

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UNA ETAPA PILOTO PARA UN
SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN LA LINEA DE NEGOCIO
DE COMPRAVENTA DE CARTERA EN EL BANCO PICHINCHA
C.A.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL**

MARTHA XIMENA DIAZ CEVALLOS

martdiaz@pichincha.com

DIRECTOR: PROF. MBA. ING. RICARDO MONAR MBA

ricardo.monar@epn.edu.ec

ENERO 2.010

DECLARACIÓN

Yo, Martha Ximena Díaz Cevallos, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

MARTHA XIMENA DIAZ CEVALLOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Martha Ximena Díaz Cevallos, bajo mi supervisión.

Ing. Ricardo Monar MBA

DIRECTOR DE LA TESIS

AGRADECIMIENTOS

Mi sincero agradecimiento a la Unidad de Riesgos Financieros que me permitió realizar esta investigación, y cristalizar este esfuerzo en una mejora al proceso de compraventa de cartera en Banco Pichincha C.A.

Gracias a Dios, a mi familia, y a mis amigos que me han acompañado y apoyado en el desarrollo de este estudio.

DEDICATORIA

Todo esfuerzo conlleva una recompensa, cada aprendizaje nos deja una lección para la vida, esta investigación la dedico con cariño a mi familia

Martha Ximena

CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE FIGURAS	I
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
PRESENTACIÓN	vi

Contenido

ESTADO DE SITUACION INICIAL DE LA LINEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA DE CREDITO EN BANCO PICHINCHA C.A... 1

1.1 DESCRIPCION DEL BANCO PICHINCHA C.A.....	1
1.1.1 HISTORIA Y ASPECTOS IMPORTANTES	1
1.1.2. MISIÓN DEL BANCO PICHINCHA C.A.	4
1.1.3. VISIÓN DEL BANCO PICHINCHA C.A.....	4
1.1.4. VALORES DEL BANCO PICHINCHA C.A.	4
1.1.5. SISTEMA DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	6
1.1.6 ANÁLISIS DE LAS RAZONES QUE HAN PERMITIDO PASAR LOS 100 AÑOS A LA INSTITUCIÓN.....	6
1.2. DESCRIPCION DE LA LINEA DE NEGOCIO DE COMPRA VENTA DE CARTERA	8
1.3. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA LINEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA.....	9
1.3.1. RESULTADOS DE AUDITORÍA REALIZADOS AL PROCESO DE COMPRA DE CARTERA AÑO 2.006	10
1.3.2. RESULTADOS DE AUDITORÍA REALIZADOS AL PROCESO DE COMPRA DE CARTERA AÑO 2.007	12
1.3.3. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE ACTIVIDADES ACTUALES A ÁREAS INVOLUCRADAS EN COMPRAVENTA DE CARTERA	13
1.4. DEFINICION DE COMPRAVENTA DE CARTERA DE CREDITO	26
1.4.1. DEFINICIÓN DE COMPRAVENTA.....	27
1.4.2. DEFINICIÓN DE COMPRAVENTA DE CARTERA	27
1.4.3. ELEMENTOS DEL CONTRATO DE COMPRAVENTA DE CARTERA.....	29
1.4.4. REQUISITOS DEL COMPRADOR PARA INSTRUMENTAR LA NEGOCIACIÓN DE COMPRAVENTA.....	30
1.4.5. BENEFICIOS DEL VENDEDOR AL REALIZAR LA NEGOCIACIÓN DE COMPRAVENTA ..	31
1.5. TIPOS DE NEGOCIACION DE COMPRAVENTA DE CARTERA.....	31
1.5.1. COMPRAVENTA DE CARTERA CON RECURSO	32
1.5.2. COMPRAVENTA DE CARTERA SIN RECURSO	32
1.5.3. ADMINISTRACIÓN DE CARTERA	32

1.6. TIPOS DE CARTERA Y GARANTIAS	33
1.6.1. CARTERA HIPOTECARIA	33
1.6.2. CARTERA DE CONSUMO	33
1.6.3. CARTERA DE MICROCRÉDITO	34
1.6.4. GARANTÍAS	35

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO 39

2.1. DEFINICION DE LA VISION Y MISION DE LA LINEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA.....39

2.1.1. VISIÓN DE LA LÍNEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA.....	42
2.1.2. MISIÓN DE LA LÍNEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA.....	43
2.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	44
2.1.4. VALOR EMPRESARIAL.....	47

2.2. FORMULACION DE LAS DIRECTRICES DE LA ESTRATEGIA REQUERIDA PARA ORIENTAR A LA LINEA DE NEGOCIO HACIA EL LOGRO DE LA VISION48

2.2.1. CLIENTES	48
2.2.2. CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.....	49
2.2.3. RESULTADOS FINANCIEROS Y MANEJO DE RIESGOS	49

2.3. ESTABLECIMIENTO DE LA POLITICA DE CALIDAD52

2.3.1 LÍMITES DE PROCESO QUE IMPLANTARÁ LA POLÍTICA.....	54
2.3.2. APLICABILIDAD	55
2.3.3. DE LA COMPRA DE CARTERA.....	62
2.3.4. ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA COMPRADA.....	63
2.3.5. DE LAS CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DE LA CARTERA	64
2.3.6. DE LA APROBACIÓN.....	65
2.3.7. DE LA RECUPERACIÓN.....	66
2.3.8. DE LA LIBERACIÓN DE DOCUMENTOS	66

PLANIFICACION DIRECTIVA Y PLANIFICACION OPERACIONAL 67

3.1. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD67

3.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	69
3.1.2. DETERMINACIÓN DE LA SECUENCIA DE LOS PROCESOS	72
3.1.3. DESCRIPCION DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD.....	76
3.1.4. ESTABLECER LAS MEDICIONES DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS.....	78
3.1.5. DEFINICIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS MÉTODOS PARA LA OPERACIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	78

3.2. APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DIRECTIVA AL PROCESO DE COMPRAVENTA DE CARTERA.....79

3.2.1. Definición del producto	80
3.2.2. Cliente objetivo	81
3.2.3. Destino del Producto Compraventa de cartera.....	81
3.2.4. Beneficio y valor agregado al cliente:	82
3.2.5. Beneficios institucionales:.....	82
3.2.6. Medición del desempeño del proceso de compraventa de cartera	82

3.3. PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE LA LINEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA Y APLICACIÓN DE CONTROLES87

3.3.1. APLICACIÓN DE CONTROLES EN LAS ETAPAS DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE LA LÍNEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA	88
--	----

3.4. CARACTERIZACION DEL PROCESO GENERAL DE COMPRAVENTA DE CARTERA.....96

IMPLEMENTACION DE LA ETAPA PILOTO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD 116

4.1. MANUAL DE PROCESO PARA LA LINEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA117

4.1.1. DESCRIPCIÓN Y ACTIVIDAD DE LA LÍNEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA 117

4.1.2. SEGMENTO OBJETIVO DE LA LÍNEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA 118

4.1.3. PROCEDIMIENTOS GENERALES DE LOS PROCESOS DE COMPRAVENTA DE CARTERA 118

4.1.3.2. Calificación al Originador.- 119

4.1.3.4.1. Segmento Empresas 120

4.1.3.4.2. Compras Directas 120

4.1.3.6.1. Segmento Empresas 121

4.1.3.6.2. Compras Directas 121

4.1.4. PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAVENTA DE CARTERA 124

4.2. DOCUMENTACION LEGAL QUE SUSTENTA LA NEGOCIACION DE LAS OPERACIONES DE COMPRAVENTA DE CARTERA 149

4.2.1. CONTRATO DE MUTUO 149

4.2.2. PAGARÉ A LA ORDEN 150

4.2.3. LETRA DE CAMBIO 151

4.2.4. CESIÓN Y ENDOSO: DE LOS DOCUMENTOS DE OBLIGACIÓN QUE SUSTENTAN LA NEGOCIACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO COMPRADA 152

4.2.5. CESIÓN DE DERECHOS: DOCUMENTOS DE GARANTÍA 152

4.3. CAPACITACIÓN AL PERSONAL153

4.3.1. COMUNICACIÓN INTERNA 154

4.3.2. Comunicación externa 154

4.4. RECURSOS155

4.5. SEGUIMIENTO Y MEDICION155

4.5.1. Operación y mejoramiento del proceso 155

4.5.2. CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN 157

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 159

5.1. CONCLUSIONES159

5.2. RECOMENDACIONES165

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 167

GLOSARIO 168

ANEXOS 172

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 2.1.: Análisis causa efecto de la relación de la política de calidad y la estrategia del banco</i>	54
<i>Figura 2.2.: Proceso del segmento empresarial, institucional y riesgos</i>	56
<i>Figura 2.3.: Proceso del cliente vendedor de cartera</i>	57
<i>Figura 2.4.: Proceso de la Unidad de Riesgos.....</i>	57
<i>Figura 2.5.: Proceso de técnico de operaciones TCS</i>	58
<i>Figura 2.6.: Proceso de Jefe Operaciones TCS</i>	58
<i>Figura 2.7.: Proceso de Técnico visado TCS.....</i>	59
<i>Figura 2.8.: Proceso de unidad de parametrización de productos</i>	60
<i>Figura 2.9.: Proceso de operador de custodia de valores</i>	60
<i>Figura 2.10.: Proceso de Unidad de tecnología</i>	61
<i>Figura 2.11.: Proceso de departamento legal.....</i>	61
<i>Figura 2.12.: Proceso de Tesorería</i>	62
<i>Figura 3.1.: Ciclo de vida del producto</i>	72
<i>Figura 3.2.: Cadena de Valor</i>	74
<i>Figura 3.3.: Mapa de Procesos de Compra Venta de Cartera.....</i>	75
<i>Figura 3.4.: Procesos y actividades de apoyo.....</i>	75
<i>Figura 3.5.: La planificación en el ciclo Sheward/Deming.....</i>	77
<i>Figura 3.6.: Proceso general de compraventa de cartera.....</i>	97

LISTA DE TABLAS

	Pág.
<i>Tabla 1.1:</i> Premios concedidos a Banco Pichincha C.A.	4
<i>Tabla 1.2:</i> Negociación de compra de cartera	8
<i>Tabla 1.3:</i> Lineamiento inicial para procesos directivos, operativos y de apoyo	16
<i>Tabla 1.4:</i> Comparación de la situación actual del proceso de compraventa de cartera según los resultados de las auditorías de los años 2.006 y 2.007 con los requerimientos de la Norma Internacional ISO 9001:2000.	18
<i>Tabla 1.5:</i> Comparación de la situación actual de la línea de negocio de compraventa de cartera vs. los requisitos de la Norma ISO 9001: 2008	19
<i>Tabla 2.1.:</i> Entradas y Salidas de la Planeación Estratégica	40
<i>Tabla 2.2.:</i> Hoja de análisis para la planificación de la calidad	41
<i>Tabla 2.3.:</i> Plan operativo de los objetivos	45
<i>Tabla 2.4.:</i> Parámetros generales para la cartera comprada	64
<i>Tabla 2.5.:</i> Nivel de aprobación para compra de cartera.....	65
<i>Tabla 3.1.:</i> Procesos de creación de valor para el cliente.....	70
<i>Tabla 3.2.:</i> Procesos de Conducción	71
<i>Tabla 3.3.:</i> Procesos de apoyo.....	71
<i>Tabla 3.4.:</i> Las interacciones de un proceso.....	78
<i>Tabla 3.5.:</i> Planificación directiva a la línea de negocio de compraventa de cartera	83
<i>Tabla 3.6.:</i> Control de objetivos del proceso de compraventa de cartera.....	85
<i>Tabla 3.7.:</i> Controles que se han implementado en riesgos encontrados en el proceso de Planificación del Producto: El cliente y sus necesidades	89
<i>Tabla 3.8.:</i> Controles que se han implementado en riesgos encontrados en el proceso de Planificación del Producto: Desarrollo del Producto	92
<i>Tabla 3.9.:</i> Controles que se han implementado en riesgos encontrados en el proceso de Planificación de calidad de las compras.....	94
<i>Tabla 3.10.:</i> Controles que se han implementado en riesgos encontrados en el proceso de producción del producto o prestación del servicio	95
<i>Tabla 4.1.:</i> Forma de endosar y ceder los documentos de obligación en una transacción de compraventa de cartera.....	152
<i>Tabla 4.2.:</i> Forma de ceder los derechos en los documentos de garantía de las operaciones de cartera comprada	153
<i>Tabla 4.3.:</i> Controles sugeridos en riesgos encontrados en el proceso de Operación y mejoramiento del proceso	157

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO No.1: CHECK LIST DE REQUISITOS LEGALES PARA COMPRA DE CARTERA.	173
ANEXO No.2: REGISTRO DE CALIFICACION AL NEGOCIO DE COMPRA DE CARTERA....	174
ANEXO No.3: FORMULARIO CREACION SUBPRODUCTO DE COMPRA DE CARTERA	175
ANEXO No.4: CHECK LIST DE REVISION LEGAL DOCUMENTARIA	176
ANEXO No.5: CHECK LIST DE REVISION LEGAL DOCUMENTARIA	177

RESUMEN

Los factores claves de éxito para alcanzar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad es tener claridad en los objetivos, la metodología y un total convencimiento de todo el personal de las áreas involucradas en la línea de negocio de Compra Venta de Cartera con respecto al proyecto.

