍGENA ALFA Y OMEGA.”, procederemos a establecer las siguientes etapas:

Primera Etapa: Análisis Interno

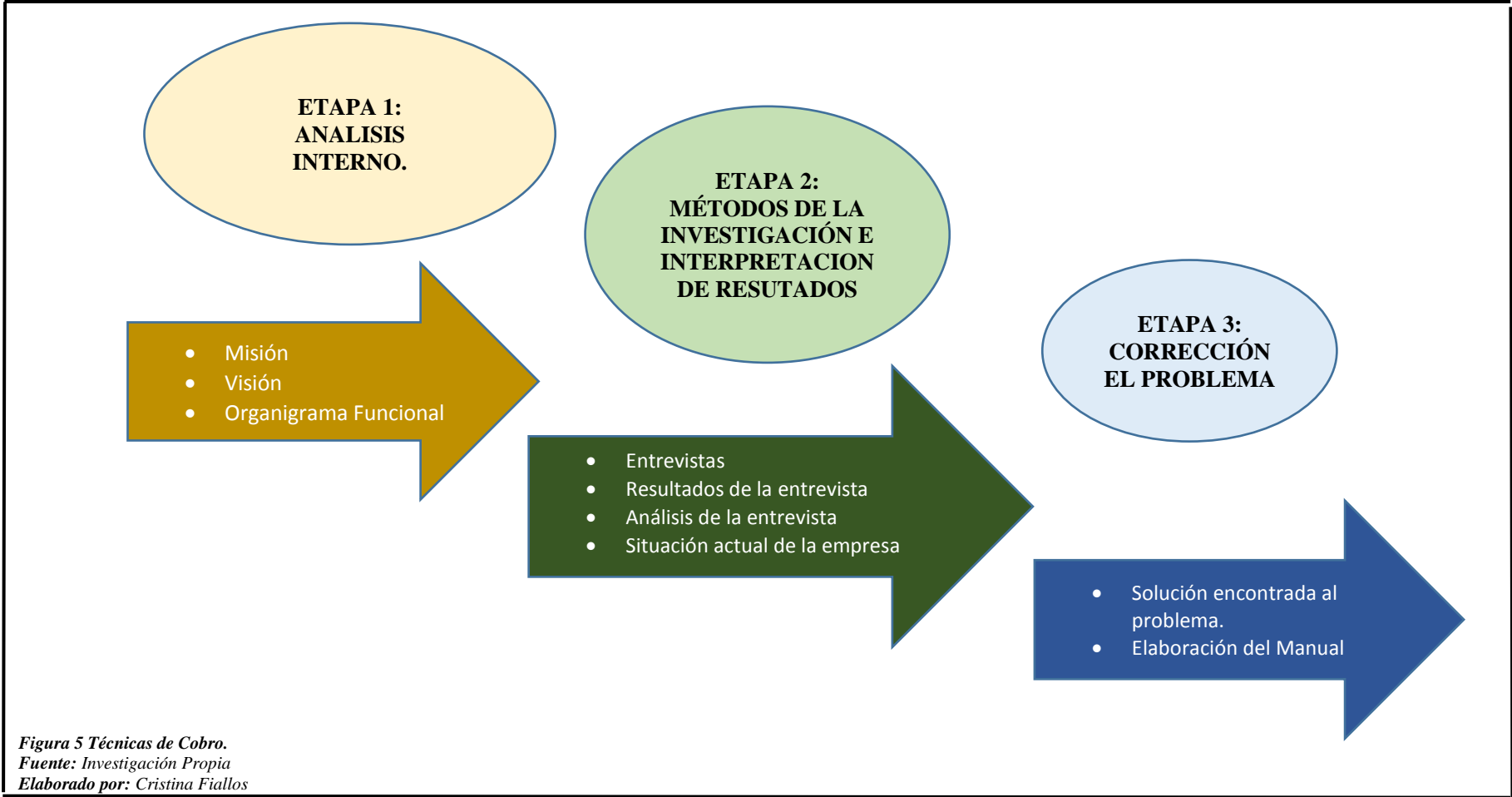
- ❖ Misión
- ❖ Visión
- ❖ Organigrama Funcional

Segunda Etapa: Métodos de Investigación e Interpretación de Resultados

- ❖ Entrevista
- ❖ Resultados de la Entrevista
- ❖ Análisis de la Entrevista
- ❖ Situación actual de la Empresa

Tercera Etapa: Corrección del Problema

- ❖ Solución encontrada al Problema
- ❖ Elaboración del Manual



5.2.1 ANALISIS INTERNO

5.2.1.1 VISION DE LA COOPERATIVA



"INDIGENA ALFA Y OMEGA"
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
Haz realidad tu futuro...

Ser considerada como una de las primeras instituciones líderes en el mercado financiero, a nivel local, regional y nacional, basado en los principios y valores del cooperativismo, forjando el trabajo tesonero, con ética, transparencia y rentabilidad, a fin de brindar los mejores productos y servicios financieros a todos nuestros socios y clientes.

5.2.1.2 MISIÓN



"INDIGENA ALFA Y OMEGA"
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
Haz realidad tu futuro...

Indígena Alfa y Omega, es una organización indígena cristiana, que busca y aporta el desarrollo integral de la sociedad; fomentando y fortaleciendo la economía solidaria, contribuyendo a l mejoramiento de la calidad de vida. Con productos competitivos y servicios de buena calidad y confianza de nuestros asociados, brindando soluciones financieras ágiles con tecnologías y herramientas modernas satisfaciendo todas las necesidades y exigencias de nuestros asociados.

5.2.1.3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

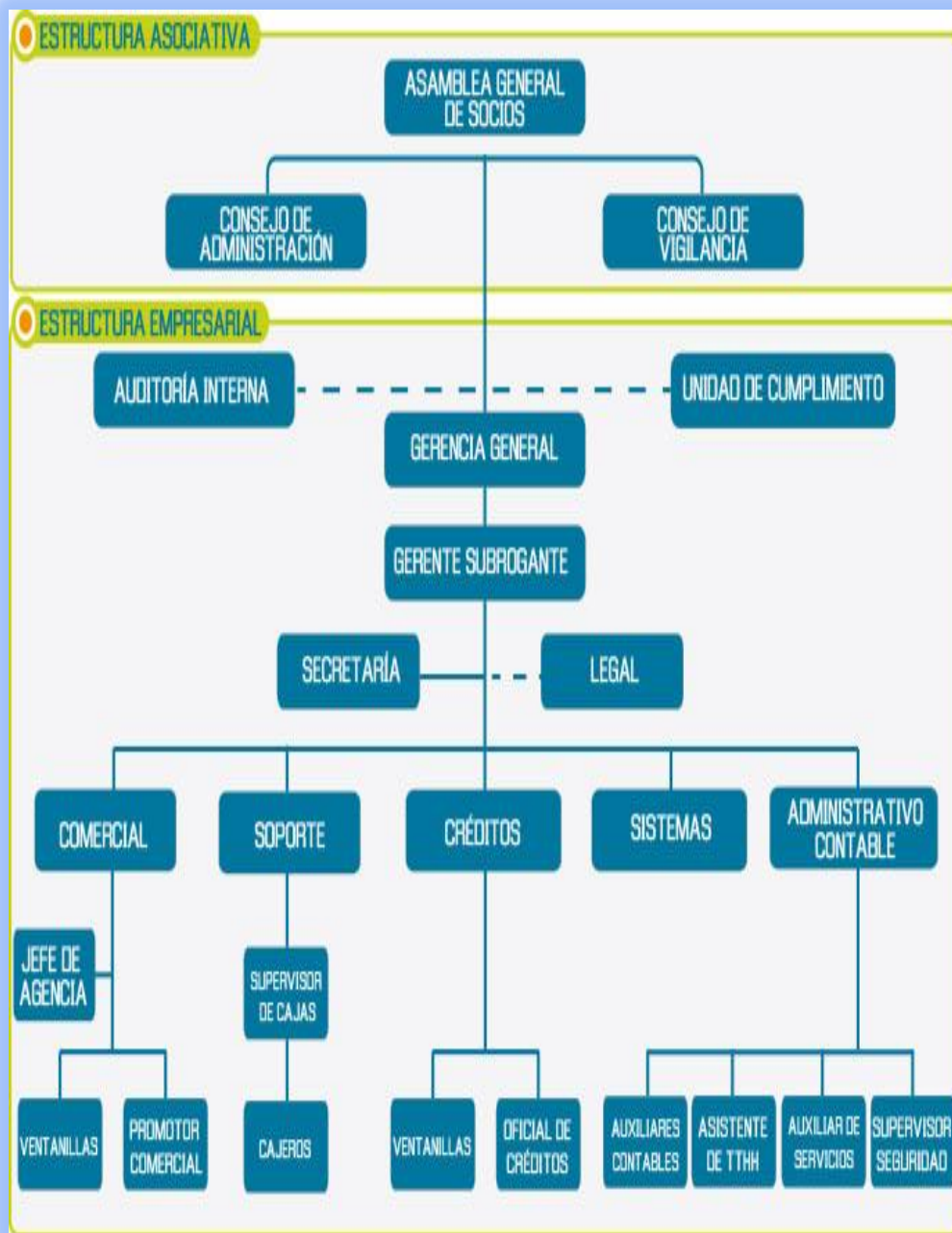


Figura 6 ORGANIGRAMA FUNCIONAL
Fuente: Cooperativa "INDIGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos

5.2.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

5.2.2.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación cualitativa

Se aplica este tipo de investigación porque se centra en el análisis de los datos y es de modo inductivo para lo cual se considera mucho lo que las personas investigadas piensan y el significado acerca de sus perspectivas dentro del proyecto.

Muestra

En este caso este tipo de herramientas se utiliza para realizar la investigación al personal de la Cooperativa y así poder analizar cada uno de los aspectos en los que se debe plantear procedimientos para agilizar el proceso de la recuperación de la cartera vencida.

Importancia

Es elemental realizar una encuesta al personal de la Cooperativa mediante esta herramienta se puede determinar las falencias en las cuales se va a trabajar dentro de la institución financiera.

5.2.3 Modelo de Encuesta

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR



CORDILLERA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA

ENCUESTA

Objetivo: la presente encuesta tiene como finalidad obtener información para ayudar a la cooperativa de ahorro y crédito "INDIGENA ALFA Y OMEGA" mediante el diseño y socialización de un manual de gestión de cobranza para la cartera vencida.

Instrucciones: marque con una **X** una opción de respuesta por cada pregunta.

NOMBRE:

CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA:

1. ¿Cuenta la empresa con algún requerimiento para el otorgamiento de créditos a sus clientes?

SI

NO

2. ¿Qué tipos de manuales utilizaría usted en la cooperativa?

Un Manual de Gestión de Cobranza

Guía para la realización de un proceso de cobranza

Otros (Políticas y reglas internas de la empresa)

3. ¿Cree usted conveniente tener un manual de gestión de cobranzas donde facilite el proceso de la recuperación de la cartera vencida?

SI

NO

4. ¿El personal de crédito de la cooperativa cumple con el perfil adecuado para desempeñar estas funciones?

SI

NO

5. ¿Ha recibido capacitación sobre cobranzas, donde se especifique el tema de riesgo crediticio?

SI

NO

6. ¿Cuenta usted con una agenda organizada que respalde el seguimiento continuo de los créditos otorgados?

