

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”**



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA**

**PROYECTO DE TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA**

**“DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE  
COBRANZAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN  
JOSÉ LTDA, PARA REDUCIR EL ALTO ÍNDICE DE MOROSIDAD DE  
CARTERA VENCIDA, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO  
DE QUITO 2015- 2015”**

**AUTORA:**

**PAULINA JANNETH MOROCHO DÍAZ**

**TUTORA:**

**ING. ÁNGELA CAMINO**

**QUITO, OCTUBRE, 2015**



## DECLARATORIA

Yo Paulina Janneth Morocho Díaz, autora de la investigación con cédula de identidad 1725579708, libre y voluntariamente DECLARO, que el proyecto académico

**“Disminuir el alto índice de morosidad en la cartera de crédito vencida mediante la elaboración y socialización de un manual de gestión de cobranzas, dirigida a los asesores de crédito de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito San José” Ltda. Distrito Metropolitano de Quito 2015-2015**

Es original de mi autoría, de ser comprobado lo contrario me someto a disposiciones legales pertinentes.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad

Att:

Paulina Janneth Morocho Díaz

1725579708



## CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

**Yo, Paulina Janneth Morocho Díaz** portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 1725579708 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 a 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: **“DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE COBRANZAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LIMITADA, PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE CARTERA VENCIDA, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015-2015”** facultando al Instituto para ejercer los derechos cedidos en esta certificación y referidos en el artículo transcrito.

**FIRMA** \_\_\_\_\_

**NOMBRE** Paulina Janneth Morocho Díaz

**CEDULA** 1725579708

Quito, a los .....

**“DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE COBRANZAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA, PARA REDUCIR EL ALTO ÍNDICE DE MOROSIDAD DE CARTERA VENCIDA, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015- 2015”**



## AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios por esta oportunidad que me regala de hacer realidad este sueño, a mi familia quienes han estado conmigo en todo momento brindándome su apoyo incondicional y que ahora son parte de esta meta cumplida.



## DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a las personas que han estado conmigo en todo momento y me han ayudado en las mayores dificultades de la vida, mi familia, especialmente a ese pequeño ser que viene en camino y que esperamos con tanta ilusión “mi sobrinito”.

**“DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE COBRANZAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA, PARA REDUCIR EL ALTO ÍNDICE DE MOROSIDAD DE CARTERA VENCIDA, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015- 2015”**



## ÍNDICE GENERAL

<b>DECLARATORIA</b> .....	<b>I</b>
<b>CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR</b> .....	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>III</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>X</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>1</b>
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. Contexto .....	1
1.2. Justificación.....	3
1.3. Definición del Problema.....	4
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>5</b>
2. “ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS” .....	5
2.1. Análisis Matriz T .....	9
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>13</b>
3. PROBLEMAS Y OBJETIVOS .....	13
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>16</b>
4.1 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS .....	16
4.2 MATRÍZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS .....	18
4.2 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS .....	20
4.3 MATRIZ DE MARCO LÓGICO .....	22
<b>CAPITULO V</b> .....	<b>30</b>
5. PROPUESTA.....	30
5.1 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	30
5.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	32
5.3 OBJETIVO GENERAL .....	33
5.4 ORIENTACIÓN PARA EL ESTUDIO .....	33
5.5 RELACIÓN DE CONTENIDOS .....	37

V



5.6 METODOLOGÍA UTILIZADA:.....	40
5.7 TALLER: .....	55
5.7.1 Video de bienvenida .....	55
5.7.2 Reglas de Oro.....	55
5.7.3 Video para iniciar la exposición.....	55
5.8 RETROALIMENTACIÓN .....	55
1.    CONCEPTOS FUNDAMENTALES:.....	59
<i>Técnicas de Cobro</i> .....	59
<i>Cliente Moroso</i> .....	59
<i>Estrategia de cobro</i> .....	59
<i>Gestión de Cobro</i> .....	60
<i>Prórroga</i> .....	60
<i>Refinanciamiento</i> .....	60
1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	61
ASPECTOS FUNDAMENTALES POR LO QUE SE DETERIORAN LAS CARTERA DE CRÉDITO .....	62
2.1 GRÁFICO DE ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO DE LA MORA .....	63
2.    PROCESOS DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS .....	65
3.1 Crédito de consumo.....	65
3.2 Microcrédito.....	75
3.3 Crédito de vivienda.....	85
<b>REGLAS PARA LAS COBRANZAS.....</b>	<b>94</b>
.....	94
<b>REGLAS PARA LAS COBRANZAS.....</b>	<b>95</b>
TIPOS DE GESTIÓN PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA .....	98
GESTIÓN DE COBRANZA.....	98
GESTIÓN DE RECUPERACIÓN.....	99
COBRANZA PERSONALIZADA .....	102
TÉCNICAS EFECTIVAS DE COBRO .....	105
<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>107</b>
6.1 PRESUPUESTO .....	107
6.2 CRONOGRAMA .....	108
6.3 RECURSOS .....	109
6.3.1 Recursos Humanos .....	109
<b>CAPITULO VII.....</b>	<b>110</b>
7.1 CONCLUSIONES .....	110
7.2 RECOMENDACIONES .....	112
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>114</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 MATRIZ T.....	8
TABLA 2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	12
TABLA 3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	25
TABLA 4 MATRIZ DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS.....	26
TABLA 5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	28
TABLA 6 TABULACIÓN PREGUNTA 1.....	45
TABLA 7 TABULACIÓN PREGUNTA 2.....	46
TABLA 8 TABULACIÓN PREGUNTA 3.....	47
TABLA 9 TABULACIÓN PREGUNTA 4.....	48
TABLA 10 TABULACIÓN PREGUNTA 5.....	49
TABLA 11 TABULACIÓN PREGUNTA 6.....	50
TABLA 12 TABULACIÓN PREGUNTA 7.....	51
TABLA 13 TABULACIÓN PREGUNTA 8.....	52
TABLA 14 TABULACIÓN PREGUNTA 9.....	53
TABLA 15 TABULACIÓN PREGUNTA 10.....	54
TABLA 16 CAUSA Y EFECTO DE LA MORA.....	63
TABLA 17 ESTRATEGIA A UTILIZARSE SEGÚN CLIENTE EN CRÉDITO DE CONSUMO.....	73
TABLA 18 ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN SEGÚN CLIENTES PARA MICROCRÉDITO.....	83
TABLA 19 ESTRATEGIA A UTILIZARSE SEGÚN TIPO DE CLIENTE.....	93
TABLA 20 PRESUPUESTO.....	107
TABLA 21 CRONOGRAMA.....	108
TABLA 22 RECURSOS HUMANOS.....	109
TABLA 23 RECURSOS MATERIALES.....	109
TABLA 24 RECURSOS TECNOLÓGICOS.....	109



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 MAPEO DE INVOLUCRADOS .....	11
GRÁFICO 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS .....	14
GRÁFICO 3 ÁRBOL DE OBJETIVOS .....	15
GRÁFICO 4 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS .....	27
GRÁFICO 5 PREGUNTA 1 .....	45
GRÁFICO 6 PREGUNTA 2 .....	46
GRÁFICO 7 PREGUNTA 3 .....	47
GRÁFICO 8 PREGUNTA 4 .....	48
GRÁFICO 9 PREGUNTA 5 .....	49
GRÁFICO 10 PREGUNTA 6 .....	50
GRÁFICO 11 PREGUNTA 7 .....	51
GRÁFICO 12 PREGUNTA 8 .....	52
GRÁFICO 13 PREGUNTA 9.....	53
GRÁFICO 14 PREGUNTA 10.....	54
GRÁFICO 15 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA PROPUESTA.....	61
GRÁFICO 16 PROCESO DE PETICIÓN DE CRÉDITO DE CONSUMO .....	65
GRÁFICO 17 PROCESO DE OTORGAMIENTO .....	67
GRÁFICO 18 PROCESO DE SEGUIMIENTO DE CRÉDITO DE CONSUMO.....	69
<b>GRÁFICO 19 PROCESO DE RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO DE CONSUMO .....</b>	<b>71</b>
GRÁFICO 20 PROCESO DE PETICIÓN DEL MICROCRÉDITO.....	75
GRÁFICO 21 PROCESO DE OTORGAMIENTO DEL MICROCRÉDITO .....	77
GRÁFICO 22 PROCESO DE SEGUIMIENTO DE MICROCRÉDITO .....	79
GRÁFICO 23 PROCESO DE RECUPERACIÓN DEL MICROCRÉDITO.....	81
GRÁFICO 24 PROCESO DE PETICIÓN DEL CRÉDITO DE VIVIENDA.....	85
GRÁFICO 25 PROCESO DE OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO.....	87
GRÁFICO 26 PROCESO DE SEGUIMIENTO DEL CRÉDITO.....	89
GRÁFICO 27 PROCESO DE RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO .....	91



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto contiene la elaboración de una herramienta que fue diseñado para dar una solución efectiva a la gestión de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Permitiendo a los gestores realizar un proceso que optimiza el procedimiento de las cobranzas tomando en cuenta el estado en el que se encuentra el índice de morosidad de la cartera.

La propuesta se basa en las deficiencias halladas mediante técnicas de investigación puestas en práctica, en las cuales se pueden mencionar la falta de planificación, un deficiente proceso de seguimiento a los créditos otorgados, la carencia de información crediticia, etc. Mediante el análisis de la situación de la cooperativa se crea un manual de gestión de cobranzas que acortará tiempos de cobranza mediante el correcto análisis desde procesos iniciales en los cuales es oportuna aplicar la adecuada gestión, esto permite una eficaz recuperación de cartera y con ello una estabilidad económica y financiera.

Cabe mencionar que también se ha visto involucrada la imagen corporativa ya que en ella se basa el acogimiento por parte de los socios que pertenecen a esta entidad, concluyendo que las soluciones más elementales usadas de la mejor manera llevan a una gestión de cobranzas en un tiempo corto consiguiendo beneficios a largo plazo.



## ABSTRACT

This project contains the development of a tool that was designed to provide an effective solution to the collection management of the credit union San José Ltd. Allowing managers to perform a process that optimizes the process of considering collections the state that is the delinquency rate of the portfolio.

The proposal is based on found through research techniques implemented deficiencies, which can include lack of planning, poor monitoring process to those granted credits, lack of credit information, etc. By analyzing the situation of the cooperative manual collection management will shorten collection times through the correct analysis from initial processes in which it is appropriate to apply the proper management, this allows efficient loan recovery is created and thus a economic and financial stability.

It is noteworthy that has also been involved corporate image because it's placement is based on the part of members who belong to this entity concluded that the most basic solutions used in the best way lead to a collection management at a time short achieving long-term benefit.



## CAPITULO I

### 1. ANTECEDENTES

#### 1.1. Contexto

“Un problema muy común en las empresas es la cartera de crédito vencida, entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento. Aproximadamente un 6% en las empresas que tienen problema con la recuperación de cartera de crédito siendo en su mayoría microempresas y en un segundo término pequeñas y medianas empresas. Aunque en las organizaciones grandes también se presenta este problema, el efecto que tiene en las microempresas es mayor dado que no tiene el respaldo económico para resolver a corto plazo su liquidez”. (eumed.net, 2013)

“Evidentemente el problema de cartera vencida surge principalmente cuando una empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también existe un riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito. A pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito representa en términos de costos, es una política necesaria

**“DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE COBRANZAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA, PARA REDUCIR EL ALTO ÍNDICE DE MOROSIDAD DE CARTERA VENCIDA, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015- 2015”**



porque apoya estimula las ventas y, logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente” (eumed.net, 2013)

“En este sentido, el objetivo es lograr un manejo de cuentas por cobrar adecuado que permita mantener o incrementar las ventas de los clientes que se reflejen en la rentabilidad de la organización y lograr identificar y controlar el porcentaje de clientes que pueden representar un costo por insolvencia. No obstante, el establecimiento de las políticas de crédito en base a un análisis previo se lleva a cabo, en la mayoría de los casos, en las grandes organizaciones, mientras que en la micro y mediana empresa es casi inexistente. Difícilmente el microempresario determina los flujos de efectivo en que debe incurrir para conceder el crédito, no calcula los costos de la administración de créditos, no analiza los costos de oportunidad derivados de la pérdida de ventas por negar el crédito, no considera el efecto de los ingresos por la posibilidad de cargar un precio más alto; deja de lado la probabilidad de no pago por parte de los clientes, entre otros. Es en este contexto donde se genera una cartera vencida excesiva que genera problemas financieros importantes para la organización”. (eumed.net, 2013)

*“La principal problemática a la que se enfrentan las empresas con cartera vencida es la falta de liquidez, entendida como la incapacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que se vencen. La relación entre cartera vencida y falta de liquidez se hace evidente cuando el ciclo de operación de la empresa no se lleva a cabo en los términos calculados o esperados debido a la falta de entrada de efectivo por concepto de cobranza de cuentas pendientes. En este sentido, la situación financiera de corto plazo se ve afectada debido a la falta de liquidez y a la premura de adquirir préstamos de corto plazo que le permitan mantenerse en operación. Evidentemente las empresas más pequeñas deben enfrentar el problema de liquidez de otras formas distintas a la adquisición de préstamos, dada su incapacidad de obtener financiamiento por parte de las instituciones financieras” (eumed.net, 2013)*



“De acuerdo a un estudio realizado por el Observatorio PYME (pequeñas medianas empresas), alrededor del 58% de las pymes tienen como fuente principal de financiamiento a los proveedores. Esto implica, desde una perspectiva macroeconómica, que una desaceleración de la economía en términos de producción y consumo daría lugar al problema financiero de cartera vencida y por ende a un problema de liquidez, dada la dependencia e interrelación de los actores económicos sobre la disponibilidad de efectivo” (eumed.net, 2013)

Por lo tanto, el interés en el presente proyecto es brindar una asesoría en este tema realizando un manual de gestión de cobranzas que permita y facilite la recuperación de la cartera de crédito dentro de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito San José” que se encuentra ubicada en Ecuador en el cantón Quito, en la parroquia de la Magdalena. Permitiendo así, el crecimiento de la rentabilidad mejorando el proceso de recuperación de cartera de tal manera que se promueva el manejo adecuado de los recursos financieros.

## **1.2. Justificación**

La administración de cuentas por cobrar es un aspecto importante en la administración del capital de trabajo de una empresa que ofrece servicios de otorgamiento de créditos, para diferentes actividades a las cuales se dedican sus clientes. El problema dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José LTDA.” ubicada en Quito en el sector de la Magdalena, corresponde a una situación que ha venido surgiendo desde unos meses atrás para lo cual es importante tener una comprensión clara de lo que se desea lograr mediante objetivos y herramientas estratégicas, en este caso un manual de gestión de cobranza que sirva de ayuda a una recuperación adecuada de cartera vencida, además su aplicación dentro de la institución sería una ayuda muy importante hacia el personal que labora allí especialmente para los asesores de negocios ya que tendrían una orientación



planteada de sus obligaciones, conocerían pasos para ubicar a los deudores y garantes por lo tanto la aplicación de estrategias que presionen a los morosos.

El desarrollo dentro de la economía del país tiene varios enfoques y uno de ellos es el que se acopla al presente proyecto, Objetivo 8 del Plan Nacional del Buen Vivir que menciona lo siguiente: “El sistema económico mundial requiere renovar su concepción, priorizando la igualdad en las relaciones de poder, tanto entre países como al interior de ellos. De igual manera, dando prioridad a la (re) distribución y al ser humano, sobre el crecimiento económico y el capital”. (Vivir, 2015)

El crédito y las cobranzas originan temas muy amplios, para lo cual es importante contar con una breve mirada al crédito desde el punto de vista de la dirección, es decir aquello que debe cuidarse al establecer políticas y al controlar su funcionamiento. Al hablar del control de créditos resaltaré la importancia de llevar registros adecuados para concederlos y realizar cobranzas efectivas.

Por lo tanto, es necesario fortalecer y colaborar con el objetivo planteado dando soluciones acertadas y oportunas para que exista un mejor manejo de procesos dentro de la entidad y por ende que prevalezca la imagen corporativa conseguida hasta el momento contando con un equipo de trabajo confiable y capacitado.

### **1.3. Definición del Problema**

Según el análisis de la matriz T diferentes actividades que afectan a las empresas que ejercen actividad financiera se llega a la conclusión que en la institución en la cual se va a poner en marcha el proyecto el principal problema es la dificultad para recuperar la cartera de crédito vencida y por ello también la pérdida de liquidez.



## CAPITULO II

### 2. “ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS”

**Jefa Operativa:** para este involucrado el interés sobre el problema central es la verificación de la situación económica de los socios de la cooperativa ya que el problema percibido es la difícil recuperación de capital otorgado. Mencionando que el involucrado se encuentra sujeto a los recursos y mandatos del Código Monetario según Art 14 que menciona lo siguiente: “aprobar la programación monetaria, crediticia, cambiaria y financiera” de forma “alineada con el programa económico del gobierno” (Monetario, 2015) con un interés sobre el proyecto de obtener una eficaz recuperación de cartera tomando en cuenta un conflicto potencial como es la iliquidez de la cooperativa.

**Asesores de negocio:** el interés sobre el problema central es minimizar la recopilación de datos ficticios otorgados por los socios debido a problemas percibidos como lo son la carencia de herramientas de gestión para cobranzas rigiéndose a los recursos y mandatos de la Ley Orgánica de Burós de Crédito que menciona: *“Art. ....- Registro de datos Crediticios.- Se crea el Registro de Datos Crediticios, con la finalidad de prestar el servicio de referencias crediticias, basado en el análisis de historial de cumplimiento de obligaciones de carácter crediticio de las personas. Este registro permitirá contar con información individualizada de las personas naturales y jurídicas respecto de sus operaciones crediticias que se hayan contratado con las instituciones del sistema financiero público y privado, incluyendo los casos en que éstas actúen en su nombre o por cuenta de una institución bancaria*



*o financiera del exterior, así como de aquellas realizadas con las instituciones del sector financiero popular y solidario, del sector comercial y de otras instituciones en las que se registren obligaciones de pago, las mismas que serán determinadas por resolución de la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos”. (crédito, 2015)*

Con un interés sobre el proyecto de realizar estrategias de seguimiento los créditos otorgados, considerando un conflicto potencial de Cartera de crédito vencida incobrable.

**Clientes morosos.-** el interés sobre el problema central es cubrir la deuda para obtener posteriores garantías debido al problema percibido de la inestabilidad de ingresos de las familias rigiéndose a los recursos leyes y mandatos del Dpto. legal de la Cooperativa San José, con un interés sobre el proyecto es gestionar formas de pago para negociar el pago de letras vencidas. Tomando en cuenta el conflicto potencial de los créditos enviados a juicios legales.

**Estado.-** el interés sobre el problema central que tiene el Estado es disminuir el porcentaje actual de morosidad que se encuentra en 3,6%, con un problema percibido de la ausencia de cultura del ahorro mediante mandatos del Banco Central del Ecuador “Art. 79.- Tasas de interés Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador” (Desarrollo Social, 2015) y el Ministerio de Finanzas , el cual tiene un interés sobre el proyecto de recuperar el capital otorgado tomando en cuenta el conflicto potencial que es un feriado bancario.



**Sociedad.-** el interés sobre el problema central es de obtener créditos en una institución que cuente con liquidez y credibilidad, el cual se descubre mediante el problema percibido que es la escasa educación financiera de la ciudadanía mediante los recursos y mandatos del Gobierno Central, con un interés sobre el proyecto de obtener financiamientos en menor tiempo con plazos de pago accesibles, tomando en cuenta un conflicto potencial como es la crisis económica del país.

**Tabla 1 Matriz T**

<b>SITUACIÓN EMPEORADA</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>				<b>SITUACIÓN MEJORADA</b>
Pérdida de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" LTDA.	Carencia de un manual de gestión de cobranzas para disminuir el incremento del porcentaje de morosidad en cartera de crédito otorgada en el año 2015, en la Cooperativa "San José" Ltda.				Realización de pagos puntuales y recuperación del capital otorgado
<b>FUERZA IMPULSADORA</b>	<b>REAL</b>	<b>IDEAL</b>	<b>REAL</b>	<b>IDEAL</b>	<b>FUERZA BLOQUEADORA</b>
	<b>I</b>	<b>PC</b>	<b>I</b>	<b>PC</b>	
Eficaz recuperación de cartera de crédito otorgada a los socios de la "Cooperativa de Ahorro y Crédito San José" LTDA.	1	4	3	1	Situación económica inestable por parte de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.
Estrategias para el seguimiento a cada crédito otorgado	4	5	4	1	Recopilación de información ficticia de los socios acerca del estado económico, direcciones, teléfonos.
Gestionar capacitaciones para un manejo adecuado de cartera de crédito	2	5	2	1	Desinterés por conocimiento acerca de manejo de cartera de crédito
Planificación del excesivo otorgamiento de créditos logrando la recuperación en el tiempo establecido sin que se produzca la morosidad	2	5	4	1	Morosidad excesiva convertida en cartera incobrable debido al excesivo otorgamiento de créditos
Gestionar formas de pago para dar mayor flexibilidad de cobranza a los socios	1	4	3	1	Pérdida de garantías para obtener créditos

**Elaborado por: Paulina Morocho**

**Fuente: Investigación propia**



## 2.1. Análisis Matriz T

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda. existen varios factores que determinan la condición en la que se halla la empresa, la situación empeorada en la que se encuentra la pérdida de liquidez de la Cooperativa debido a que es dificultoso recuperar el capital otorgado de la cooperativa. Situación actual indica el alto porcentaje de morosidad en cartera de crédito otorgada en el año 2015. En la situación mejorada se encuentra la realización de pagos puntuales y recuperación del capital otorgado.

En la fuerza impulsadora se encuentra la difícil recuperación de cartera de crédito otorgada a los socios de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito San José” Ltda. Con una intensidad real de 1(bajo) ya que existe pérdida de liquidez de la empresa, y mediante la realización de un manual de cobranzas el potencial de cambio es 4 (medio alto) aportando así a su eficaz recuperación. En la fuerza bloqueadora se encuentra la situación económica inestable por parte de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda. Esto determina que posiblemente no se encuentren en la capacidad de mantener al día el pago de las cuotas del préstamo, por lo tanto tiene una intensidad de 3(medio), la tendencia de cambio es 1(bajo) mediante un análisis adecuado de justificativos para la cancelación del préstamo que se otorgue.

La segunda fuerza impulsadora es la realización de seguimiento a cada crédito otorgado con una ponderación real de 4 (medio alto) lo que quiere decir que existe dicho seguimiento, sin embargo no existe un procedimiento adecuado por lo cual el potencial de cambio es 5 (alto) que significa que el seguimiento será un proceso con estrategias que apoyen y faciliten la ejecución del mismo. En la fuerza bloqueadora se encuentra la recopilación de información ficticia de los socios acerca del estado económico, direcciones, teléfonos, con una ponderación de 4(medio alto)



debido a que se ha comprobado que los socios no dan la información verdadera acerca de los datos requeridos y por lo tanto el potencial de cambio es 1 (bajo) mediante la verificación e investigación oportuna de cada dato obtenido de los clientes.