- Mediante el levantamiento del proceso se verificarán las áreas involucradas en el mismo, y se podrá contar con sugerencias de mejoramiento por parte de los participantes del proceso.
- Las herramientas que presenta el Direccionamiento Estratégico y el Plan Directivo permiten desarrollar oportunidades de mejora.
- La documentación del Sistema de Gestión de Calidad asegura la planificación, operación y control efectivo de los procesos.
- La evaluación del cumplimiento de procedimientos se realizará a través de indicadores, es un control que previene riesgos operativos.

Esta hipótesis se desarrollará en los 4 capítulos de esta investigación, que tienen como objetivo general: “Diseñar e implantar una etapa piloto de un Sistema de Gestión de Calidad en la línea de negocio de “Compra Venta de Cartera” del Banco Pichincha C.A., para lograr la eficiencia de este proceso bajo el modelo de riesgos del Banco”.

En el capítulo 1 se analiza la situación actual de la línea de negocio de “Compra Venta de Cartera” frente a los requerimientos de las Normas Internacionales ISO 9000.

Continuando con el capítulo 2, donde se parte de la estrategia corporativa, para definir la visión de éxito del negocio, incluyendo el establecimiento y divulgación de la política de calidad.

En el capítulo 3, se realiza la Planificación Directiva, fijando: objetivos, metas, indicadores, responsables, plazo y recursos previstos.

Así como la Planificación Operativa, considerando la gestión de calidad en todos y cada uno de los procesos, planes particulares, disposiciones para el control operacional, la medición y el seguimiento.

Esta investigación está enfocada en el diseño del proceso de Compra Venta de Cartera bajo el modelo de riesgos del Banco, el mismo que permitirá mejorar el proceso actual, disminuir el riesgo operativo y colocar cartera a menor costo y tiempo. Para lo cual se ha realizado el levantamiento de información en forma conjunta con la unidad de organización y procesos, que ha permitido diseñar un proceso ordenado de las actividades de la línea de negocio de compraventa de cartera, el establecimiento de objetivos y política de calidad, que van acorde a la estrategia corporativa, crear un manual de procesos y mecanismos de control a lo anteriormente citado. Esta descripción corresponde a la etapa inicial de implementación del Sistema de Calidad.

La investigación finaliza con desarrollo de un manual de procesos, que no tenía la línea de negocios de Compraventa de cartera, verificar los resultados del mismo y determinar el mecanismo de evaluación adecuado.

Es necesario identificar y prevenir riesgos para generar un valor agregado. Por lo cual se recomienda: realizar evaluaciones periódicas de los avances que se obtienen de la implementación piloto del SGC, para realizar adecuaciones y correcciones que mejoren sus procesos y estándares de calidad. También trabajar conjuntamente con la unidad de auditoría interna para mitigar los riesgos identificados en los procesos de esta línea de negocio

PRESENTACIÓN

El propósito de la compra de cartera es lograr una mejor utilización de los fondos destinados a préstamos, con una menor carga operativa, con el fin de optimizar el retorno sobre el patrimonio. Las operaciones de compra de cartera han tenido un importante crecimiento tanto en valores monetarios, como en número de transacciones. Por ello se genera la necesidad de normar las actividades de esta línea de negocio. Esta es la importancia y relevancia que tiene esta investigación, puesto que parte de cero en lineamientos y normativa.

El primer paso para mejorar un proceso es entender su funcionamiento. Las fases de la metodología de mejoramiento de procesos a seguirse son: Levantamiento de Información, Análisis del Proceso, Diseño del Proceso Mejorado, Implantación del Proceso y Evaluación del Proceso. Este resultado permite realizar la gestión técnica y de planificación de productos y procesos, con sus implicaciones tanto en la identificación y prevención de riesgos, así como identificar alternativas que generen mayor valor agregado y optimizar los recursos de las áreas involucradas en esta Línea de Negocio.

Con la investigación se solucionó el problema planteado ¿Cómo diseñar el proceso de “Compra Venta de Cartera” bajo el modelo de riesgos del Banco, el mismo que permitirá mejorar el proceso actual, disminuir el riesgo operativo y colocar cartera a menor costo y tiempo? Para lo cual, se ha identificado la necesidad de definir un proceso claro que permita optimizar los recursos, valorar adecuadamente la cartera, contar con tiempos de respuesta oportunos y minimizar el riesgo operativo en esta línea de negocio.

De acuerdo con los objetivos de la investigación se busca mejorar a través de la aplicación de la teoría y los conceptos recibidos en las materias de la carrera de MBA con mención en Gerencia Financiera, ajustar la metodología del Sistema de Gestión de Calidad a las necesidades propias de la línea de negocio de “Compra Venta de Cartera”.

CAPÍTULO 1

ESTADO DE SITUACION INICIAL DE LA LINEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA DE CREDITO EN BANCO PICHINCHA C.A.

El objetivo de este capítulo es analizar la situación actual de la línea de negocio de compraventa de cartera frente a los requerimientos de la Norma Internacional ISO 9001:2008.

1.1 DESCRIPCION DEL BANCO PICHINCHA C.A.

El Banco Pichincha C.A. es una entidad líder del sistema financiero, con una trayectoria de 102 años en el mercado aportando al desarrollo del país, lo cual le ha permitido consolidarse e ir mejorando constantemente, en función de las necesidades de sus clientes.

Dentro de la gama de productos financieros que oferta, cuenta con un mecanismo de financiamiento alternativo, denominado “Compraventa de Cartera”, cuyo propósito es lograr una mejor utilización de los fondos destinados a préstamos, con una menor carga operativa, con el fin de optimizar el retorno sobre el patrimonio.

1.1.1 HISTORIA Y ASPECTOS IMPORTANTES

El 11 de abril de 1906, nace en Ecuador la compañía anónima Banco Pichincha.

Constituida entonces como un banco de emisión, circulación y descuento, la entidad fijó desde sus inicios trabajar en el mercado de divisas. Gracias a las gestiones del entonces vicepresidente, la institución consiguió colocar fondos en

el extranjero por un capital inicial de 600 mil sucres, lo que marcó el comienzo de la vida legal del Banco Pichincha C.A.

La primera agencia bancaria se estableció en la intersección de las calles Venezuela y Sucre, en la propiedad de Juan Francisco Freile. El primer directorio estuvo conformado por ilustres ecuatorianos. Manuel Jijón Larrea (presidente fundador), Manuel Freile Donoso e Ignacio Fernández Salvador (gerentes fundadores) fueron algunos de ellos, entre otros hombres de negocios de la época.

Reunido en sesión del 4 de junio de 1906, este directorio aprobó el primer pedido de billetes por un valor representativo de un millón de sucres. El dinero llegó en febrero del año siguiente, y comenzó a circular inmediatamente en virtud de las emisiones que se hacían de acuerdo a la ley y las exigencias comerciales vigentes. Junto con los billetes llegaron también títulos de acciones, cheques, letras de cambio, libretas para los estados de cuentas corrientes, útiles de escritorio, y otras herramientas necesarias para el trabajo bancario.

En los siguientes años, y debido al rápido y creciente desarrollo del país, se comenzó a pensar en un aumento de capital. Este se materializó en 1928, cuando quedó fijado en la considerable suma de 3.200.000 sucres.

Estos pasos iniciales formaron al Banco Pichincha de hoy, y le permitieron alcanzar grandes e importantes metas que lo han convertido en la primera institución bancaria del Ecuador.

En el año 2006 la firma Bank Watch Ratings otorgó al Banco Pichincha la categoría de "AA+" como Calificación de Riesgos del año 2006, esta es la más alta calificación que esta entidad Calificadora de Riesgos Internacional ha otorgado a una Institución Financiera Ecuatoriana.

También, en el mismo año, la publicación inglesa "Euromoney", especializada en el análisis de los mercados financieros internacionales, vuelve a elegir al Banco Pichincha como la mejor institución bancaria del país. Esta revista entrega mensualmente informes sobre deuda, crédito, equidad, finanzas corporativas,

gerencia de fondos y mercados regionales, por lo que se ha convertido en fuente de información de los líderes de negocios.

A los premios de “Euromoney” siguieron luego los de “Global Finance”. Tanto en 2004 como en 2005, la publicación norteamericana otorgó la misma distinción a Banco Pichincha. Para escoger a los mejores bancos del mundo, “Global Finance” considera factores objetivos como el crecimiento de los activos, la rentabilidad, el alcance geográfico y las relaciones estratégicas de la entidad, entre otros.

El Banco Pichincha C.A. es el territorio bancario más grande del Ecuador con 279 oficinas y 627 cajeros automáticos distribuidos en 22 provincias y 95 cantones del país con 102 años de experiencia que le respaldan. Centrados en satisfacer las necesidades del cliente.

En el año 2005 tenía el 23.4% de participación de la industria bancaria privada del país. Incrementó su porcentaje de participación al 30% en el año 2006.

Banco Pichincha C.A. es la primera entidad financiera del país que aprovecha el nuevo esquema del BID de financiamiento al sector privado. En el 2006, este organismo le aprobó una línea de crédito por USD 30 millones bajo su programa de Facilitación de Financiamiento al Comercio Exterior.

Y en el 2007 recibió otro de la Corporación Interamericana de Inversiones, por USD 5 millones, para otorgar préstamos.

Credife, división de microcrédito de Banco Pichincha C.A., fue calificada como la mejor de Latinoamérica y novena en el mundo, por la firma especializada MIX, Microfinance Information eXchange con sede en Estados Unidos.

Banco Pichincha C.A. es la más grande institución financiera de Ecuador. Tiene ya 102 años de ininterrumpida actividad y cuenta con 1'500.000 clientes en 22 provincias del país. Su participación en el mercado es del 27% con relación al total de activos del sistema bancario ecuatoriano. Fue calificado el mejor banco del Ecuador en 2006 y 2007 por las revistas especializadas Euromoney y Latin Finance, según se menciona en <http://multimedios106.com/home/contenidos.php> ,

se adjunta la tabla donde se detalla las condecoraciones alcanzadas por esta entidad.

Tabla 1.1: Premios concedidos a Banco Pichincha C.A.

PREMIO	CONCEDIDO POR	AÑO
El Mejor Banco del Ecuador	EUROMONEY	2001
El Mejor Banco del Ecuador	EUROMONEY	2002
El Mejor Banco del Ecuador	EUROMONEY	2003
El Mejor Banco del Ecuador	GLOBAL FINANCE	2004
El Mejor Banco del Ecuador	GLOBAL FINANCE	2005
El Mejor Banco del Ecuador	EUROMONEY	2006

1.1.2. MISIÓN DEL BANCO PICHINCHA C.A.

La difusión de la misión de esta entidad se realiza mediante su intranet, en donde se describe de la siguiente forma: “Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo del Ecuador apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas.”

1.1.3. VISIÓN DEL BANCO PICHINCHA C.A.

Lo propio se utiliza para difundir la visión, cuyo concepto es: “El Banco Pichincha es el líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas.”

1.1.4. VALORES DEL BANCO PICHINCHA C.A.

Los valores son los pilares de una organización, en el caso de estudio estos son difundidos mediante la intranet y son los siguientes

Solidaridad: Creemos que somos parte de una sociedad en vías de desarrollo con grandes niveles de injusticia por lo cual debemos encaminar nuestra acción tomando en cuenta las necesidades de los más pobres.

Laboriosidad: Todo resultado deseable debe ser el producto de un esfuerzo consciente en beneficio del progreso individual, institucional y colectivo. Creemos primero en la justicia y después en la caridad.

Competencia: Buscamos hacer nuestro trabajo lo mejor posible, reduciendo costos, aumentando la productividad, obteniendo el máximo rendimiento de los recursos con que contamos, atendiendo los detalles, buscando siempre la excelencia.

Honestidad: Nos autoanalizamos permanentemente y sabemos que cada día encontraremos la oportunidad para ser mejores. Respetamos la ley, la moral y nuestros compromisos como individuos y como institución.

Voluntad de Servicio: La satisfacción de nuestros clientes más que una aspiración es una necesidad. En el servicio a los demás encontramos la razón de nuestro desarrollo.

Optimismo: Promovemos el progreso y rechazamos el conformismo. Los cambios significan oportunidades que permiten nuestro liderazgo. Creemos que el futuro será mejor que el pasado y que podemos ser los mejores en lo que nos proponemos.

Permanencia: Buscamos relacionarnos entre nosotros y con nuestros clientes por mucho tiempo. Analizamos nuestras metas en el largo plazo.