SI

NO

7. ¿Usted organiza estrategias específicas para controlar el aumento de la morosidad por el otorgamiento de créditos?

SI

NO

8. ¿Realiza usted llamadas recordatorias a partir de?:



1 día de morosidad

3 a 7 días de morosidad

15 días de morosidad

Más de 15 días de morosidad

9. ¿Se utiliza algún tipo de control para la recuperación de la cartera vencida de la cooperativa?

SI

NO

10. ¿Le gustaría a usted recibir capacitación acerca del manejo de cartera de crédito vencida?

SI

NO

5.2.3.1 TABULACIÓN E INTERPRETACION DE DATOS

1. ¿Cuenta la empresa con algún requerimiento para el otorgamiento de créditos a sus clientes?

Tabla 7 Pregunta 1

Indicador	Total Encuestas	%
SI	4	100
NO	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cooperativa. "INDIGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos



Gráfico 1 Pregunta 1

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristina Fiallos

Interpretación: El 100% de la muestra realizada indica que cuenta con material de apoyo únicamente para el otorgamiento de los créditos.

2. ¿Qué tipos de manuales utilizaría usted en la cooperativa?

Tabla 8 Pregunta 2

Indicador	Total encuestas	%
Un Manual de Gestión de Cobranza	0	0%
Guía para la realización de un proceso de cobranza	0	0%
Otros (Políticas y reglas internas de la empresa)	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cooperativa. "INDIGENA ALFA Y OMEGA"

Elaborado por: Cristina Fiallos



Gráfico 2 Pregunta 2

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristina Fiallos

Interpretación: El 100% de la muestra manifiesta que se rige a las políticas internas de la cooperativa, esto quiere decir que no existe un manual de gestión de cobranzas, que apoye al proceso de la recuperación de la cartera de crédito.

3. ¿Cree usted conveniente tener un manual de gestión de cobranzas donde facilite el proceso de la recuperación de la cartera vencida?

Tabla 9 Pregunta 3

Indicador	Total encuestas	%
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

*Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cooperativa. "INDIGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos*

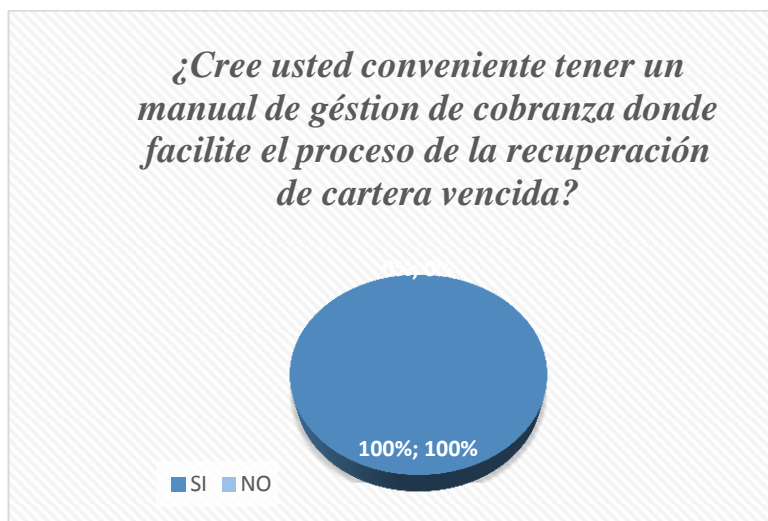


Gráfico 3 Pregunta 3
*Fuente: Encuesta
Elaborado por: Cristina Fiallos*

Interpretación: El 100% del personal de la cooperativa encuestada está de acuerdo con contar con un manual de gestión de cobranza que realice la recuperación de la cartera vencida.

4. ¿El personal de crédito de la cooperativa cumple con el perfil adecuado para desempeñar estas funciones?

Tabla 10 Pregunta 3

Indicador	Total encuestas	%
SI	1	25,00%
NO	3	75,00%
Total	4	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cooperativa. "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos

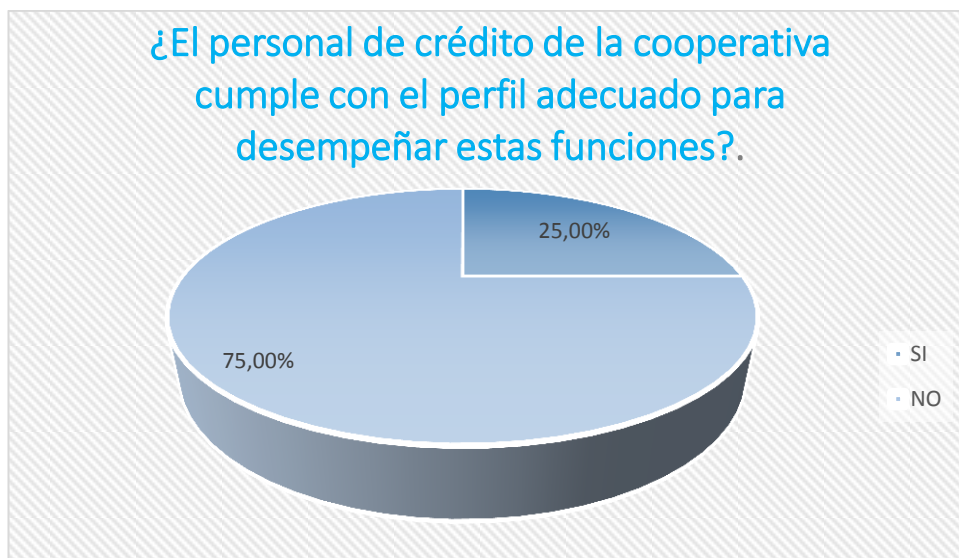


Gráfico 4 Pregunta 4

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Cristina Fiallos

Interpretación: El 25% del personal de la cooperativa considera que, si cumple con el perfil adecuado para desempeñar las funciones, sin embargo el 75% de los encuestados no satisface los requerimientos del cargo por lo que se considera que el manual propuesto deberá contener lineamientos estratégicos para lograr una gestión eficiente.

5. ¿Ha recibido capacitación sobre cobranzas, donde se especifique el tema de riesgo crediticio?

Tabla 11 Pregunta 5

Indicador	Total encuestas	%
SI	1	25,00%
NO	3	75,00%
Total	4	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cooperativa. "INDIGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos

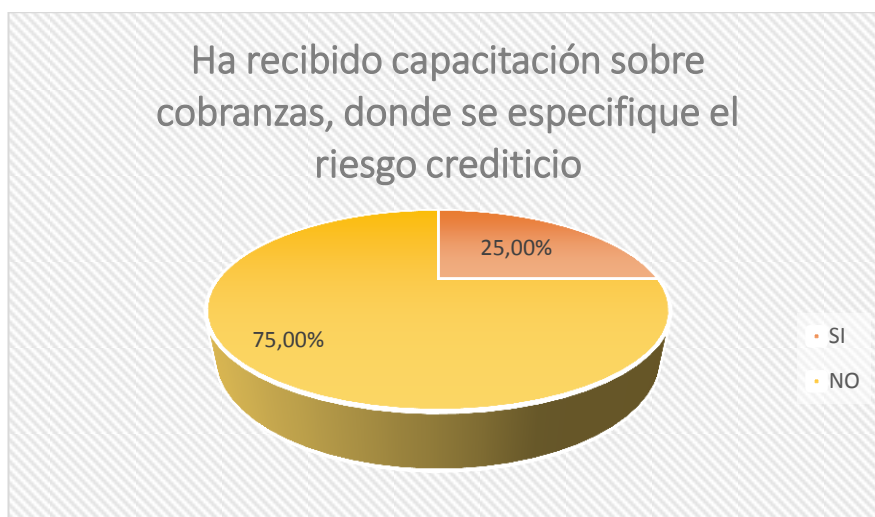


Gráfico 5 Pregunta 5
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Cristina Fiallos

Interpretación: El 25% de los encuestados indica que ha recibido capacitación acerca del tema, el 75% restante no ha recibido ninguna instrucción de cobranzas donde especifique el riesgo crediticio.

6. ¿Cuenta usted con una agenda organizada que respalde el seguimiento continuo de los créditos otorgados?

Tabla 12 Pregunta 6

Indicador	Total encuestas	%
SI	0	0,00%
NO	4	100,00%
Total	4	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cooperativa. "INDIGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos



Gráfico 6 Pregunta 6
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Cristina Fiallos

Interpretación: El 100% del personal de la cooperativa manifiesta que no cuenta con una agenda para realizar el seguimiento respectivo de los créditos otorgados.

7. ¿Realiza usted llamadas recordatorias a partir de?

Tabla 13 Pregunta 7

Indicador	Total encuestas	%
1 día de morosidad	1	25,00%
3 a 7 días de morosidad	1	25,00%
15 días de morosidad	1	25,00%
Más de 15 días de morosidad	1	25,00%
Total	4	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cooperativa. "INDIGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos

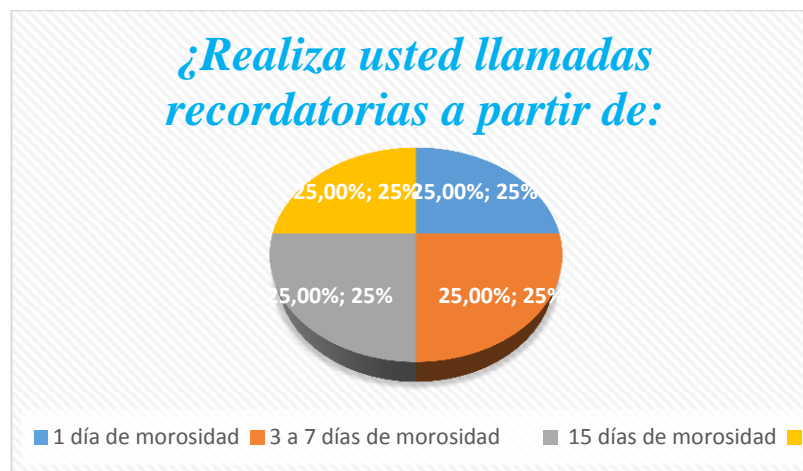


Gráfico 7 Pregunta 7

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristina Fiallos

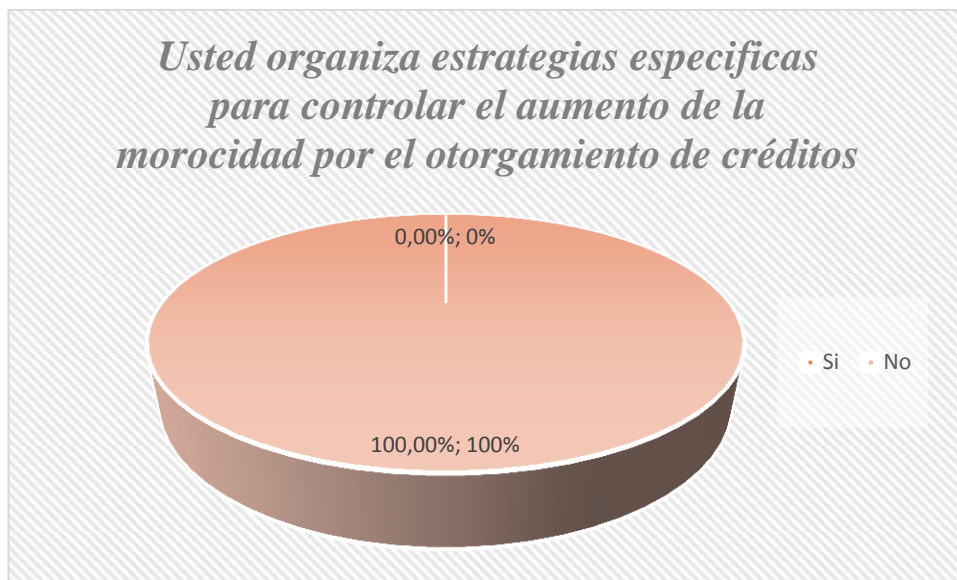
Interpretación: El 25% de los encuestados indica realizar la llamada preventiva a partir de un día de morosidad, el 25% a partir de 3 a 7 días de morosidad, el 25% a partir de 15 días de morosidad, y el otro 25% restante manifestó que realiza las llamadas a partir de los 15 días de morosidad.