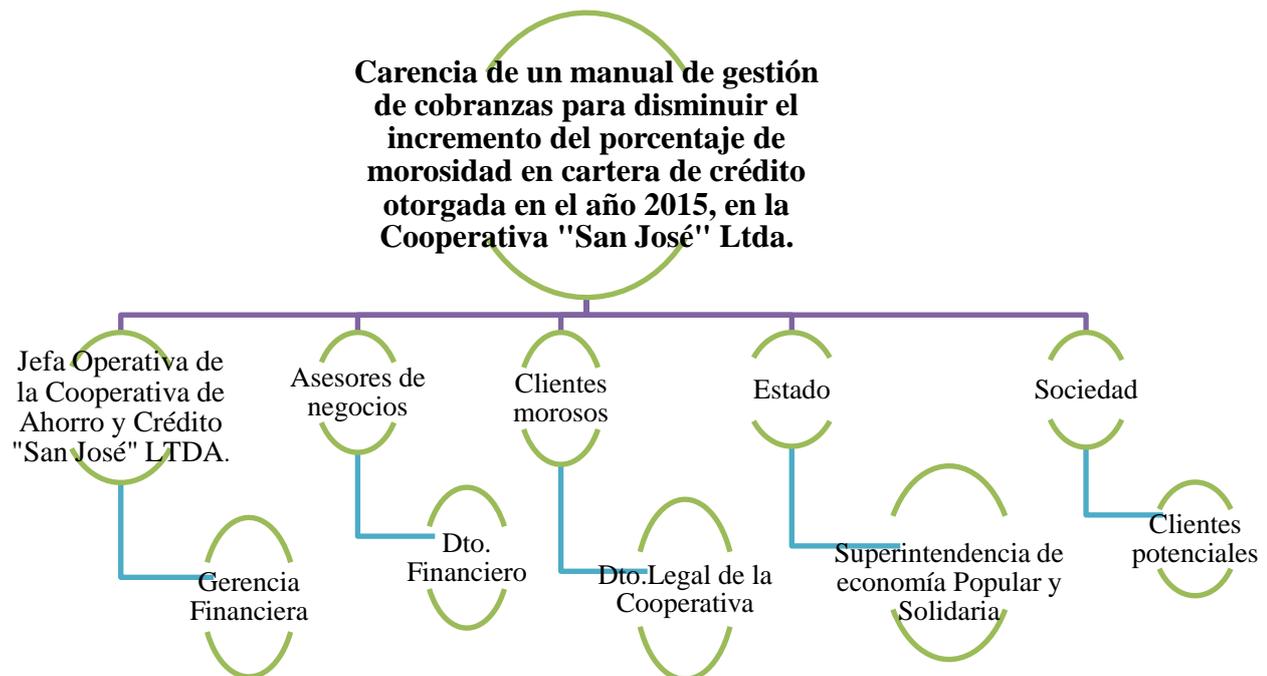
La tercera fuerza impulsadora es la capacitación para un manejo adecuado de cartera de crédito vencida con una intensidad real de 2 (medio bajo) ya que existe una baja capacitación por lo tanto el potencial de cambio que se desea lograr es de 5 (alto), esto debido a que se realizará una gestión de capacitaciones en temas específicos, con la finalidad de mantener un equipo de trabajo capacitado y productivo. Como fuerza bloqueadora está el Desinterés por conocimiento acerca de manejo de cartera de crédito, con una ponderación de 2(medio bajo), que con el potencial de cambio se desea disminuir a 1(bajo) con una capacitación en la cual se puedan obtener conocimientos específicos para el manejo adecuado del capital.

La cuarta fuerza impulsadora es la planificación del excesivo otorgamiento de créditos logrando la recuperación en el tiempo establecido sin que se produzca la morosidad con una intensidad de 2(medio bajo), con un potencial de cambio de 1(bajo) debido a que la planificación logrará una mejoría en la recuperación de capital en cartera vencida. Como fuerza bloqueadora se encuentra la morosidad excesiva convertida en cartera incobrable debido al otorgamiento excesivo de créditos por lo tanto tiene una intensidad de 4(medio alto) con un potencial de cambio de 1(bajo) mediante la creación del manual de gestión de cobranzas que aportara para a la transformación de la situación.

Como última fuerza impulsadora está el gestionar formas de pago para dar mayor flexibilidad de cobranza a los socios con una intensidad de 1(bajo) ya que son escasas estas posibilidades, por lo cual el potencial de cambio es de 4(medio alto)

puesto que mediante la gestión de los pagos tanto el cliente como el asesor de negocio podrán llegar a un acuerdo obteniendo beneficios de ambas partes. Mientras que la fuerza bloqueadora es la pérdida de garantías para obtener créditos con una intensidad de 3(medio) debido a la desestimación de credibilidad en los socios acerca de su cancelación, el potencial de cambio de 1(bajo) ya que, que los clientes puedan recuperar sus beneficios de crédito.

Gráfico 1 Mapeo de involucrados



**Elaborado por:** Paulina Morocho

**Fuente:** Investigación propia

**Tabla 2 Matriz de análisis de involucrados**

**Elaborado por:** Paulina Morocho

<b>ACTORES INVOLUCRADOS</b>	<b>INTERESES SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL</b>	<b>PROBLEMAS PERCIBIDOS</b>	<b>RECURSOS, MANDATOS, CAPACIDADES</b>	<b>INTERESES SOBRE EL PROYECTO</b>	<b>CONFLICTOS POTENCIALES</b>
<b>JEFA OPERATIVA</b>	Verificación de la situación económica de los socios de la cooperativa	Difícil recuperación de capital otorgado	Legislación (Código Monetario) ART.14	Eficaz recuperación de cartera otorgada a los socios de la cooperativa	Iliquidez de la cooperativa
<b>ASESORES DE NEGOCIO</b>	Minimizar la recopilación de datos ficticios otorgados por los socios	Carencia de herramientas de gestión para cobranzas	Ley orgánica de Burós. Código monetario. Superintendencia de economía popular y Solidaria	Realizar estrategias de seguimiento los créditos otorgados	Cartera de crédito vencida incobrable
<b>CLIENTES MOROSOS</b>	Cubrir la deuda para obtener posteriores garantías	Inestabilidad de ingresos económicos de las familias	Dpto. legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.	Gestionar formas de pago para negociar el pago de letras vencidas.	Créditos enviados a juicios legales
<b>ESTADO</b>	Disminuir el porcentaje actual de morosidad que se encuentra en 3,6%	Ausencia de cultura del ahorro	Banco Central del Ecuador Ministerio de finanzas	Recuperar el capital otorgado	Feriado bancario
<b>SOCIEDAD</b>	Obtener créditos en una institución que cuente con liquidez y credibilidad	Escaza educación financiera de la ciudadanía	Leyes y mandatos del Gobierno Central, Ministerio de Finanzas	Obtener financiamientos en menor tiempo con plazos de pago accesibles	Crisis económica



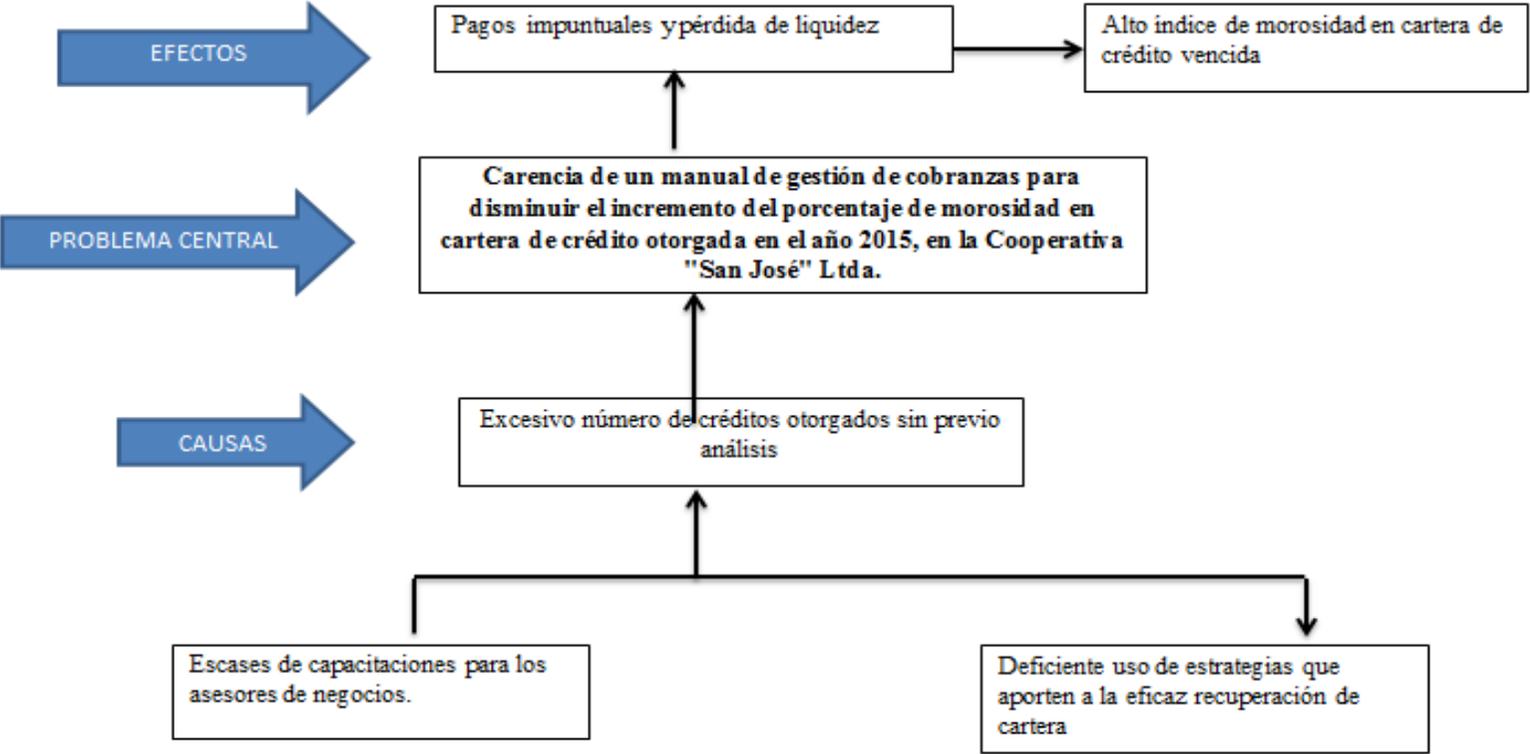
## CAPITULO III

### 3. PROBLEMAS Y OBJETIVOS

En el árbol de problemas se encuentran como causas la escases de capacitaciones para los asesores de negocios que conlleva a un deficiente uso de estrategias que aporten a la eficaz recuperación de cartera y por esto se genera el excesivo número de créditos otorgados creando así un problema central que es la carencia de un manual de gestión de cobranzas para disminuir el incremento del porcentaje de morosidad en cartera de crédito otorgada en el año 2015, en la Cooperativa "San José" Ltda. generando efectos relevantes que son los pagos impuntuales y pérdida de liquidez provocando así el alto índice de morosidad en cartera de crédito vencida

El árbol de objetivos muestra como medios el capacitar a los asesores para el manejo de cartera de crédito usando estrategias para realizar el seguimiento adecuado a créditos logrando así la eficaz recuperación de cartera vencida. Obteniendo así como objetivo general la creación de un manual de cobranzas que permita la eficaz recuperación del capital otorgado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda. con la finalidad de que exista la realización de pagos puntuales consiguiendo la reducción del alto índice de morosidad.

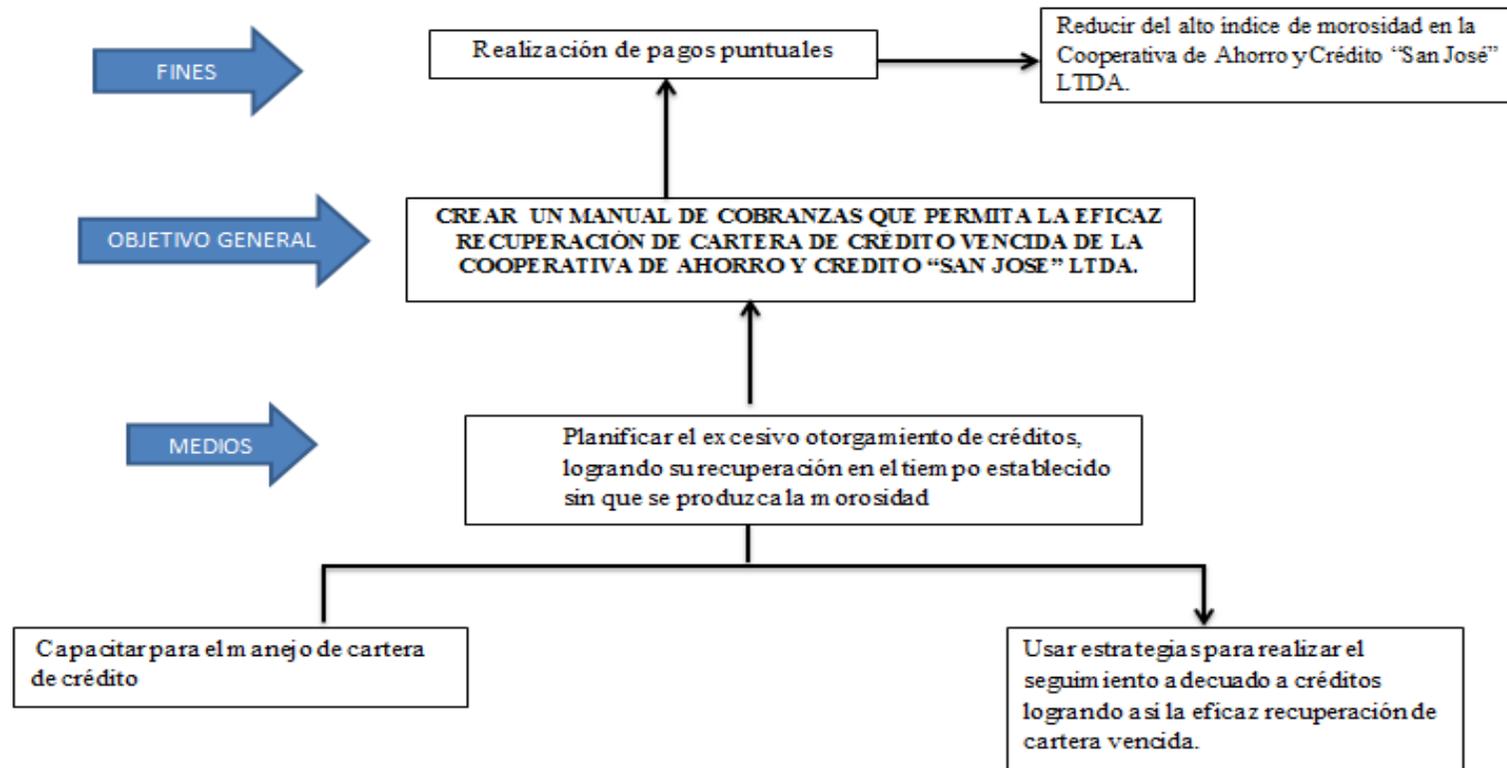
Gráfico 2 Árbol de problemas



Elaborado por: Paulina Morocho

Fuente: Investigación propia

Gráfico 3 Árbol de objetivos



Elaborado por: Paulina Morocho

Fuente: Investigación propia



## CAPITULO IV

### 4.1 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Como primer objetivo se encuentra la planificación sobre el excesivo otorgamiento de créditos, logrando la recuperación en el tiempo establecido sin que se produzca la morosidad con un impacto del propósito de 4(medio alto) lo que significa que la planificación realizara cambios importantes sobre el objetivo, con una factibilidad técnica de 4(medio alto), de igual manera utilizando como medio la planificación correcta y pertinente. La factibilidad financiera tiene una ponderación de 5(alto) debido a que se cuenta con el capital para la realización del proyecto. La factibilidad social tiene una ponderación de 4(medio alto) debido a la expectativa de aceptación acerca de la planificación, la factibilidad política 4(medio alto) debido a la incidencia en los mandatos del Gobierno Central. Dando un total de 21(medio alto) lo cual indica la factibilidad de lograr el objetivo.

El siguiente objetivo es capacitar para el manejo de cartera de crédito con un impacto sobre el propósito de 5(alto) ya que la capacitación debe ser efectiva para



que se cumpla con el objetivo planteado, la factibilidad técnica es 5 (alto) debido a los resultados esperados mediante la correcta capacitación en campos específicos como la cartera de crédito, la factibilidad financiera tiene una ponderación de 5(alto) ya que se cuenta con los recursos financieros para llevar a cabo la capacitación mencionada. La factibilidad social tiene una ponderación de 5(alto) con la socialización que se va a ejecutar, por último como factibilidad política 4(medio alto), debido a la acogida por parte de los asesores. Con un total de 24 (alto) lo cual significa que se cuenta con los recursos necesarios para conseguir el objetivo.

El siguiente objetivo es el de realizar el seguimiento adecuado a créditos, mediante el uso de estrategias logrando la eficaz recuperación de cartera de crédito con un impacto sobre el propósito de 4(medio alto) ya que mediante técnicas efectivas de cobro se podrá tener una mejor planificación en colocación de créditos, la factibilidad técnica tiene una ponderación de 4(medio alto) usando opciones que aporten con el cumplimiento del objetivo planteado. La factibilidad financiera es 5(alto) contando con los recursos necesarios para la ejecución de las acciones planteadas. Como factibilidad social 3(medio) por la incidencia que pueda tener sobre los clientes y la factibilidad política es de 4(medio alto) debido a la inflexibilidad en las políticas empresariales. Con una totalidad de 20 (medio), lo que indica que existirá un poco de dificultades para realizarlo, sin embargo las estrategias utilizadas se encuentran bien enfocadas.

El último objetivo es elaborar un manual de cobranzas que permita la eficaz recuperación de cartera de crédito vencida con un impacto del propósito de 5(alto) debido a que mediante esta herramienta se desea alcanzar el objetivo mencionado, con una factibilidad técnica de 4(medio alto) utilizando estrategias que aporten al



conocimiento del tema de cartera, como factibilidad financiera 5(alto) contando con el capital necesario para la realización de dicho manual, como factibilidad social 4(medio alto) debido a la aceptación del manual mediante la socialización del mismo, como factibilidad política 4(medio alto). Obteniendo así una totalidad de 21 (medio alto), considerándolo como positivo para realizarse.

#### **4.2 MATRÍZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS**

Dentro de la esta matriz se encuentra el primer objetivo que es capacitar para el manejo de cartera de crédito, la factibilidad para lograr el objetivo planteado es de 4(medio alto), en este caso la principal beneficiada es la empresa debido a que si cuenta con el personal capacitado esta puede salir adelante mediante la buena práctica de las actividades crediticias, en el impacto de género se ha colocado una numeración de 4(medio alto) ya que el respeto hacia los derechos humanos de las personas dentro de la cultura es respetado. Por otra parte el impacto ambiental mantiene la misma calificación 4(medio alto) ya que es este factor busca principalmente el respeto hacia los derechos humanos mediante un trato amable, en el impacto ambiental el principal recurso es la buena relación laboral ya que con ello se podría mantener un mejor trabajo, lo relevante de este análisis es la realización de actividades que aporten al desarrollo financiero de la entidad, de igual mantiene una categoría de 4 (medio alto) ya que es un índice real de alcance del objetivo planteado. Con una sostenibilidad de 4(medio alto) debido a la utilización de información veraz y adecuada en otorgamiento de créditos. Obteniendo un total de 20 correspondiente a (medio alto).



Otro aspecto importante es, realizar el seguimiento adecuado a créditos, mediante el uso de estrategias logrando así la eficaz recuperación de cartera vencida otorgada, la factibilidad para lograrlo es 4(medio alto) ya que trata acerca del otorgamiento de un crédito con la solvencia y seguridad de recuperación en el período de tiempo estipulado, planteando así un impacto de género de 4(medio alto) debido a que se busca un servicio igualitario y de calidad; el impacto ambiental se refiere a la mejor comunicación dentro de la entidad para una rápida solución de problemas trabajando en equipo 4 (medio alto); la relevancia es la solvencia dentro de la entidad con una ponderación de 4(medio alto), en la sostenibilidad, la información veraz y adecuada en otorgamiento de créditos con una categoría de 4 (medio alto), ya que es importante que exista una buena fuente de información que permita llevar a cabo de mejor manera cada proceso. Estos parámetros dan un total de 20 correspondiente a (medio alto).

Planificar el excesivo otorgamiento de créditos, logrando su recuperación en el tiempo establecido sin que se produzca la morosidad, la factibilidad de lograrlo es 4 (medio alto) ya que la recuperación le brinda a la Cooperativa mayor solvencia y seguridad financiera, en el impacto de género el punto importante es el respeto a la cultura y diferencia de pensamiento con una ponderación de 4(medio alto) ya que ejercerlos puede generar mucho beneficio para la comunidad, en el impacto ambiental se encuentra el mejoramiento del clima laboral 4(medio alto) debido a que como ya se había mencionado antes el trabajo en equipo es importante ya que obtiene buenos resultados, la relevancia es la estabilidad financiera con una categoría de 4(medio alto), debido a que si existe la planificación no se presentarán problemas de liquidez para la empresa, y dentro de la sostenibilidad 4(medio alto) con mayor y



mejor organización, produce una relevante imagen corporativa que para la empresa es de suma importancia.

La elaboración de un manual de cobranzas que permita la eficaz recuperación de cartera de crédito vencida, tiene como factibilidad para lograrse 4(medio alto) mediante el alcance de calificación de riesgo crediticio mayor a (BBB+), lo cual significa menor riesgo crediticio para la Cooperativa, en el impacto de género se coloca 4(medio alto) mediante el cumplimiento de actividades en forma equitativa por parte del personal de colaboradores, es decir igual asignación de tareas tanto para el personal femenino como para el masculino. En el impacto ambiental se encuentra un punto clave como es la sinergia (4 medio alto) con la cual se consolida de mejor manera el trabajo en equipo, la relevancia de este punto es el reconocimiento corporativo con una ponderación de 4(medio alto) mediante la utilización de herramientas que aporten a la recuperación del capital otorgado y como sostenibilidad el incremento de socios para la entidad con categoría de 4(medio alto) con mayor confianza financiera.

## 4.2 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS

El diagrama de estrategias muestra principalmente la finalidad del proyecto el cual es reducir el alto índice de morosidad en cartera de crédito vencida con un objetivo principal el cual es la elaboración de un manual de gestión de cobranzas que permita la eficaz recuperación de cartera, de acuerdo a esto el establecimiento de objetivos específicos cada uno de ellos con sus respectivas actividades las cuales se llevaran a cabo de manera planificada, entre ellas están:



Objetivo 1: Capacitar para el manejo de cartera de crédito, con sus respectivas actividades:

- Preparación de guías informativas en temas específicos de otorgamiento crediticio.
- Preparación de material ilustrativo (Infocus).
- Ofrecer material de información textual al personal al cual se va a dar la capacitación.

El objetivo 2: Planificar el excesivo otorgamiento de créditos, logrando su recuperación en el tiempo establecido sin que se produzca la morosidad mediante las siguientes actividades:

- Explicar las condiciones de otorgamiento de créditos a los socios de manera clara de modo de no dejar lugar a dudas.
- Suspender la concesión de nuevos créditos a los morosos hasta que paguen las cuentas vencidas.
- Dar a conocer los montos limitados de otorgamiento de créditos y requisitos.

Objetivo 3: Realizar el seguimiento adecuado a créditos, mediante el uso de estrategias logrando así la eficaz recuperación de cartera vencida mediante las siguientes actividades:

- Realización de llamadas preventivas a los clientes a partir del día 1 de morosidad.
- Petición de datos a los socios acerca de: domicilio, referencias de otorgamiento de créditos anteriores.



- Realización de una agenda de créditos de mayor tiempo de morosidad para realizar un seguimiento con mayor constancia.

### 4.3 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

La matriz de marco lógico comprende una finalidad la cual es la reducir del alto índice de morosidad en cartera de crédito vencida que describe como indicador la estimación de reducir al 100% la morosidad en el mes de Octubre del periodo 2015, como medio de verificación se encuentran la entrega de informes mensuales y detallados del porcentaje de morosidad actualizados. El supuesto es la recuperación del capital de cartera incobrable.

El propósito expone, elaborar un manual de cobranzas que permita la eficaz recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda como indicador proyecta que a finales del mes de Octubre del año 2015, exista un mejoramiento en la gestión de cobranzas al 100%; como medio de verificación el manual físico de Gestión de Cobranzas, el supuesto es el mejoramiento en el procedimiento de cobranzas.

Por consiguiente se encuentran los componentes que son: Capacitar para el manejo de cartera de crédito, usando como indicador dos asesores de crédito capacitados al 100% a finales del año 2015. Como medio de verificación el otorgamiento de certificados de asistencia por la capacitación recibida. El supuesto es el personal de asesoramiento crediticio capacitado.