Capacitación: Creemos que todo integrante de la organización podrá superarse en la medida en que actúe, se capacite y se esfuerce.

Compromiso: Aceptamos que podemos equivocarnos y que permanentemente podemos rectificar. En los casos de fracaso comprometemos el apoyo del equipo.

Autenticidad: Aspiramos a que los demás nos conozcan y juzguen como lo que somos. Rechazamos la banalidad y falsa modestia.

1.1.5. SISTEMA DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Es un proceso estructurado a través del cual el Banco Pichincha C.A busca alcanzar su misión, visión, estrategia y objetivos institucionales, a través de la gestión de sus colaboradores y de sus directivos.

Cada uno de sus integrantes al ejecutar diariamente sus actividades constituyen un aporte importante en la consecución de las metas institucionales, a partir del que hacen (objetivos fijados en cada posición) y el cómo se hace (comportamientos específicos y observables que apoyan la gestión cotidiana en cada puesto de trabajo).

Esto constituye la gestión cuantitativa implementada a través de la estructura organizacional y la metodología del APOR (Administración por Objetivos y Resultados).

Al comprender la misión de la organización y a donde se quiere llegar, se clarifican los objetivos y comportamientos de éxito de cada función, lo cual facilita la integración de la estrategia y objetivos institucionales a cada posición.

Lo cual permite canalizar energías y esfuerzo de todos los funcionarios hacia los resultados esperados. Ayuda a la organización a definir, alcanzar y optimizar resultados a través de compromisos concretos, medibles y asumidos.

1.1.6 ANÁLISIS DE LAS RAZONES QUE HAN PERMITIDO PASAR LOS 100 AÑOS A LA INSTITUCIÓN

El Banco Pichincha C.A. inició actividades el 11 de abril de 1906 con siete trabajadores y depósitos por 1.200 sucres. Al cumplir 100 años registró 3.760 empleados directos y 4.120 indirectos. Su capital social ascendió a USD 234 millones y sus depósitos a USD 1.855 millones de dólares de los Estados Unidos de América.

En sus inicios, la entidad dio mucha importancia al comercio con el exterior, por eso trabajó muy de cerca con la firma Glyn Mills Currie, una de las más reconocidas de Londres. Esto fue clave para financiar gran parte de la pavimentación y canalización de Quito y los últimos rieles del ferrocarril Guayaquil – Quito.

Hasta diciembre de 2005, esta entidad captó USD 1.855 millones, de los casi USD 8.000 millones de depósitos en todo el sistema financiero privado, según reportes de la Superintendencia de Bancos.

El Banco Pichincha C.A. llega a su primer centenario convertido en la institución líder en servicios bancarios en el Ecuador. En el año 2006 representó alrededor del 30% del mercado financiero nacional con cerca de 1'500.000 clientes en todo el territorio ecuatoriano. Contaba con 230 agencias, 390 cajeros automáticos y 21 autobancos distribuidos en 73 ciudades y poblaciones de 20 provincias. En muchas de estas ciudades, como Pujilí en Cotopaxi, o San Vicente y Pedernales en Manabí, constituye la única agencia bancaria de la localidad.

La proyección internacional del Banco Pichincha C.A. se ha tornado importante en los últimos años. Esta organización tiene participación en Banco Financiero del Perú, también tiene participación a través de su grupo económico en Panamá y Miami.

Mantiene igual que en aquellos primeros años del siglo XX el compromiso de servicio y la vocación por seguir aportando decididamente al desarrollo del país.

Fernando Pozo, Gerente General de la institución, manifiesta cual ha sido la estrategia que le ha permitido a Banco Pichincha C.A. a cumplir sus 100 años, él señala lo siguiente: "Lo que tenemos ahora es el fruto de un siglo de trabajo y del continuo esfuerzo por mejorar. Hemos pasado por muchas y distintas etapas. Estamos en estos momentos tratando de buscar la mayor modernización, la mayor eficiencia y en ser un instrumento idóneo para apoyar el desarrollo del país. Trataremos de captar más recursos de los depositantes, les daremos mayor seguridad, financiaremos actividades productivas, entraremos en otros campos que aún no hemos explotado como el microcrédito rural. La idea es bancarizar a

todos aquellos que aún no lo están. Esta meta la queremos cumplir. El camino para el futuro ya está trazado. Tras conseguir ser el primer banco del país, en varios indicadores financieros, esta vez la cúpula de la institución busca robustecer su presencia y diseñar una estrategia que capte más la atención de los clientes en el Ecuador.”

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA LÍNEA DE NEGOCIO DE COMPRA VENTA DE CARTERA

La línea de Negocio de Compraventa de Cartera de Crédito busca utilizar adecuada, segura y rentablemente una parte de la liquidez del Banco y, al mismo tiempo, facilitar esa liquidez a la institución y/o empresa con la cual se ha decidido operar.

Para lo cual emplea la política y los procedimientos que permitan instrumentar la realización de operaciones de compraventa de cartera con: instituciones financieras, originadores de cartera, casas comerciales y otros sujetos o clientes con capacidad jurídica de generar y vender cartera a los segmentos empresarial e institucional del Banco Pichincha C.A., así como para operaciones de compra directa que realice el área de riesgos del Banco, de acuerdo con la siguiente matriz:

Tabla 1.2: Negociación de compra de cartera

	VENDEDOR DE CARTERA			Recurso empleado en Compraventa Cartera	Administración cartera por parte del Vendedor
	IFIS	Originadores de Cartera	Clientes Empresarial y Corporativo		
COMERCIALIZACIÓN EN EL BANCO					
SEGMENTO EMPRESAS			X	SI () NO ()	SI () NO ()
SEGMENTO INSTITUCIONAL (Alta Gerencia)	X			SI () NO ()	SI () NO ()
COMPRAS DIRECTAS	X	X	X	SI ()	SI ()

(Área de Riesgos)				NO ()	NO ()
-------------------	--	--	--	--------	--------

El contenido de la matriz indica que el Segmento Empresas, puede realizar compras de cartera directamente a sus clientes, la negociación puede ser con recurso o sin recurso, de igual forma la administración de la cartera la puede o no realizar el vendedor.

El Segmento Institucional negocia la compra de cartera directamente con Instituciones del Sistema Financiero (IFIS), pactando una compraventa con o sin recurso, incluyendo la administración de la misma por parte del vendedor o no.

Las compras directas son realizadas por el área de riesgos, quienes pueden negociar con los tres tipos de vendedores de cartera (IFIS, Originadores, Clientes Empresarial y Corporativo), determinando en la negociación de compraventa de cartera utilizar recurso del vendedor o no, así como la administración o no del vendedor.

1.3. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA LINEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA

Evaluar la situación actual de la línea de negocio de compraventa de cartera, permitirá identificar las oportunidades de mejora para las actividades y los procesos que se realizan. En este estudio se ha recopilado la información de los informes de auditoría de los años 2006 y 2007, así como el levantamiento directo de datos con la participación de la unidad de organización y procesos.

La transaccionalidad de las operaciones de compra de cartera en el año 2007 ha tenido un importante crecimiento tanto en valores monetarios como en número de operaciones en relación al año 2006, y años anteriores. El crecimiento en volumen superó el 200%, y la disminución de la cartera vencida fue del 150%. Por lo cual se evidencia la necesidad de diseñar e implementar una metodología que permita el crecimiento ordenado de esta actividad, contar con un respaldo documentario adecuado que sustente las negociaciones, crecer en número de clientes vendedores de cartera, mantener un índice de cartera vencida inferior al

índice de cartera vencida correspondiente a la cartera generada por la propia entidad, y monitorear el comportamiento de la cartera comprada.

1.3.1. RESULTADOS DE AUDITORÍA REALIZADOS AL PROCESO DE COMPRA DE CARTERA AÑO 2.006

1.3.1.1. Objetivos de la Auditoría realizada

- Verificar la existencia de manuales de procedimientos y políticas de riesgo de crédito para el proceso de compra y venta de cartera.
- Determinar la existencia de medidas de control interno y de calificación de riesgo en el proceso de compra y venta de cartera.
- Verificar una correcta administración del portafolio de la compra y venta de cartera.

1.3.1.2. Procedimientos aplicados en la revisión

- Determinar la composición de la cartera comprada y vendida con corte a enero del 2.006.
- Realizar un levantamiento de información a los distintos procesos aplicados en la compra, venta y administración de la cartera en la unidad de Riesgos y Operaciones.
- Revisar la instrumentación en la compra y venta de cartera, verificando los soportes crediticios recibidos por el Banco en la compra.
- Verificar la existencia de manuales de procedimientos y políticas de riesgos en el proceso de compra y venta de cartera.

1.3.1.3. Resultados obtenidos en la Auditoría

- Se evidencia que no existen políticas de riesgo para la compra y venta de cartera. Para el proceso operativo, existe un manual de procedimientos que se encuentra en versión borrador, a pesar de haber sido elaborado en junio de 2.005.

- La administración de cartera comprada, que incluye la gestión de cobranza al cliente, la realiza el área de gestión de crédito de personas y pymes dentro de la unidad de riesgos, esta actividad resulta incompatible a las funciones del área.
- De la revisión al portafolio de cartera vendida se evidencian operaciones en mora, siendo una causal de recompra en el contrato respectivo que mantenga saldos en mora desde 5 hasta 60 días de mora.
- No se ha perfeccionado la cesión de derechos hipotecarios en la cartera vendida.
- Se observa que las actividades realizadas por las diversas áreas que realizan el proceso es manual y utilizan archivos en Excel.

1.3.1.4. Recomendaciones realizadas en la Auditoria

- Pronta emisión y difusión de las políticas de riesgo, para la compra, venta y administración de la cartera. La unidad de normativa debe oficializar el manual de procedimientos de este proceso. Fecha de regularización: 30 de marzo 2.006.
- Transferir la gestión de recuperaciones a los canales respectivos, como es el área de negocios a través de los oficiales de crédito, y recuperaciones a través de los gestores de cobro. Fecha de regularización: 30 de marzo de 2.006.
- Realizar la recompra de las operaciones de cartera vendida, para cumplir con lo estipulado en el contrato. Fecha de regularización: febrero 2.006.
- Realizar la cesión de derechos hipotecarios de la cartera vendida. Fecha de regularización: 30 de marzo de 2.006.
- Se considera que la información que se maneja es sensitiva por lo cual se recomienda la aplicación de un sistema automático que permita el ingreso a la información a través de perfiles, o el envío de información de forma encriptada. Fecha de regularización: 30 de marzo de 2.006.

1.3.2. RESULTADOS DE AUDITORÍA REALIZADOS AL PROCESO DE COMPRA DE CARTERA AÑO 2.007

1.3.2.1. Objetivos de la Auditoría realizada

- Evaluar el sistema de control interno en el proceso de instrumentación y administración de compra y venta de cartera de crédito.
- Comprobar el cumplimiento de las disposiciones estipuladas en los contratos de compra y venta de cartera.
- Evaluar la existencia de procedimientos de identificación y monitoreo de riesgos en el proceso de compra y venta de cartera.

1.3.2.2. Alcance y procedimientos aplicados en la Auditoría

- Determinar la composición de la cartera comprada y vendida con corte al 31 de enero de 2.007.
- Realizar un levantamiento de información a los distintos procesos aplicados en la compra, venta y administración de la cartera en las Unidades de Riesgo y Operaciones.
- Verificar la existencia de manuales de procedimientos y políticas de riesgos en el proceso de la compra y venta de cartera.
- Realizar un arqueo físico a los contratos suscritos con el Banco con cada institución.
- Verificar que la documentación soporte esté correctamente endosada a favor del Banco, y cumpla con lo establecido en los contratos.

1.3.2.3. Resultados obtenidos en la Auditoría

- La falta de definición de políticas de crédito y de riesgo en la compra de cartera bajo condiciones generales, puede dar lugar a un inadecuado análisis de riesgo de crédito.
- La ausencia de monitoreo a cada contrato puede dar lugar a la existencia de mayores recompras por causa de morosidad y definiciones inadecuadas por falta de información.

- Posibles pérdidas de documentación por ausencia de controles de salvaguarda física de los contratos de compra y venta y sus respectivos anexos.

1.3.2.4. Recomendaciones realizadas en la Auditoria

- A fin de garantizar que la toma de decisiones de la administración crediticia, se encuentre enmarcada en un sistema adecuado de administración de riesgos, y que en el proceso de negociación se tengan todos los riesgos operativos posibles, se solicita a la Unidad de Riesgo Global, que determine políticas de riesgo de crédito y operativo, como son: el análisis de riesgo de crédito de la cartera comprada, condiciones mínimas de la cartera, tal como plazos, montos de las garantías, de la documentación mínima que sustenta la compra de cartera, de las formalidades para la transferencia de la cartera, recuperación, y garantías. Fecha de regularización: 31 de mayo de 2.007.
- Realizar un reporte mensual que incluya: cartera comprada, recuperaciones, y recompras por contrato y por cliente con el fin de mantener un monitoreo de la cartera. Fecha de regularización: 31 de diciembre de 2.007.
- Incluir dentro del manual de operaciones de compra y venta de cartera, la realización de arqueos físicos por lo menos una vez al año. Fecha de regularización: 31 de mayo de 2.007.
- Ubicar los contratos y anexos de compra de cartera y enviar a la unidad de custodia. Fecha de regularización: 31 de mayo de 2.007.