8. ¿Usted organiza estrategias específicas para controlar el aumento de la morosidad por el otorgamiento de créditos?

Tabla 14 Pregunta 8

Indicador	Total encuestas	%
Si	0	0,00%
No	4	100,00%
Total	4	100,00%

*Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cooperativa. "INDIGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos*



*Gráfico 8 Pregunta 8
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Cristina Fiallos*

Interpretación: El 100% del personal de la cooperativa manifiesta que no cuentan con ninguna estrategia que controle el aumento de la morosidad para los otorgamientos de los créditos por la tanto la falta de planificación.

9. ¿Se utiliza algún tipo de control para la recuperación de cartera vencida en la cooperativa?

Tabla 15 Pregunta 9

Indicador	Total encuestas	%
SI	0	0,00%
NO	4	100,00%
Total	4	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cooperativa. "INDIGENA ALFA Y OMEGA"

Elaborado por: Cristina Fiallos

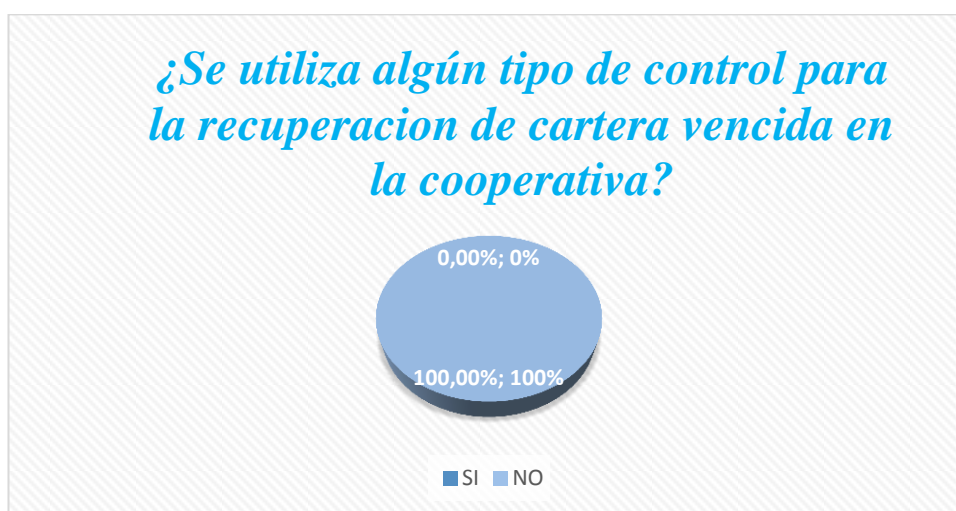


Gráfico 9 Pregunta 9

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristina Fiallos

Interpretación: El 100% del personal encuestado manifiesta que no existe ningún control para la recuperación de la cartera vencida situación que significa implementar procedimientos que permitan maximizar la recuperación de la cartera.

10. ¿Le gustaría a usted recibir capacitación acerca del manejo de cartera de crédito vencido?

Tabla 16 Pregunta 10

Indicador	Total encuestas	%
SI	4	100,00%
NO	0	0,00%
Total	4	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cooperativa . "INDIGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos

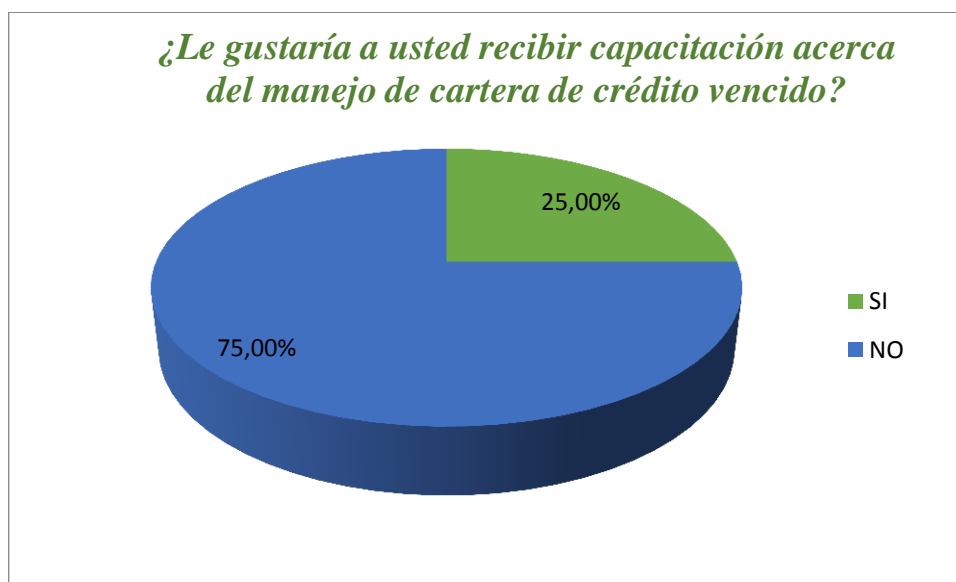


Gráfico 10 Pregunta 10
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Cristina Fiallos

Interpretación: El 100% del personal de la cooperativa está de acuerdo en recibir capacitación acerca del manejo de cartera de crédito vencido por lo cual ningún integrante dio una respuesta negativa.

5.2.3.2 Entrevista aplicada al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "INDIGENA ALFA Y OMEGA"

1.	<p>¿Existe un Manual de Gestión de Cobranza para la cartera vencida en la Cooperativa?</p> <p>Existen políticas de crédito y cobranzas más no un documento integral que norme el proceso crediticio.</p>	NO
2.	<p>¿Cree usted que un Manual de Gestión de cobranzas puede lograr eficiencia en la situación financiera?</p> <p>Sin duda alguna un Manual acorde a los requerimientos de la institución permitirá mejorar la eficiencia en la gestión financiera de la cooperativa, pues contar con normas y procedimientos específicos ayudará en la colocación y recuperación de los préstamos, mismos que permitirán mejorar la liquidez.</p>	SI
3.	<p>¿Qué gestión está realizando la institución para enfrentar el alto índice de morosidad?</p> <p>La institución ha decidido tomar mayor atención en la comunicación con los socios que se encuentran en mora, se ha optado en algunos casos reestructurar los créditos con calificación "C" en adelante, de igual manera se ha intensificado las visitas domiciliarias a los socios y a los garantes, persuadiéndolos de esta forma para ponerlos al día en sus pagos.</p>	
4.	<p>¿Considera que deben mejorarse las políticas de crédito y cobranzas en la cooperativa? ¿En qué aspectos?</p> <p>Por supuesto todo proceso de innovación y mejora es saludable en cualquier institución y más aún en el sistema financiero, pues deben revisarse los procesos de análisis e instrumentación, así como en los mecanismos de recuperación.</p>	SI

<p>5.</p>	<p>¿Considera usted que es necesario dividir las funciones en el Área de Cartera en Crédito y Cobranzas?</p> <p>No, porque de acuerdo con las políticas los funcionarios que otorgan los créditos deben encargarse de su recuperación.</p>	<p>NO</p>
<p>6.</p>	<p>¿Cuál es el índice de morosidad? y a su criterio ¿Cuáles son las razones?</p> <p>Realmente el índice de morosidad en la cooperativa es elevado en relación a los estándares considerados normales, pienso que esto se debe en parte a un legado recibido de administraciones anteriores y en otra a los limitados procesos de entrega y recuperación del crédito.</p>	
<p>7.</p>	<p>¿La cooperativa a su criterio es eficiente en la gestión de crédito y cobranzas?</p> <p>Si bien es cierto ha mejorado en los últimos tiempos pero no se ha logrado alcanzar los niveles deseados.</p>	<p>NO</p>

5.3 Formulación del Proceso de Aplicación de la Propuesta

Es importante proyectar y estructurar de mejor manera la funcionalidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “INDIGENA ALFA Y OMEGA”, dando a conocer cada una de las funciones respectivas del departamento de otorgamiento de créditos con los objetivos claros y compartidos, para así sostener la liquidez y solvencia de la cooperativa.

5.3.1 Diseño del Manual

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas que conceden créditos a sus clientes, manejan transacciones comerciales en las que van a tener que realizar una posterior gestión de cobranzas a los mismos.

Hay que tomar en cuenta que en una gestión de cobranzas, el contacto, la comunicación y el entorno del negocio, producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para obtener una mejor efectividad en cada una de las gestiones que se emprenden.

Además hay que considerar que no es dable cobrar si primero no se está debidamente organizado para hacerlo, dado que esto también representa la imagen y la seriedad de la empresa; y, a su vez transmite confianza a los clientes.

En términos prácticos de cobranza: Se debe conocer la empresa, sus productos, su industria, el flujo operativo de negocio y la tecnología que utilizan para administrar la información.

La base de una cobranza exitosa es una administración de clientes al día. Ciertamente, el cambio en el entorno empresarial donde las actividades se desempeñan puede incidir sobre las pautas establecidas en las relaciones comerciales.

Por lo tanto, hay que realizar un análisis de la importancia relativa de los clientes. Para ello se debe ejecutar periódicamente un análisis ABC, lo cual permitirá establecer una estrategia de gestión de cobranza más efectiva y vinculada a la realidad de sus negocios y a sus posibilidades financieras actuales.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar gestiones de crédito y cobranza para reducir el índice de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Investigar las diferentes causas por las que un crédito se encuentra vencido aumentando el nivel de riesgo.
- ❖ Diagnosticar y evaluar el nivel de morosidad que mantiene la Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA".

- ❖ Desarrollar una investigación por medio de encuestas internas ala personal de crédito involucrado directamente con la recuperación del crédito.

PRINCIPIOS GENERALES

El manual de Gestión para la cartera vencida constituye una herramienta complementaria a las políticas generales de crédito de la cooperativa acoplado a las normas legales vigentes. Dentro del transcurso del crédito la gestión de cobro es una parte fundamental e importante en la cual su función debe ser efectiva.

En las dos primeras etapas de cobro: administrativa y prejudicial corresponderá a la gestión íntegra de la cooperativa a través de su análisis. La tercera etapa: Judicial en esta se contratará los servicios de un profesional especializado.

Los principios de ética, honestidad y transparencia regirán a lo largo de todo el proceso para la recuperación de la cartera.

OBJETIVOS DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL

- ❖ Definir las principales características de la gestión de recuperación de Cartera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "INDÍGENA ALFA Y OMEGA".
- ❖ Definir cada uno de los procedimientos que se va a realizar para poder generar y mejora la gestión de cobro; eficiencia, eficacia y oportunidad la cual

permita al analista identificar a tiempo las situaciones específicas de los resultados de la operación.