El siguiente componente es: Realizar el seguimiento adecuado a créditos mediante el uso de estrategias, logrando así la eficaz recuperación de cartera vencida, utilizando como medio de verificación un listado de número de clientes morosos mediante cartera de crédito, el supuesto es la liquidez y solvencia para la cooperativa

Por último: Planificar el excesivo otorgamiento de créditos, considerando como indicador al mes de Octubre del año 2015, en el cual se planteará la planificación respectiva para los dos asesores de crédito, obteniendo resultados de eficacia al 100% , como medios de verificación de encuentra un informe de la planificación realizada y como supuesto la realización de pagos puntuales.

Para el de estos objetivos hay que tener en cuenta las actividades que se llevaran a cabo para su realización tomando en cuenta que cada una de ellas cuenta con un tipo de presupuesto, medio de verificación y supuesto del componente de la siguiente manera:

1. Actividad: Capacitar para el manejo de cartera de crédito

1.1 Preparación de guías informativas en temas de otorgamiento crediticio y cobranza con un presupuesto de (\$100), preparación de material ilustrativo (\$20), otorgar el material de información textual al personal al cual va a dar la capacitación (\$40), como medio de verificación está el dar un certificado de asistencia y participación de la capacitación recibida y nómina de colaboradores que asistieron y como supuesto del componente el mejoramiento en la realización de procesos crediticios.



2. Actividad: Planificar el excesivo otorgamiento de crédito, logrando su recuperación en el tiempo establecido sin que se produzca la morosidad.
  - 2.1 Explicar las condiciones de crédito claramente de modo de no dejar lugar a dudas a los socios con un presupuesto de (\$10), suspender la concesión de nuevos créditos a los morosos hasta que paguen las cuentas vencidas (\$5), dar a conocer a los socios interesados en obtener créditos acerca del monto que se pueda otorgar según la capacidad de pago (\$10), usando como medio de verificación un informe detallado de la planificación realizada y como supuesto del componente la realización de pagos puntuales de los socios.
  
3. Actividad: Realizar el seguimiento adecuado a créditos, mediante el uso de estrategias logrando así la eficaz recuperación de cartera vencida.
  - 3.1 Realización de llamadas preventivas a los clientes a partir de 1 día de morosidad proyectando un presupuesto de (\$40), petición de datos a los socios acerca de domicilio, referencia de otorgamiento de créditos anteriores (\$5), realización de una agenda de créditos de mayor tiempo de morosidad para realizar seguimiento con mayor constancia (\$50), utilizando como medio de verificación un listado del número de clientes morosos mediante cartera de crédito y como supuesto del componente la liquidez y solvencia de la Cooperativa.

**Tabla 3 Matriz de análisis de alternativas**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>IMPACTO DEL PROPÓSITO</b>	<b>FACTIBILIDAD TÉCNICA</b>	<b>FACTIBILIDAD FINANCIERA</b>	<b>FACTIBILIDAD SOCIAL</b>	<b>FACTIBILIDAD POLÍTICA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CATEGORÍA</b>
Planificar el excesivo otorgamiento de créditos, logrando su recuperación en el tiempo establecido sin que se produzca la morosidad	4	4	5	4	4	21	MEDIO ALTO
Capacitar para el manejo de cartera de crédito	5	5	5	5	4	24	ALTO
Realizar el seguimiento adecuado a créditos mediante estrategias, logrando así la eficaz recuperación de cartera vencida.	4	4	5	3	4	20	MEDIO
Crear un manual de cobranzas que permita la eficaz recuperación de cartera de crédito vencida.	5	4	5	4	4	21	MEDIO ALTO

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Paulina Morocho

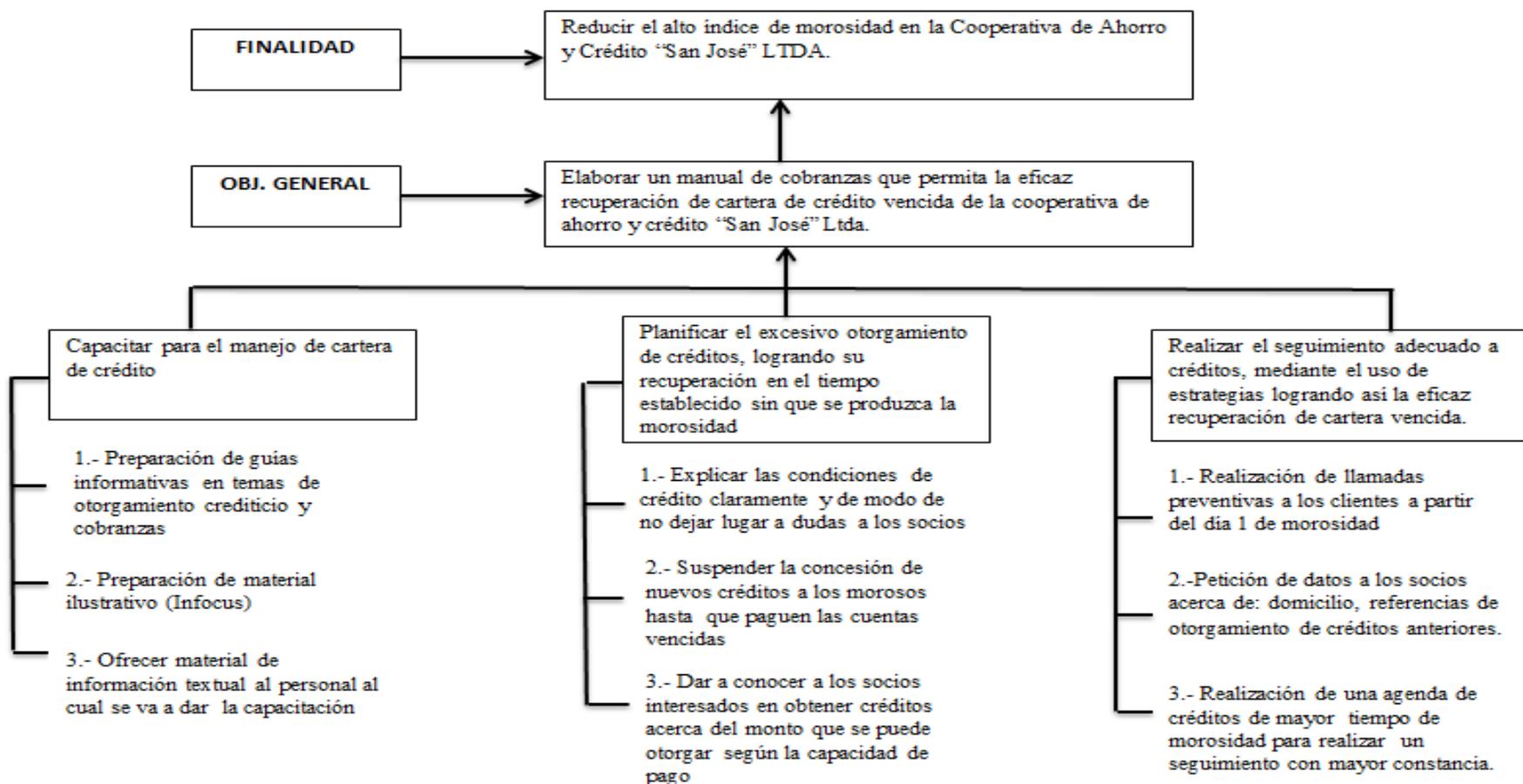
**Tabla 4 Matriz de impacto de los objetivos**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>FACTIBILIDAD PARA LOGRARSE</b>	<b>IMPACTO DE GÉNERO</b>	<b>IMPACTO AMBIENTAL</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>SOSTENIBILIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
Capacitar para el manejo de cartera de crédito	La principal beneficiada es la cooperativa debido a que si cuenta con el personal capacitado esta puede desarrollarse mediante la buena práctica de las actividades crediticias. (4)	Respeto hacia los derechos humanos mediante un trato amable (4)	Mejoramiento en relaciones humanas entre equipo de trabajo y clientes (4)	Realización de actividades que aporten al desarrollo financiero de la entidad (4)	Aceptación favorable de la capacitación (4)	20	MEDIO ALTO
Realizar el seguimiento adecuado a créditos mediante el uso de estrategias, logrando así la eficaz recuperación de cartera vencida.	Mayor número de captaciones le da mayor solvencia y liquidez a la empresa (4)	Servicio igualitario y de calidad (4)	Mejor comunicación dentro de la entidad para una mejorada solución de problemas trabajando en equipo(4)	Solvencia estable dentro de la entidad(4)	Información veraz y adecuada en otorgamiento de créditos (4)	20	MEDIO ALTO
Planificar el excesivo otorgamiento de créditos, logrando su recuperación en el tiempo establecido sin que se produzca la morosidad	El otorgamiento de un crédito con la solvencia y seguridad de recuperación en el período de tiempo estipulado (4)	Respeto a la cultura y diferencia de pensamiento (4)	Mejor clima laboral (4)	Estabilidad financiera (4)	Mayor y mejor organización (4)	20	MEDIO ALTO
Elaborar un manual de cobranzas que permita la eficaz recuperación de cartera de crédito vencida	Menor riesgo corporativo; alcance de riesgo mayor a (BBB+) (4)	Cumplimiento de actividades en forma equitativa (4)	Sinergia (4)	Reconocimiento corporativo (4)	Incremento de socios para la entidad (4)	20	MEDIO ALTO

**Elaborado por:** Paulina Morocho

**Fuente:** Investigación propia

Gráfico 4 Diagrama de estrategias



Elaborado por: Paulina Morocho

Fuente: Investigación propia

**Tabla 5 Matriz de marco lógico**

<b>FINALIDAD</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
Reducir del alto índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” LTDA.	Se estima que a finales del año 2015 reduzca en un 100% el índice actual de morosidad	Informes mensuales y detallados del porcentaje de morosidad actualizados	Recuperación del capital de cartera incobrable
<b>PROPÓSITO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
Elaborar un manual de cobranzas que permita la eficaz recuperación de cartera de crédito vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.	A finales del mes de Octubre del 2015 se realizará un manual para el mejoramiento en un 100% en la gestión de cobranzas.	Manual de Gestión de Cobranzas (físico)	Mejoramiento en procedimientos de cobranzas
<b>COMPONENTES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
Capacitar para el manejo de cartera de crédito	En el mes de Octubre perteneciente al año 2015 se estima tener los dos asesores de crédito capacitados al 100%	Certificado de asistencia y participación de la capacitación recibida	Personal de Asesoramiento Crediticio capacitados
Realizar el seguimiento adecuado a créditos, mediante el uso de estrategias, logrando así la eficaz recuperación de cartera vencida.	En Octubre del presente año 2015 se estima lograr un proceso de seguimiento de crédito mejorado, logrando así que el 15% actual de morosidad reduzca efectivamente.	Listado del número de clientes morosos mediante cartera de crédito	Liquidez y solvencia para la Cooperativa
Planificar el excesivo otorgamiento de créditos, logrando su recuperación en el tiempo establecido sin que se produzca la morosidad	En el mes de Octubre del año 2015, se planteará la planificación respectiva para los dos asesores de crédito, obteniendo resultados de eficacia al 100%	Informe de la planificación realizada	Realización de pagos puntuales.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESUMEN DEL PRESUPUESTO</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS DE LOS COMPONENTES</b>
1.1 Preparación de guías informativas en temas de otorgamiento crediticio y cobranzas	\$ 100,00	Certificado de asistencia y participación de la capacitación recibida y nómina de colaboradores que asistieron	Mejoramiento en la realización de procesos crediticios
1.2 Preparación de material ilustrativo (Infocus)	\$ 20,00		
1.3 Ofrecer material de información textual al personal al cual se va a dar la capacitación	\$ 40,00		
2.1 Explicar las condiciones de crédito claramente de modo de no dejar lugar a dudas a los socios	\$ 10,00	Informe detallado de la planificación realizada	Realización de pagos puntuales de los socios
2.2 Suspender la concesión de nuevos créditos a los morosos hasta que paguen las cuentas vencidas	\$ 5,00		
2.3 Dar a conocer a los socios interesados en obtener créditos acerca del monto que se puede otorgar según la capacidad de pago	\$ 10,00		
3.1 .-Realización de llamadas preventivas a los clientes a partir del día 1 de morosidad	\$ 40,00	Listado del número de clientes morosos mediante cartera de crédito	Liquidez y solvencia para la Cooperativa
3.2 Petición de datos a los socios acerca de: domicilio, referencias de otorgamiento de créditos anteriores.	\$ 5,00		
3.3 Realización de una agenda de créditos de mayor tiempo de morosidad para realizar un seguimiento con mayor constancia	\$ 50,00		
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 280,00</b>		

**Elaborado por:** Paulina Morocho



## CAPITULO V

### 5. PROPUESTA

#### 5.1 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

*“En Bolívar como en tantas regiones del país la iglesia fue la promotora del cooperativismo, como mecanismo de alivio y pobreza. Es así como nació la Cooperativa de ahorro y Crédito San José de Chimbo, un 17 de febrero de 1964, a las 20:00.” Cincuenta personas tomaron la iniciativa animados por llevar a la práctica los principios de solidaridad comunal. A partir del año de 1986 la nueva administración financiera, crea productos de créditos al segmento de asalariados empezando otra etapa, al firmar convenios con instituciones públicas y privadas. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JOSÉ ”LTDA es una entidad Financiera que fue controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros desde el 22 de diciembre de 2004, según resolución N SBS-0943, y a partir de Enero del 2013 pasó al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la oficina Matriz se encuentra domiciliada en el cantón San José de Chimbo, cuenta con seis agencias operativas ubicadas en los cantones de Guaranda, Chillanes, San Miguel, Montalvo, Ventanas y Quito” (Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" LTDA., 2015) Una vez ubicados en las ciudades centrales del Ecuador, la institución vio la necesidad de llegar a los habitantes de la ciudad de Quito, conocida como la carita*

**“DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE COBRANZAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA, PARA REDUCIR EL ALTO ÍNDICE DE MOROSIDAD DE CARTERA VENCIDA, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015- 2015”**



*de Dios. Es así que el 17 de Octubre del 2011 fue creada esta agencia en el Sector Sur La Magdalena, Mariscal Antonio José de Sucre S 10-23 entre Puruhá y Viracocha”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" LTDA., 2015)*

“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/as. La implementación de políticas financieras, decisión de cambio, actitud innovadora, un manejo técnico y profesional han permitido a la Cooperativa dejar de ser una institución local para transformarse en una entidad con cobertura a nivel nacional, con productos y servicios financieros orientados a las micro finanzas integradas” (Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" LTDA., 2015).

La Cooperativa San José Ltda. Se caracteriza por la transparencia, participación y eficiencia en la gestión. Trabaja en el cumplimiento de valores de responsabilidad, así como en los siete principios corporativos que permiten servir a los socios y clientes con eficiencia y calidad, apoyando el desarrollo de la comunidad, respetando la igualdad y la diversidad de las personas con inclusión, sin discriminación, con una clara visión de cooperación. Sin embargo con la finalidad de conservar esta imagen corporativa obtenida a lo largo de estos años de funcionamiento, se realiza la creación de un manual de gestión de cobranzas que aporte al desarrollo corporativo satisfaciendo necesidades financieras de los socios/as con un servicio de calidad manteniendo un activo programa de responsabilidad social, incorporando, objetivos, políticas y estrategias, tendientes a fortalecer el cumplimiento de la misión visión y los principios establecidos.



## 5.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente manual se realiza para desarrollar y contribuir a la gestión de crédito y cobranza debido a que no existen procesos debidamente elaborados, por lo que es necesaria la implementación de los mismos para enfrentar los cambios de un mercado altamente competitivo. Además para estar en correcta concordancia con la forma como operan la Superintendencia de Bancos y el Banco Central del Ecuador que son los encargados de salvaguardar los intereses del público en las instituciones financieras. Este manual hace mención al departamento de crédito y cobranza, sus objetivos, funciones, las actividades que realizan, y de toda la documentación que se necesita en el proceso de la concesión de un crédito a partir de la investigación hasta terminar en la instrumentación del mismo, además del riesgo crediticio y como se realiza la gestión de cobranza.

Para lo cual se analiza, en primer lugar los deficientes procesos de capacitación que hacen que el conocimiento no se pueda poner en práctica y por ende proceder de una manera descoordinada en una gestión de cobranza efectiva, por lo tanto la capacitación está orientada en temas específicos como el riesgo crediticio; este conocimiento es fundamental para el desarrollo de un proceso que refleje las dificultades financieras que podrían ocurrir dentro de la institución generando una pérdida económica afectando a la misión que la cooperativa, dándoles una solución eficaz usando técnicas acertadas.

Un inadecuado seguimiento en los créditos otorgados es otra de las debilidades que se encuentran en la Cooperativa, el control del seguimiento debe estar basado en una información amplia y verdadera. Lo anterior se fundamenta en



que no tiene sentido detectar oportunamente una situación irregular si no se aplican en forma rápida las medidas correctoras que permitan salvaguardar los intereses de la institución financiera, por ello la principal misión es conocer los aspectos relevantes de la gestión especializada para ser considerados en la entidad, utilizando estrategias que den solución a los conflictos presentes y con esto facilitar la recuperación de cartera adquiriendo un compromiso entre la institución y el cliente y por ende el equilibrio financiero.

Otro aspecto importante es la escasa planificación, en ella se encuentra un conflicto considerable ya que al no haber dicha planificación, no se pueden determinar que exista una organización en la cooperativa, esto podría llevar a que los procesos que no sean bien manejados y por ello que se produzca mayor dificultad en recuperar el capital otorgado. Por lo tanto tomando en cuenta que este aspecto este es el punto organizativo de la entidad se manejaran los procesos de manera organizada con la finalidad de cumplir con el objetivo de lograr la disminución de la morosidad.

### 5.3 OBJETIVO GENERAL

- Crear un manual de Cobranzas que permita la eficaz recuperación de cartera de crédito vencida

### 5.4 ORIENTACIÓN PARA EL ESTUDIO

**Cartera de crédito:** Representa el saldo de los montos efectivamente entregados a los acreditados más los intereses devengados no cobrados. La estimación preventiva para riesgos crediticios se presenta deduciendo los saldos de la cartera de crédito. Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho (s) documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer



las obligaciones estipuladas en su texto. Dentro de la contabilidad bancaria la cartera de créditos es una cuenta que se utiliza para registrar aquellos productos capitalizados en la concesión de préstamos y en deudores, esta cuenta servirá para registrar el total de la cartera de crédito que aún no ha llegado a su vencimiento conforme a la política de traslado de créditos de vigentes a vencidos. (Monografías.com)

**Manual de gestión de cobranzas:** “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 ordenamiento que surjan de dicho análisis. Con el resultado obtenido, se categorizarán las deudas a los efectos de establecer una estrategia de gestión diferenciada”. (EQUIFAX, 2015)

**Índice de morosidad:** “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”. (López Domínguez)

**Técnicas de cobro:** “Como empresarios es importante que tengamos atención a las fuentes de ingresos de nuestros negocios, no solo es importante concretar las ventas, sino también tener una buena labor de cobranza para recuperar la inversión. Primero digamos que el Concepto cobranza es la operación básica de cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible - documentado o no - (Créditos) en un activo líquido (Disponibilidades). Para tener una buena gestión de cobranza debemos seguir algunos pasos para hacer el proceso más eficiente: Primeramente 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. Posteriormente definir las estrategias y políticas de cobranza que establezcan la forma de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones y quitas, todas ellas adecuadas a cada segmento que usted haya definido”. (Buenas tareas, 2013)

**Gestión de cobranza:** “La gestión de cobranza está compuesta por una línea de soluciones y servicios diseñados para establecer estrategias diferenciadas en la recuperación de deudas. Esta solución optimiza la recuperación en relación al tiempo, el dinero y los recursos, sin desatender cuestiones claves del negocio, tales como la retención de clientes. El proceso incluye el análisis de su cartera en deuda de acuerdo al comportamiento financiero de cada deudor, la gestión de la cartera y el rendimiento de los resultados obtenidos”. (EQUIFAX, 2015)

**Gestión de recuperación de cartera:** “La gestión de cartera debe ser una política de primero orden en la empresa. De la eficiencia con que se administre depende el aprovechamiento de los recursos de la empresa. Recuperar deudas requiere de planificación, orden y constancia. Un compromiso con el cliente que se refleja en la pronta respuesta a sus consultas y soluciones eficaces para sus problemas. El recuperador crediticio trabaja en todas las etapas de la cobranza, analizando y segmentando las carteras antes de ser gestionadas. En base a esta segmentación determinamos la estrategia más adecuada y damos comienzo a la gestión”. (GESTION DE COBRANZAS)

**Rol del gestor de cobro:** “El gestor de cobros trabaja para empresas, realizando el seguimiento de las facturas no pagadas, o también para entidades bancarias, realizando el seguimiento de préstamos no devueltos en la fecha de vencimiento para conseguir el pago de la deuda. En su trabajo no hay restricciones



en cuanto a la tipología del cliente, ya que su tarea se relaciona con las actividades de información sobre la solvencia, tanto de personas físicas como de empresas. (Gestión de Cobranzas, 2013)”

**Envío de E-mails.-** “Un recurso de mucha utilidad que puedes utilizar con los deudores en mora temprana, es el envío masivo de SMS o correos electrónicos en donde se incluyan fechas de vencimientos, fechas de pago y saldos adeudados. El envío de SMS masivo también sirve para etapas tempranas antes de que se concrete la deuda, como forma de recordatorio y estímulo. Si puedes sustituir las llamadas de los agentes por envíos de mensajes de texto o correos electrónicos, bajarás los costes operativos considerablemente”. (GESTION DE COBRANZAS)

**Llamador de potencial.-** “Es una herramienta que integra una base de datos telefónica y la tecnología en comunicaciones necesaria para efectuar llamados en forma constante y automática reproduciendo un mensaje de gestión de cobranzas en cada contacto con el deudor. Posteriormente se almacena en la misma base de datos el resultado del llamado, "satisfactorio", "ocupado", "mensaje en contestador" o "no atiende" Es importante destacar que se debe desarrollar una estrategia adecuada para cada tipo de cartera, determinando así en cada caso que recursos aplicar y con qué periodicidad”. (Gestión de Cobranzas, 2013)

**Monitoreo del crédito.-** “El servicio de monitoreo de crédito es un servicio comercial que permite ver los informes de crédito y avisar de los cambios en las cuentas que figuran en su informe de crédito. Los servicios por lo general le avisan de los cambios en sus cuentas por correo electrónico, mensaje de texto o teléfono”. (Gestión de Cobranzas, 2013)



**Notificación al cliente moroso.-** la emisión de aviso de vencimiento, generalmente empieza pidiendo lo que se nos debe mediante el envío de una misiva de carácter amable y cordial para informar de la incidencia. Si con esta primera carta no se nos hace ningún tipo de caso, la siguiente se redactará de manera un poco más seria y de apremio. Si se tiene la necesidad de enviar una tercera carta, ésta se la debe redactar en tono intimidante, ya ha de anticipar las medidas legales que puedes tomar contra tu deudor. Y si se llega al envío de una cuarta, esta ya es en plan de que se le está dando un serio toque y que se emprenderán acciones legales y judiciales. Llegados aquí, ya no es necesario que remitamos más cartas ya que llegados hasta aquí, el moroso ya ha dejado claro que no va a proceder abonarnos nada. Si hubiera otra carta más, ésta ya sería enviada y redactada por nuestros correspondientes abogados. (Gestión de Cobranzas, 2013)

Mantenimiento de la información crediticia.- Registro y actualización en la base de datos utilizada. **“Ley de burós de información crediticia Título I de los burós de información crediticia Art. 1.-** Esta Ley tiene por objeto regular la constitución, organización, funcionamiento y extinción de los burós de información crediticia, cuya actividad exclusiva será la prestación de los servicios de referencia crediticia”. (Buró de información crediticia, 2015)

## 5.5 RELACIÓN DE CONTENIDOS

Refiriéndose a la cartera de crédito, es de fundamental importancia tener un conocimiento claro acerca de lo que se refiere este aspecto debido a que es la base en la cual se trabaja el manual, este estudio comprende las dificultades que se encuentran como por ejemplo, el número de clientes morosos, determinar el total de capital otorgado que se vuelve incobrable, y el tiempo de morosidad que lleva cada uno. Según el análisis de la encuesta aplicada todos estos aspectos tienen posible solución creando estrategias efectivas como la planificación del excesivo otorgamiento de créditos logrando así un equilibrio financiero.