1.3.3. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE ACTIVIDADES ACTUALES A ÁREAS INVOLUCRADAS EN COMPRAVENTA DE CARTERA

A inicios de abril de 2.008 se ha realizado un levantamiento de información por el área de organización y procesos, conjuntamente con el oficial de riesgo encargado de la compraventa de cartera, con la finalidad de analizar el flujo actual y diseñar un proceso para esta línea de negocio.

“La metodología utilizada ha sido el estudio descriptivo, que permite identificar las características del universo de investigación, señala formas de conducta y

actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”.¹

Los resultados de este levantamiento de información han sido:

- Escaso nivel de detalle de los subprocesos de Compra de Cartera.
- Falta de puntos de control que traen como consecuencia reprocesos.
- La creación del producto se realiza a mitad del proceso. Esto quiere decir, que para instrumentarse la compra de cartera es necesario crear un producto específico que recopile las características de cada negociación y se realice el desarrollo tecnológico para ello.
- Bajo nivel de comunicación entre áreas. Las áreas involucradas en este proceso son: Negocios, Riesgos, Operaciones, Tecnología, Custodia, Legal, Tesorería, al momento del levantamiento de la información se determinó que no tenían determinadas sus funciones, falta de interacción entre las áreas.
- Reprocesos por falta de estandarización de formatos y falta de capacitación al vendedor de cartera.
- Reprocesos en visado y liquidaciones causado por baja calidad en la data y documentación (operaciones de crédito y garantías) de la cartera del cliente.
- Cargas manuales y automáticas de operaciones de crédito y garantías.
- El área de custodia archiva la documentación de las compras en orden cronológico, no valida con el área de operaciones la documentación que recibe.

Frente a esta situación es necesario que la línea de negocios de Compraventa de Cartera, emplee los requisitos generales del Sistema de Gestión de Calidad que son:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

¹ Méndez, Carlos, Metodología, 2da. Edición, McGraw Hill Interamericana S.A., Colombia, 1998.

- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Los cambios y mejoras que se pretenden alcanzar en el corto plazo (12 meses) son los siguientes:

- Planificar el flujo detallado de todos los Subprocesos del Proceso Compra de Cartera
- Crear puntos de control que garanticen la calidad de la documentación y de la data proporciona por el cliente que minimizan reprocesos.
- Crear el producto de compraventa de cartera en el sistema, luego que la negociación se encuentre cerrada, y se requiere implementarla.
- Incrementar el nivel de comunicación entre áreas participantes (Banco Pichincha C.A., TCS y Vendedor de Cartera).
- Determinar formatos estándar para carga automática de data de clientes, operaciones de crédito y garantías y capacitación al vendedor para asegurar la calidad de la data.
- Validar la calidad de la data y documentación (operación de crédito y garantías) en la punta lo que garantiza la disminución de reprocesos en visado y operaciones.
- Eliminar cargas manuales debido a que se incluyen controles para realizar solo cargas automáticas.
- Centralizar la documentación por cliente vendedor de cartera. (archivo por cliente)

A través de la investigación realizada, se ha identificado la necesidad de definir un proceso claro que permita optimizar los recursos, contar con tiempos de respuesta oportunos y minimizar el riesgo operativo en esta línea de negocio. Para lo cual se plantea los siguientes procesos y áreas responsables.

Tabla 1.3: Lineamiento inicial para procesos directivos, operativos y de apoyo

Objetivo del Proceso	Responsable	Función
Directivos		
Velar por el cumplimiento de los acuerdos de servicios acordados por los intervinientes de la negociación	Unidad de Riesgos Unidad de Negocios	Dar seguimiento al proceso para que se cumpla los acuerdos según lo planificado
Operativos		
Coordinar la logística, tecnología, entrega de documentos habilitantes y archivos que permitan instrumentar la compra de cartera	Tecnología, Operaciones, Unidad de Riesgos, Garantías, Vendedor de Cartera	Trabajar conjuntamente para entregar oportunamente la documentación e información requerido a cada participante del proceso.
Cumplir con los parámetros establecidos para la generación de las bases de datos	Vendedor de Cartera Tecnología	Generar la información que le corresponda en forma correcta, para evitar reprocesos y demora en la instrumentación de la compra de cartera. Capacitar al vendedor de cartera para que la data esté correctamente llena.
Entregar los documentos habilitantes para la compra de cartera debidamente endosados o cedidos a favor de Banco Pichincha	Vendedor de Cartera Unidad Legal	Es responsable de endosar o ceder correctamente los documentos que permiten instrumentar la compra de cartera, para lo cual cuenta con el asesoramiento legal por parte del Banco.
Mantener en un solo file por cliente vendedor de cartera toda la documentación que sustente la compra realizada.	Custodia	Custodiar la documentación soporte de las compras de cartera realizadas, que permitan identificar las negociaciones realizadas con cada vendedor de cartera.
Apoyo		
Elaborar check list y parámetros legales de revisión de documentos habilitantes de la cartera a comprarse	Departamento Legal	El departamento legal del Banco debe definir los lineamientos que se deben visar de los documentos que soportan la adquisición de la cartera objeto de la negociación, y estandarizarlos según el tipo de documento, para lo cual implementará un check list de revisión documentaria.

<p>Contar con parámetros de control en cada parte del proceso</p>	<p>Unidad de Riesgos Unidad de Negocios Departamento Legal Tecnología, Operaciones, Garantías, Custodia</p>	<p>Cada participante debe ser responsable de cumplir oportunamente, con la menor cantidad de errores la parte del proceso que le corresponde. Al estar claro el proceso, se puede controlar el desempeño de cada área en forma individual y en conjunto teniendo como resultado la instrumentación de la compra, cesión adecuada de los documentos habilitantes (documentos de obligación y garantías), archivo por file, seguimiento a lo estipulado en el contrato.</p>
---	---	---

El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) se convierte en un instrumento clave para cumplir con el compromiso consignado en la política y los objetivos del proceso de “Compra Venta de Cartera”.

La definición del SGC es la siguiente: “La integración armónica de los elementos requeridos para desarrollar una gestión enfocada en cumplir los acuerdos establecidos con los clientes, al igual que los requisitos y legislación aplicable, prevenir la generación de fallas y riesgos, y tener un enfoque proactivo que apunte hacia las causas de falla, y mejorar continuamente el desempeño.”²

Se considera apropiado utilizar la implantación y consolidación del SGC, puesto que esta herramienta permite:

- Analizar la situación actual frente a los requerimientos de la Norma Internacional ISO 9001:2008.
- Planificar una Gestión de Calidad.
- Ejecutar un proceso de acuerdo a lo previsto.
- Verificar los resultados comparándolos con lo planificado.

• 2 ICONTEC. Herramientas para implementar un Sistema de Gestión de Calidad, 2da. Edición, Edición CYGA Colombia, 2006.

- o Actuar para remediar, corregir, prevenir, mantener y/o mejorar los resultados

Tabla 1.4: Comparación de la situación actual del proceso de compraventa de cartera según los resultados de las auditorías de los años 2.006 y 2.007 con los requerimientos de la Norma Internacional ISO 9001:2000.

Resultados de las auditorías realizadas en los años 2.006 y 2.007 al proceso de compraventa de cartera	Requerimiento de la Norma Internacional ISO 9001:2008
No existe política para la compraventa de cartera	<p>5.3. Política de la calidad</p> <p>a) Es adecuada al propósito de la organización.</p> <p>b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad</p> <p>c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad</p> <p>d) Es comunicada y entendida dentro de la organización.</p> <p>e) Es revisada para su continua adecuación.</p>
No existe manual de procedimientos	<p>4.2.2. Manual de la calidad</p> <p>a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.</p> <p>b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos.</p> <p>c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.</p>
Posibles pérdidas de documentación por ausencia de controles de salvaguarda física de los contratos de compra y venta y sus respectivos anexos.	<p>4.2.3. Control de los documentos</p> <p>a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.</p> <p>b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.</p> <p>c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.</p> <p>d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.</p> <p>e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.</p> <p>f) Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución.</p> <p>g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que mantengan por cualquier razón.</p>

e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables	No	
f) asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del SGC, se identifican y que se controla su distribución	No	
g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón	No	
4.2.4. Control de registros Procedimiento documentado que defina controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disponibilidad de los registros. Los registros deben ser legibles, fácilmente identificables y recuperables	Si	
5.1. Compromiso de la dirección		
a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer requisitos del cliente, como legales y reglamentarios	No	
b) estableciendo la política de la calidad	No	
c) asegurando establecer objetivos de la calidad	No	
d) llevando a cabo las revisiones por la dirección	Si	
e) asegurando la disponibilidad de recursos	Si	
5.2. Enfoque al cliente		
Alta dirección asegurar la determinación de necesidades de clientes y aumentar la satisfacción de los mismos	Si	
5.3. Política de la calidad		
a) adecuada al propósito de la organización	No	
b) compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del SGC	No	
c) marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad	No	
d) es comunicada y difundida dentro de la organización	No	
e) revisada para continua adecuación	No	
5.4. Planificación		
5.4.1. Objetivos de la calidad		
Ser medibles y coherentes con la política de la calidad	No	
5.4.2. Planificación del SGC		
a) SGC cumple con apartado 4.1. y objetivos de la calidad	No	
b) mantener integridad del SGC al planificar y realizar cambios en éste.	No	
5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación		
5.5.1. Responsabilidad y autoridad		
Estar definidas y comunicadas dentro de la organización	Si	
5.5.2. Representante de la dirección		

<p>c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas</p> <p>d) asegurar que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad</p> <p>e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia</p> <p>6.3. Infraestructura</p> <p>a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados</p> <p>b) equipo para los procesos (hardware, software)</p> <p>c) servicios de apoyo (transporte, comunicación o sistemas de información)</p> <p>6.4. Ambiente de trabajo</p> <p>Determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto</p>	<p>No</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>Si</p> <p>Si</p> <p>Si</p> <p>Si</p>	
<p>7. Realización del producto</p> <p>7.1. Planificación de la realización del producto</p> <p>a) objetivos de la calidad y requisitos del producto</p> <p>b) necesidad de establecer procesos y documentos y proporcionar recursos específicos para el producto</p> <p>c) actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección, y ensayo específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo</p> <p>d) registros necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos</p> <p>7.2. Procesos relacionados con el cliente</p> <p>7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto</p> <p>a) requisitos especificados por el cliente, para actividades de entrega y posteriores a la misma</p> <p>b) requisitos no establecidos por el cliente, necesarios para el uso especificado cuando sea conocido</p> <p>c) requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto</p> <p>d) cualquier requisito adicional que la organización considere necesario</p> <p>7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto</p> <p>a) requisitos definidos del producto</p> <p>b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente</p> <p>c) organización tiene capacidad para cumplir con requisitos definidos</p> <p>7.2.3. Comunicación con el cliente</p>	<p>No</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>No</p> <p>No</p> <p>No</p> <p>No</p> <p>No</p> <p>No</p> <p>No</p> <p>No</p> <p>Si</p>	

a) información sobre el producto	No	
b) consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo modificaciones	No	
c) retroalimentación del cliente, incluyendo quejas	Si	
7.3. Diseño y desarrollo	No	
7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo		
a) etapas del diseño y desarrollo	No	
b) revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo	No	
c) responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo	Si	
7.3.2. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo		
a) requisitos funcionales y de desempeño	No	
b) requisitos legales y reglamentarios aplicables	Si	
c) información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable	No	
d) cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo	No	
7.3.3. Resultados del diseño y desarrollo		
a) cumplir con los requisitos de los elementos de entrada para diseño y desarrollo	No	
b) proporcionar información apropiada para compra, producción y prestación del servicio	No	
c) contener o hacer referencia a criterios de aceptación del producto	No	
d) especificar características del producto esenciales para su uso seguro y correcto	No	
7.3.4. Revisión del diseño y desarrollo		
a) evaluar capacidad de resultados de diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado	No	
b) identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias	No	
7.3.5. Verificación del diseño y desarrollo		
Verificar con lo planificado el resultado de diseño y desarrollo cumpla con los requisitos de entrada. Manteniendo registros	No	
7.3.6. Validación del diseño y desarrollo		
Validar el diseño y desarrollo con lo planificado asegurando que el producto resultante satisfaga requisitos para uso previsto antes de su entrega o implementación. Mantener registros	No	
7.3.7. Control de cambios de diseño y desarrollo		
Identificar cambios de diseño y desarrollo, manteniendo registros. Los cambios se revisan, verifican y validan antes de implementación. Evaluar su efecto en las partes constitutivas y en producto entregado.	No	
7.4. Compras		
7.4.1. Proceso de compras		
Producto adquirido cumple requisitos de compra especificados. Evaluar y seleccionar	No	