- ❖ Establecer las normas técnicas claras y objetivas en la cual permita actuar con eficiencia a los responsables del proceso de la Cartera vencida.
- ❖ Brindar indicadores de gestión de la cartera vencida para el monitoreo y la toma de decisiones.

JUSTIFICACIÓN

El crédito y la cobranza dentro de cualquier Entidad Financiera son dos aspectos muy relevantes por lo cual es imprescindible tener políticas de cobranza de calidad lo cual permitirá mantenerse dentro de los márgenes adecuados de vencimientos, contribuyendo de esta forma a disminuir el riesgo de incobrabilidad.

Este Manual será de gran utilidad para la Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA" pues este documento a través de métodos de seguimiento y control permitirá que los procesos sean altamente eficientes para el mejoramiento de los índices de rentabilidad y solvencia.

APLICACIÓN

Las normas contenidas en el Manual son para la aplicación general para cualquier obligación sea catalogada como cartera regular o vencida, y no contravienen con las

normas legales y reglamentos que rigen el accionar de la Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA" ni con cada uno de los valores organizacionales.

CONCEPTOS

FUNDAMENTALES

SOBRE COBRANZA

1. Conceptos Fundamentales:

Técnicas de Cobro

Es la ciencia que utiliza las distintas fuerzas de cobranza de una institución financiera con el objetivo de recuperar saldo vencido a través de las diferentes técnicas tales como:

- Teléfono
- Telegramas
- Notas de cobro
- Visitas personalizadas al usuario
- Cobro judicial
- Cobro extra judicial

Cliente Moroso

Es aquella persona natural o jurídica que excede del plazo de tiempo de crédito otorgado para pagar sus cuentas las cuales pueden ser Financieras, Comerciales y Personales.

Estrategia de Cobro

Es el conjunto de acciones sistematizadas y reglamentadas que están dirigidas a obtener del cliente, el pago de una deuda contraída con una institución financiera.

Gestión de Cobro

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

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 administradas y rápidamente canalizadas 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, debemos conocer:

- Su Empresa
- Sus Productos
- Su Industria
- El Flujo Operativo de Negocio
- La Tecnología que utilizan para Administrar la Información

Prórroga

Es una extensión de algo por un tiempo determinado. Casi siempre se refiere a extensiones de tiempo, y la palabra puede ser aplicada a una multitud de contextos distintos, en los negocios.

Es también muy común escuchar hablar de prórrogas cuando se habla de deudas con bancos o instituciones crediticias. En estos casos, la prórroga significa que la entidad

le da al cliente más tiempo para poder pagar su deuda, a menudo con un interés un poco más alto debido a la extensión del tiempo

Refinanciamiento

Es una de las opciones más demandadas a la hora de poder reducir la cuota mensual que se abona por todas las deudas acumuladas como consecuencia de diferentes préstamos solicitados y pendientes de devolución, como pueden ser, préstamos personales o tarjetas de crédito.

1.1 Estructura Organizacional



Fuente: Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"

Elaborado por: Cristina Fiallos

SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"

1. CRÉDITO

Es una operación financiera donde una persona (acreedor) presta una cantidad determinada de dinero a otra persona (deudor), en la cual, este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido de acuerdo a las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

Figura 7 CRÉDITO



Fuente: COOPERATIVA "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos

1.1 MICROCRÉDITO

Si quieres iniciar tu propio negocio y no tienes capital de trabajo, la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA ALFA Y OMEGA te ofrece un servicio de MICROCRÉDITO, para llegar a crecer tanto como quieras. Los requisitos son de fácil acceso y con un tiempo mínimo de espera.

Requisitos

Documentos del Solicitante

- ✓ Fotocopia a color de la cédula de identidad y papeleta de votación del socio (deudor y cónyuge).
- ✓ Fotocopia de la planilla de servicios básicos (agua o luz) de los últimos dos (2) meses.
- ✓ Fotografía actualizada tamaño carné.

Justificación de Ingresos

- ✓ RUC/RISE o facturas de compra y venta del negocio de un período de al menos 30 días.
- ✓ Declaraciones de IVA de los últimos tres (3) meses en caso de presentar RUC.
- ✓ Declaración del IMPUESTO A LA RENTA, en los casos donde sea obligatorio presentarlos.
- ✓ Certificado de honorabilidad
- ✓ Depósito de encaje mínimo.

Justificación de Patrimonio (en caso de tenerlos)

- ✓ Título de propiedad de bienes muebles e inmuebles.
- ✓ Pago de impuesto predial o fotocopia de escritura.
- ✓ Títulos valores.
- ✓ Fotocopia de matrícula o contrato de compra-venta de vehículos.

Figura 8 MICROCRÉDITO

Fuente: Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos

1.2 CREDIMERCADO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Indígena Alfa y Omega", invierte en el sector comercial, ofreciendo un producto de financiamiento exclusivo para comerciantes minoristas y mayoristas de los mercados de Quito.

Requisitos

Documentos del Solicitante

- ✓ Fotocopia a color de la cédula de identidad y papeleta de votación del socio (deudor y cónyuge).
- ✓ Fotocopia de la planilla de servicios básicos (agua o luz) de los últimos dos (2) meses.
- ✓ Fotografía actualizada tamaño carné.

Justificación de Ingresos

Copia de Patente Municipal.

Certificado del puesto de trabajo, emitido por la asociación a la que pertenece.

Copia del RUC del negocio.

Figura 9 CREDIMERCADO



Fuente: Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"

Elaborado por: Cristina Fiallos

1.3 CREDICONSUMO

Si trabajas bajo relación de dependencia, y necesitas cubrir algún gasto especial, la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Indígena Alfa y Omega" te ofrece CRÉDITO DE CONSUMO a una tasa de interés accesible.

Requisitos

Documentos del Solicitante

- ✓ Fotocopia a color de la cédula de identidad y papeleta de votación del socio (deudor y cónyuge).
- ✓ Fotocopia de la planilla de servicios básicos (agua o luz) de los últimos dos (2) meses.
- ✓ Fotografía actualizada tamaño carnet.

Justificación de Ingresos

- ✓ RUC/RISE o facturas de compra y venta del negocio de un período de al menos 30 días.
- ✓ Declaraciones de IVA de los últimos tres (3) meses en caso de presentar RUC.
- ✓ Declaración del IMPUESTO A LA RENTA, en los casos donde sea obligatorio presentarlos.
- ✓ Certificado de honorabilidad
- ✓ Depósito de encaje mínimo.

Justificación de Patrimonio (en caso de tenerlos)

- ✓ Título de propiedad de bienes muebles e inmuebles.
- ✓ Pago de impuesto predial o fotocopia de escritura.
- ✓ Títulos valores.
- ✓ Fotocopia de matrícula o contrato de compra-venta de vehículos.

Figura 10 CREDICONSUMO

2. AHORROS

Ahorro es la acción de separar una parte del ingreso mensual que obtiene una persona o empresa con el fin de guardarlo para un futuro, se puede utilizar para algún gasto importante que se tenga o algún imprevisto (emergencia).

Figura 11 AHORROS



Fuente: Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos

2.1 Ahorro a la Vista

La cuenta "ahorro a la vista" puede ser una parte esencial de su planificación económica y financiera a corto y largo plazo. Es una forma fácil de comenzar a acumular algunas reservas financieras a un interés competitivo, y con un efectivo siempre disponible en caso de una crisis financiera ya que es un depósito a la vista y seguro.

Beneficio para el Socio

- ✓ Este servicio NO tiene ningún costo de mantenimiento para el socio.
- ✓ Es un depósito a la vista, en dólares americanos, con liquidez inmediata

-
- ✓ Genera intereses del **3% anual** sobre su saldo.

Requisitos

- ✓ Fotocopia a color de la cédula de identidad y papeleta de votación del socio (deudor y cónyuge).
- ✓ Fotocopia de la planilla de servicios básicos (agua o luz) de los últimos dos (2) meses.
- ✓ Fotografía actualizada tamaño carnet.

Figura 12 Ahorro a la Vista

"INDIGENA ALFA Y OMEGA"
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
Haz realidad tu futuro...

AHORRO A LA VISTA

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

- DESCRIPCIÓN
- BENEFICIOS PARA EL SOCIO
- REQUISITOS
- SOLICITAR MAYOR INFORMACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

AHORRO A LA VISTA

HAZ REALIDAD

Fuente: Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos

2.2 AHORRO Y CRÉDITO

La cuenta "ahorro a la vista" puede ser una parte esencial de su planificación económica y financiera a corto y a largo plazo. Es una forma fácil de comenzar a acumular algunas reservas financieras a un interés competitivo, y con un efectivo siempre disponible en caso de una crisis financiera, ya que es un depósito a la vista y seguro.

Beneficios para el Socio

- ✓ Este servicio NO tiene ningún costo de mantenimiento para el socio.
- ✓ Es un depósito a la vista, en dólares americanos, con liquidez inmediata
- ✓ Genera intereses del #% anual sobre su saldo.

Requisitos

- ✓ Fotocopia a color de la cédula de identidad y papeleta de votación del socio (deudor y cónyuge).
- ✓ Fotocopia de la planilla de servicios básicos (agua o luz) de los últimos dos (2) meses.
- ✓ Fotografía actualizada tamaño carnet.

Figura 13 AHORRO Y CRÉDITO

"INDIGENA ALFA Y OMEGA"
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
Haz realidad tu futuro...

AHORRO Y CRÉDITO

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

DESCRIPCIÓN

BENEFICIOS PARA EL SOCIO

REQUISITOS

SOLICITAR MAYOR INFORMACIÓN

AHORRO Y CRÉDITO

Fuente: Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos

2.3 AHORRO INFANTIL

La cuenta "ahorro a la vista" puede ser una parte esencial de su planificación económica y financiera a corto y a largo plazo. Es una forma fácil de comenzar a acumular algunas reservas financieras a un interés competitivo, y con un efectivo siempre disponible en caso de una crisis financiera, ya que es un depósito a la vista y seguro.

Beneficios para el Socio

- ✓ Este servicio NO tiene ningún costo de mantenimiento para el socio.
- ✓ Es un depósito a la vista, en dólares americanos, con liquidez inmediata
- ✓ Genera intereses del #% anual sobre su saldo.

Requisitos

- ✓ Fotocopia a color de la cédula de identidad y papeleta de votación del socio (deudor y cónyuge).
- ✓ Fotocopia de la planilla de servicios básicos (agua o luz) de los últimos dos (2) meses.
- ✓ Fotografía actualizada tamaño carnet.

Figura 14 AHORRO INFANTIL

Fuente: Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos

2.4 PLAN AHORRO

Es una cuenta de ahorro con un compromiso de ahorro mensual mínimo, cuyos fondos no se encuentran disponibles hasta cumplir con el período y monto previamente acordados.

Beneficios para el Socio

- ✓ Alternativa de inversión mediante aportes controlados o con depósitos a la vista con seguridad y liquidez.
- ✓ Rendimiento competitivo dependiendo del monto de ahorro y plazo
- ✓ Realizar abonos extraordinarios o superiores a lo pactado inicialmente.

- ✓ Obtener una tasa preferencial durante la vigencia del Plan Ahorro de acuerdo al saldo de la cuenta.