El manual de gestión de cobranzas es una herramienta fundamental que se utiliza para realizar una cobranza más eficaz, el cual, tiene como objetivo principal describir en forma ordenada, secuencial y detallada los procedimientos que se realiza al interior del área de cartera y recuperación, estableciendo de manera formal los métodos y técnicas que deberán realizarse durante la aplicación de cada uno de los procesos, así como las responsabilidades de cada una de las personas involucradas dentro de cada uno de los procedimientos.

El índice de morosidad, indica el porcentaje en el cual se debe trabajar para disminuirlo, estableciendo una metodología organizada acompañada con las estrategias mencionadas en otros procesos. Para lo cual es importante tener un conocimiento básico acerca de su manejo. Según el resultado de las encuestas aplicadas es un aspecto en el cual se debe tomar en cuenta el desarrollo de una capacitación para este tipo de temas.

Las técnicas de cobro están desarrolladas en este manual debido a la falencia de las mismas, la deficiencia de estas ha hecho que la recuperación del capital sea un proceso dificultoso por lo cual están como principal argumento para la realización de la propuesta.

Técnicas de cobranza, estas son utilizadas para hacer más fácil el proceso de gestión de cobranza, ya que son factibles, mediante el análisis del cliente y la situación en la que se halla el crédito otorgado.

La gestión de cobranzas, es un aspecto muy importante ya que se debe llevar a cabo todas las tácticas, técnicas, metodologías para realizar este proceso, pero



existe mayor énfasis en facilitarlos, como ya se mencionó en anteriores conceptos. Esta gestión debe llevarse a cabo de tal manera que clientes y gestores salgan beneficiados.

Gestión de recuperación de cartera, es otro punto fundamental a tratarse debido a que según el análisis de la encuesta realizada el problema que surge es que no existe una correcta gestión el aspecto de usar estrategias que garanticen el pago puntual de las cuotas de los créditos otorgados.

Rol del gestor, es fundamental que el gestor sea un líder que este encaminado a realizar un trabajo que dé frutos, por lo tanto debe contar con los conocimientos necesarios para realizar su gestión.

El envío de e-mails es una solución integrada a todos los requerimientos con el capital humano. Ponemos especial atención en la selección y capacitación de los asesores, buscando generar en cada uno de ellos las herramientas necesarias para brindar un servicio a los clientes directos.

El llamador de potencial es un factor fundamental ya que mediante ello el cliente puede estar en contacto con su asesor de crédito, además de ello es fundamental no perder contacto entre ambos ya que si el socio deudor no cancela de manera regular sus cuotas establecidas; su asesor puede localizarle de manera rápida y comunicarse para llegar a un acuerdo en el cual ambos salgan beneficiados.

Monitoreo del crédito es esencial para tener en cuenta las diferentes circunstancias que se puedan presentar en el mismo, como por ejemplo los atrasos en



los pagos debido a los diferentes percances por los que puede estar pasando el cliente.

Notificación al cliente moroso es una manera de hacer cumplir el objetivo principal de recuperación eficaz de cartera de crédito debido a que esta herramienta es muy factible ya que es una manera de que el cliente tenga en cuenta las normativas que debe tener si no cancela de manera correcta y oportuna las letras de su crédito.

Mantenimiento de la información crediticia la cual está ligada a las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos a la cual están regidas las instituciones financieras, es importante el conocimiento de los factores legales para que no existan dificultades en cuanto a lo que se refiere en infracción de leyes y que el procedimiento de cancelación se desarrolle de manera eficiente.

## **5.6 METODOLOGÍA UTILIZADA:**

### **Tipo de investigación:**

Investigación cualitativa

Se aplica este tipo de investigación ya que ésta se centra en el análisis de datos es de modo inductivo en el cual se considera mucho lo que el sujeto investigado piensa y el significado acerca de sus perspectivas dentro del proyecto.



## **Población**

La población encuestada es de cuatro personas, debido a que en esta oficina únicamente operan dos asesores de créditos, un asesor de inversión y la jefa operativa quienes son los principales involucrados e idóneos en la investigación para responder la encuesta planteada, cabe recalcar que en ella operan poco personal ya que las principales autoridades se encuentran en la oficina matriz que se está ubicada en Guaranda. Por lo tanto la investigación es realizada para el personal que labora en Quito.

## **Muestra**

No se aplica la fórmula de la muestra en vista que se va a trabajar con toda la población, que está conformada por cuatro personas; Jefa operativa de la cooperativa, dos asesores de crédito y una asesora de inversión.

## **Encuesta**

En este caso este tipo de herramienta se utiliza para realizar una investigación al personal de la cooperativa y con ello poder analizar los aspectos en los que se debe plantear procedimientos para agilizar el procedimiento de recuperación de cartera.

## **Importancia:**

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



**MODELO DE ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Marque con una (X) la respuesta que crea conveniente

1. ¿Cuenta la empresa con algún tipo de material para el otorgamiento de créditos?

SI

NO

2. ¿En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa qué tipo de material utiliza?

Manual de Gestión de cobranzas

Guía para realización de proceso de cobranzas

Otros (Políticas internas de la empresa)



3. ¿Le gustaría contar con un manual de gestión de cobranzas que facilite el proceso de recuperación de cartera vencida?

SI

NO

4. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre cobranzas, especificando el tema de riesgo crediticio?

SI

NO

5. ¿Es necesario que un socio antiguo presente la documentación que le solicitan a un nuevo socio, para la renovación del crédito, sin contar con la información que se encuentra en la base de datos de la cooperativa?

SI

NO

6. ¿Cree que es adecuado otorgar créditos teniendo en cuenta las condiciones económicas del familiar del socio que va a ser la solicitud del crédito?

SI

NO



7. ¿Cuenta con una agenda organizativa, que respalde el seguimiento continuo de créditos otorgados?

SI   
NO

8. Realiza llamadas preventivas a partir de:

1 día de morosidad	<input type="checkbox"/>	15 días de morosidad	<input type="checkbox"/>
3 a 7 días de morosidad	<input type="checkbox"/>	más de 15 días de morosidad	<input type="checkbox"/>

9. ¿Organiza estrategias específicas para controlar el aumento de la morosidad por otorgamiento de créditos?

SI   
NO

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

SI   
NO

## TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

- 1) ¿Cuenta la empresa con algún tipo de material para el otorgamiento de créditos?

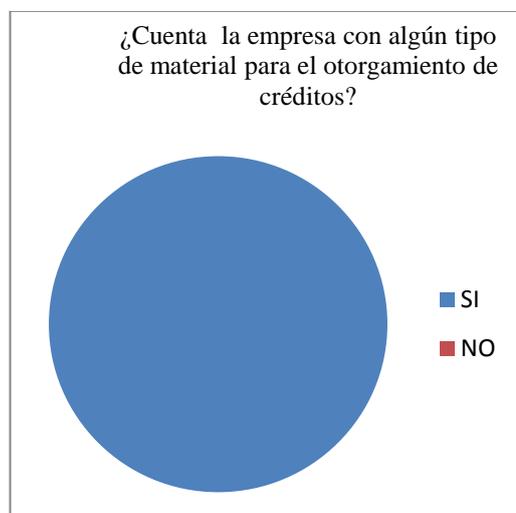
**Tabla 6** Tabulación pregunta 1

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	4	100%
2	NO	0	0
TOTAL		4	100%

**Elaborado por:** Paulina Morocho

**Fuente:** Encuesta realizada al personal administrativo de la Cooperativa San José en el año 2015

**Gráfico 5** Pregunta 1



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

2) ¿En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa qué tipo de herramienta utiliza?

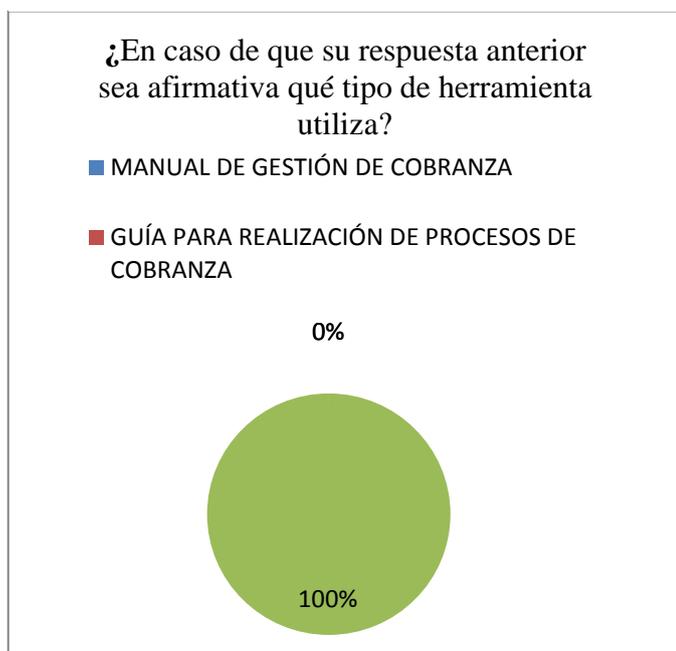
**Tabla 7 Tabulación pregunta 2**

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC ABS	FREC REL
1	MANUAL DE GESTIÓN DE COBRANZAS	0	0%
2	GUIA PARA REALIZACIÓN DE PROCESOS DE COBRANZA	0	0%
3	OTROS (POLÍTICAS INTERNAS DE LA EMPRESA)	4	100%
TOTAL		4	100%

**Elaborado por:** Paulina Morocho

**Fuente:** Encuesta realizada al personal administrativo de la Cooperativa San José en el año 2015

**Gráfico 6 Pregunta 2**



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

- 3) ¿Le gustaría contar con un manual de gestión de cobranzas que facilite el proceso de recuperación de cartera vencida?

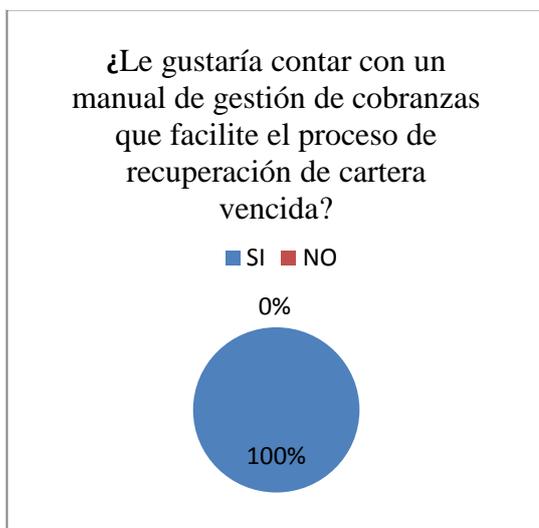
**Tabla 8** Tabulación pregunta 3

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC ABS	FREC REL
1	SI	4	100%
2	NO	0	0%
TOTAL		4	100%

**Elaborado por:** Paulina Morocho

**Fuente:** Encuesta realizada al personal administrativo de la Cooperativa San José en el año 2015

**Gráfico 7** Pregunta 3



**Interpretación:** El 100% del personal encuestado está de acuerdo con contar con un manual de gestión de cobranzas que facilite el proceso de recuperación de cartera.

- 4) ¿Ha recibido alguna capacitación sobre cobranzas, especificando el tema de riesgo crediticio?

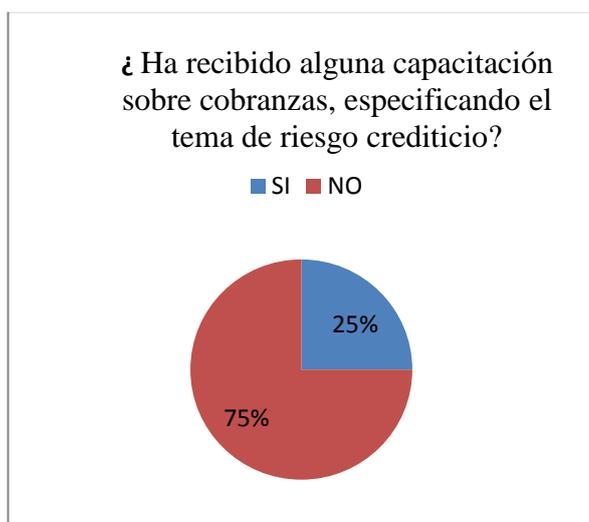
**Tabla 9** Tabulación pregunta 4

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC ABS	FREC REL
1	SI	1	25%
2	NO	3	75%
TOTAL		4	100%

**Elaborado por:** Paulina Morocho

**Fuente:** Encuesta realizada al personal administrativo de la Cooperativa San José en el año 2015

**Gráfico 8** Pregunta 4



**Interpretación:** El 25% de los encuestados indica que ha recibido capacitación acerca de este tema, por el contrario el 75% no la ha recibido, manifestando que únicamente la capacitación trata acerca de un proceso de cobranzas generalizado, no han recibido capacitación especificando el riesgo crediticio.

- 5) ¿Es necesario que un socio antiguo presente la documentación que le solicitan a un nuevo socio, para la renovación del crédito sin contar con la información que se encuentra en la base de datos de la cooperativa?

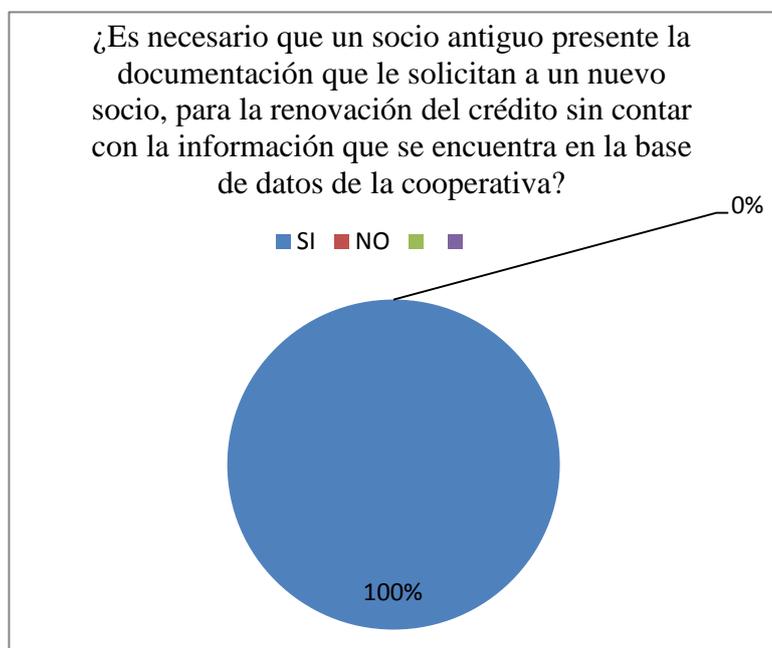
**Tabla 10** Tabulación pregunta 5

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC ABS	FREC REL
1	SI	4	100%
2	NO	0	0%
TOTAL		4	100%

**Elaborado por:** Paulina Morocho

**Fuente:** Encuesta realizada al personal administrativo de la Cooperativa San José en el año 2015

**Gráfico 9** Pregunta 5



**Interpretación:** El 100 % manifiesta que si es necesario que presente toda la documentación, sin embargo no le dan relevancia a la actualización de datos, ya se encuentran registrados en el sistema. Esto refleja que no existe otra finalidad más que la de seguir el procedimiento establecido lo cual significa que no se ve como una oportunidad para realizar un mejor seguimiento al socio y mantener datos actualizados del socio.

6) ¿Cree que es adecuado otorgar créditos teniendo en cuenta las condiciones económicas del familiar del socio que va a ser la solicitud del crédito?

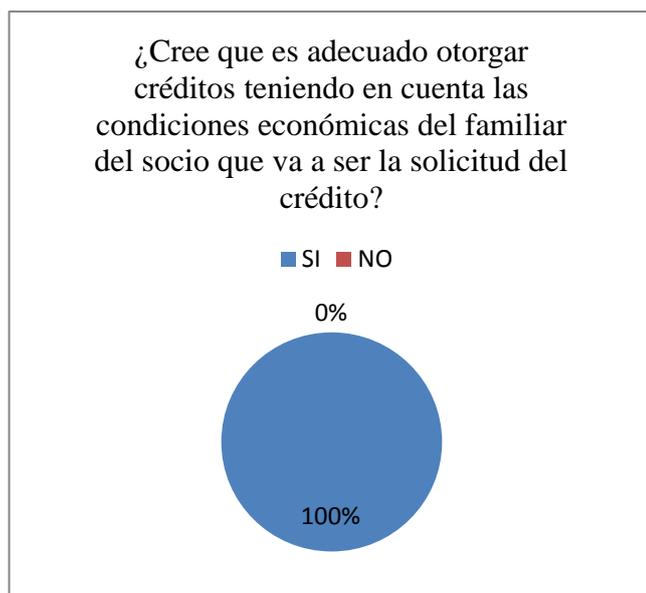
**Tabla 11** Tabulación pregunta 6

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC ABS	FREC REL
1	SI	4	100%
2	NO	0	0%
TOTAL		4	100%

**Elaborado por:** Paulina Morocho

**Fuente:** Encuesta realizada al personal administrativo de la Cooperativa San José en el año 2015

**Gráfico 10** Pregunta 6



**Interpretación:** El 100% de los encuestados manifiesta que es necesario tomar en cuenta las condiciones económicas del solicitante. Sin embargo se realiza otorgamiento de créditos a familiares de los socios antiguos, esto de cierta forma le da una preferencia sin llevar a cabo el proceso establecido, sin tener en cuenta si el socio tiene las condiciones económicas para cancelarlo.

7) ¿Cuenta con una agenda organizativa, que respalde el seguimiento continuo de créditos otorgados?

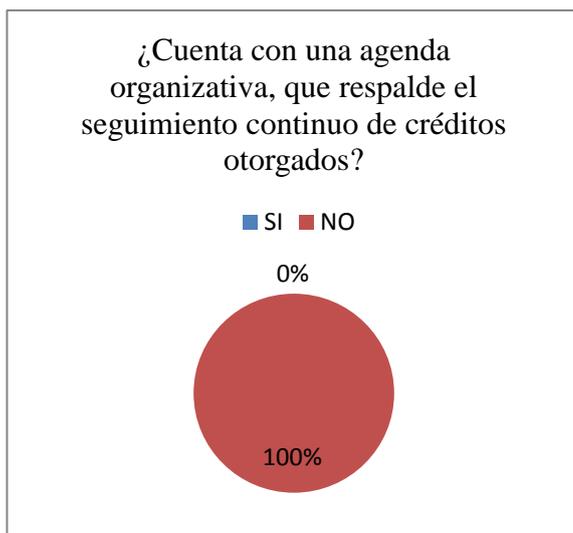
**Tabla 12 Tabulación pregunta 7**

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC ABS	FREC REL
1	SI	0	0%
2	NO	4	100%
TOTAL		4	100%

Elaborado por: Paulina Morocho

**Fuente:** Encuesta realizada al personal administrativo de la Cooperativa San José en el año 2015

**Gráfico 11 Pregunta 7**



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

8) Realiza llamadas preventivas a partir de:

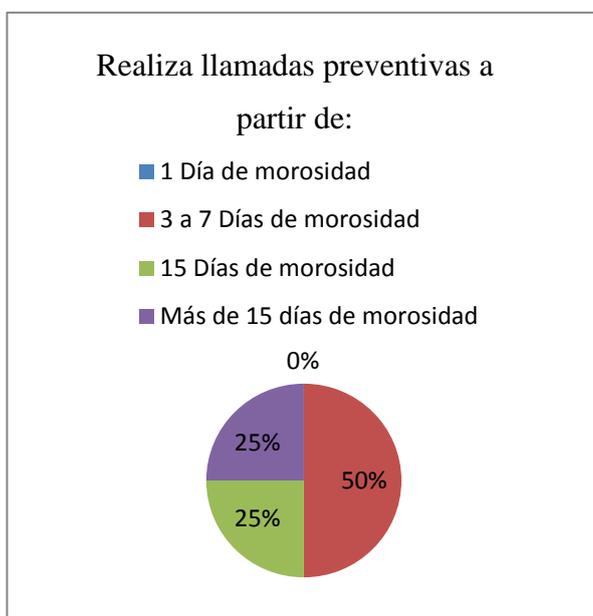
**Tabla 13 Tabulación pregunta 8**

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC ABS	FREC REL
1	1 Día de morosidad	0	0%
2	3 a 7 días de morosidad	2	50%
3	15 días de morosidad	1	25%
4	Más de 15 días de morosidad	1	25%
TOTAL		4	100%

**Elaborado por:** Paulina Morocho

**Fuente:** Encuesta realizada al personal administrativo de la Cooperativa San José en el año 2015

**Gráfico 12 Pregunta 8**



**Interpretación:** El 50% de la muestra tomada indica realizar la llamada preventiva a partir de 3 a 7 días de morosidad, el 25% a partir de 15 días de morosidad, el otro 25% con más de 15 días de morosidad y ninguno indicó que realiza la llamada preventiva a partir de 1 día de morosidad. Una de las estrategias a utilizarse, es realizar las llamadas preventivas a partir del primer día de morosidad.

- 9) ¿Organiza estrategias específicas para controlar el aumento de la morosidad por otorgamiento de créditos?

**Tabla 14** Tabulación pregunta 9

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC ABS	FREC REL
1	SI	0	0%
2	NO	4	100%
TOTAL		4	100%

**Elaborado por:** Paulina J. Morocho

**Fuente:** Encuesta realizada al personal administrativo de la Cooperativa San José en el año 2015

**Gráfico 13** Pregunta 9



**Interpretación:** El 100% del personal encuestado manifiesta no poner en práctica estrategias que controlen el aumento de la morosidad y por lo tanto la carencia de planificación.

10) ¿Le gustaría recibir una capacitación acerca del manejo de cartera crédito vencida?

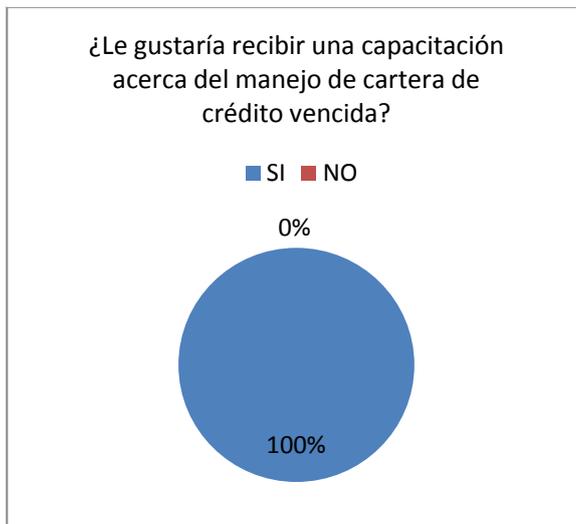
**Tabla 15** Tabulación pregunta 10

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC ABS	FREC REL
1	SI	4	100%
2	NO	0	0%
TOTAL		4	100%

**Elaborado por:** Paulina J. Morocho

**Fuente:** Encuesta realizada al personal administrativo de la Cooperativa San José en el año 2015

**Gráfico 14** Pregunta 10



**Interpretación:** El 100% está de acuerdo en recibir una capacitación acerca del manejo de cartera de crédito vencida, por lo tanto ninguno dio una respuesta negativa.