internacionales o nacionales		
b) ajustarse o reajustarse según sea necesario	No	
c) estar identificado para determinar su estado de calibración	No	
d) proteger contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición	No	
e) proteger contra daños y deterioro durante la manipulación, mantenimiento y almacenamiento	No	
8. Medición, análisis y mejora		
8.1. Generalidades		
a) demostrar conformidad con los requisitos del producto	No	
b) asegurar la conformidad del SGC	No	
c) mejorar continuamente la eficacia del SGC	No	
8.2. Seguimiento y medición		
8.2.1. Satisfacción del cliente	No	
Realizar seguimiento a información de percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.		
8.2.2. Auditoría interna		
a) conformidad con disposiciones planificadas (7.1), con requisitos de esta Norma Internacional, y con requisitos de SGC	No	
b) se ha implementado y se mantiene de forma eficaz	Si	
8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos		
Aplicar métodos apropiados para seguimiento y medición del SGC	No	
8.2.4. Seguimiento y medición del producto		
Hacer seguimiento y medir características del producto para verificar que se cumplan requisitos. (7.1., 4.2.4.)	No	
8.3. Control de producto no conforme		
a) tomar acciones para eliminar la no conformidad detectada	No	
b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente, y cuando sea aplicable por el cliente	No	
c) tomar acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente	No	
d) tomar acciones apropiadas a los efectos o efectos potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.	No	
8.4. Análisis de datos		
a) satisfacción del cliente (8.2.1.)	No	
b) conformidad con los requisitos del producto (8.2.4.)	No	
c) características y tendencias de los	No	

procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (8.2.3., 8.2.4.)		
d) proveedores (7.4)	No	
8.5. Mejora		
8.5.1. Mejora continua		
La organización debe mejorar continuamente la eficacia del SGC mediante el uso de la política de calidad, objetivos de la calidad, resultados de auditoría, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas, revisión por la dirección	No	
8.5.2. Acción correctiva		
a) revisar no conformidades (quejas)	Si	
b) determinar las causas de las no conformidades	No	
c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no vuelvan a ocurrir	No	
d) determinar e implementar las acciones necesarias	No	
e) registrar los resultados de las acciones tomadas (4.2.4)	No	
f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas	No	
8.5.3. Acción preventiva		
a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas	No	
b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades	No	
c) determinar e implementar las acciones necesarias	No	
d) registrar los resultados de las acciones tomadas (4.2.4)	No	
e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas	No	

1.4. DEFINICION DE COMPRAVENTA DE CARTERA DE CREDITO

En el artículo 51 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero RO 250: 23-ene-2001, se describen las actividades permitidas para las entidades financieras, acorde a esta línea de negocio.

Las operaciones de Compraventa de Cartera se sustentan en el literal l) que indica lo siguiente: “ Adquirir, conservar o enajenar, por cuenta propia, valores de renta fija, de los previstos en la Ley de Mercado de Valores y otros títulos de crédito establecidos en el Código de Comercio y otras leyes, así como valores representativos de derechos sobre estos, inclusive contratos a término, opciones de compra o venta y futuros; podrán participar directamente en el mercado de

valores extrabursátil, exclusivamente con los valores mencionados en esta letra y operaciones propias. Las operaciones efectuadas a nombre de terceros, o la venta y distribución al público en general de dichos valores, deberán ser efectuados a través de una casa de valores u otros mecanismos de transacción extrabursátil;”

1.4.1. DEFINICIÓN DE COMPRAVENTA

Compraventa es el contrato por el cual una parte transfiere o se obliga a transferir el dominio de una cosa material o inmaterial y la otra parte paga o se obliga a pagar el precio convenido.

Según el Código Civil ecuatoriano, compraventa es un contrato en que una de las partes se obliga a dar una cosa y la otra a pagarla en dinero. El que contrae la obligación de dar la cosa se llama vendedor, y el que contrae la obligación de pagar en dinero, comprador. El dinero que el comprador se obliga a dar por la cosa vendida se llama precio.

1.4.2. DEFINICIÓN DE COMPRAVENTA DE CARTERA

Compraventa de cartera, es el contrato por el cual una parte transfiere el dominio que tiene sobre un conjunto de créditos, los mismos que deben estar debidamente documentados en contratos de mutuo o en instrumentos de valor como letras de cambio o pagarés a la orden.

El mutuo es un contrato de préstamo de dinero que suele ser remunerado mediante el pago de intereses en función del tiempo.

¿Qué es la “Compraventa de Cartera”?

Es una operación mediante la cual se permite transformar activos ilíquidos o de lenta recuperación en activos líquidos, es decir, moviliza cuentas por cobrar a largo plazo para obtener liquidez en el corto plazo, obteniendo así recursos monetarios para generar más capital de trabajo.

Es una negociación que tiene un objeto, causa y bien lícito, en la cual participan un Vendedor y un Comprador de cartera. ¿Qué gana cada participante en esta transacción? El comprador de cartera crediticia gana tiempo y dinero, se ahorra la generación de un proceso de crédito, que implica una carga operativa y monetaria de recursos e infraestructura, que ha sido asumida y desarrollada por la entidad que generó la cartera.

Es importante destacar que la cartera a ser comprada debe contar con parámetros de calificación determinados por el Comprador, como son: cobertura de deuda en el caso de contar con garantías reales, la relación de cuota de crédito frente al ingreso mensual del deudor, la calificación del deudor en el sistema financiero, idoneidad de las garantías, políticas de crédito aplicadas por el vendedor para calificar y originar cartera, entre otros. En el caso que una organización vende cartera sustentada en letras de cambio, cuyas obligaciones del deudor con dicha organización ya ha sido cubierta en parte, se adquiere la cartera por el valor de capital insoluto, el cual es traído a valor presente, aplicando una tasa de descuento.

Las políticas de crédito y cobranza de una empresa implican varias decisiones: 1) la calidad de la cuenta aceptada; 2) la duración del periodo de crédito; 3) el nivel de descuento por pronto pago; 4) fechas especiales, como fechas temporales, y 5) el nivel de los gastos de cobranza. En cada caso, la decisión debe implicar la comparación de los posibles beneficios de una modificación de las políticas con el costo de dicha modificación. Las políticas de crédito y cobranza óptimas serán aquellas que permitan obtener ganancias marginales equiparables a los costos marginales.

El vendedor recibe un pago anticipado respecto de la amortización de capital, lo que hubiera recibido como utilidad generada durante el plazo del crédito, lo cual le permite rotar con mayor fluidez y agilidad el dinero, originando así nuevos créditos y repetir el ciclo de su negocio.

Las operaciones de compraventa de crédito realizadas por un banco, cumple una función indirecta de intermediación, pues adquiere el crédito de su cliente vendedor de cartera, para recuperarlo del deudor cedido. Esto puede aplicarse a la adquisición de cartera académica, puesto que la universidad financia al estudiante, y en este caso el banco puede comprar dicha cartera crediticia.

Este proceso debe contar con una normativa legal clara, buena aceptación y percepción del público. Debe evaluarse la calidad de la cartera, tipo de garantía, permitir la diversificación y minimización del riesgo.

“En efecto, es evidente que la compraventa realizada por el banco en su condición de comprador es una forma de colocar parte de sus recursos y en ese sentido el producto de la misma se encuentra registrado en los activos del balance”.³

1.4.3. ELEMENTOS DEL CONTRATO DE COMPRAVENTA DE CARTERA

El marco contractual que ampara esta negociación es un convenio o contrato de Compra Venta de Cartera, entre las cláusulas que debe contener, se destacan las siguientes:

1.4.3.1. Objeto del contrato

Hacer un análisis de los elementos objetivos del negocio jurídico, constituido por las cosas o bienes que se venden de una parte, y el precio que se reconoce por ellas.

1.4.3.2. Obligaciones del Vendedor

Entregar y transferir el dominio de la cartera negociada, para lo cual se debe establecer: conservación y custodia, formas de entrega, plazo y lugar, accesorios, gastos de entrega.

³ Rodríguez Azuero Sergio, Contratos Bancarios, 5ta. Edición, Editorial Leyes, Colombia, 2002.

La obligación de garantía dice, en términos generales, con la obligación contraída por el vendedor en el sentido de que el comprador puede gozar de ellos en forma quieta y tranquila y utilizarlos adecuada y razonablemente para la finalidad natural que les corresponde y para la cual han sido adquiridas.

1.4.3.3. Obligaciones del Comprador:

Pagar el precio y recibir la cartera de crédito.

1.4.3.4. Incumplimiento del Contrato

Ante el incumplimiento de una de las partes la otra puede optar por resolver el contrato o exigir su cumplimiento, en ambos casos con indemnización de perjuicios.

1.4.3.5. Pactos Accesorios:

Los más tipificados en la legislación son el pacto de reserva de dominio, pacto de retroventa y el pacto de mejor comprador.

1.4.4. REQUISITOS DEL COMPRADOR PARA INSTRUMENTAR LA NEGOCIACIÓN DE COMPRAVENTA

El Comprador debe contar con:

- Personal especializado en la administración de este tipo de producto y servicios financieros.
- Fuerza de ventas que promocióne y posicione este producto en el mercado.
- Personal en el área legal para asesoría en la negociación, la instrumentación de la misma, el perfeccionamiento de la cesión de la garantía, recuperación judicial y extrajudicial de la cartera de crédito en mora si fuera el caso.

- Personal especializado en el área tecnológica y operativa, que brinden un servicio al cliente vendedor de cartera, permitiendo que la operación fluya con normalidad.
- Mayor fuerza e innovación en el área de Marketing.

1.4.5. BENEFICIOS DEL VENDEDOR AL REALIZAR LA NEGOCIACIÓN DE COMPRAVENTA

El Vendedor recibe como beneficios de la transacción:

- Premio financiero, como consecuencia de la originación y calidad de la cartera de crédito.
- Liquidez financiera, lo que le permite ofrecer más créditos, productos y servicios de su giro de negocio. Disminuye su riesgo de liquidez.
- Diversificar productos y servicios, aumentando la oferta y disminuyendo el riesgo por diversificación.
- Ampliar su cartera de clientes.

1.5. TIPOS DE NEGOCIACION DE COMPRAVENTA DE CARTERA

El negocio de intermediación financiera, por su naturaleza, es una actividad de asunción de riesgos. Las instituciones financieras en su función de canalizar el ahorro público hacia la inversión, deben transformar plazos, montos, monedas, tasas de interés y tipos de instrumento, proceso en el cual se producen desequilibrios entre activos y pasivos que generan exposiciones a diferentes riesgos.

“El proceso de mejoramiento de las técnicas de medición, evaluación y control de riesgos, ha permitido el desarrollo de la Administración de Activos y Pasivos que con el objeto de administrar y mitigar riesgos, ha evolucionado desde modelos sencillos de medición de la sensibilidad del margen neto de interés ante cambios en las tasas de interés del mercado, hasta modelos más o menos complejos que buscan establecer cómo cambios en las condiciones del mercado afectan el valor

económico de una institución. La gestión de riesgos contribuye a mejorar la eficiencia de las instituciones al permitir hacer un uso óptimo del capital. De esta manera, una gestión de riesgos adecuada genera la asignación eficiente de capital entre los diferentes negocios de acuerdo con su rentabilidad ajustada por riesgo”.⁴

Bajo esta premisa se pueden evaluar y seleccionar las condiciones de la negociación de la cartera a comprarse, en función del tipo de cartera, la calidad documentaria y crediticia, la evaluación al originador de cartera.

1.5.1. COMPRAVENTA DE CARTERA CON RECURSO

Es la compraventa de cartera en virtud de la cual, por así convenirse expresamente, el vendedor se obliga a pagar al comprador el importe de los créditos que vende, en todos los casos en los que el obligado o deudor principal de esos créditos no satisfaga oportunamente sus obligaciones. El recurso que se pacte puede ser total (es decir referido a la totalidad de la cartera de créditos materia de la compraventa); o, parcial (es decir referido a una parte de esa cartera), según se acuerde.

1.5.2. COMPRAVENTA DE CARTERA SIN RECURSO

Es aquella en la que, por así haberse acordado, el vendedor de la misma no asume frente al comprador, ninguna responsabilidad derivada de la falta del cumplimiento de las obligaciones por parte del obligado de la cartera de que se trate.