Requisitos

- ✓ Fotocopia a color de la cédula de identidad y papeleta de votación del socio (deudor y cónyuge).
- ✓ Fotocopia de la planilla de servicios básicos (agua o luz) de los últimos dos (2) meses.
- ✓ Fotografía actualizada tamaño carnet.
- ✓ Vigencia mínima del Plan Ahorro de 6 meses.
- ✓ Monto mínimo de apertura para adultos USD 25.
- ✓ Monto mínimo de apertura para niños USD 5.

Figura 15 PLAN AHORRO

"INDÍGENA ALFA Y OMEGA"
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
Haz realidad tu futuro...

PLAN AHORRO

DESCRIPCIÓN

- BENEFICIOS PARA EL SOCIO
- REQUISITOS
- SOLICITAR MAYOR INFORMACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

PLAN AHORRO

¡Haz realidad tu futuro!

Fuente: Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos

3. INVERSIONES

Depósito a Plazo Fijo es un producto en el que el cliente entrega a la cooperativa una cantidad de dinero durante un período de tiempo a cambio de una remuneración en forma de tipo de interés sobre el capital invertido.

3.1 Depósito a Plazo Fijo

Es un producto en el que el cliente entrega a la cooperativa una cantidad de dinero durante un período de tiempo de una remuneración en forma de tipo de interés sobre el capital invertido.

Beneficios para el Socio

- ✓ Cuenta de ahorro gratis.
- ✓ Crédito hasta el 80% de la inversión.
- ✓ Pago de intereses mensual, semestral o anual.
- ✓ Premios instantáneos por su inversión.

Tabla de Intereses

INTERESES (PAGOS A PLAZO FIJO)

TIEMPO DE INVERSIÓN	TASA
30 a 90 días	6%
91 a 180 días	8%
181 a 360 días	10%
Más de 361 días	11%

Fuente: Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos

Requisitos

- ✓ Fotocopia a color de la cédula de identidad y papeleta de votación del socio (deudor y cónyuge).
- ✓ Fotocopia de la planilla de servicios básicos (agua o luz) de los últimos dos (2) meses.
- ✓ Fotografía actualizada tamaño carnet.

Figura 16 Requisitos

The image shows a screenshot of the website for the "INDIGENA ALFA Y OMEGA" cooperative. At the top, the logo features a stylized house and a dollar sign. The text reads: "INDIGENA ALFA Y OMEGA" in large blue letters, "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO" in smaller red letters, and the slogan "Haz realidad tu futuro..." in red script. Below this, the heading "PLAN AHORRO" is displayed. A large blue circular icon with a white dollar sign and horizontal bars is centered. On the left, a vertical menu with a red header "DESCRIPCIÓN" includes links for "BENEFICIOS PARA EL SOCIO", "REQUISITOS", and "SOLICITAR MAYOR INFORMACIÓN". To the right, under "DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO", there is a banner image showing a man in a red jacket and white hat standing in a green field with a house in the background. The banner includes the cooperative's logo, the text "PLAN AHORRO", and the slogan "HAZ REALIDAD (TU FUTURO)".

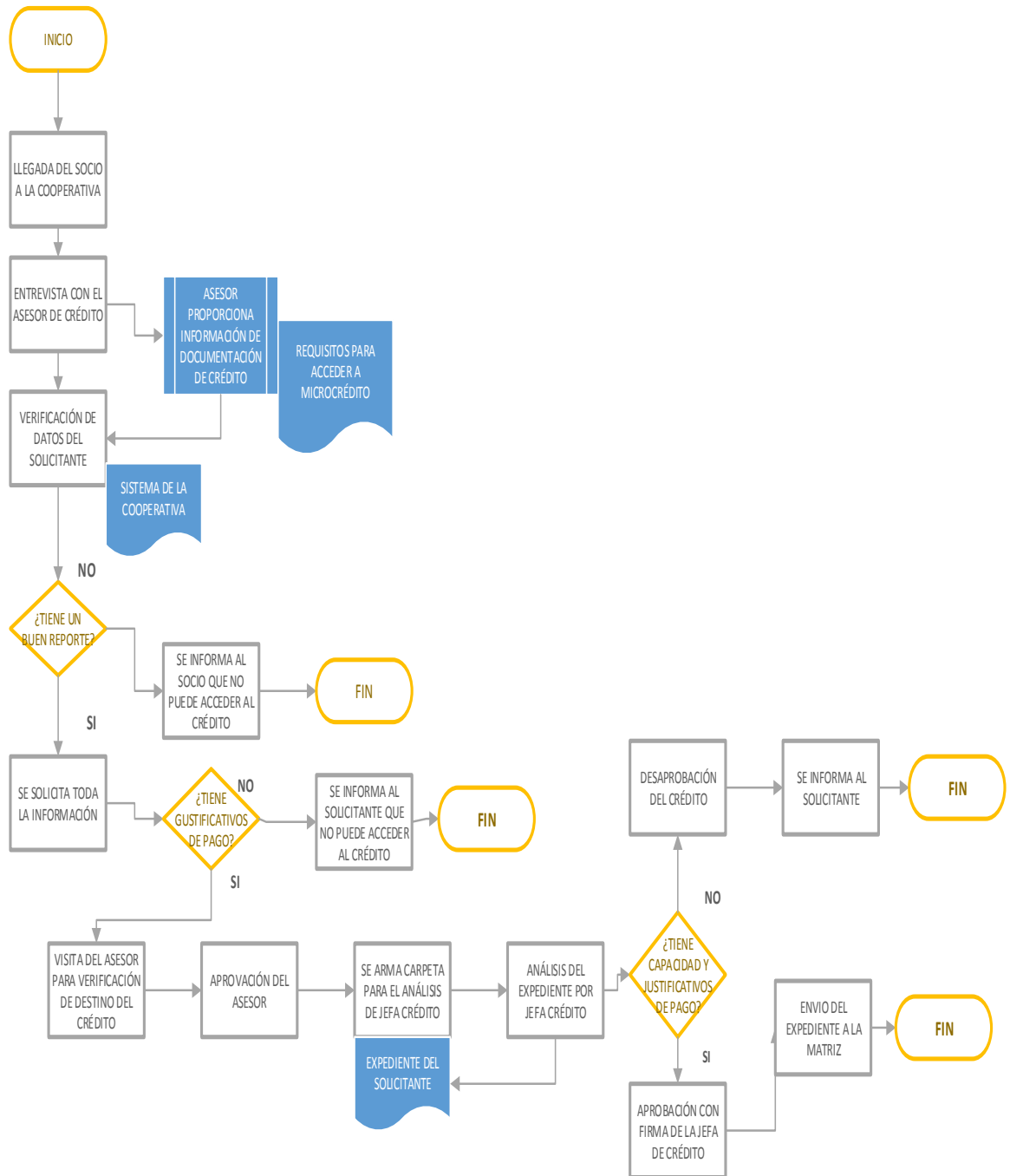
Fuente: Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos

TIPOS DE CRÉDITO

MICROCRÉDITO

❖ FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

PROCESO DE PETICION DEL MICROCRÉDITO



Fuente: Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PETICIÓN DE MICROCRÉDITO

Entrevista con el asesor de crédito: este es un aspecto fundamental dentro del estudio tanto al cliente como el tipo de servicio que recibirá el mismo.

Petición del crédito: el asesor asegura de brindar toda la información (documentación necesaria y adecuada), para que el cliente pueda tomar en cuenta de todos los factores principalmente económicos que cubrirán su deuda a futuro.

Verificación de antecedentes crediticios del solicitante: consulta de deudas en el buró de crédito financiero, en caso de que el reporte sea bueno se puede continuar con el proceso del seguimiento del crédito, si por lo contrario tiene dificultades desde esta fase lo mejor es no tomar el riesgo de obtener un cliente con dificultades de pago.

Solicita toda la documentación: el asesor le comunica al cliente que debe entregar toda la documentación para este tipo de crédito y todos los justificativos que demuestren que el pago se va a realizar de manera regular sin dificultad.

Verificación del asesor: cuando el gestor de crédito tenga todos los documentos en sus manos se encargará de hacer la respectiva verificación de datos de los documentos.

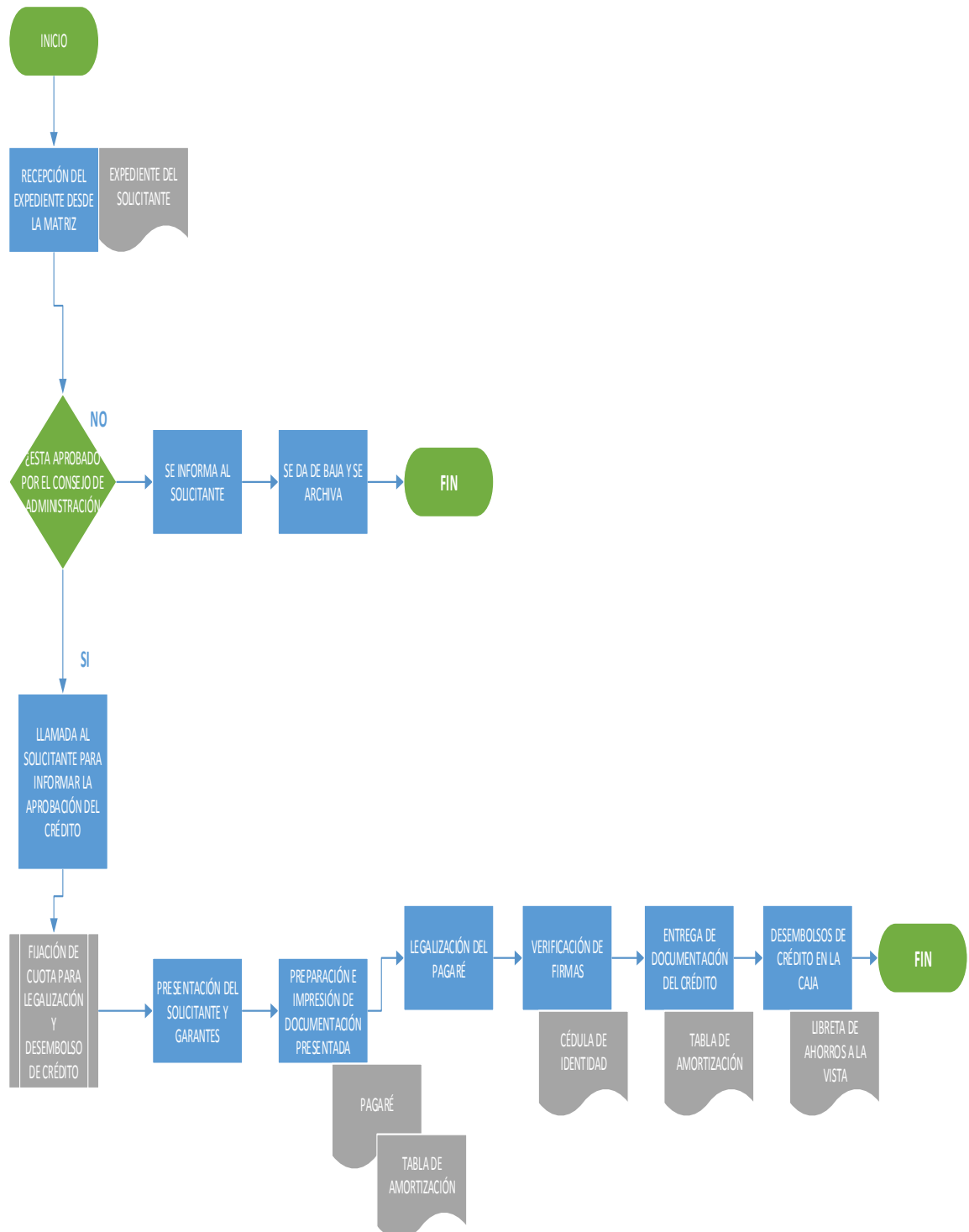
Visita para verificación del destino del crédito: aquí el asesor se cerciora acerca del destino del crédito el cliente ha presentado toda la documentación (proformas de materiales infraestructura del posible negocio o bienes que desea adquirir), el gestor del crédito puede aprobar la petición.