## 5.7 TALLER:

### 5.7.1 Video de bienvenida

- <https://www.youtube.com/watch?v=B27KHCiCMQE> (video motivacional)  
NUNCA TE RINDAS, 03:09

### 5.7.2 Reglas de Oro

1. Apagar el celular antes de entrar a recibir la conferencia
2. Prestar atención al tema para que sea de su total comprensión
3. Las preguntas acerca del tema se realizaran cuando el orador haya terminado la conferencia

### 5.7.3 Video para iniciar la exposición

- <https://www.youtube.com/watch?v=sIpRBy61rzE> , TALLER DE  
COBRANZA EFECTIVA, 02:28

#### 5.7.3.1 Tema 1: Cartera de crédito

#### 5.7.3.2 Tema 2: Técnicas de cobro

#### 5.7.3.3 Tema 3: Gestión de recuperación de cartera

#### 5.7.3.4 Tema 4: Gestión de cobranzas

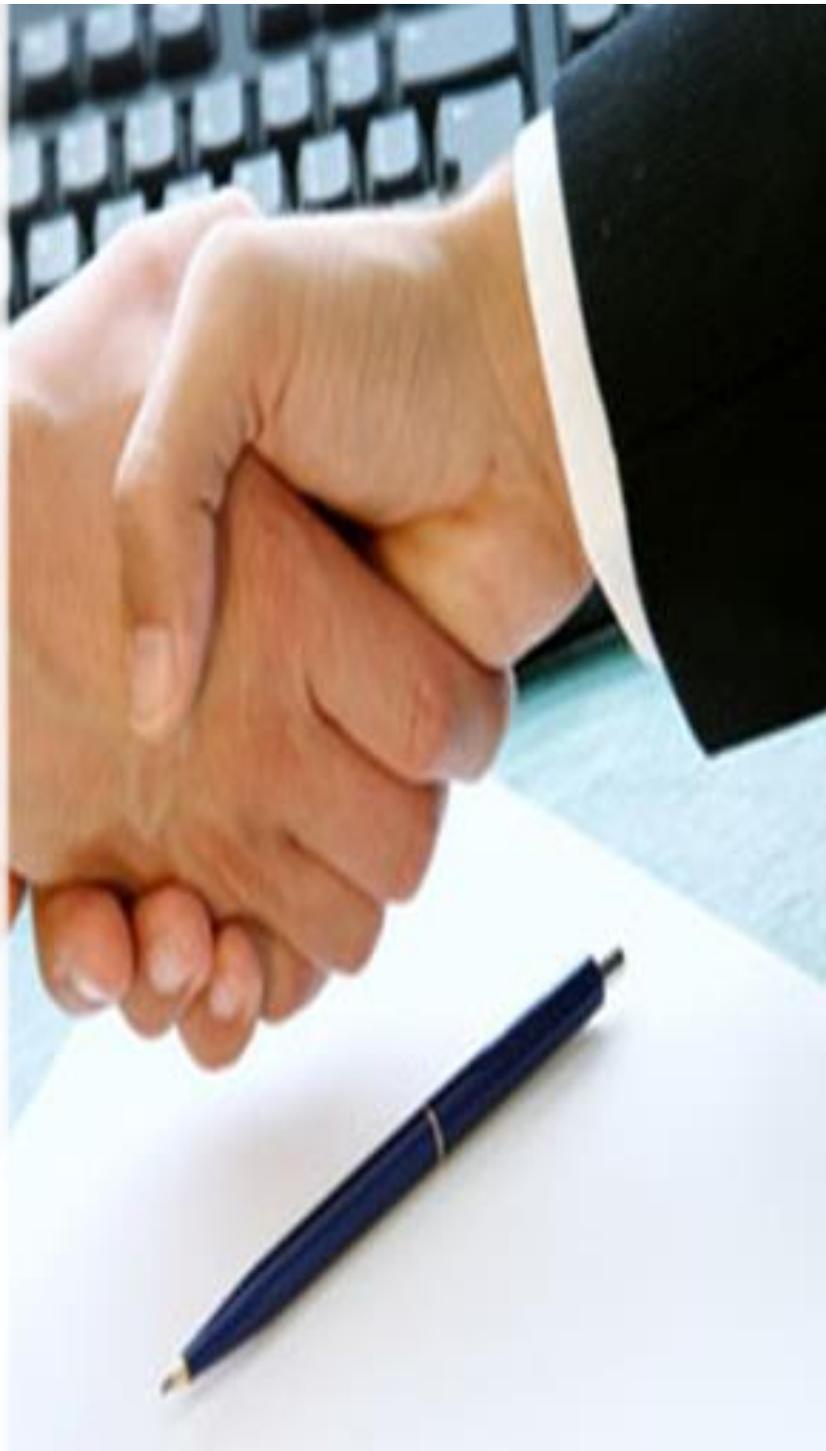
#### 5.7.3.5 Tema 5: Monitoreo del crédito

## 5.8 RETROALIMENTACIÓN

# Manual de Gestión de Cobranzas

Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

## 2015



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/as a través de un procedimiento que permita el desarrollo económico de la institución para la cual fue creado

**Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.**  
**Sector Sur La Magdalena, Mariscal Antonio José de Sucre S**  
**10-23 entre Puruhá y Viracocha.**  
**022-655- 687**  
**[coopsanjose@andinanet.net](mailto:coopsanjose@andinanet.net)**



## INTRODUCCIÓN

Tanto en las medianas como grandes y pequeñas empresas se da un problema tan mencionado como lo son las cobranzas hacia clientes morosos, y en ella se reflejan varios factores que no permiten que se desarrolle de la mejor manera, por lo tanto una solución efectiva es la realización de un manual de gestión de cobranzas orientado a brindar el conocimiento de técnicas y estrategias que apoyen y desarrollen una temática comprensible, que sea de fácil uso para el gestor de cobranzas logrando así una recuperación eficaz del capital otorgado que conlleva a la sostenibilidad financiera y por ende un afable compromiso entre gestor y socio.

El manual esta segmentado por análisis de los diferentes créditos que se otorgan en la cooperativa. El motivo es analizarlos y brindar estrategias efectivas para mejorar el proceso de cobranzas mediante flujo gramas que expliquen los diferentes procesos de otorgamiento, seguimiento y recuperación del crédito, determinando estrategias adecuadas para cada uno de ellos, mediante el estudio de cada tipo de clientes y sus características.



# CONCEPTOS FUNDAMENTALES SOBRE COBRANZA



## 1. Conceptos fundamentales:

### **Técnicas de Cobro**

Es la ciencia de utilizar las distintas fuerzas de cobranza de una institución, con el objetivo de recuperar saldo insoluto a través de las diferentes técnicas tales como, teléfono, telegramas, notas de cobro, visitas personalizadas al usuario (la más importante), cobro judicial, cobro extra judicial, etc.

Estas técnicas se utilizan de acuerdo al reglamento interno de cada institución, por lo general comprende desde el día siguiente al del vencimiento de la cuota plazo para el cumplimiento voluntario, hasta el momento en que el crédito es totalmente cancelado incluyendo los intereses normales o moratorios que correspondan. (Carpenter, 1979)

### **Cliente Moroso**

Es aquella persona natural o jurídica la cual no ha dado cumplimiento a una obligación de pago con una empresa de cualquier índole, las cuales pueden ser: Financieras, Comerciales, Personales, etc. (Carpenter, 1979)

### **Estrategia de cobro**

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



## Gestión de Cobro

La gestión de cobro debe desarrollarse en forma profesional. Un buen equipo de gestión es aquel que trabaja en equipo y debe estar bien amparado por el resto de los componentes de la institución, y fundamentalmente por el correcto seguimiento para facilitar la localización de los deudores y toda la información adicional que puede ser utilizada para obtener el cobro. Cuanta mayor información se tenga sobre el deudor mayores son las posibilidades de éxito que se obtendrán el cobro. (Phels, 2000)

## Prórroga

Es el lapso de tiempo donde se autoriza al cliente a pagar cuotas de forma diferente al plan de pagos pactado. La justificación de esta medida estará basada en un hecho imprevisto que afecte temporalmente la capacidad de pago del deudor. El plazo concedido no debe exceder de 60 días. La utilización de esta herramienta no debe convertirse en práctica común y no se recomienda concederla más de una vez en la vida de un mismo crédito. (Carpenter, 1979)

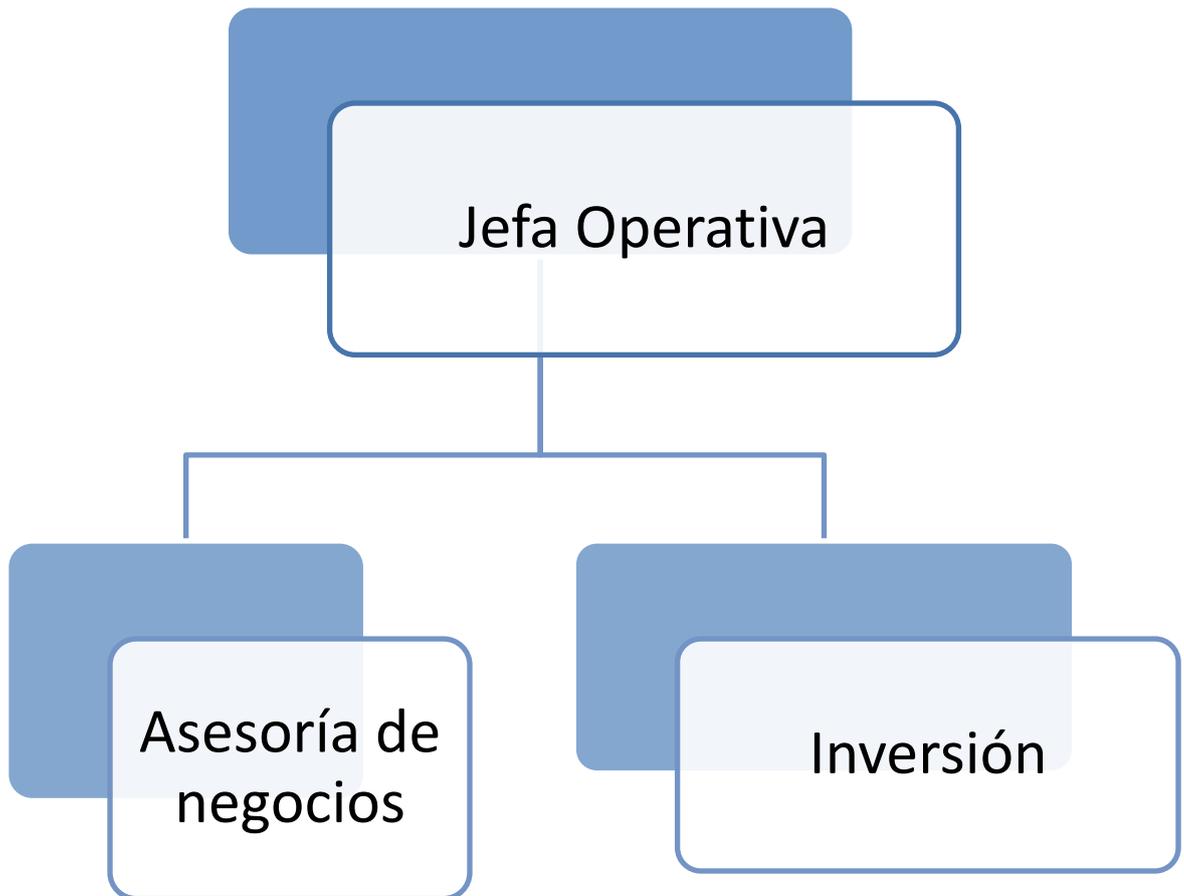
## Refinanciamiento

El refinanciamiento consiste en la reprogramación del pago del saldo de capital vigente en un préstamo con problemas de morosidad, y se puede conceder a todos aquellos deudores que se encuentran en mora por un hecho imprevisto que afecte permanentemente su capacidad de pago. (Carpenter, 1979)

- ✓ **Para la implementación de esta medida deberán existir las siguientes condiciones:**
  - Capacidad de pago a futuro
  - Moral de pago comprobada.
  - Haber realizado abonos parciales a pesar de sus limitantes
  - Las causas de la disminución de la capacidad de pago deben ser justificadas

## 1.1 Estructura Organizacional

Gráfico 15 Estructura organizacional de la propuesta



Elaborado por: Paulina Morocho.



## ASPECTOS FUNDAMENTALES POR LO QUE SE DETERIORAN LAS CARTERA DE CRÉDITO

- **Metodología Crediticia**

La metodología por parte del asesor debe ser con un análisis en el cual reflejen los riesgos crediticios existentes. El proceso se basa en obtener la información apropiada acerca del cliente y de todo lo que compete al proceso de otorgamiento del crédito, por ello es conveniente la capacitación del personal acerca del riesgo crediticio.

- **Fraudes**

“Cuando la continuidad del crédito depende de la periodicidad de los pagos, para que el cliente no se exceda en el crédito concedido, se han producido maniobras consistentes en presentar al gerente de créditos o a la persona responsable de autorizar la operación crediticia la fotocopia de un comprobante de depósito bancario falso. Para dar soluciones a este tipo de situaciones el éxito es tomar una acción penal posterior a un fraude de estas características, entre otras cosas, en la toma adecuada de decisiones porque, por lo general, se llevan adelante conversaciones que sólo sirven para perder tiempo. Las acciones legales, deben tener coherencia, porque después de un simple reclamo por falta de pago o intimaciones en las que únicamente se invoque el rechazo de los cheques, la posterior invocación de estafa será tardía y servirá para muy poco”. (Asociados, 2015)

- **Imagen Institucional**

Refiriéndose al tema de morosidad dentro de la entidad, este factor puede afectarla de manera directa, ya que una institución con alta morosidad puede perder captación de clientes potenciales ya que dentro de sus estados financieros se reflejará la falta de liquidez y por ende un bajo prestigio institucional.

## 2.1 Gráfico de Análisis de causa y efecto de la mora

Tabla 16 Causa y Efecto de la mora

VARIABLES	CAUSA	EFECTO
<b>CONTROLABLES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis e investigación deficiente del crédito.</li> <li>• Políticas inapropiadas de créditos.</li> <li>• Políticas inadecuadas de cobros</li> <li>• Deficiente supervisión</li> <li>• Patrones culturales del prestatario</li> <li>• Deficiente estudio del futuro cliente</li> <li>• Colocación de exceso de créditos sin previo análisis</li> <li>• Personal no capacitado para las tareas de créditos y cobros</li> <li>• Impresionabilidad de los solicitantes.</li> </ul>	<p>Créditos en Mora:</p> <p>La situación es de difícil sin embargo la recuperación contiene factores manejables</p>
<b>INCONTROLABLES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos coyunturales socio-políticos y económicos.</li> <li>• Factores naturales: catástrofe, terremotos, inundaciones, plagas etc.</li> <li>• Factores imprevistos: robos, muertes, feriados bancarios, otros.</li> </ul>	<p>Créditos en Mora:</p> <p>Posiblemente irrecuperable</p>

**Elaborado por:** Paulina Morocho

**Fuente:** Investigación propia



# TIPOS DE CRÉDITO

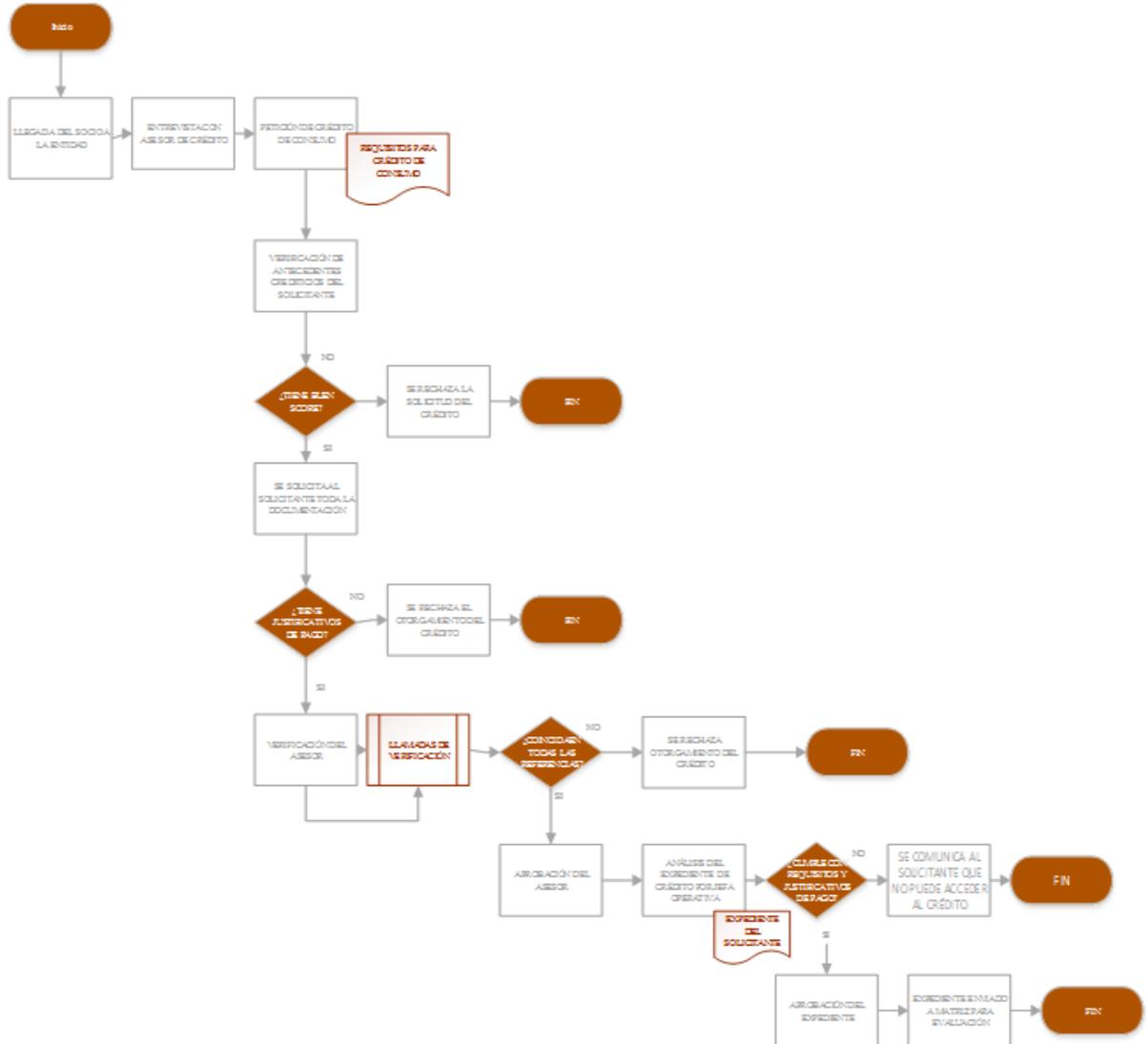
## CRÉDITO DE CONSUMO

- FLUJOGRAMAS DE PROCESOS
- DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
- TÉCNICAS DE RECUPERACIÓN

## 2. PROCESOS DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS

### 3.1 Crédito de consumo

Gráfico 16 Proceso de petición de crédito de consumo



Elaborado por: Paulina Morocho



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PETICIÓN DEL CRÉDITO DE CONSUMO

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

**Petición del crédito de consumo:** en este aspecto el asesor tiene que asegurarse 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 futura.

**Verificación de antecedentes crediticios del solicitante:** consulta de deudas adquiridas que están pendientes de pago mediante (Equifax). En caso de que el reporte sea bueno se puede continuar con el proceso del otorgamiento del crédito.

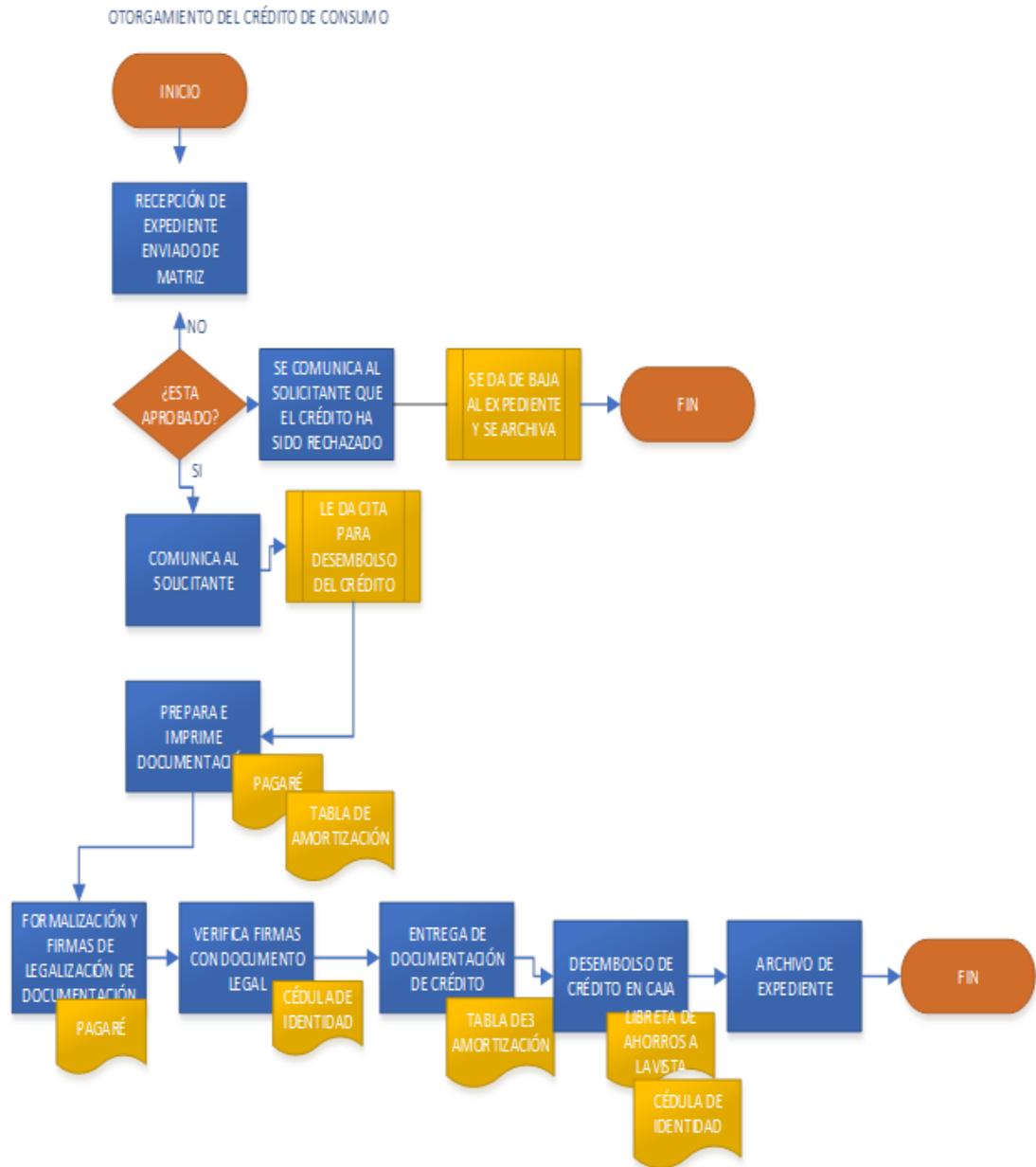
**Solicita toda la documentación:** el asesor le comunica la cliente que debe reunir toda la documentación para este tipo de crédito, y todos los justificativos que demuestren que el pago se va a realizar de manera regular sin dificultad.

**Verificación del asesor:** cuando el gestor del crédito tenga todos los justificativos en sus manos se encargará de hacer la respectiva verificación de datos y montos especificados en los documentos; una vez que tenga la seguridad de que toda la información es verídica el asesor puede aprobarlo.

**Verificación de Jefa Operativa:** cuando el crédito fue previamente aprobado por el asesor según su criterio de veracidad de la documentación entregada, realiza de igual manera la verificación la Jefa Operativa de la entidad para asegurarse que el expediente cumple con los requisitos exigidos.

**Envío de expediente a matriz para evaluación:** el último filtro que debe pasar el expediente es la aprobación del Consejo de Administración de la institución, por lo tanto si este le da su aprobación con las respectivas verificaciones y firmas puede pasar al siguiente proceso que es el otorgamiento y desembolso del crédito.