1.5.3. ADMINISTRACIÓN DE CARTERA

Es la gestión en virtud de la cual se realizan las actividades de archivo, custodia, cobranza y recaudación del importe de una determinada cartera de créditos. Cuando se realiza una operación de compraventa de cartera, es usual que el vendedor asuma las responsabilidades inherentes a la gestión de la administración de cartera, sin embargo este elemento debe ser expresamente

⁴ Resolución No. JB-2005-834 Norma “GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO”

acordado, ya que es factible que el acuerdo más bien consista en que el vendedor de la cartera no asuma la responsabilidad de su administración.

1.6. TIPOS DE CARTERA Y GARANTIAS

Según la Codificación de Resoluciones del Banco Central del Ecuador, se cuenta con la siguiente clasificación de cartera. Estos tipos de cartera son negociados a través de la compraventa de los mismos.

1.6.1. CARTERA HIPOTECARIA

Es el conjunto de créditos garantizados por garantías hipotecarias. Dentro de esta cartera se encuentran los créditos otorgados para vivienda, entendiéndose por éstas aquellas operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren caucionadas con garantía hipotecaria y hayan sido otorgadas al usuario final del inmueble; caso contrario, se considerarán como operaciones de crédito comercial, de consumo o micro crédito según las características del sujeto de crédito y del monto de la operación.

1.6.2. CARTERA DE CONSUMO

Es el conjunto de créditos otorgados a personas naturales que perciben ingresos provenientes del ejercicio de profesiones liberales, o son asalariadas y/o son rentistas, que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por este el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales.

Son personas naturales asalariadas las personas que trabajan en relación de dependencia sea en el sector público o privado y reciben un pago por su trabajo sea sueldo, salario, jornal o remuneración.

Son personas naturales rentistas aquellas personas que no trabajan (económicamente inactiva) pero perciben ingresos periódicos provenientes de utilidades de un negocio, empresa, alquiler u otra inversión.

La cartera de créditos de consumo incluye los siguientes segmentos de crédito:

1.6.2.1. Consumo

Son aquellas operaciones de crédito directo superiores a USD 600, otorgadas a personas naturales asalariadas, rentistas o trabajadores profesionales en libre ejercicio para adquirir bienes de consumo o pago de servicios. También forman parte de este segmento todas las operaciones de crédito directo de consumos inferiores a USD 600, cuando el sujeto de crédito tenga un saldo adeudado en créditos de consumo a la institución financiera, sin incluir lo correspondiente a tarjetas de crédito, superior a USD 600. Se incluye en este segmento las operaciones de crédito diferidas instrumentadas a favor de tarjeta habientes titulares que tengan un cupo mayor a USD 1.200 o con cupo ilimitado.

1.6.2.2. Consumo Minorista

Son aquellas operaciones de crédito directo otorgadas a personas naturales asalariadas, rentistas o trabajadores profesionales en libre ejercicio, para adquirir bienes de consumo o pago de servicios, cuyo monto por operación y saldo adeudado a la institución financiera en crédito de consumo, sin incluir lo correspondiente a tarjetas de crédito, no supere los USD 600. Se incluye en este segmento las operaciones de crédito diferidas instrumentadas a favor de tarjeta habientes titulares que tengan un cupo menor o igual a USD 1.200;

1.6.3. CARTERA DE MICROCRÉDITO

Es el conjunto de créditos no superior a USD 20.000 concedido a un prestatario, sea una empresa constituida como persona natural o jurídica con un nivel de ventas inferior a USD 100.000,00 al año, un trabajador por cuenta propia, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero.

La cartera de micro crédito puede incluir las siguientes operaciones:

1.6.3.1. Micro crédito de Subsistencia

Son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en micro créditos a la institución financiera sea menor o igual a USD 600, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria.

1.6.3.2. Micro crédito de Acumulación Simple

Son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en micro créditos a la institución financiera sea superior a USD 600 hasta USD 8.500, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas o ingresos anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria. Cuando el saldo adeudado en micro créditos supere los USD 600 pero no supere los USD 8.500 aunque el monto de la operación sea menor o igual a USD 600, la operación pertenecerá al segmento de micro crédito de acumulación simple.

1.6.3.3. Micro crédito de Acumulación Ampliada

Son aquellas operaciones de crédito superiores a USD 8.500 otorgadas a microempresarios y que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia o un grupo de prestatarios con garantía solidaria. Cuando el saldo adeudado en micro créditos con la institución financiera supere los USD 8.500 indiferentemente del monto, la operación pertenecerá al segmento de micro crédito de acumulación ampliada;

1.6.4. GARANTÍAS

Si la cartera a comprarse cuenta con garantías reales; dichas garantías deben encontrarse debidamente constituidas, endosadas o cedidas a favor del comprador de cartera.

Se pueden presentar las siguientes garantías en las operaciones de crédito compradas.

1.6.4.1. Contrato de venta con reserva de dominio

De acuerdo con la Sección 5ta. del Título II del Libro II del Código de Comercio, el contrato de venta con reserva de dominio es el contrato de compraventa mercantil de un bien mueble, como un vehículo, que se efectúa a plazos, en virtud del cual el vendedor se reserva el dominio del bien vendido, hasta que el comprador haya pagado la totalidad del precio. El comprador adquirirá el dominio del bien con el pago de la totalidad del precio, pero asumirá el riesgo del mismo desde el momento en que lo reciba de poder del vendedor.

1.6.4.2. Derechos Fiduciarios

De conformidad con la Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores, los derechos fiduciarios son el conjunto de derechos que se derivan de la calidad de beneficiario de un fideicomiso mercantil, los cuales representan el patrimonio autónomo constituido, y otorgan el derecho a que la fiduciaria les restituya los activos o el producto de su administración, de conformidad a las instrucciones señaladas en el contrato constitutivo.

1.6.4.3. Prenda Comercial Ordinaria

Es el contrato escrito, otorgado en dos ejemplares, por acto de comercio y está regulado por el Código de Comercio. En el original del contrato de prenda deben constar las condiciones del préstamo, la cantidad prestada, el interés, el plazo y la designación de la cosa dada en prenda, que debe quedar en custodia del acreedor: i) si se trata de efectos a la orden, la prenda se constituye mediante el endoso con las palabras “valor en garantía”; ii) si son títulos nominativos como acciones, la prenda se constituye con el traspaso hecho en los registros de la compañía, por causa de garantía; iii) si son instrumentos al portador, la prenda se constituye por la simple entrega del título.

1.6.4.4. Prenda Especial de Comercio

Es el contrato escrito que se establece a favor de un comerciante matriculado y sobre los artículos que vende mediante crédito que otorga al comprador. Debe constar por escrito en dos ejemplares y para que tenga valor debe inscribirse en el Registro Mercantil o en el de la Propiedad en los cantones en donde no exista Registro Mercantil.

1.6.4.5. Prenda Industrial

Es el contrato escrito otorgado mediante escritura pública o mediante documento privado reconocido judicialmente. Debe inscribirse en el Registro Mercantil o en el de la Propiedad en los cantones en donde no exista Registro Mercantil. La prenda puede constituirse únicamente sobre maquinaria industrial, instalaciones de explotación industrial, herramientas y utensilios industriales, elementos de trabajo industrial y productos transformados industrialmente.

1.6.4.6. Contrato de Hipoteca

El Contrato de Hipoteca, debe estar otorgado por Escritura Pública, debe estar debidamente inscrito en el Registro de la Propiedad del Cantón al que corresponda el bien inmueble que se hipoteca.

Este contrato debe tener como contenido mínimo lo siguiente:

- 1) Quienes son los otorgantes del Contrato;
- 2) Si la Hipoteca versa sobre un bien que no pertenece al deudor, sino a otra persona, deberá verificarse que la comparecencia y redacción del Contrato, vaya en este sentido;
- 3) Si uno de los otorgantes del Contrato de Hipoteca lo hace a través de Poder Especial o General, deberá verificarse la suficiencia legal de dicho Poder;
- 4) Sobre qué bien versa la hipoteca, con detalle específico (Dirección, Cantón, Provincia y los linderos y demás detalles del inmueble)
- 5) Qué tipo de obligaciones garantiza, debe ser siempre una hipoteca: Primera, Abierta y Preferente;
- 6) Causales de Ejecución Anticipada de la Hipoteca;

- 7) Cláusula de Asunción de Gastos: quién asume los gastos de la escritura, su inscripción y seguro;
- 8) Cláusula de Cesión de la Garantía Hipotecaria, que permita a la entidad garantizada, ceder la garantía sin requerirse la notificación al deudor Hipotecario y/o al constituyente de la Hipoteca;
- 9) Cláusula de solución de controversias, que puede ser a través de la Jurisdicción Ordinaria o de Arbitraje y Mediación;
- 10) Los textos de cesión de la Garantía Hipotecaria, deberá ser proporcionado por el abogado externo;
- 11) Debe verificarse que las firmas de quienes suscriben en la cesión, sea de quienes tienen la facultad de comparecer para el efecto.

CAPÍTULO 2

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Enfocar la estrategia corporativa a la visión de éxito del negocio, incluyendo el establecimiento y divulgación de la política de calidad.

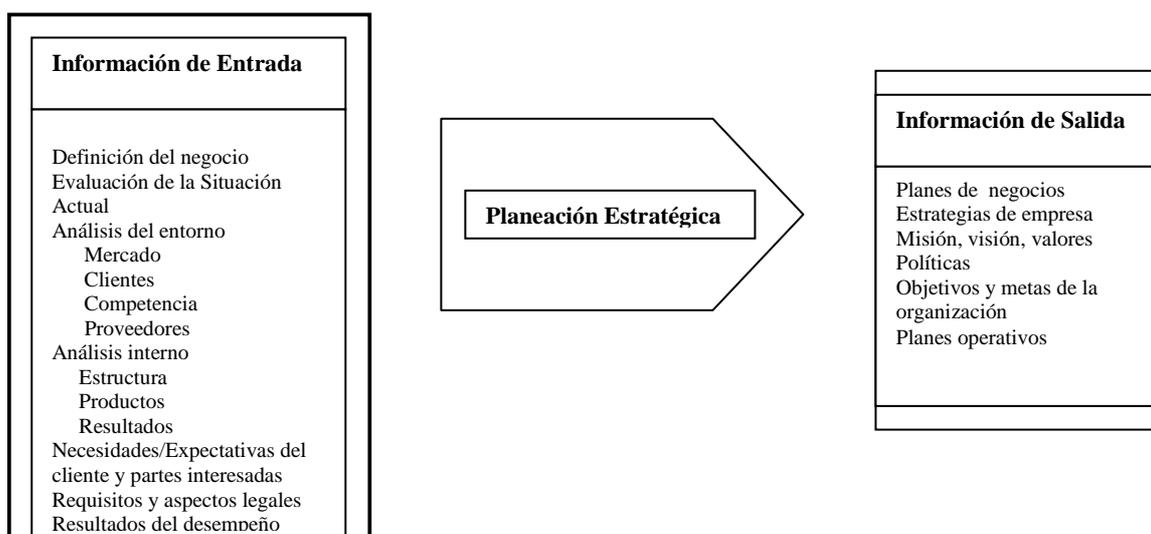
2.1. DEFINICION DE LA VISION Y MISION DE LA LINEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA

La planificación estratégica de la calidad constituye parte de la planeación estratégica de la empresa, la cual está encaminada en pensar y construir un futuro para la organización, en un entorno cambiante, considerando que es lo que se quiere lograr y como hacerlo, conociendo las capacidades propias y adaptándose.

Para tener consistencia con el diseño e implantación de una etapa piloto para un Sistema de Gestión de Calidad en la línea de negocio de Compraventa de cartera, es necesario alinearse a la planeación estratégica de la entidad objeto de esta investigación.

En la planeación estratégica es necesario definir las entradas y salidas, como se señalan en la tabla adjunta.

Tabla 2.1.: Entradas y Salidas de la Planeación Estratégica



Fuente: ISO 9000 y la Planificación de la Calidad

Para identificar las entradas de este proceso, se considera las siguientes variables

- Necesidades y expectativas del cliente
- Requisitos y aspectos legales
- Metas de la organización
- Expectativas de las partes interesadas
- Resultados de la planeación estratégica
- Resultados del desempeño

En el levantamiento de información que se ha realizado a través de la unidad de organización y procesos a los funcionarios que intervienen en el proceso de compraventa de cartera, así como la opinión que se ha recopilado de los clientes más importantes de esta línea de negocio, se ha elaborado la hoja de análisis siguiente

Tabla 2.2.: Hoja de análisis para la planificación de la calidad

	Expectativas de las partes interesadas y Metas de la Organización				Total
	Importancia Relativa (1)	Identificar y maximizar el valor de los clientes actuales y potenciales durante su ciclo de vida	Generar ventaja competitiva en calidad y productividad entregando bienes y servicios en forma más rápida, mejor y más barata que la competencia	Obtener resultados financieros sostenidos y superiores garantizando la solvencia y el adecuado manejo de riesgos	
Expectativas, necesidades y requisitos legales y del cliente		1	2	3	
Calificación rápida de la cartera a comprarse	3	$3*1*1=3$ (2)	$3*2*3=18$	$3*3*1=9$	30
Resultado oportuno de la calificación al Originador de la Cartera	1	$1*1*5=5$	$1*2*5=10$	$1*3*3=9$	24
Calidad en el proceso automatizado de compra e instrumentación de la cartera	4	$4*1*3=12$	$4*2*3=24$	$4*3*3=36$	72
Análisis legal oportuno del vendedor de la cartera y de la documentación habilitante en la cual está generada la cartera	2	$2*1*1=2$	$2*2*3=12$	$2*3*1=6$	20
Respuesta oportuna del comité de crédito al planteamiento de compra de cartera	5	$5*1*1=5$	$5*2*1=10$	$5*3*1=15$	30
Total Suma		27	74	75	176

- (1) En la importancia relativa se asigna un puntaje en orden de importancia para el interesado.
- (2) Resultado de multiplicar la importancia relativa de la expectativa del cliente * expectativa de la parte interesada * la relación o impacto entre las dos. 1) si no tienen relación, 3: si la relación es media y 5: si la relación es alta.