Verificación de la Jefa del Departamento de Crédito: cuando el crédito fue previamente aprobado por el asesor según el criterio de veracidad de toda la

documentación entregada y previa visita, se realiza de igual manera la verificación de la Jefa de del Departamento de Crédito de la cooperativa para asegurarse que el expediente cumple con todos los requisitos exigidos.

Envió del expediente a la matriz para evaluación: el último paso que se debe realizar con el expediente es la aprobación del Consejo de Administración de la institución, por lo tanto si éste es aprobado con cada una de las verificaciones y firmas puede pasar al siguiente proceso que es el otorgamiento y desembolso del crédito.

PROCESO DE OTORGAMIENTO DEL MICROCRÉDITO



Fuente: Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITO

Recepción del expediente: una vez que se realiza la respectiva verificación de los datos otorgados del cliente el Consejo de Administración analiza el riesgo y aprueba o desaprueba el crédito, en caso de ser aprobado el crédito cuenta con las respectivas firmas y se realiza el desembolso en la cuenta del cliente.

Comunica al solicitante: aquí se le da la información al cliente sobre la aprobación del crédito que ha solicitado y se fija una cita esta será la segunda entrevista personal que tendrá el cliente y el asesor de crédito en este caso para informarle que fue aprobado su crédito solicitado.

Preparación e impresión de la documentación: la impresión del pagaré para que quede en constancia del dinero otorgado en él se detalla el monto de la deuda y el cliente se compromete a realizar el pago de la deuda más los intereses establecidos y la tabla de amortización detallando el monto de cada una de las letras con su respectivo interés.

Desembolso del crédito: finalmente el cliente obtiene el dinero para darle el uso que crea conveniente, cabe recalcar que desde ese momento ya se debe poner en práctica la planificación para la recuperación del monto del dinero prestado en el tiempo adecuado.

CRÉDITO DE CONSUMO

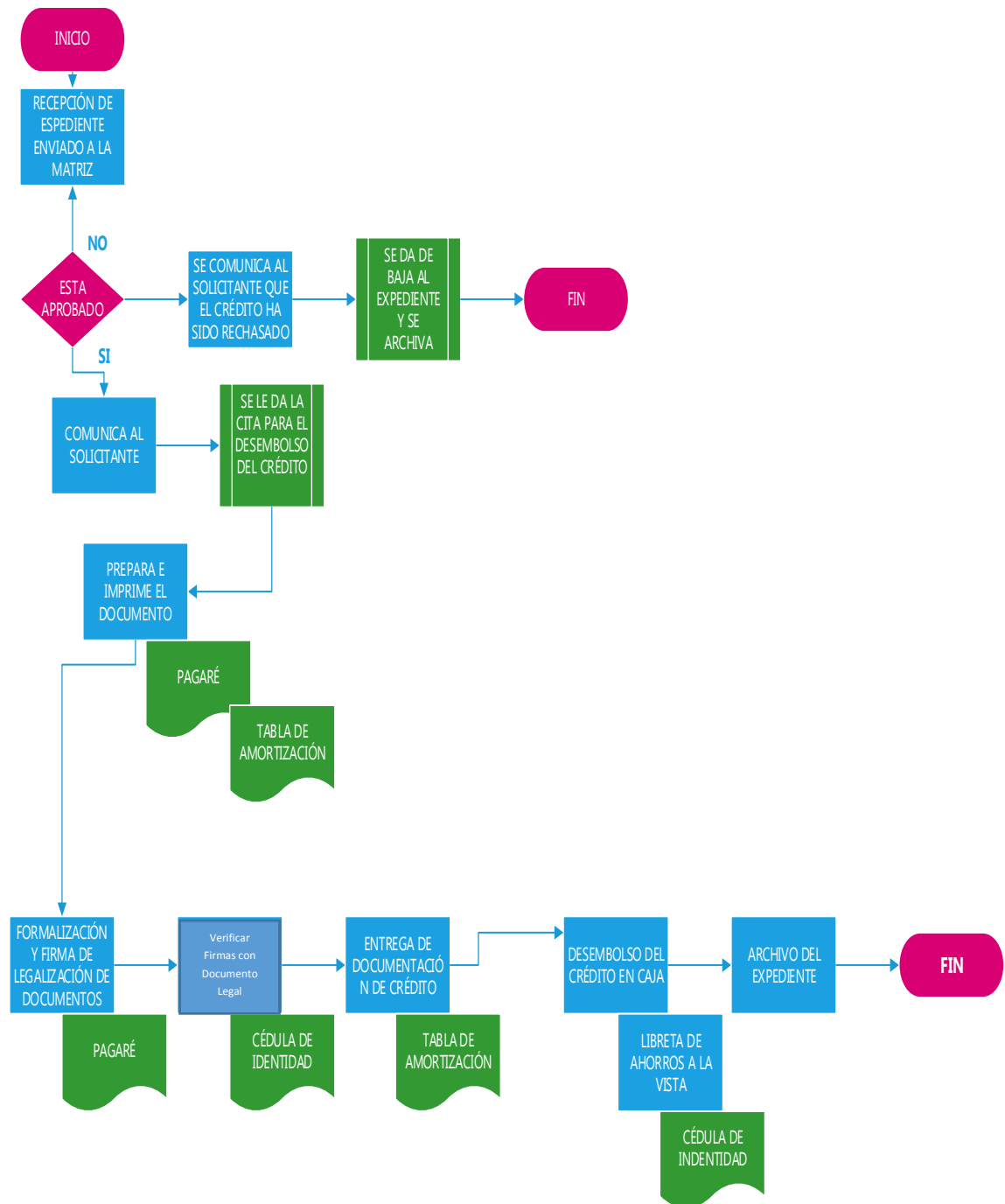
❖ FLUJOGRAMAS DE

PROCESO

❖ DESCRIPCIÓN DE

ACTIVIDADES

PROCESO DE OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO DE CONSUMO



Fuente: Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"

Elaborado por: Cristina Fiallos

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE OTROGAMIENTO DEL CRÉDITO DEL CONSUMO

Entrevista con el asesor de crédito: este es un aspecto fundamental dentro del estudio tanto al cliente como el tipo de servicio que recibirá el mismo.

Petición del crédito: el asesor asegura de brindar toda la información (documentación necesaria y adecuada), para que el cliente pueda tomar en cuenta de todos los factores principalmente económicos que cubrirán su deuda a futuro.

Verificación de antecedentes crediticios del solicitante: consulta de deudas en el buró de crédito financiero, en caso de que el reporte sea bueno se puede continuar con el proceso del seguimiento del crédito, si por lo contrario tiene dificultades desde esta fase lo mejor es no tomar el riesgo de obtener un cliente con dificultades de pago.

Solicita toda la documentación: el asesor le comunica al cliente que debe entregar toda la documentación para este tipo de crédito y todos los justificativos que demuestren que el pago se va a realizar de manera regular sin dificultad.

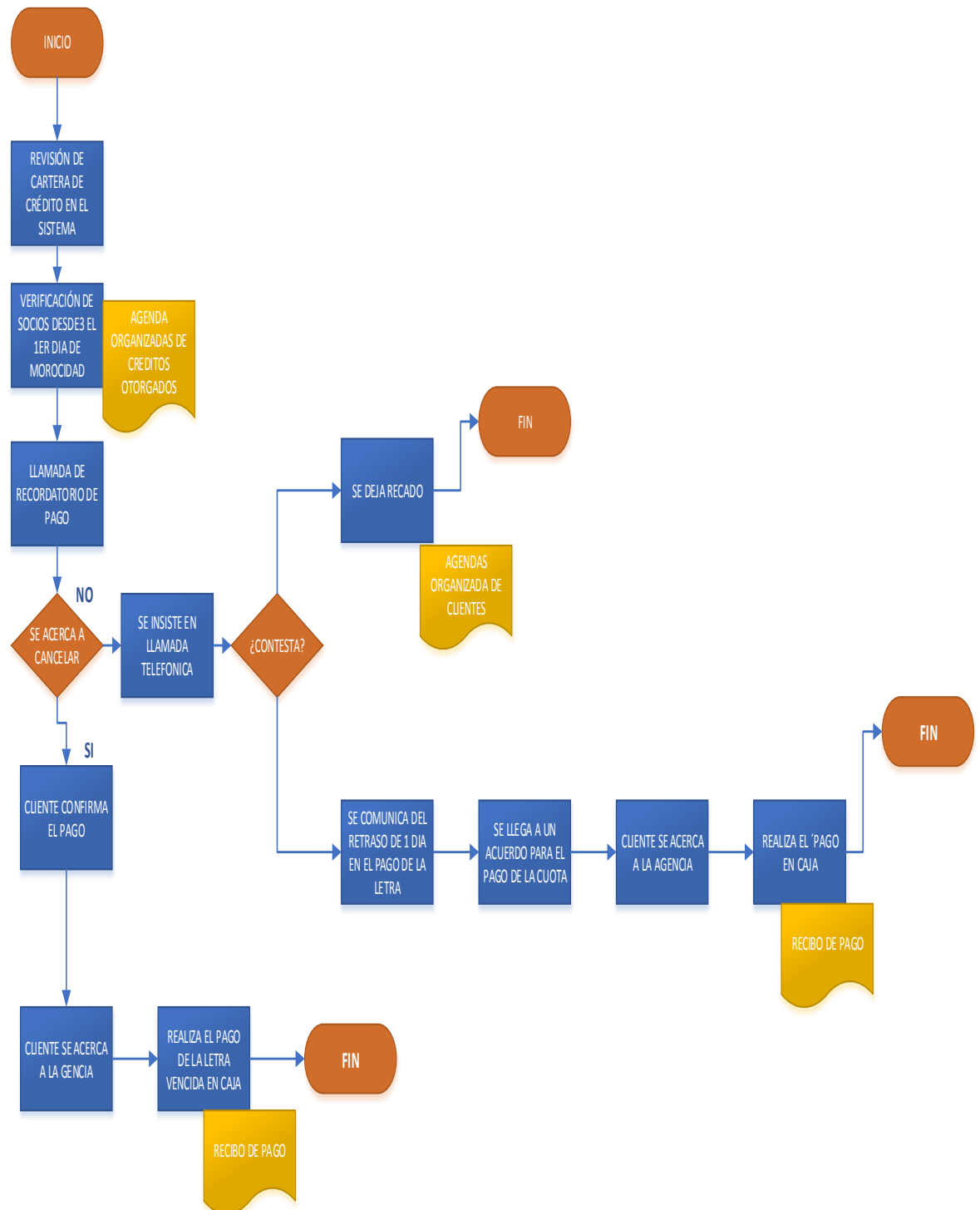
Verificación del asesor: cuando el gestor de crédito tenga todos los documentos en sus manos se encargará de hacer la respectiva verificación de datos de los documentos.