Gráfico 17 Proceso de otorgamiento



Elaborado por: Paulina Morocho



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO DE CONSUMO

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

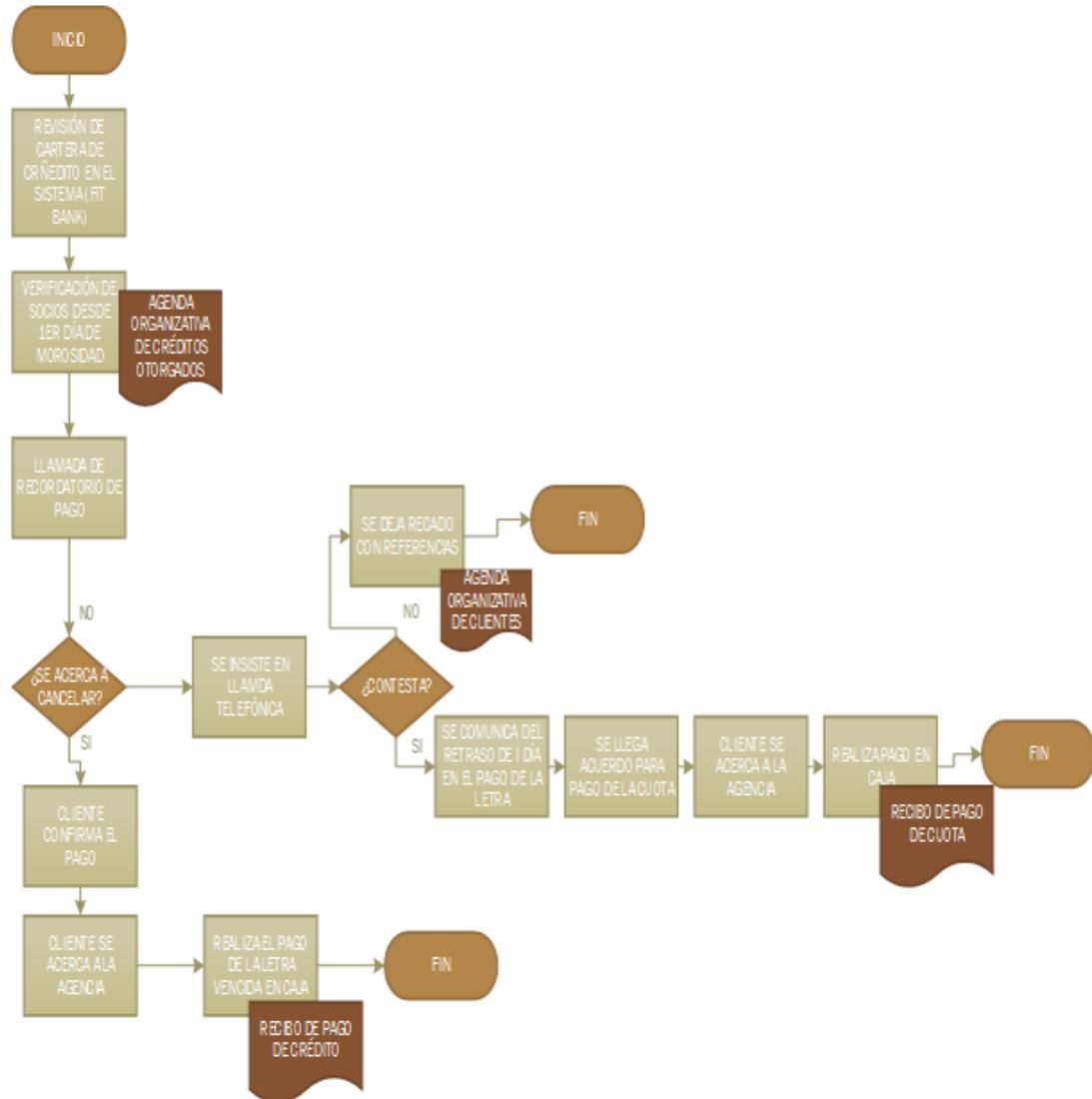
**Comunica al solicitante:** se da la información al cliente sobre la aprobación del crédito que ha solicitado días anteriores.

**Fija cita:** esta es la segunda entrevista personal que tendrá el cliente y su asesor de crédito, en este caso para el otorgamiento del crédito solicitado.

**Preparación e impresión de documentación:** la impresión del pagaré para constancia del dinero otorgado, en él el cliente se compromete a realizar el pago del total de su deuda más los intereses establecidos.

**Desembolso del crédito:** finalmente el cliente obtiene el dinero para darle el uso que manifestó en la primera fase que era la petición del crédito. Cabe recalcar que desde este momento ya se debe poner en práctica la planificación para la recuperación del monto de dinero otorgado en el tiempo acordado.

Gráfico 18 Proceso de seguimiento de crédito de consumo.



Elaborado por: Paulina Morocho



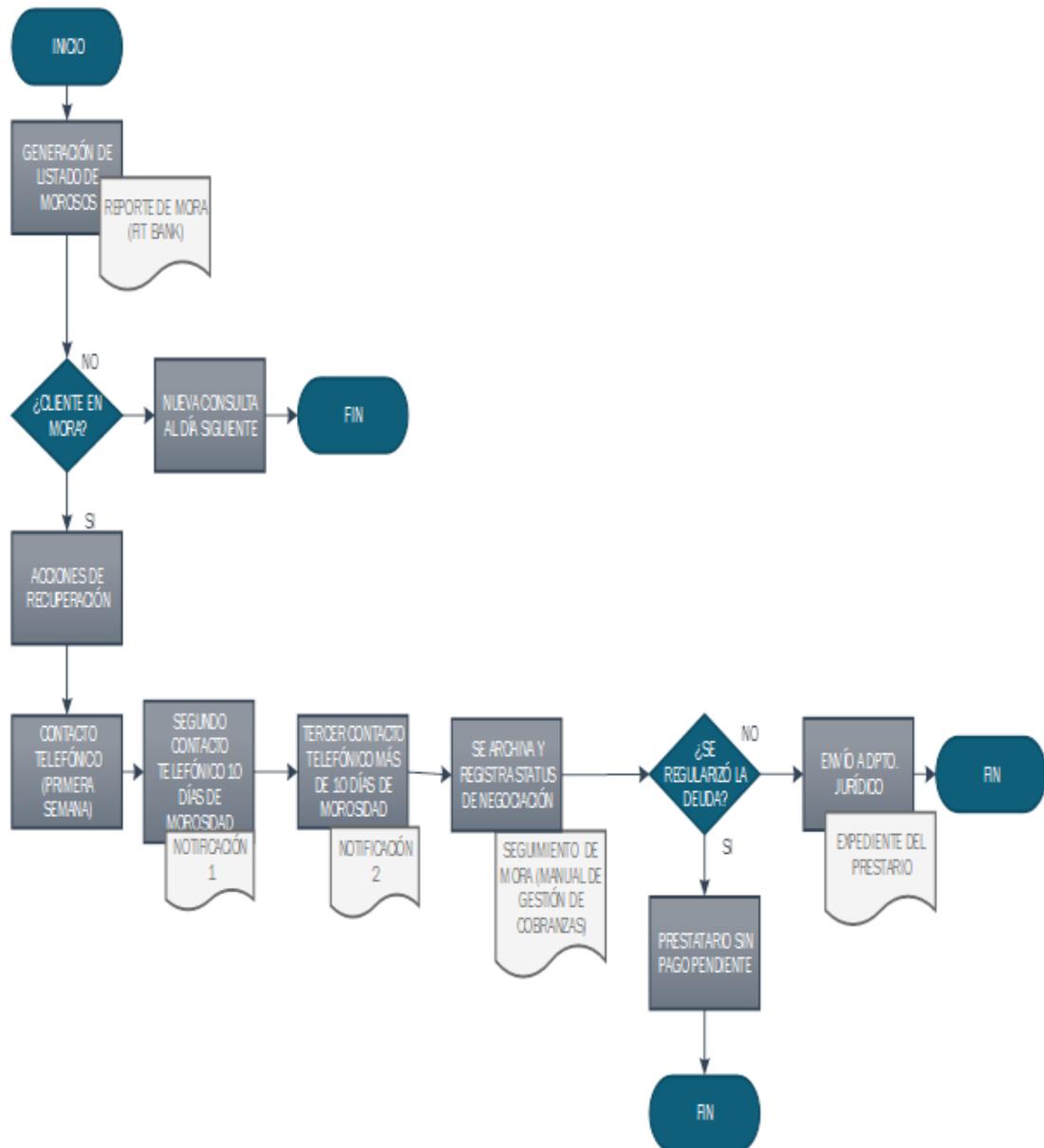
## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO DEL CRÉDITO DE CONSUMO

**Revisión de cartera de crédito:** en el programa Fit Bank se hace la revisión diaria 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, así que se realiza la llamada recordatoria. En ella hay dos alternativas, si el cliente se acerca a cancelar o por el contrario de no hacerlo empieza el procedimiento de seguimiento continuo.

**Segunda llamada:** demuestra que no se ha localizado al socio, se ha llamado a sus referencias, o se ha dejado un recado. El punto de hablar directamente con el socio es llegar a un acuerdo para que exista un beneficio mutuo. Es decir que el socio no acumule intereses por mora y en la institución no incremente la morosidad que luego será de difícil recuperación.

**Gráfico 19** Proceso de recuperación del crédito de consumo



Elaborado por: Paulina Morocho



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO DE CONSUMO

**Generación del listado de morosos:** como para el proceso de seguimiento en el proceso de recuperación es necesario tener en cuenta diariamente el número de socios morosos, el porcentaje de morosidad, los clientes que tienen mayor monto de morosidad y los de menor.

**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 como manera de contacto directo con el cliente, si el contacto se hace dificultoso, se insiste y se lleva a cabo las técnicas de notificación para anticipar consecuencias de no pago de la deuda adquirida.

**Tabla 17 Estrategia a utilizarse según cliente en crédito de consumo**

TIPO DE CLENTE	CARACTERÍSTICAS	ESTRATEGIA
<b>Cientes necios y mal educados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Personalidad antagónica, crítica e irritable</li> <li>• Comportamiento grosero y no le gusta que lo contradigan</li> <li>• Culpa a la institución o que las condiciones del crédito eran otras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia que mejor funciona, es evitar ponerse en el mismo nivel del cliente, déjelo que insulte, que grite que lance improperios, pero no le responda de la misma manera.</li> <li>• De forma muy educada, solicítele la palabra y expóngale la situación del crédito, dígame los problemas de recargo, dígame que está arruinando su calificación y manifiéstele firmemente que, “pase lo que pase el crédito se tiene que pagar”</li> </ul>
<b>Cliente introvertido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este tipo de cliente presenta una personalidad introvertida y reservada.</li> <li>• Su comportamiento es silencioso, no le gusta hablar, ni que lo hostiguen.</li> <li>• Presta gran atención al gestor sin dejar ver su inquietud.</li> <li>• Habitualmente son muy perspicaces para descubrir las contradicciones en las que el gestor puede caer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estas personas son difíciles porque nunca se saben que piensan o que reacción tomaran.</li> <li>• Lo que se debe hacer es explicarles el objetivo central de su visita, preocuparlos por la situación y hablarles de lo difícil que será darle otro crédito si la situación persiste.</li> </ul>
<b>Cliente Jactancioso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este tipo de cliente es engreído, altivo y vanidoso.</li> <li>• Le gusta impresionar y siempre está dispuesto a demostrar cuanto tiene y lo importante que es.</li> <li>• Por lo general se jacta de conocer todo el proceso de cobranza por medios administrativos y legales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este tipo de cliente siempre le dirá que esa deuda es insignificante.</li> <li>• Este tipo de personas son muy débiles, cuando se le halagan sus gustos o cosas que posee, hágalo sin entrar en intimidad.</li> </ul>

**Elaborado por:** Paulina Morocho



# **MICROCRÉDITO**

## **• FLUJOGRAMAS**

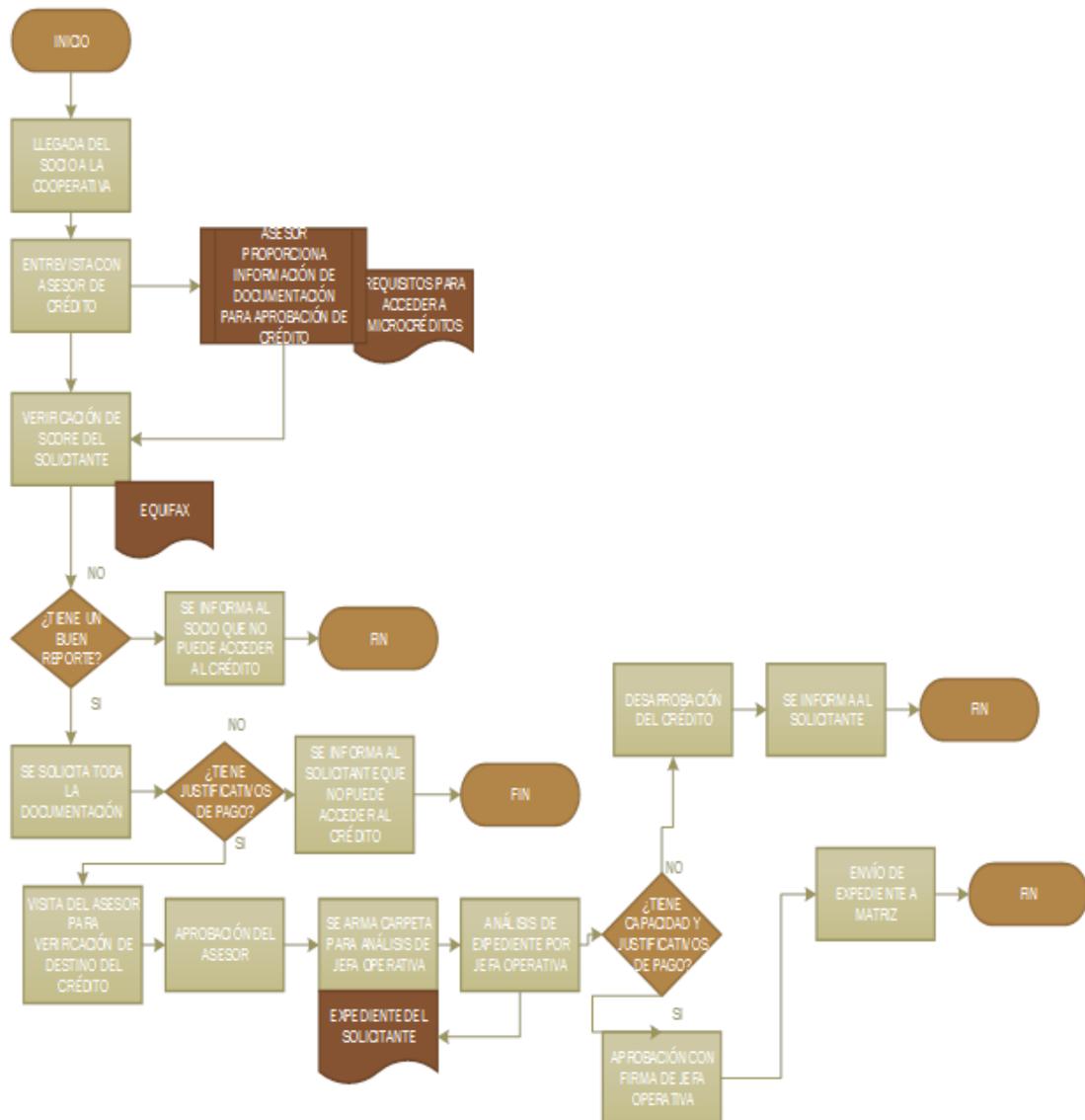
## **• ESTRATEGIAS DE**

## **COBRO**

“DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE COBRANZAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA, PARA REDUCIR EL ALTO ÍNDICE DE MOROSIDAD DE CARTERA VENCIDA, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015- 2015”

### 3.2 Microcrédito

Gráfico 20 Proceso de petición del microcrédito



Elaborado por: Paulina Morocho



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PETICIÓN DE MICROCRÉDITO

**Entrevista con el asesor de crédito:** como en el crédito anterior este es un elemento importante, puede también que la petición sea un valor más elevado que el anterior crédito por lo tanto el riesgo de otorgamiento es mayor.

**Petición del crédito de consumo:** el asesor se 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 futura.

**Verificación de antecedentes crediticios del solicitante:** consulta de deudas (Equifax). En caso de que el reporte sea bueno se puede continuar con el proceso del otorgamiento del crédito, si por el 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 la cliente que debe reunir 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.

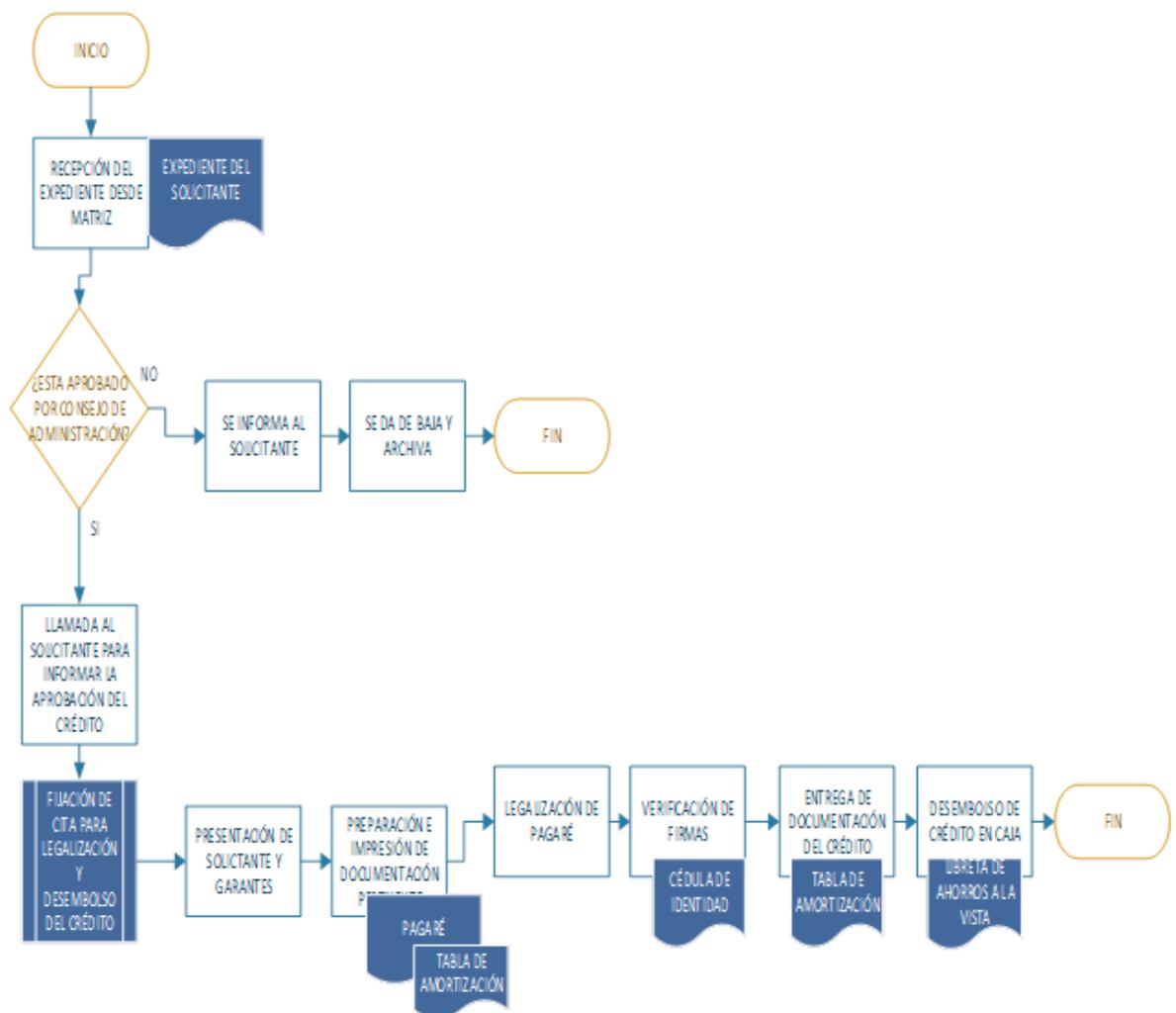
**Verificación del asesor:** cuando el gestor del crédito tenga todos los justificativos en sus manos se encargará de hacer la respectiva verificación de datos y montos especificados en los documentos.

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

**Verificación de Jefa Operativa:** cuando el crédito fue previamente aprobado por el asesor según su criterio de veracidad de la documentación entregada y previa visita, realiza de igual manera la verificación la Jefa Operativa de la entidad para asegurarse que el expediente cumple con los requisitos exigidos.

**Envío de expediente a matriz para evaluación:** el último filtro que debe pasar el expediente es la aprobación del Consejo de Administración de la institución, por lo tanto si este le da su aprobación con las respectivas verificaciones y firmas puede pasar al siguiente proceso que es el otorgamiento y desembolso del crédito.

**Gráfico 21** Proceso de otorgamiento del microcrédito



*Elaborado por: Paulina Morocho*



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITO

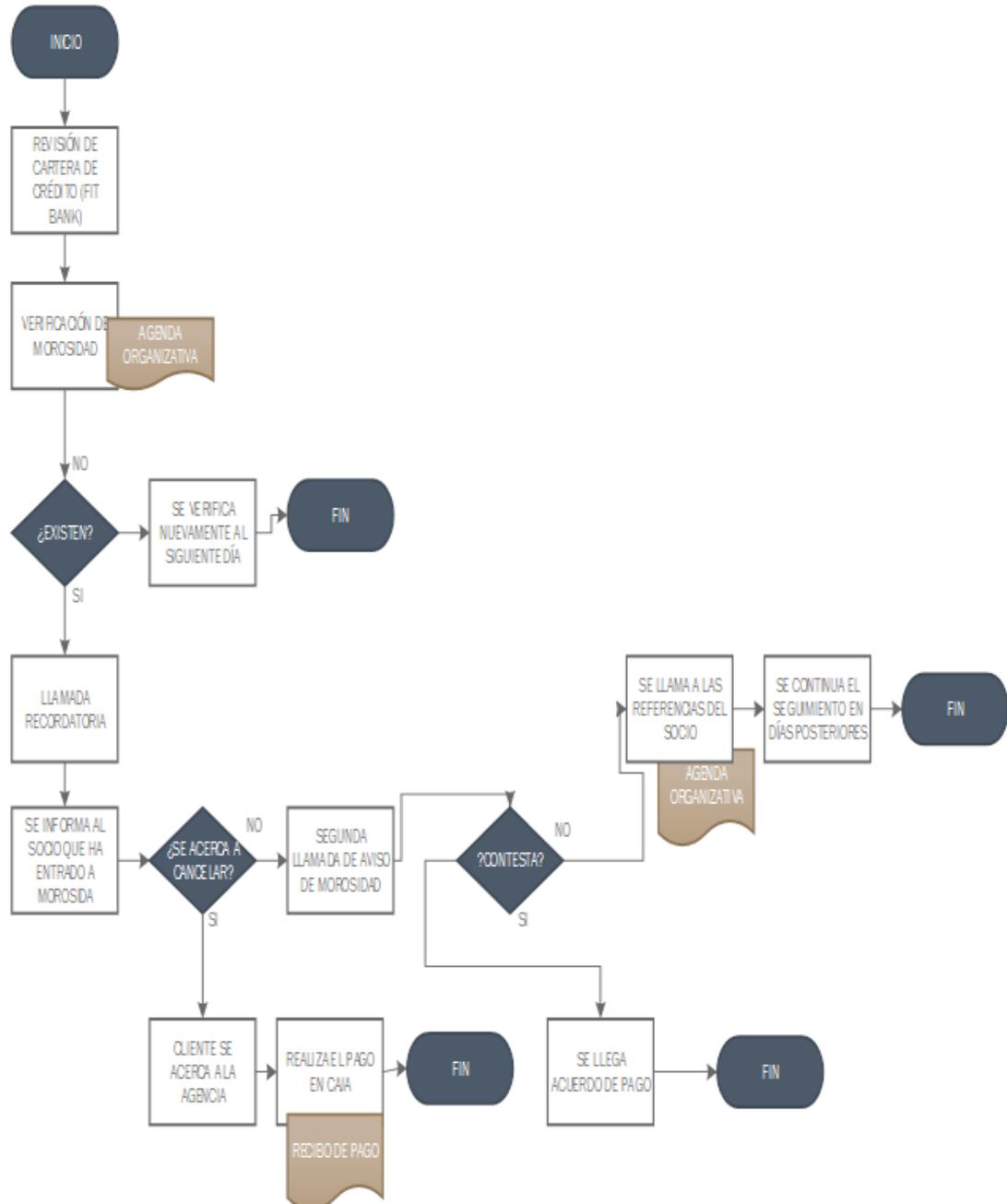
**Recepción del expediente:** una vez que se realiza la respectiva verificación de datos el Consejo de Administración analiza el riesgo y aprueba o desaprueba el crédito, en el caso de ser aprobado el crédito cuenta con las respectivas firmas y se puede realizar el desembolso.