Fuente: ISO 9000 y la Planificación de la Calidad

Mediante esta hoja de análisis o formulario de planificación se puede comparar y calificar las relaciones entre las variables que son las expectativas del cliente contra las metas de la organización. Permite definir prioridades.

Las relaciones con mayores puntajes encontrados pueden ser identificadas como las directrices de calidad, facilita establecer compromisos con el cliente y es la base que medirá el desempeño global del sistema de gestión de calidad.

En este estudio se ha determinado las siguientes variables como prioritarias para el cliente:

1. Calidad en el proceso automatizado de compra e instrumentación de la cartera.
2. Respuesta oportuna del comité de crédito al planteamiento de compra de cartera.
3. Calificación rápida de la cartera a comprarse.

Al organizar esta información de acuerdo con el valor relativo obtenido, se pueden identificar los elementos que constituyen las directrices de la política de calidad

2.1.1. VISIÓN DE LA LÍNEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA

Como lo cita James C. Collins, en su libro "Cómo construir la visión de una empresa": "La estructura de la visión tiene dos partes principales: la ideología esencial y el futuro imaginado. La ideología esencial combina los valores esenciales y el propósito esencial de la organización. Esta es la amalgama que mantiene unida a la empresa que se desarrolla y cambia. El segundo componente de la visión es el futuro imaginado. En primer lugar la empresa debe identificar objetivos ambiciosos no fáciles de lograr; después debe articular unas descripciones vividas que expresen la forma en que se van a alcanzar esos objetivos."

El análisis para la planificación de la calidad, ha sido una herramienta que ayuda al equipo de trabajo que conforma la unidad de compraventa de cartera ha definir su visión, misión, objetivos estratégicos y valor empresarial. El equipo de trabajo

citado está conformado por funcionarios de las unidades de: Riesgos, Legal, Operaciones, Tecnología, Garantía y Custodia. Conjuntamente se ha definido la siguiente Visión para esta unidad de Negocio: “Ser una Línea de Negocio líder dentro del Banco Pichincha C.A, que busca utilizar adecuada, segura y rentablemente una parte de la liquidez del Banco y, al mismo tiempo, facilitar esa liquidez a la institución y/o empresa con la cual se ha decidido operar mediante la compraventa de cartera minimizando costos, maximizando la rentabilidad y mitigando el riesgo de estas operaciones.”

2.1.2. MISIÓN DE LA LÍNEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA

La Misión refleja la razón de ser de cada institución, resume el papel que cumplirá la organización en la sociedad, así como las expectativas de sus clientes. Debe ser amplia en su alcance, con la finalidad de dar una mayor amplitud a la definición creativa de de objetivos y estrategias. También debe ser motivante. Una vez que ha sido definida debe ser divulgada dentro como fuera de la organización.

Para establecer la misión de la Línea de Negocio de Compraventa de cartera, se pueden formular las siguientes preguntas:

- ¿A qué se dedicará el esfuerzo el equipo de trabajo para brindar su servicio?
- ¿Qué servicio se ofrecerá y a quién está enfocado?
- ¿Qué permite diferenciar el servicio que se ofrece al de otras entidades financieras?
- ¿Hacia dónde dirigirán sus pasos en el futuro?
- ¿Qué hace que la misión sea motivadora?

La misión definida por el equipo de trabajo de la línea de negocio objeto de este estudio es la siguiente:

Valorar y calificar el proceso de originación del vendedor de cartera, así como la cartera generada por la entidad vendedora, que permita la adquisición y crecimiento de activos de riesgos de calidad, empleando menos recursos, a través de un proceso ágil, oportuno y seguro, que brinde rentabilidad al

comprador, potencialice e incremente la relación comercial con el vendedor y los deudores de la cartera comprada.

2.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son los resultados de mediano y largo plazo que la institución espera lograr para hacer realidad lo planteado en la misión y visión. Es decir, son los peldaños que la organización deberá subir de forma sistemática para llegar a alcanzar la visión.

Las características de los objetivos estratégicos son:

- Medible.
- Tener un límite de tiempo.
- Estimulante.
- Ser entendido y aceptado por todos.
- Estar generado a través de procesos participativos.
- Debe ser relacionado y consistente con misión, valores, visión y diagnóstico estratégico.
- Redactarse con verbos en infinitivo.

Los objetivos estratégicos que se han planteado para la Línea de Negocio de Compraventa de Cartera son los siguientes:

1. Utilizar en forma adecuada, segura y rentable una parte de la liquidez del Banco, facilitando esa liquidez a la institución vendedora de cartera, la cual ha sido calificada previamente.
2. Evaluar en forma integral el proceso de originación de crédito de la empresa vendedora de cartera, lo cual se refleja en una aprobación para negociar con esta empresa o no, así como la calificación de la cartera objeto de la negociación, en un tiempo adecuado para el banco y el vendedor.
3. Generar un proceso automatizado de compraventa de cartera que permita instrumentar esta negociación en forma oportuna, y con calidad. Este proceso debe minimizar los costos y mitigar el riesgo en la adquisición de estas operaciones.

A través de un plan operativo para cada objetivo se pueden establecer las actividades e indicadores para alcanzarlos.

Tabla 2.3.: Plan operativo de los objetivos

Objetivo 1	Utilizar en forma adecuada, segura y rentable una parte de la liquidez del Banco, facilitando esa liquidez a la institución vendedora de cartera, la cual ha sido calificada previamente.		Indicador	Ratio de cartera vencida de cartera comprada debe ser menor a ratio de cartera vencida de la cartera generada directamente por el banco
Actividad	Responsable	Fecha de implementación	Fecha de ejecución	Observaciones
Revisar los resultados de auditoría de los años 2006, 2007 y aplicar las recomendaciones de dichos informes para asegurar la compra de cartera, aplicando acciones correctivas y preventivas. acciones	Oficial de Riesgo	Febrero 2008	Julio 2008	Se revisarán los resultados de las correcciones realizadas a los informes de auditoría en forma semestral
Dar seguimiento a las condiciones acordadas en los contratos de compraventa de cartera con cada vendedor procurando mantener la calidad de la cartera	Oficial de Riesgos	Febrero 2008	Marzo 2008	El seguimiento al cumplimiento de los contratos es mensual
Objetivo 2	Evaluar en forma integral el proceso de originación de crédito de la empresa vendedora de cartera, lo cual se refleja en una aprobación para negociar con esta empresa o no, así como la calificación de la cartera objeto de la negociación, en un		Indicador	Alcanzar por lo menos el 70% de calificación en el scoring de evaluación al proceso de crédito

	tiempo adecuado para el banco y el vendedor.			de vendedor
Actividad	Responsable	Fecha de implementación	Fecha de ejecución	Observaciones
Establecer un scoring para evaluar el proceso de generación de crédito y cobranza del vendedor de cartera	Oficial de Riesgos	Marzo 2008	Junio 2008	El resultado de la evaluación obtenido por el vendedor, debe ser informado mediante retroalimentación e implementarse las mejoras sugeridas por la unidad de Riesgos
Aplicar la política de calidad la calificación del portafolio de cartera	Oficial de Riesgos	Febrero 2008	Marzo 2008	La unidad de auditoría puede validar el cumplimiento de la calificación de cartera según lo indicado en la política

Objetivo3	Generar un proceso automatizado de compraventa de cartera que permita instrumentar esta negociación en forma oportuna, y con calidad. Este proceso debe minimizar los costos y mitigar el riesgo en la adquisición de estas operaciones.		Indicador	Contar con una dirección de ftp por cada vendedor de cartera donde se coloquen los archivos para generar las compras en forma automática
Actividad	Responsable	Fecha de implementación	Fecha de ejecución	Observaciones
Levantar información del desempeño de los procesos y la	Organización y Procesos	Marzo 2008	Septiembre 2008	Este levantamiento se verá cristalizado

conformidad del producto para determinar los cambios que podrían afectar al diseño e implementación del plan piloto del SGC	Oficial de riesgos			en la elaboración de un manual de procesos
Coordinar con el vendedor de cartera la automatización del proceso de compra venta de cartera, incluyendo la capacitación necesaria	Oficial de Riesgos Unidad de operaciones y tecnología	Julio 2008	Diciembre 2008	La unidad de operaciones y tecnología debe dar seguimiento al proceso de automatización y validar que la información que el banco reporta de las operaciones de cartera comprada sea correcta.

2.1.4. VALOR EMPRESARIAL

Los valores que describen el comportamiento de esta línea de negocios, y están enmarcados en la cultura organizacional del Banco Pichincha C.A. son:

Solidaridad, Laboriosidad, Competencia, Honestidad, Voluntad de Servicio, Optimismo, Permanencia, Capacitación, Compromiso y Autenticidad.

Tal vez, más que en ninguna época anterior, una organización tiene que saber hoy que representa y con qué principios va a operar. Un comportamiento organizacional basado en valores es un imperativo para la supervivencia. Una vez que la Línea de Negocios de Compraventa de Cartera tenga clara su visión y sus valores, podrá contar con una base sólida para evaluar sus prácticas administrativas y ponerlas de acuerdo con su visión, misión y valores expresados.

El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores empresariales, sino de ponerlos en práctica, en forma consecuente y diaria.

2.2. FORMULACION DE LAS DIRECTRICES DE LA ESTRATEGIA REQUERIDA PARA ORIENTAR A LA LINEA DE NEGOCIO HACIA EL LOGRO DE LA VISION

El Marco Estratégico del Banco Pichincha C.A. para el periodo 2009 -2010, está enfocado en la Generación de Valor Económico Incremental para los accionistas y el país, mediante la administración de riesgos, el incremento de participación en el mercado y la obtención de rentabilidad.

La Alta Dirección ha determinado su enfoque estratégico, en estas 3 principales estrategias para la generación de valor económico:

1. Identificación y maximización de valor de **CLIENTES** actuales y potenciales durante su ciclo de vida.
2. Generación de ventaja competitiva en **CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD** entregando productos y servicios más rápido, mejor y más barato que la competencia.
3. Obtención de **RESULTADOS FINANCIEROS** sostenidos y superiores garantizando la solvencia y el adecuado **MANEJO DE RIESGOS**.

A su vez, estas estrategias principales, se dividen en las siguientes subestrategias:

2.2.1. CLIENTES

- Implantación de MODELO DE ANALISIS Y CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y EL MERCADO (atributos de satisfacción, necesidades, tendencias)
- Desarrollo e Implementación de OFERTAS DE VALOR Y SERVICIO para los diferentes SUBSEGMENTOS (bienes/servicios canales, pricing (establecimiento de precios para los bienes y servicios), estándares, planes comerciales y modelo de atención).
- RETENCION de los clientes actuales (disminución de deserción) y ADQUISICION de nuevos clientes en determinados segmentos (enfoque de nichos).
- Potencialización e INCREMENTO EN LA RELACION con los clientes (venta cruzada, indicadores de penetración).

- Ampliación en cobertura de los CANALES Y Direccionamiento en el uso de CANALES ALTERNATIVOS.
- Aprovechamiento y entendimiento de las CADENAS DE VALOR de las empresas (Proveedor – Empresa- Cliente).

2.2.2. CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

- Aprovechamiento y entendimiento de las CADENAS DE VALOR de las empresas (Proveedor – Empresa- Cliente).
- Establecimiento de un MODELO DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE SERVICIO (Certificación de agencias, canales de comunicación que sean la voz del cliente).
- Profundizar la explotación de ALIANZAS CONSOCIOS ESTRATEGICOS (Casas comerciales, subsidiarias, filiales, otros).
- Desarrollo de sistema de COMUNICACIÓN interna, DIFUSION de políticas y procedimientos, y establecimiento de una CULTURA FINANCIERA.
- Incremento de la EFICIENCIA
- PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO Y PROCESOS (mejoramiento de perfiles, planes de carrera, capacitación, optimización de estructura, rediseño de procesos críticos).
- Consolidación esquema de ADMINISTRACION POR OBJETIVOS y sistemas de INCENTIVOS y REMUNERACION VARIABLE.