Visita para verificación del destino del crédito: aquí el asesor se cerciora acerca del destino del crédito el cliente ha presentado toda la documentación (proformas de materiales infraestructura del posible negocio o bienes que desea adquirir), el gestor del crédito puede aprobar la petición.

Verificación de la Jefa del Departamento de Crédito: cuando el crédito fue previamente aprobado por el asesor según el criterio de veracidad de toda la documentación entregada y previa visita, se realiza de igual manera la verificación de la Jefa de del Departamento de Crédito de la cooperativa para asegurarse que el expediente cumple con todos los requisitos exigidos.

Envío del expediente a la matriz para evaluación: el último paso que se debe realizar con el expediente es la aprobación del Consejo de Administración de la institución, por lo tanto si este es aprobado con cada una de las verificaciones y firmas puede pasar al siguiente proceso que es el otorgamiento y desembolso del crédito.

PROCESO DEL SEGUIMIENTO DEL CRÉDITO DE CONSUMO



Fuente: Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"
Elaborado por: Cristina Fiallos

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO DEL CRÉDITO DE CONSUMO

Revisión de cartera de crédito

Se revisa en el sistema de la cooperativa diariamente de la morosidad desde el primer día que el socio ha entrado en mora.

Llamada Recordatoria

En el primer día de morosidad se considera que el socio posiblemente ha olvidado el día que debe realizar el pago de sus cuotas así que se realiza la llamada recordatoria.

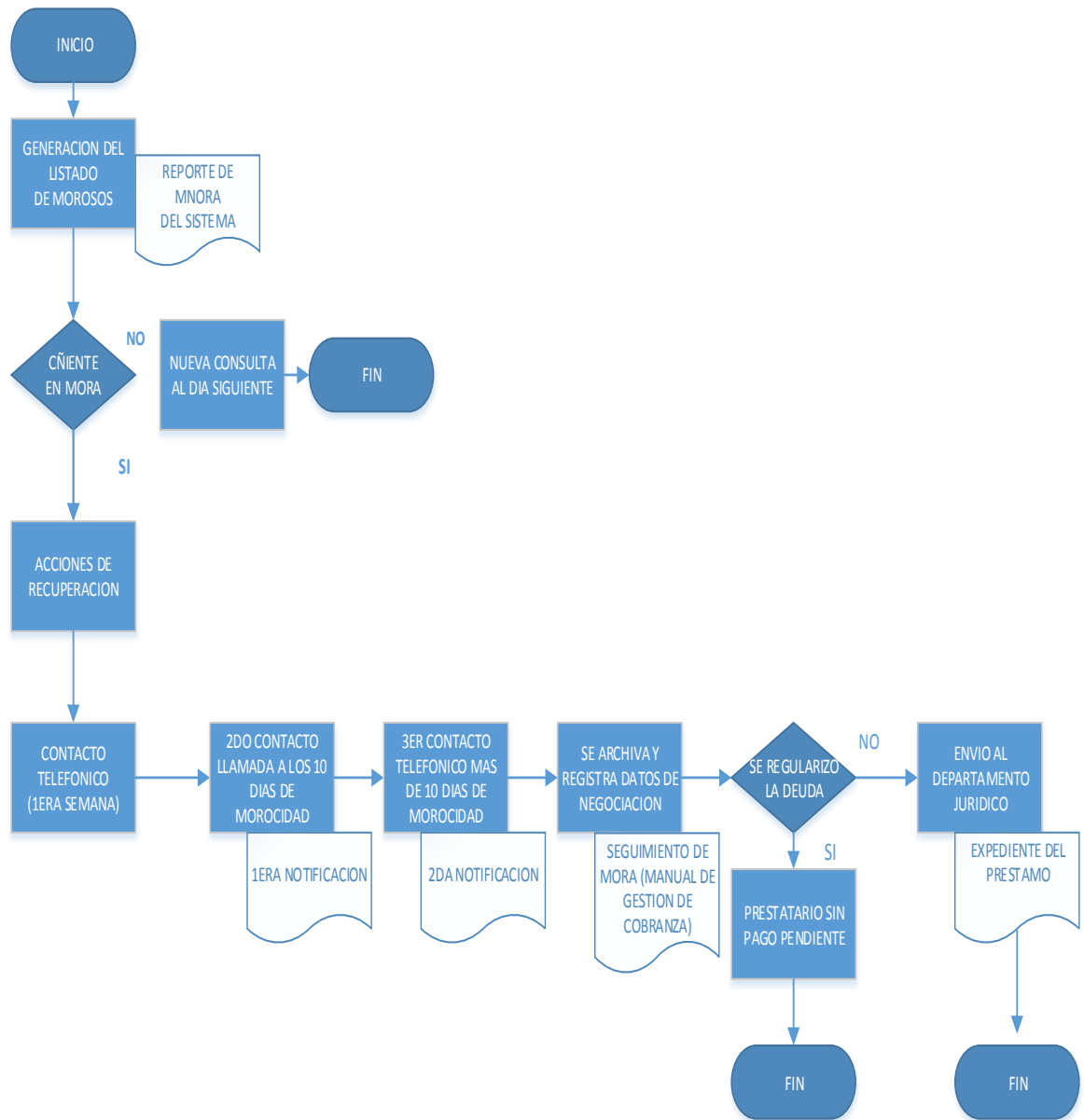
En ella hay dos opciones que son:

- ❖ Si el cliente se acerca a cancelar
- ❖ Por lo contrario de no hacerlo empieza el procedimiento del seguimiento continuo.

Segunda llamada

Demuestra que no se ha localizado al socio y se ha procedido a llamar a sus referencias familiares registrada en el expediente y se ha dejado un recado. El punto de hablar con el socio es llegar a un acuerdo de pago, es decir que el socio no acumule intereses por mora y en la institución no incremente la morosidad que luego será difícil de recuperación.

PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITO DE CONSUMO



Fuente: Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"

Elaborado por: Cristina Fiallos

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO DE CONSUMO

Generación del listado de Morosos

Como en el proceso de seguimiento, en este proceso de recuperación es necesario tener en cuenta diariamente el número de socios morosos, el porcentaje de morosidad y los clientes que tienen mayor y menor monto de morosidad.

Existencia de clientes en Mora

En este caso se toma en cuenta las acciones de mejora analizando el tipo de cliente y poniendo en práctica las estrategias planteadas en el manual.

Llamada telefónica

Continuando con el seguimiento se realiza las llamadas pertinentes como manera de contacto directo con el cliente y el contrato se hace dificultoso, se insiste y se lleva a cabo las técnicas de notificación para la anticipación de las consecuencias del no pagar la deuda adquirida.

TIPOS DE GESTIÓN PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA

Gestión de Cobranza

En este caso deberá existir un proceso bastante interactivo con los clientes que parte del análisis de la situación, la oportuna y constante contacto con el cliente ofreciendo en el proceso una negociación de solución para cada caso registrado en la cartera vencida y así realizar el seguimiento continuo y el control para el cumplimiento de los acuerdos negociados.

Por lo tanto se toma en cuenta las distintas circunstancias:

Análisis del caso

- ✓ ¿Quién es el cliente?
- ✓ ¿Cuál es la situación?
- ✓ ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito?
- ✓ ¿Por qué cayó en mora?

Con estas preguntas podemos considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgos, relación de deudores, etc.

Contacto con el Cliente

- ✓ ¿Qué información registra el cliente?
- ✓ ¿Dónde está ubicado el cliente?
- ✓ ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?

Diagnóstico

- ✓ ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual?
- ✓ ¿Qué tipo de cliente tenemos?

Generación de Alternativas

- ✓ ¿Cuáles son las posibles soluciones?

El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.

Obtención de Compromiso de pago

- ✓ ¿Realizar una buena negociación?
- ✓ ¿Identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente?
- ✓ ¿Lograr que el cliente de la prioridad al pago del crédito?

Cumplimiento de Compromiso de Pago

- ✓ ¿El cliente cumplió con el compromiso de pago a la fecha indicada?
- ✓ ¿Demuestra que quiere pagar?

El objetivo es demostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza, no basta el compromiso y a la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranzas deben realizar el seguimiento a los compromisos de pago.

Seguimiento del Caso

- ✓ ¿Conocemos la actual situación del cliente y las acciones realizadas?

Intensificación de las Acciones

- ✓ ¿Cuál es la acción a tomar que permita recobrar el activo de manera más inmediata?
- ✓ ¿Cuáles son los activos que el cliente posee?
- ✓ ¿Qué se pueda recuperar con una acción legal?

En esta fase el interés es recuperar el activo aun a costa de perder al cliente.

Gestión de Recuperación de Cartera

CABRANZA	EJECUCIÓN	TIPO	RESPONSABLE
OPERATIVA	Desde antes de su vencimiento y hasta 5 días después.	Visitas Llamadas telefónicas Mensajes de Texto	Jefe de Crédito
ADMINISTRATIVA	Desde los 5 días hasta los 30 días	Notificaciones Llamadas al Garante Visitas al cliente y garante	Oficial del Crédito
PREJUDICIAL	Desde los 30 días hasta los 90 días	Cartas del Abogado	Abogado Oficial del Crédito
JUDICIAL	Vencimiento por más de 90 días en adelante	Juicio Ejecutivo	Abogado Jefe de crédito Gerente

Fuente: Cooperativa "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"

Elaborado por: Cristina Fiallos

- ❖ **COBRANZA ADMINISTRATIVA:** Son las actividades realizadas por los oficiales de crédito para la recaudación del pago pendiente son tareas administrativas como las llamadas telefónicas y el envío de notificaciones de mora y los recordatorios por mensajes de texto.
- ❖ **COBRANZA OPERATIVA:** Consiste en las siguientes acciones; visita al cliente entrega de notificaciones llamadas al garante de la operación y visita múltiple tanto al cliente como al garante.
- ❖ **COBRANZA PREJUDICIAL:** Se realiza acciones de recuperación con la participación del abogado de la cooperativa, con la documentación de soporte y un informe del seguimiento realizado al cliente moroso, el abogado tendrá

un plazo mínimo de 30 días a partir de la entrega de toda la documentación para la ejecución de esta etapa de cobro.

- ❖ **COBRANZA JUDICIAL:** Una vez agotadas las etapas anteriores y expirando el plazo no mayor a 90 días otorgado en la etapa de cobro extrajudicial se realiza la demanda a través del abogado.

TÉCNICAS EFECTIVAS DE COBRO

TÉCNICAS EFECTIVAS DE COBRO

Las armas más importantes con las que se debe contar en el departamento de cobranza son:

Perseverancia y la Firmeza

El cobro debe ser firme cuando se entienda por la información obtenida cual es el motivo del impago y cuál es la razón de la insolvencia del deudor pero también se debe tener estrategias de como poder negociar con el cliente para que pueda pagar las cuotas atrasadas.

Todas las gestiones deben hacerse siempre dentro del ámbito de la firmeza y la corrección dejando bien en claro el contrato entre la institución y el cliente lo cual no permitirá ningún tipo de actuación en las gestión contraría a las leyes.

Ayudar al moroso

Cuando un cliente se torna moroso hay que citarlo para un dialogo y así poder ayudarlo dándole sugerencias de formas de pago y así lograr que el cliente se iguale en sus cuotas.