**Comunica al solicitante:** se da la información al cliente sobre la aprobación del crédito que ha solicitado días anteriores y se fija una cita, esta es la segunda entrevista personal que tendrá el cliente y su asesor de crédito, en este caso para el otorgamiento del crédito solicitado.

**Preparación e impresión de documentación:** la impresión del pagaré para constancia del dinero otorgado, en él se detalla el monto de la deuda y el cliente se compromete a realizar el pago del total de su deuda más los intereses establecidos y la tabla de amortización detallando el monto de cada letra con sus respectivos intereses.

**Desembolso del crédito:** finalmente el cliente obtiene el dinero para darle el uso que crea conveniente. Cabe recalcar que desde este momento ya se debe poner en práctica la planificación para la recuperación del monto de dinero otorgado en el tiempo acordado.

Gráfico 22 Proceso de seguimiento de microcrédito



Elaborado por: Paulina Morocho



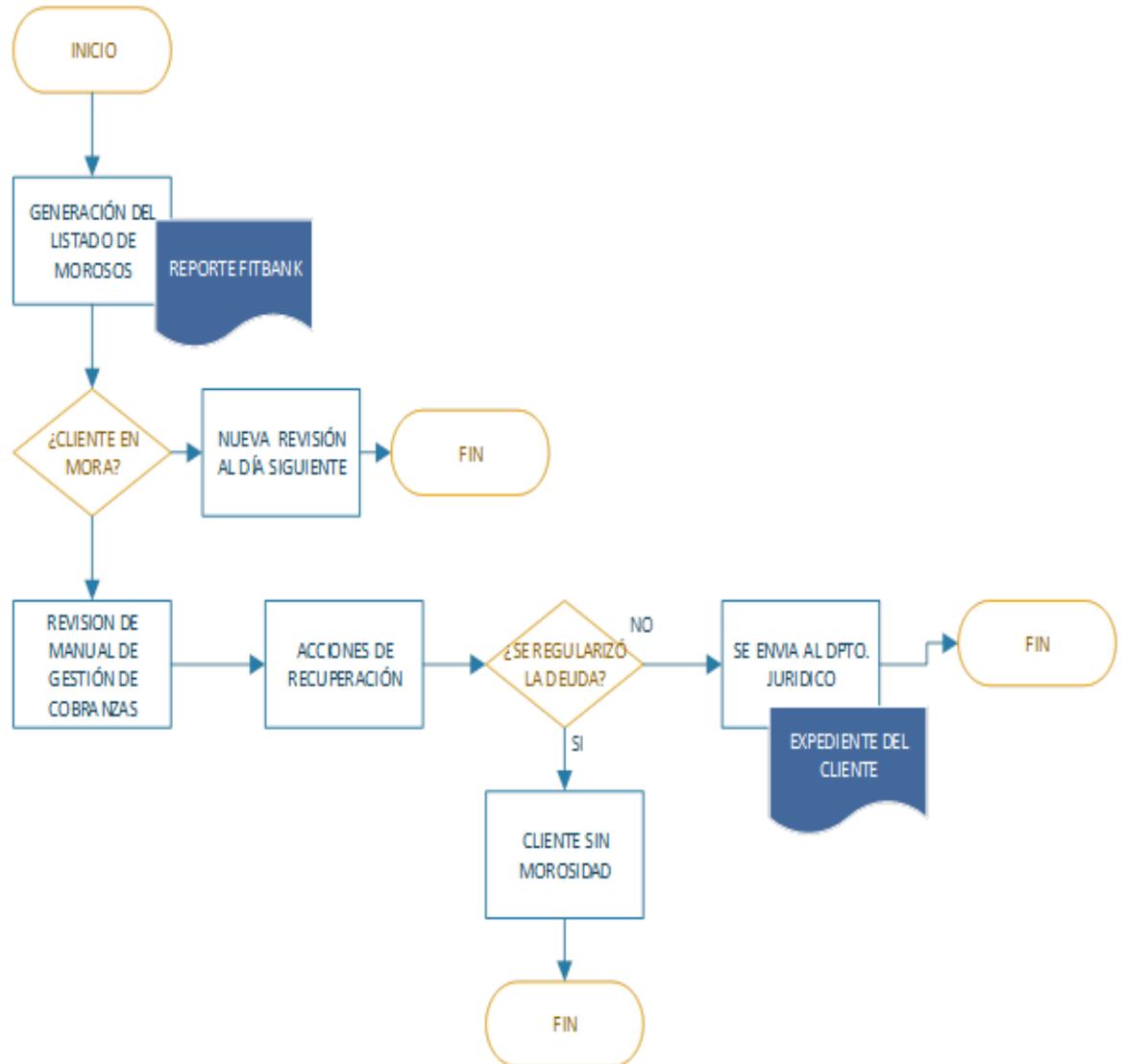
## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO DEL MICROCRÉDITO

**Revisión de cartera de crédito:** en el programa Fit Bank se hace la revisión diaria de la morosidad desde el primer día que el socio ha entrado en mora se empieza el seguimiento.

**Llamada recordatoria:** en el primer día de morosidad se considera que el socio posiblemente ha olvidado el día que debe realizar el pago, así que se realiza la llamada recordatoria. En ella hay dos alternativas, si el cliente se acerca a cancelar o por el contrario de no hacerlo empieza el procedimiento de seguimiento continuo hasta llegar a un acuerdo de pago en una fecha establecida, aunque siguen aumentando intereses.

**Segunda llamada:** demuestra que no se ha localizado al socio, se ha llamado a sus referencias, o se ha dejado un recado. El punto de hablar directamente con el socio es llegar a un acuerdo para que exista un beneficio mutuo. Es decir que el socio no acumule intereses por mora y en la institución no incremente la morosidad que luego será de difícil recuperación.

Gráfico 23 Proceso de recuperación del microcrédito



Elaborado por: Paulina Morocho



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE MICROCRÉDITO

**Generación del listado de morosos:** en el proceso de recuperación es necesario tener en cuenta el porcentaje de morosidad, los clientes que tienen mayor monto de morosidad y los de menor.

**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 como manera de contacto directo con el cliente, si el contacto se hace dificultoso, se insiste y se lleva a cabo las técnicas de notificación para anticipar consecuencias de no pago de la deuda adquirida.

**Tabla 18 Estrategias de recuperación según clientes para microcrédito**

TIPO DE CLIENTE	CARACTERÍSTICAS	ESTRATEGIA
<b>Clientes evasivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Es el tipo de cliente que por lo general evade todo compromiso adquirido con el responsable de su obligación</li> <li>° Por lo general nunca está o en su defecto evade físicamente la presencia de este.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>° La estrategia que más funciona es la presión fuerte contra los involucrados y hacer una revisión detallada de toda la garantía prenda, e informar al que lo atiende, que el cliente tiene X días para pagar la deuda, sino se recogerán las prendas.</li> </ul>
<b>Cliente rutinario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Acapara mucho tiempo en comentar sus situaciones familiares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Tratar de evadir el campo de lo personal y centrarse únicamente en el pago de la deuda y facilitar una forma de pago</li> </ul>
<b>Cliente agresivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Posee un carácter irritable, mal humorado, impaciente, apresurado, rudo y con un tono fuerte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Mantener la amabilidad, escucharlo con paciencia, no ponerse de ningún modo en el mismo nivel.</li> </ul>
<b>Cliente dominante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Le gusta imponer sus opiniones, quiere obligar a los demás a que hagan lo que él desea, no acepta sugerencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Guardar serenidad, llevarlo al campo de los argumentos básicos</li> </ul>

**Elaborado por:** Paulina Morocho

**“DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE COBRANZAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA, PARA REDUCIR EL ALTO ÍNDICE DE MOROSIDAD DE CARTERA VENCIDA, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015- 2015”**

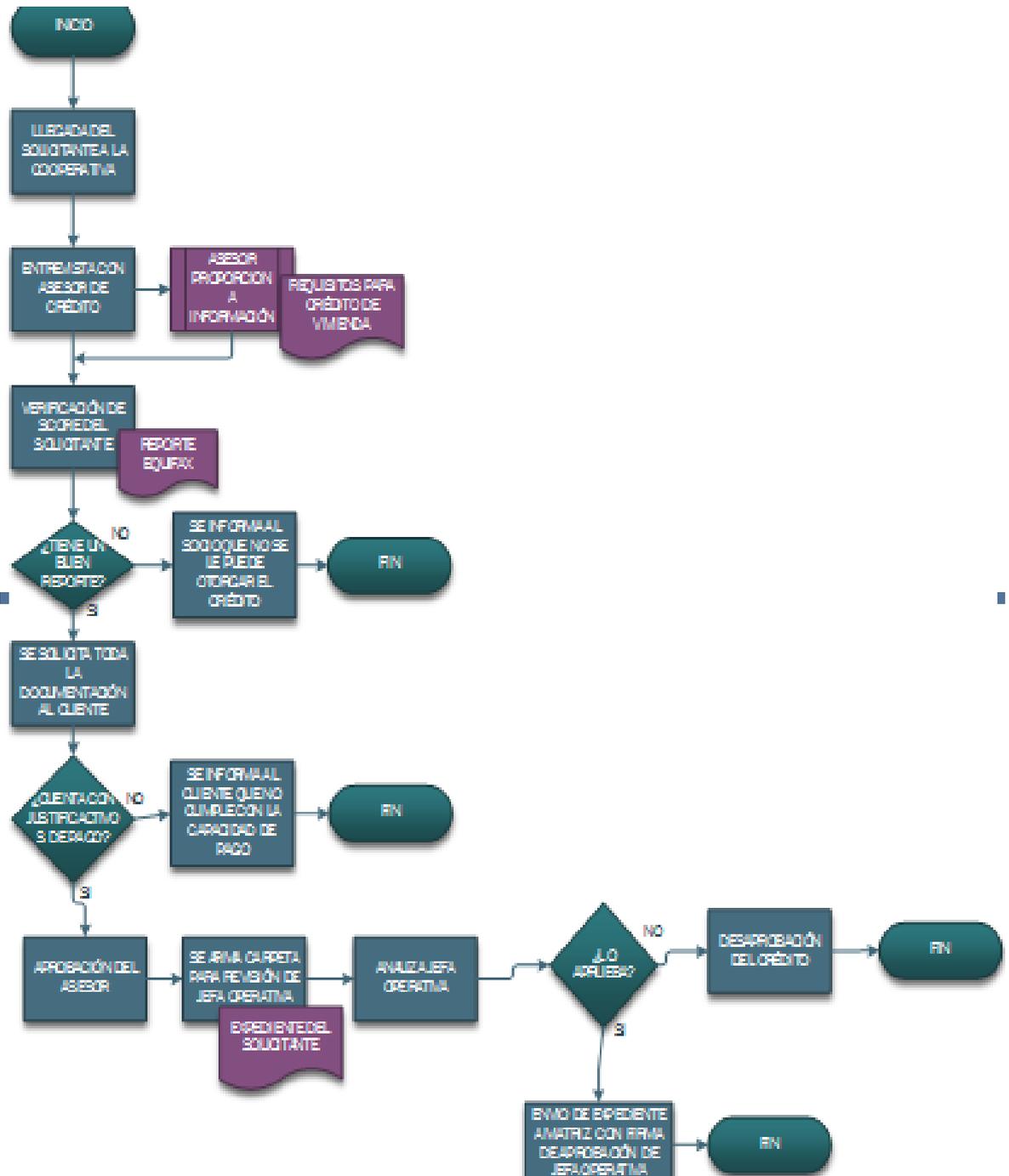


# **CRÉDITO DE VIVIENDA**

- **FLUJOGRAMAS**
- **ESTRATEGIAS DE**

### 3.3 Crédito de vivienda

Gráfico 24 Proceso de petición del crédito de vivienda



Elaborado por: Paulina Morocho



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PETICIÓN DE CRÉDITO DE VIVIENDA

**Entrevista con el asesor de crédito:** en este tipo de crédito de igual manera hay que tener muy en cuenta del riesgo de otorgamiento.

**Petición del crédito de vivienda:** el asesor se 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 futura.

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

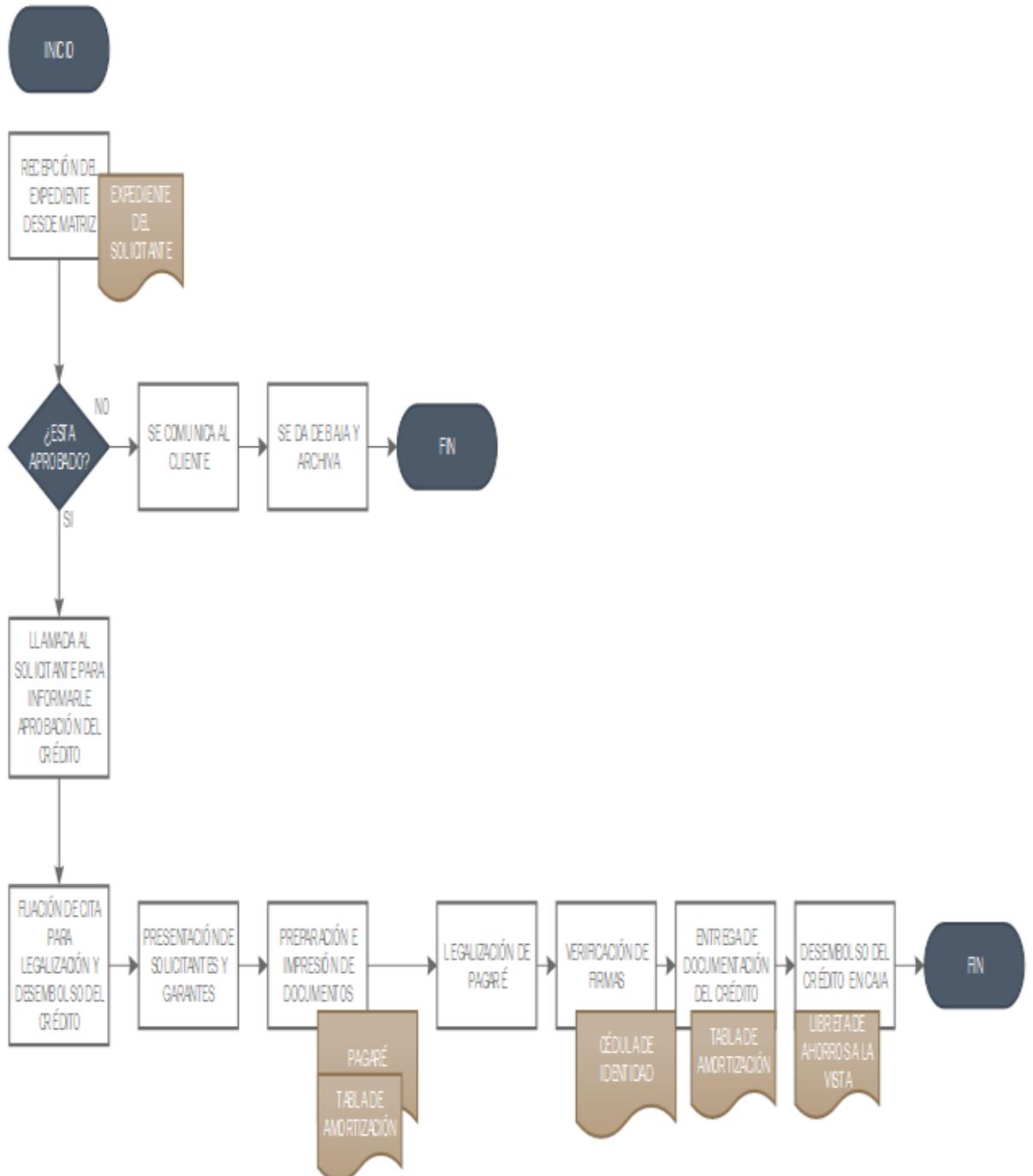
**Solicita toda la documentación:** el asesor le comunica la cliente que debe reunir toda la documentación para este tipo de crédito, y todos los justificativos que demuestren que el pago se va a realizar de manera regular sin dificultad.

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

**Verificación de Jefa Operativa:** cuando el crédito fue previamente aprobado por el asesor según su criterio de veracidad de la documentación entregada, realiza la verificación la Jefa Operativa de la entidad para asegurarse que el expediente cumple con los requisitos exigidos.

**Envío de expediente a matriz para evaluación:** el último paso es la aprobación del Consejo de Administración de la institución, por lo tanto si este le da su aprobación con las respectivas verificaciones y firmas puede pasar al siguiente proceso que es el otorgamiento y desembolso del crédito.

**Gráfico 25 Proceso de otorgamiento del crédito**



Elaborado por: Paulina Morocho



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO DE VIVIENDA

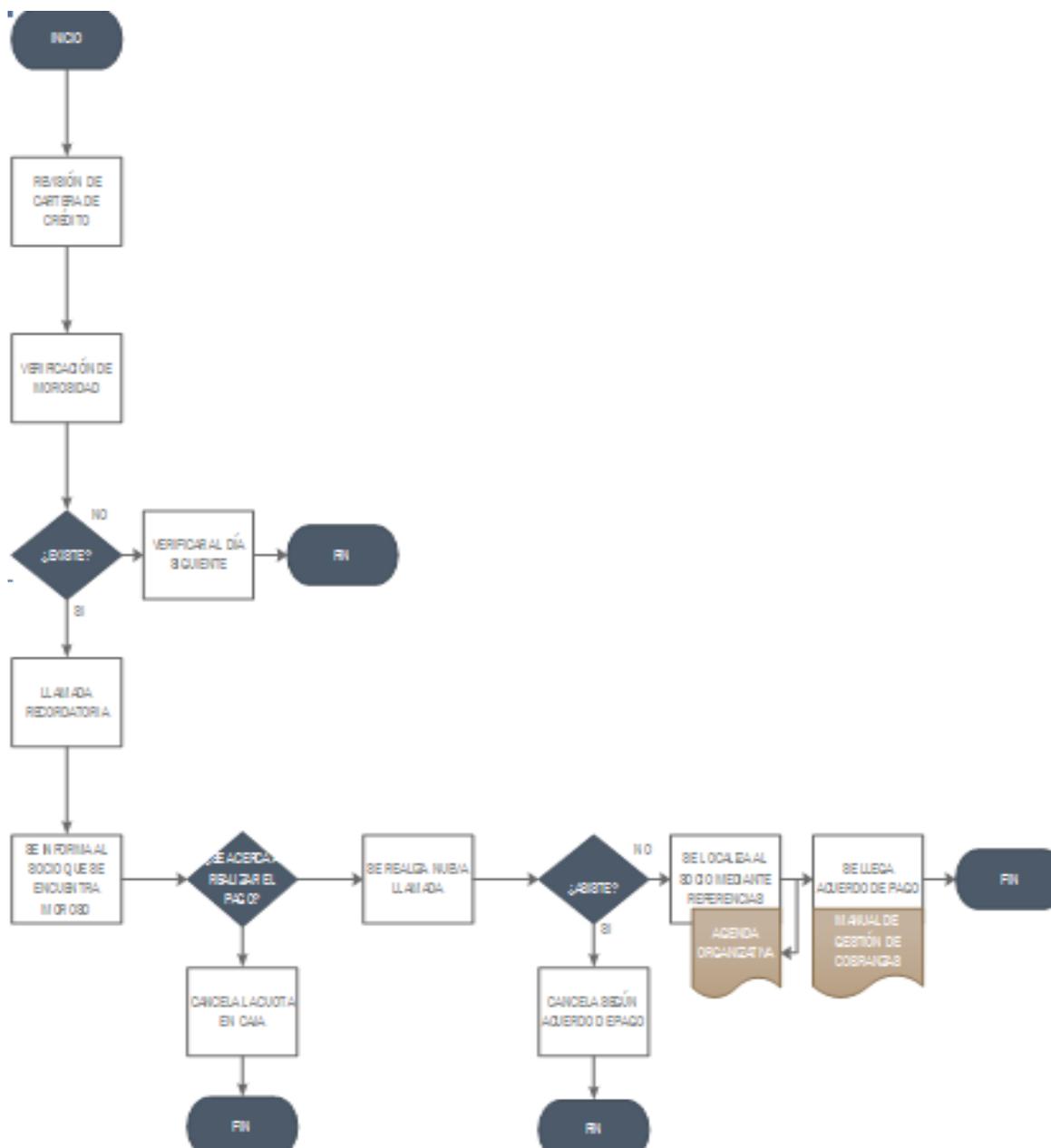
**Recepción del expediente:** una vez que se realiza la respectiva verificación de datos el Consejo de Administración analiza el riesgo y aprueba o desaprueba el crédito de vivienda, en el caso de ser aprobado el crédito cuenta con las respectivas firmas y se puede realizar el desembolso.

**Comunica al solicitante:** se da la información al cliente sobre la aprobación del crédito que ha solicitado días anteriores y se fija una cita para el otorgamiento del crédito solicitado.

**Preparación e impresión de documentación:** la impresión del pagaré para constancia del dinero otorgado, en él se detalla el monto de la deuda y el cliente se compromete a realizar el pago del total de su deuda más los intereses establecidos y la tabla de amortización detallando el monto de cada letra con sus respectivos intereses.

**Desembolso del crédito:** finalmente el cliente obtiene el dinero para darle el uso que crea conveniente. Desde este momento ya se debe poner en práctica la planificación para la recuperación del monto de dinero otorgado en el tiempo acordado

Gráfico 26 Proceso de seguimiento del crédito



Elaborado por: Paulina Morocho



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO DE CRÉDITO DE VIVIENDA

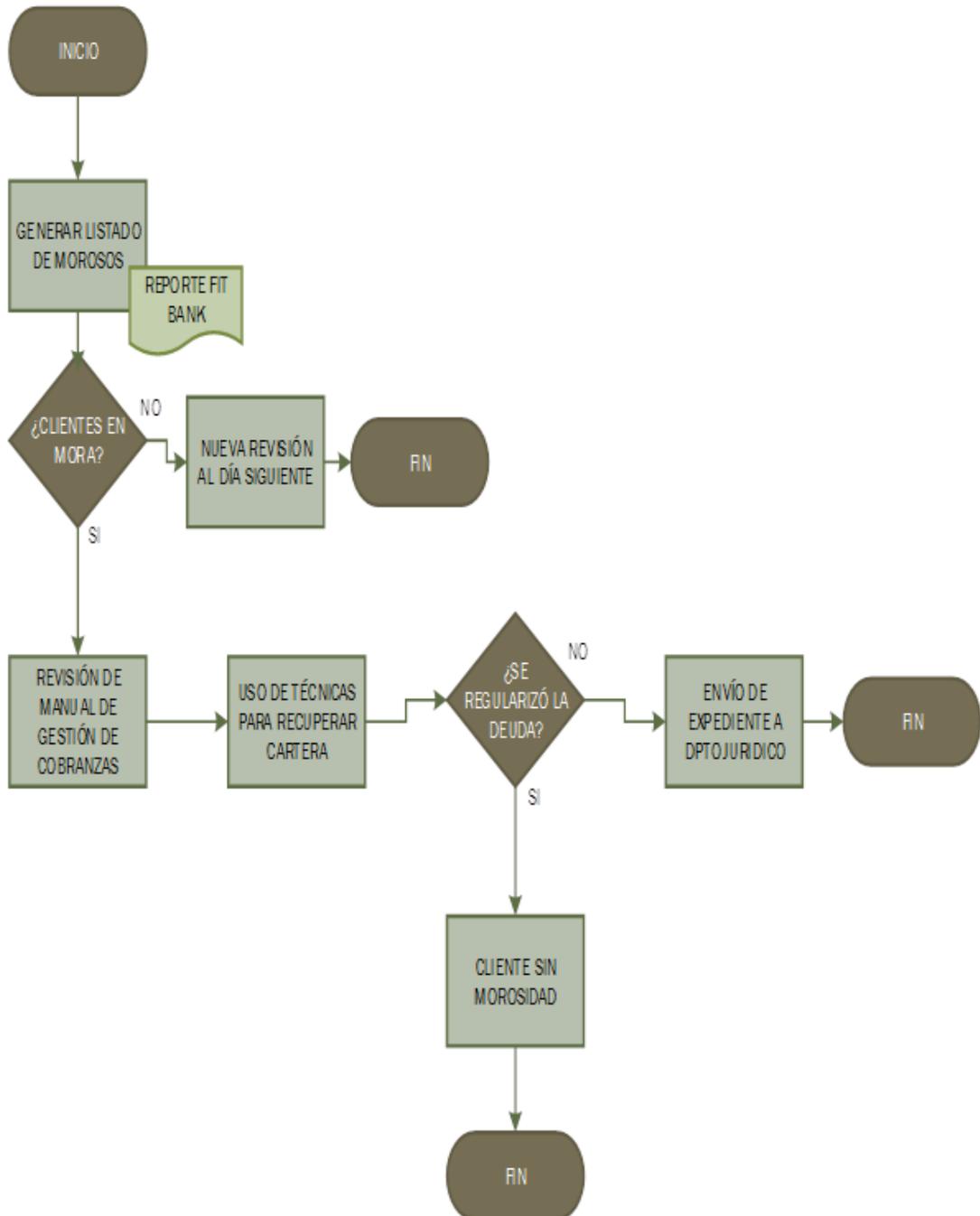
**Revisión de cartera de crédito:** en el programa Fit Bank se hace la revisión diaria de la morosidad desde el primer día que el socio ha entrado en mora se empieza el seguimiento.

**Llamada recordatoria:** en el primer día de morosidad se considera que el socio posiblemente ha olvidado el día que debe realizar el pago, así que se realiza la llamada recordatoria. En ella hay dos alternativas, si el cliente se acerca a cancelar o por el contrario de no hacerlo empieza el procedimiento de seguimiento continuo.

En este punto se realiza la utilización de agenda en la cual se encuentran especificaciones de números telefónicos mediante los cuales se puede localizar con mayor facilidad al cliente hasta llegar a un acuerdo de pago en una fecha establecida, aunque siguen aumentando intereses.

**Segunda llamada:** demuestra que no se ha localizado al socio, se ha llamado a sus referencias, o se ha dejado un recado. El punto de hablar directamente con el socio es llegar a un acuerdo para que exista un beneficio mutuo. Es decir que el socio no acumule intereses por mora y en la institución no incremente la morosidad que luego será de difícil recuperación.

Gráfico 27 Proceso de recuperación del crédito



Elaborado por: Paulina Morocho



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO DE VIVIENDA

**Generación del listado de morosos:** en el proceso de recuperación es necesario tener en cuenta el porcentaje de morosidad, los clientes que tienen mayor monto de morosidad y los de menor.

**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 como manera de contacto directo con el cliente, si el contacto se hace dificultoso, se insiste y se lleva a cabo las técnicas de notificación para anticipar consecuencias de no pago de la deuda adquirida.

**Tabla 19 Estrategia a utilizarse según tipo de cliente**

TIPO DE CLIENTE	CARACTERÍSTICAS	ESTRATEGIA
<b>Cliente parlanchín</b>	Buscan conversación que puede llegar a exceder sus explicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Encare la conversación desde lo profesional</li> <li>° Trate de todos los medios, enfocar la conversación hacia el tema de interés</li> <li>° Intente llevar la iniciativa durante el encuentro</li> </ul>
<b>Cliente suspicaz</b>	Esta persona pone en duda todos los argumentos que usted le pueda dar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Muestre calma y respeto hacia su posicionamiento</li> <li>° Pregúntele exhaustivamente sobre el tema que no está seguro para extraer la mayor información</li> <li>° Intente no llevarle la contraria.</li> </ul>
<b>Cliente detallista</b>	Son personas que saben perfectamente lo que quieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Muéstrese seguro y céntrese en el tema de la morosidad únicamente</li> <li>° No trate de recibir ningún detalle ya que lo comprometería a no actuar de una manera profesional</li> </ul>
<b>Cliente quejoso</b>	Está pendiente de cada situación y muestra su desagrado ante cualquier evento	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Hay que escuchar</li> <li>° Evitar estar a la defensiva</li> <li>° Si no tiene la razón escuche y explique después</li> <li>° Pregunte solo para que el cliente vea que usted muestra interés y que si lo está escuchando</li> </ul>

**Elaborado por:** Paulina Morocho



# REGLAS PARA LAS COBRANZAS

**“DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE COBRANZAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA, PARA REDUCIR EL ALTO ÍNDICE DE MOROSIDAD DE CARTERA VENCIDA, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015- 2015”**



## **Reglas para las cobranzas**

La política de cobranzas debería fijar reglas específicas sobre cuestiones como éstas:

- ✓ A qué plazo después del vencimiento debe enviarse la primera notificación recordativa
- ✓ A qué plazo después del vencimiento debe suspenderse el crédito si el cliente no paga
- ✓ Cuáles son los instrumentos y los métodos disponibles que habrán de utilizarse en las diferentes gestiones de “seguimiento”.

La elaboración previa de tales procedimientos de cobranzas es cuestión que corresponde a una decisión de política y organización dentro de la entidad, entre los procedimientos tenemos:

### **Refrescar la memoria del cliente**

Al cliente debería recordárselo en tono amable, poco después del vencimiento de su crédito que el pago está pendiente. Es lógico suponer, a esta altura, que el cliente simplemente ha olvidado efectuar su pago.

Una buena manera de recordar a los clientes los pagos pendientes es enviarles un recordatorio. Ello le dará al recordatorio un carácter impersonal que trasmite al cliente la sensación de que no ha sido individualizado para hacerlo destinatario de una medida discriminatoria, sino que ha recibido idéntico trato que todos los demás clientes que se encuentran en la misma situación.



## **Requerir respuesta**

Los clientes que no reaccionen ante el recordatorio deberán automáticamente ser objeto del segundo paso del procedimiento de cobranza al cabo de un número predeterminado de días. Este mensaje no sólo le recuerda al cliente que está en mora, sino que también le solicita una respuesta. Raramente se justifica una espera de más de 15 días después del primer recordativo para requerir una respuesta.

El tono sigue siendo amable y cortés, pero ya no se puede presumir que la mora se deba a un simple olvido, ya que en el primer recordatorio se llamó la atención del cliente sobre el importe impago. De todos modos, la única actitud lógica es suponer que existe algún motivo justificado para la falta de pago.

El objetivo de este segundo paso es provocar alguna reacción del cliente, con el fin de averiguar por qué demora en cancelar el saldo y así tratar de hallar alguna forma de remediar la situación. El carácter de la gestión sigue siendo impersonal y los métodos sugeridos para el primer pago son aún válidos para el segundo.

## **Insistir en el pago**

Cuando los clientes morosos no responden a las dos primeras gestiones del procedimiento de cobranza se hace necesario dar el tercer paso, y en éste la actitud será distinta. A ésta altura ya puede comenzar a sospecharse que el cliente no tenga intención de cancelar la deuda, por lo tanto, se justifica una actitud más drástica y que se comience a presionarlo para que pague.

## **Adoptar una medida decisiva**

En caso de fracasar los primeros tres pasos debe adoptarse una medida final y decisiva. La medida más aceptable en este caso es el envío del expediente a juicio para que se tomen medidas legales.



# TIPOS DE GESTIÓN PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA



## TIPOS DE GESTIÓN PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA

### Gestión de cobranza

En este caso debe existir un proceso bastante interactivo con los clientes que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y constante contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso una negociación alternativa, de solución oportuna en cada caso registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados. Por lo tanto se toma se cuenta las distintas circunstancias:

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

**Contacto con el cliente:** ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron tomadas?

**Diagnóstico:** ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual?

**Generación de alternativa:** ¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago al cliente.

**Obtención de compromisos de pago:** ¿Realizamos una buena negociación? Se debe identificar claramente, cuando, donde, cómo y cuánto pagará el cliente y recordar, por ejemplo si el cliente está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecer una jerarquización de deudas.

**Cumplimiento de compromisos de pago:** ¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el



compromiso, sino la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.

### **Gestión de recuperación**

- ❖ Recomendaciones para una gestión efectiva:
- ❖ Preparar toda la documentación del cliente a contactar.
- ❖ Obtener información del expediente.
- ❖ Buscar información adicional.
- ❖ Localización del cliente, del negocio y los codeudores.
- ❖ Hablar con el cliente y determinar la voluntad de pago.
- ❖ Determinar sí el deudor puede pagar.
- ❖ La gestión de recuperación puede darse de dos formas:

#### **a) Gestión Judicial**

Es la que se hace a través de los profesionales del derecho, cuya herramienta principal es la acción ejecutiva. En este caso la relación directa entre la institución y el deudor concluye y sólo podrá resolverse a través de la vía judicial.

#### **b) Gestión Extrajudicial**

Es el uso de procedimientos administrativos y técnicas de cobro definidas por la institución para ser implementadas por el personal del departamento respectivo y así obtener el pago de préstamos atrasados sin necesidad del proceso judicial.



## Consideraciones importantes en la Gestión de Cobro Extrajudicial

- 1) Preparar toda la documentación del cliente a contactar.
- 2) Tratamiento general del expediente.

Se refiere a leer toda la documentación para que el gestor tenga una idea clara de parámetros tales como:

- ¿En qué consiste la deuda?
- ¿Hay documentación suficiente que respalda la deuda?
- ¿Corresponde el monto contratado con la documentación?
- ¿Qué seguimiento se ha realizado de la deuda?
- Acciones que se han tomado para recuperar la deuda.

- 3) Buscar información:

Se buscará obtener dos tipos básicos de información:

**Localización:** Necesariamente lo primero que tenemos que averiguar es el domicilio exacto del cliente y donde permanece por lo general.

**Solvencia:** Se trata de averiguar la situación actual del deudor, y esto es a través del estudio minucioso del expediente del último crédito otorgado.



## **Figuras de la Gestión Extrajudicial.**

En la gestión extrajudicial se utilizan las figuras siguientes:

### ➤ **Cobranza Telefónica:**

Es aquella que preferentemente se realiza en carteras vigentes y más específicamente en los primeros días de morosidad (1-3 días de atraso).

Esta permite gestionar en corto tiempo el contacto con el deudor, se mantiene un nexo rápido y eficaz de gestión.

Se debe utilizar eficazmente el teléfono como herramienta de cobro

No perder de vista, que hay horas apropiadas para llamar, tomando en cuenta también si conocemos los horarios de los clientes.

*“Manifestar siempre cordialidad y buen trato, pero con nuestro objetivo a la vista si el cliente no se encuentra o no recibe la llamada, dar el recado”.*

### ➤ **Presión psicológica**

El primer paso hacia la recuperación de un préstamo con problemas de pago, es apelar o recurrir a la moral de pago del deudor, además de presionarlo con los elementos siguientes:

Al visitar a un cliente en mora, lo primero es la cordialidad, no perder de vista que hay que escuchar al cliente para conocer las razones de la falta de pago.

Ser firmes pero a la vez no perder las relaciones humanas.



Concretizar la entrevista hacia nuestro objetivo.

Al mismo tiempo hacerle saber al cliente esta información:

- El costo del préstamo se incrementará si paga con atrasos.
- Sus referencias crediticias se verían desmejoradas.
- No tendrá acceso a préstamos por montos mayores.
- Se gestionará al fiador.

Existen elementos de apoyo para ejercer la presión psicológica, tales como las notas de cobranza.

### **Cobranza personalizada**

Existen cualidades básicas que toda persona involucrada en la gestión de cobro personalizada que debe poseer:

- ✓ Atender con entusiasmo a los clientes.
- ✓ Agradecer y sonreír al contactar y despedir a los clientes.
- ✓ Usar el nombre de los clientes.
- ✓ Mirar a la cara de los clientes.
- ✓ Escuchar con atención a los clientes.
- ✓ Ser rápido en la atención.
- ✓ Prestar asesoría a los clientes.
- ✓ Responder adecuadamente a las estrategias defensivas del cliente.
- ✓ Verificar con el cliente los acuerdos pactados.
- ✓ Ofrecer alternativas de solución.
- ✓ Controlar sus impulsos y su lenguaje corporal.



## Notas de Cobranza

En la técnica de cobros por medio de notas, estas se entregan de forma gradual y dependiendo de la situación actual del caso, por lo que se sugiere un orden lógico en el uso de estos documentos.

Las notas de cobro son técnicas efectivas, y existen diferentes tipos para cada nivel de mora:

- Notas de recordatorio de pago con fecha exigida en la cancelación.
- Nota de citatorio a oficina para resolver situación de morosidad.
- Nota de información de caso a cobro judicial con fecha exigida de cancelación.
- Nota de información y cobranza al codeudor y/o garante.
- Nota de información de aceptación del caso por el jurídico con fecha exigida de cancelación.

Segunda nota de cobranza al codeudor y/o garante.

- Nota de cita a oficina jurídica para resolver situación de morosidad.
- Nota de información de jurídico de inicio de diligencias judiciales con fecha exigida de cancelación.
- Nota de cobro para clientes con retraso de 30 días, para diseñar una carta de mora de 30 días, mencionar el valor en mora, capital e intereses, con copia al garante.
- Nota de cobro para clientes con retraso de 60 días, mencionar valor en mora, capital e intereses, copia al o los garantes, y dar un plazo, de acuerdo al criterio del asesor de créditos
- Nota de cobro para clientes con retraso de 90 días o más, Para una notificación de gestión de cobro de 90 días o más: mencionar saldo de capital e intereses, con copia al garante, en caso de no pago, se pasara a vía Judicial afectando la capacidad de pago de los garantes, entregar notificación haciéndose compañía de un representante del Depto. Vía Judicial



# TÉCNICAS EFECTIVAS DE COBRO



## TÉCNICAS EFECTIVAS DE COBRO

Las armas más importantes con las que se debe contar en la cobranza son:

**Perseverancia y la Firmeza:** El cobro debe ser firme, cuando se entienda por la información obtenida que el motivo del impago lo ha producido la insolvencia del deudor (ya que este tiene una insolvencia fingida), pero también debe tener dotes de negociador cuando compruebe que las posibilidades de pago de la deuda son limitadas.

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

*“No existe el cliente moroso, lo que existe es un mal análisis en el otorgamiento y deficiente seguimiento del crédito”* (Phels, 2000)

### Sugerencias positivas de prevención

- Investigar a fondo recurriendo a una agenda de informes
- Explicar las condiciones claramente y de modo de no dejar lugar a dudas
- Reclamar inmediatamente
- Suspender la concesión de nuevos créditos a los morosos hasta que paguen las cuotas vencidas

**Ayudar al moroso-** Cuando un cliente se torna moroso citarlo para una entrevista personal y ayudarlo sugiriéndole formas de pago, proceder con decisión.

### 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 cuanto capital cuenta para solventar deudas

### Investigar al futuro cliente

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

Hallar también respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Alcanzan sus ingresos para hacer frente a todas sus actuales y proyectadas obligaciones?
2. ¿Cambia frecuentemente de domicilio?
3. ¿Cambia frecuentemente de empleo?
4. ¿Es moroso?



## CAPITULO VI

### 6.1 PRESUPUESTO

Tabla 20 Presupuesto

N°	MATERIALES	CANTIDAD	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
1	Hojas de papel bond	500	0,01	5
2	Copias	100	0,03	3
3	Internet			30
4	Transporte			30
5	Paleógrafo	1	50	50
6	Gigantografía	2	12	24
7	Flash Memory 8 GB	1	10	20
8	Borrador de pizarrón	1	2	2
9	Marcadores tiza líquida	3	1,5	4,5
10	Lápices	4	0,5	2
11	Esferos	3	0,3	0,9
12	Alquiler de Infocus			10
13	Material textual			40
14	Llamadas telefónicas (convencional y celular)			20
15	Alquiler de local			30
16	Refrigerios	4	2,15	8,6
<b>SUBTOTAL</b>				<b>246,40</b>
<b>IVA 12%</b>				<b>33,6</b>
				<b>280</b>

Elaborado por: Paulina Morocho

## 6.2 CRONOGRAMA

Tabla 21 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
Antecedentes			X																	
Análisis de involucrados						X														
Problemas y Objetivos									X											
Análisis de alternativas													X							
Propuesta																	X			
Aspectos administrativos																		X		
Conclusiones y Recomendaciones																			X	
Entrega del Acta de aprobación																				X

**Elaborado por:** Paulina Morocho



## 6.3 RECURSOS

### 6.3.1 Recursos Humanos

Tabla 22 Recursos humanos

EMPLEADO	CARGO
<b>Edhita Silva</b>	Jefa Operativa
<b>Lorena Gaibor</b>	Asesora de negocios
<b>Edgar Averos</b>	Asesor de negocios
<b>Marisol Valladares</b>	Inversión

Elaborado por: Paulina Morocho

### 6.3.2 Recursos Materiales

Tabla 23 Recursos materiales

MATERIALES	CANTIDAD
Fundas plásticas CD	3
Clips	1 caja
Esferos	3
Flash Memory	1
Saca grapas	1
Papelógrafo	1
Cinta scotch	2
Borrador de pizarrón	1
Hojas de papel bond	100
Gigantografía	1

Elaborado por: Paulina Morocho

### 6.3.3 Recursos Tecnológicos

Tabla 24 Recursos tecnológicos

RECURSOS TECNOLÓGICOS	CANTIDAD
<b>Computadora portátil</b>	1
<b>Infocus</b>	1
<b>Flash Memory</b>	1
<b>Modem / Internet</b>	1
<b>Impresora</b>	1

Elaborado por: Paulina Morocho



## CAPITULO VII

### 7.1 CONCLUSIONES

- Mediante la estructuración de las distintas matrices se determina las situaciones presentes y las posibles soluciones a las mismas mediante la creación de objetivos que le den una solución viable al problema detectado.
- Como aspectos iniciales de la Cooperativa San José presenta diferentes situaciones durante su proceso de otorgamiento de créditos, a lo largo del proceso de análisis y evaluación se ven reflejados diferentes aspectos en las que se ha trabajado, realizando un estudio meticuloso a cada una de ellas mediante las cuales se crea una solución “manual de gestión de cobranzas”, que aporte a la recuperación eficaz de la cartera de crédito.
- Los puntos fundamentales en los cuales se basa el trabajo realizado son la planificación en la que los procedimientos, iniciando desde el otorgamiento del crédito que es un aspecto de elemental importancia ya que es el momento en el que el asesor y cliente realizan un trato para lo cual también es necesario el estudio previo del cliente al cual se le va a otorgar el crédito, el seguimiento oportuno, ya que los resultados de una buena gestión se verán reflejados en el equilibrado manejo del capital y continuo seguimiento de los socios a los cuales se les ha otorgado una cierta cantidad de dinero.



- Se determina que una capacitación para los gestores de crédito fue elemental, esto no significa que los asesores no estarían totalmente capacitados, sin embargo mediante encuestas se determina que el conocimiento acerca de otorgamiento de créditos y cobranzas es generalizado, por lo tanto el tema enfocado de la capacitación es el riesgo crediticio, en el cual se basa el análisis de todo lo que compete el proceso del crédito y las prevenciones que se pueden tomar en torno a este tema.
- Se concluye que mediante la gestión adecuada de cobranzas y el manejo adecuado de la cartera de crédito existen beneficios tanto para gestores crediticios como para los socios de la cooperativa ya que se genera un vínculo de compromiso con la entidad, consiguiendo así una eficiente recuperación de cartera ofreciendo mejores y mayores beneficios para los socios.



## 7.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda capacitar al personal que labora, aplicando el modelo propuesto para que se desarrollen con responsabilidad y profesionalismo las actividades a ellos encomendadas, de manera especial explicarles sobre el proceso de cobranza de la cartera vencida y los riesgos crediticios que esta conlleva.
- El manual de gestión de cobros de cartera vencida propuesto establece los lineamientos generales estipulados a la oficina de la empresa para normar un adecuado proceso de gestión de cobro ; el manual orienta el desarrollo de actividades de cada una de las personas que laboran en la oficina; da a conocer las políticas generales, políticas de riesgos, conocimientos específicos de los requisitos indispensables para efectuar la cobranza; informa sobre el correcto desempeño del elemento humano, equipo técnico, materiales, y lo más importante, conocer el proceso de entrega de notificaciones emitidas a deudores morosos y a sus respectivos garantes.
- La cartera vencida de la Cooperativa “San José” se incrementa mes a mes; lo que genera la necesidad a la oficina de aplicar el manual de gestión de cobros de cartera vencida propuesto, lo que probabilísticamente haría recuperar mayor cantidad de cartera y así se podría equilibrar el correcto manejo de la cartera por cobrar y se reduciría la provisión de cuentas incobrables de la Cooperativa.



- Es necesario la aplicación del manual de gestión de cobros de cartera vencida propuesto, ya que mediante este la cobranza cumpliría con más del porcentaje mínimo establecido, lo que hará mantener una cartera vencida manejable y por ende la satisfacción de cumplimiento en cobros de cartera que recibiría la empresa
  
- Cabe mencionar que al realizar una posterior evaluación después de socializar y aplicar el manual de gestión de cobranzas se reflejan los resultados esperados, existe una mejor planificación, seguimiento y eficaz recuperación del capital otorgado cumpliendo de esta manera los objetivos planteados para los cuales fue creado este manual.



## BIBLIOGRAFÍA

- (15 de Agosto de 2014). Recuperado el 02 de Septiembre de 2015, de  
<http://www.impagados.net/en-el-blog-de-segestion-morosidad-e-historia/>
- Asociados, O. y. (3 de Octubre de 2015). *Orgeira.com*. Recuperado el 3 de Octubre de 2015, de  
[http://orgeira.com.ar/web/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=139](http://orgeira.com.ar/web/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=139)
- Barbosa, F. (15 de Mayo de 2015). *In Concert*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://blog.inconcertcc.com/blog/bid/292608/4-estrategias-para-la-gesti-n-de-cobranzas-en-moras-tempranas>
- Buenas tareas*. (12 de Mayo de 2013). Recuperado el 03 de Septiembre de 2015, de  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Tecnicas-De-Cobranza/3767308.html>
- Buró de información crediticia, S. d. (Julio de 2015). *Superintendencia de Bancos del Ecuador*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de  
[http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=16&vp\\_tip=2](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=16&vp_tip=2)
- Carpenter, M. D. (1979). *Gerencia financiera*. Winter.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" LTDA*. (15 de Mayo de 2015). Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de <https://www.coopsanjose.fin.ec/>
- crédito, L. o. (2015). *Ley organica de Buró de crédito*. Ecuador.
- Economía Popular y Solidaria*. (Enero de 2015). Obtenido de  
[http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1\\_ley\\_y\\_reglamento\\_EPS.pdf](http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1_ley_y_reglamento_EPS.pdf)
- EQUIFAX*. (2015). Recuperado el 3 de Septiembre de 2015, de  
[http://www.equifax.com/business/sme/products\\_services/collection/es\\_ur](http://www.equifax.com/business/sme/products_services/collection/es_ur)
- GESTION DE COBRANZAS*. (s.f.). Recuperado el 3 de Septiembre de 2015, de  
<http://gestiondecobranzas.com/recuperacion-de-deudas.aspx>



*Gestión de Cobranzas*. (6 de Junio de 2013). Recuperado el 3 de Septiembre de 2015, de <http://w27.bcn.cat/porta22/es/fitxes/G/fitxa4499/gestora-de-cobros.do>

López Domínguez, R. (s.f.). *Expansión*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2015, de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/indice-de-morosidad.html>

Monetario, C. (Febrero de 2015). *Código Monetario*. Quitp, Pichincha, Ecuador .

Monografías.com. (s.f.). *Monografías.com*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2015, de [http://www.monografias.com/cartera de crédito.shtmlixzz3OrCCwCq](http://www.monografias.com/cartera-de-credito.shtmlixzz3OrCCwCq)

Phels, D. C. (2000). *Administración del capital de trabajo*.

*Promonegocios.net*. (Septiembre de 2010). Recuperado el 13 de Septiembre de 2015, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>

Vivir, P. N. (10 de Enero de 2015). *www.buenvivir.gob.ec/*. Recuperado el 10 de Julio de 2015, de <http://www.buenvivir.gob.ec/>