Selección del cliente

Seleccionar un cliente de crédito cuidadosamente aplicando las tres C como norma de selección:

- ❖ **Carácter:** concepto que se tiene de él en los negocios y en la comunidad.
- ❖ **Capacidad:** posibilidad de pago.
- ❖ **Capital:** con cuánto capital cuenta el cliente para solventar las deudas.

Investigar al futuro cliente

- ❖ Domicilio y antigüedad de residencia en la localidad en la que reside
- ❖ Ocupación e ingresos
- ❖ Estado civil y número de dependientes
- ❖ Propiedades inmuebles
- ❖ Otros créditos
- ❖ Monto de sus deudas y cumplimiento en el pago
- ❖ Referencias bancarias

POLÍTICAS PARA EL ÁREA DE COBRANZA

POLÍTICAS PARA EL ÁREA DE COBRANZAS

1. La Gerencia General será la encargada de implementar los mecanismos internos y externos para asegurar la recuperación de la Cartera en la Cooperativa.
2. El proceso legal para el cobro de las obligaciones en mora generadas por la concesión de cualquier tipo de crédito, se efectuará a través de la contratación de un Abogado Externo.
3. El trámite legal para la recuperación de la cartera vencida en cualquier tipo de crédito que maneja la institución iniciará a partir del día 101 del vencimiento del crédito.
4. A efectos de recuperación de la cartera vencida en cuanto a la gestión a realizar en cualquiera de sus etapas no habrá diferencias entre los tipos de crédito que maneja la Cooperativa.
5. A más de los reportes que genera el sistema de la cooperativa, módulo de cobranza los responsables deberán obtener estadísticas periódicas sobre la Cartera de la Cooperativa monitorearlas y efectuar informes para la toma de decisiones. Además el departamento de crédito y cobranza deberá definir sus Indicadores de Gestión relacionados con la cartera por vencer y vencida, y así efectuar el monitoreo periódico sobre su evolución.
6. Será competencia del Comité de Cobranza la autorización previo análisis para la reestructuración y refinanciación de un crédito.

7. A efectos de la liquidación de la deuda en caso de Cartera Morosa se aplicará al deudor los gastos por recuperación que correspondan.
8. Todo trámite de Restauración o Refinanciamiento deberá efectuarse a partir de la solicitud interpuesta por el cliente y será aprobada previo análisis tan solo por el Comité de Cobranzas.

Las políticas anteriormente descritas podrían ser revisadas y actualizadas con el tiempo en caso de presentarse factores que puedan afectar los objetivos organizacionales, no constituyen tampoco una camisa de fuerza; pues, estas deben ser flexibles y consecuentes con la realidad de la Cooperativa, aunque parte del análisis para la definición de las políticas corresponden a todas las áreas involucradas, será la Gerencia quien autorice la implementación y difusión o de ser el caso eliminación de alguna de ellas.

Al ser la Gestión de Recuperación de Cartera el resultado de la concesión de Crédito hacia los clientes de la Cooperativa deberán plantearse o replantearse ciertos lineamientos que facilitarían la gestión efectiva de cobranzas, no solamente en los aspectos técnicos netamente financieros que disminuyan el riesgo crediticio sino en los trámites operativos como:

- Solicitud de documentación de respaldo.
- Ingreso de información del sistema de la Cooperativa.
- Comprobación y actualización de los datos del cliente.

CAPÍTULO VI

Aspectos Administrativos


6.1 Recursos

Según (Chiavento, 2012) define que:

“Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización”. (pág. 77)

Una vez definido el concepto de Recursos y terminado el Manual de Gestión de Cobranzas se determina los recursos utilizados y que serán necesarios para la socialización de dicho manual en la Cooperativa “INDIGENA ALFA Y OMEGA”

Tabla 17 Recursos

 RECURSOS NECESARIOS PARA LA SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN DE COBRANZAS PARA LA COOPERATIVA "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"
<p><u>RECURSOS TECNOLÓGICOS</u></p> <p>Computadora Portátil Infocus Flash Memory Modem / Internet Impresora</p> <p><u>RECURSOS MATERIALES</u></p> <p>Esferos Hojas de papel bond Papelógrafo Marcadores Borrador de pizarrón Clips Cinta scotch Gigantografía</p> <p><u>OTROS MATERIALES</u></p> <p>Capacitadores Salón de Eventos</p>

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Cristina Fiallos

6.2 Presupuesto

Según (Lozano, 2014) define que:

“Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización”.(pág. 60)

El presupuesto presentado está basado en los costos generados para la realización de la socialización del Manual de Gestión de Cobranza para la Cooperativa

“INDIGENA ALFA Y OMEGA” que serán los siguientes:

Tabla 18 Presupuesto

 PRESUPUESTO REALIZADO PARA LA SOCIALIZACION DEL MANUAL DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA LA COOPERATIVA "INDÍGENA ALFA Y OMEGA"				
N°	MATERIALES	CANTIDAD	VALOR UNT.	VALOR TOTAL
1.	Hojas de papel bond	500	0.01	5.00
2.	Copias	100	0.02	
3.	Internet			15.00
4.	Transporte			15.00
5.	Gigantografías	1	15.00	15.00
6.	Papelógrafo	1	45.00	45.00
7.	Flash Memory 8 GB	1	10.00	10.00
8.	Marcadores de tiza líquida	2	1.00	2.00
9.	Esferos	4	0.50	2.00
10.	Alquiler de Infocus			10.00
11.	Material textual			35.00
12.	Llamadas telefónicas			10.00
13.	Alquiler del Salón de Eventos			30.00
14.	Capacitador			100.00
15.	Buffet	4	3.00	12.00
	Subtotal			303.00
	IVA 14%			42.42
	TOTAL			345.42

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Cristina Fiallos

6.3 Cronograma

Tabla 19 Cronograma

MES	T + 1				T + 2				T + 3				T + 4				T + 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<i>Antecedentes</i>		x	x																	
<i>Análisis de Involucrados</i>				x	X															
<i>Problemas y Objetivos</i>						x	x													
<i>Análisis de Alternativas</i>								x	X											
<i>Propuesta</i>										x	x									
<i>Aspectos Administrativos</i>												x	x							
<i>Conclusiones y Recomendaciones</i>														x	x					
<i>Entrega del Acta de Aprobación</i>																x	x	x	X	

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Cristina Fiall

CAPÍTULO VII

Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

- ❖ Mediante la realización de las matrices se determinó la situación actual y las posibles soluciones de las mismas mediante la creación de cada uno de los objetivos que le den una solución al problema planteado.

- ❖ Como aspectos principales de la Cooperativa “INDIGENA ALFA Y OMEGA” presenta las diferentes situaciones durante el proceso de otorgamiento de créditos, a través del proceso de análisis y evaluación que se ven reflejados en diferentes aspectos en las que se ha trabajado, realizando el estudio minucioso a cada una de ellas para así crea una solución en este caso la creación del manual de gestión de cobranzas que aporta a la recuperación de la cartera de crédito.

- ❖ Unos de los puntos importantes en el trabajo realizado se basa en la planificación en la que los procedimientos, iniciado desde el otorgamiento del crédito que es un aspecto elemental e importante ya que es el momento en que el asesor de crédito y el cliente, donde es necesario el estudio y análisis previo del cliente al cual se le va otorgar el crédito, ya que los resultados de una buena gestión se verán reflejados en el manejo del capital y el continuo seguimiento de los socios a los cuales se les otorgó el crédito.

- ❖ Se determinó que una capacitación para los asesores de crédito es una parte importante y elemental para el buen manejo de la cartera vencida ya que por medio de una encuesta realizada al personal se determina que el conocimiento acerca del otorgamiento de los créditos y cobranzas es generalizado por lo tanto el tema a la capacitación es el riesgo crediticio, lo cual se basará en el análisis de todo lo que conforma el proceso del crédito y las prevenciones que se pueden tomar en torno al tema.

- ❖ Se concluye que mediante una buena gestión adecuada de cobranzas el buen manejo de la cartera de crédito existirá beneficios tanto para los asesores crediticios como para cada uno de los socios de la cooperativa ya que genera un vínculo de compromiso con la entidad, dando como resultado una eficiente recuperación de la cartera, proporcionando así una mejor liquidez y solvencia para los socios.

7.2 Recomendaciones

- ❖ Se recomienda capacitar al personal que labora en la cooperativa aplicando el modelo propuesto para que desarrollen con profesionalismo y responsabilidad cada una de las actividades asignadas, de una manera especial explicarles sobre el proceso de cobranza para la cartera vencida y los riesgos crediticios que esta conlleva.
- ❖ El manual de gestión de cobranza para la cartera vencida propuesto es establecer los lineamientos específicos a la cooperativa, para así normar un adecuado proceso de gestión de cobro; este manual es orientado al desarrollo de actividades para cada una de las personas que laboran en la oficina, dar a conocer las políticas de riesgo, los conocimientos específicos de cada uno de los requisitos indispensables para realizar la cobranza, informar sobre el correcto desempeño del elemento humano, el equipo técnico y materiales y lo más importante dar a conocer el proceso de entrega de las notificaciones emitidas a deudores morosos y a sus respectivos garantes.
- ❖ La cartera vencida de la Cooperativa "INDIGENA ALFA Y OMEGA" se incrementa lo cual genera la necesidad de aplicar el manual de gestión de cobranza para la cartera vencida propuesto lo que significa que se recuperaría la mayor cantidad de cartera y así equilibrar el correcto manejo de las cuentas incobrables de la Cooperativa.

-
- ❖ Es necesario aplicar el manual de gestión de cobranzas para la cartera vencida propuesta, ya que mediante este cumplirá con más del porcentaje mínimo establecido lo que mantendrá una cartera vencida manejable y la satisfacción del cumplimiento de los cobros vencidos que recibirá la cooperativa.

 - ❖ Al realizar una posterior evaluación y análisis, después de socializar y aplicar el manual de gestión de cobranza se refleja los resultados esperados existiendo un mejor control y planificación para el seguimiento de la recuperación del capital otorgado y así cumpliendo cada uno de los objetivos planteados para lo cual fue creado dicho manual

BIBLIOGRAFIA

arvey, I. (2014).

Barrera. (2010). En Gestión y Planificación.

Chiavento. (2012). Recursos Organizacionales.

Cordova, S. O. (2012). Guía del Estudio de Mercado. Chile-Santiago: Editorial Unad.

Cubillo, J. (2012). En Evaluación y Gestión. La Serena, Chile.

Dimínguez, L. (2009). En Análisis de la Cartera Vencida.

EQUIFAX. (2015).

Fabara, F. (2006). Terminología utilizada en Economía, Finanzas y otras Ciencias afines (Primera Edición ed.). Quito-Ecuador: Printed in Ecuador.

González, J. (2009). PROPUESTA ESTRATÉGICA Y METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN EN EL TRABAJO (Vol. 33). Costa Rica.

Hector, S. (2014).

http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/36199/GEP_Regla_02_HSA.pdf

f.

<http://www.seps.gob.ec/>. (s.f.).

<https://www.bce.fin.ec/index.php/funciones-del-banco-central>. (s.f.).

Joan Puebla Pons, V. M. (2012). Dialnet. Obtenido de El Diagrama de Estrategias
una fuente para proyectos: dialnet.unirioja.es/servlet/articulo

Lozano, A. (2014).

SEMPLADES. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir. Quito.

Serbia, G. o. (2011). EU integration office.