2.2.3. RESULTADOS FINANCIEROS Y MANEJO DE RIESGOS

- Implantación del MODELO GERENCIAL (apalancado en la medición y el control integral de seguimiento de estrategia a través de presupuestos financiero, objetivos por división e individuales, proyectos - PMO e indicadores de gestión, calidad y productividad).
- Consolidación del MODELO DE RIESGO GLOBAL que garantice la CALIDAD DE ACTIVOS DE RIESGO y MINIMICE LA POSIBILIDAD DE PERDIDAS (con riesgo operativo, financiero, estructural).
- Consolidación del MODELO DE APROBACION CREDITICIA Y COBRANZA por subsegmento.

o Alcanzar y mantener los niveles de capitalización, liquidez, y eficiencia que le lleven a la organización al PRIMER LUGAR de los bancos nacionales conforme al CAMEL (INDICAR SIGNIFICADO) Y CALIFICADORAS DE RIESGO, cumpliendo con los acuerdos bancarios internacionales (Basilea).

Al diseñar e implementar una etapa piloto para un Sistema de Gestión de Calidad en una de las líneas de negocio de Banco Pichincha, se planteó como objetivo redefinir esta estrategia corporativa, y enfocarla en ocho principios básicos de gestión de calidad que pueden ser utilizados por la Alta Dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño

1. Enfoque al cliente.- Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. Liderazgo.- Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en los objetivos de la organización.

3. Participación del personal.- El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque basado en procesos.- Un resultado deseado se alcanza con mayor eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque de sistema para la gestión.- Identificar, entender gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, permite alcanzar la eficiencia y eficacia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua.- Debería ser un objetivo permanente de una organización mantener una mejora continua del desempeño global de la organización.

7. Enfoque basados en hechos para la toma de decisiones.- El análisis de los datos y la información contribuyen a la toma de decisiones eficaces.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.- Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Las empresas invierten en asesorarse sobre Sistemas de Gestión de Calidad porque han entendido que los clientes son el elemento esencial del cual viven, y deciden orientar su gestión a atender sus requerimientos. Los Sistemas de Gestión de Calidad son la mejor herramienta utilizada hasta ahora que permite reducir los costos de la no calidad.

La certificación de este sistema, le permite a la empresa generar confianza, reconocimiento y apertura de nuevos mercados. Así como un mejor posicionamiento frente a la competencia.

Se puede citar como beneficios para una organización al trabajar con un Sistema de Gestión de Calidad los siguientes:

- Mejora continua de la calidad de los servicios y productos que ofrece.
- Atención amable y oportuna a sus usuarios.
- Transparencia en el desarrollo de procesos.
- Asegurar el cumplimiento de sus objetivos, en apego a las leyes y normas vigentes.
- Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
- Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.
- Adquisición de insumos acorde con las necesidades.
- Delimitación de funciones del personal.
- Mejores niveles de satisfacción y opinión del cliente.
- Aumento de la productividad y eficiencia.
- Reducción de costos.
- Mejor comunicación, ambiente laboral y satisfacción en el trabajo.
- Una ventaja competitiva, y aumento en las oportunidades de venta.

2.3. ESTABLECIMIENTO DE LA POLITICA DE CALIDAD

La política de calidad se la puede ejemplificar como una carta de presentación de la empresa, donde se exponen los aspectos que se quieren dar a conocer.

Existen 4 pasos que permiten entender fácilmente y estructurar una política de calidad

1. ¿A qué se dedica la empresa? Requiere una explicación clara del giro del negocio
2. Satisfacción del cliente, va enfocado ¿a qué se quiere lograr? Un cliente satisfecho permite el crecimiento de una organización.
3. Norma de aplicación, bajo que norma trabaja la empresa para obtener sus logros y que metodología utiliza.
4. Mejora continua, busca crecer y mejorar permanentemente.

En el requisito 5.3 Política de la Calidad de la norma ISO 9001:2008 indica que la alta dirección debe asegurarse que la política de calidad

- a) es adecuada al propósito de la organización,
- b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e) es revisada para su continua adecuación.

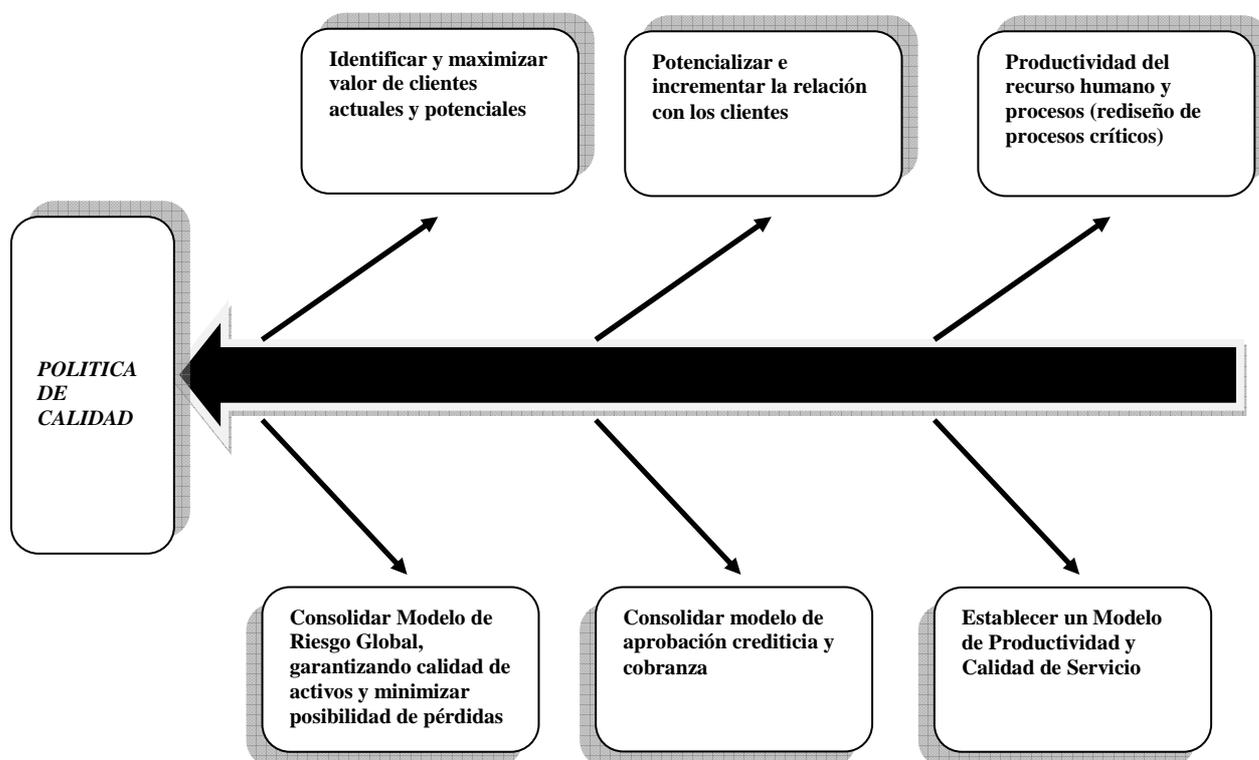
La línea de negocios de Compraventa de Cartera, tiene como misión: Valorar y calificar el proceso de originación del vendedor de cartera, así como la cartera generada por la entidad vendedora, que permita la adquisición y crecimiento de activos de riesgos de calidad, empleando menos recursos, a través de un proceso ágil, oportuno y seguro, que brinde rentabilidad al comprador, potencialice e incremente la relación comercial con el vendedor y los deudores de la cartera comprada.

Para el desempeño de sus actividades, el equipo de trabajo que ejecuta el proceso de compraventa de cartera se compromete a cumplir los lineamientos de su política de calidad, que indican:

- Mantener un enfoque de Optimización y Liderazgo en Costos y Optimización de Estándares Operacionales.
- Cumplir con la legislación y los compromisos asumidos mediante los acuerdos contractuales por el vendedor y comprador de la cartera.
- Identificar, evaluar, monitorear y controlar permanentemente los riesgos operacionales, la evolución de la cartera.
- Mejorar continuamente sus procesos y promover el pensamiento y comportamiento estratégico, basada en sus Valores y orientada a la consecución de su Visión como unidad de Línea de Negocio.
- Comunicar y procurar la adopción de estos compromisos en sus proveedores, clientes y colaboradores.
- Tener el compromiso de cumplir con los requisitos de los clientes.
- Es el marco de referencia para los objetivos de calidad

Para establecer la relación de la política de la calidad y la estrategia del banco se ha realizado el siguiente análisis causa – efecto.

Figura 2.1.: Análisis causa efecto de la relación de la política de calidad y la estrategia del banco



2.3.1 LÍMITES DE PROCESO QUE IMPLANTARÁ LA POLÍTICA

Esta política considera los lineamientos generales a ser evaluados: i) la negociación de la compraventa de cartera a nuestros clientes de Banca de Empresas, a instituciones financieras, originadores de cartera y otros; ii) la calificación del cliente vendedor; iii) la calificación de la cartera; iv) la calificación de los deudores obligados de la cartera objeto de la negociación; v) la instrumentación de la negociación a través de la suscripción del correspondiente contrato; vi) revisión física de los documentos que respaldan la negociación, la cesión y endoso de esos documentos así como de las garantías que respaldan la negociación; vii) ingreso de la cartera en custodia del Banco; viii) desembolso del precio resultante de la negociación de compra de cartera; ix) administración de la cartera; y, x) gestión y monitoreo de la cartera comprada.

2.3.2. APLICABILIDAD

El alcance de esta política es a nivel nacional y se aplicará a todas las compraventas de cartera realizadas a clientes de Banca de Empresas, a instituciones financieras, originadores de cartera y otros que soliciten esta facilidad de liquidez, desde la definición y negociación, hasta la contabilización de las operaciones compradas y posteriormente con los procesos de seguimiento de esta cartera.

2.3.2.1. Participantes

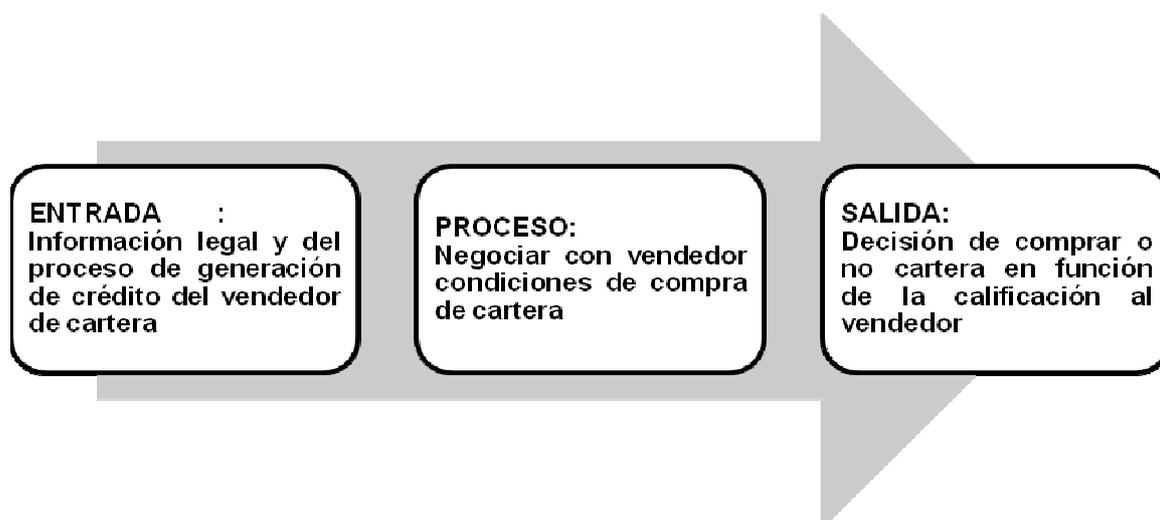
Son quienes intervienen en el proceso de compraventa de cartera

- Segmentos empresarial e institucional del Banco, así como el área de riesgos para operaciones de compra directa
- Empresa vendedora de cartera
- Unidad de Riesgos Banco Pichincha
- Unidad de Liquidaciones
- Técnico de Operaciones
- Jefe de Equipo
- Visado
- Técnico de Operaciones
- Unidad de Parametrización de productos
- Custodia de valores
- Operador de Operaciones
- Unidad de Tecnología
- Legal Banco Pichincha y Legales externos
- Unidad de Tesorería

2.3.2.1.1. Segmentos empresarial e institucional del Banco, así como el área de riesgos para operaciones de compra directa

Es quien envía las instrucciones para la compra de cartera, quien autoriza o niega la transacción después del informe realizado y quien realiza y lidera el proceso de negociación con la empresa vendedora de cartera.

Figura 2.2.: Proceso del segmento empresarial, institucional y riesgos

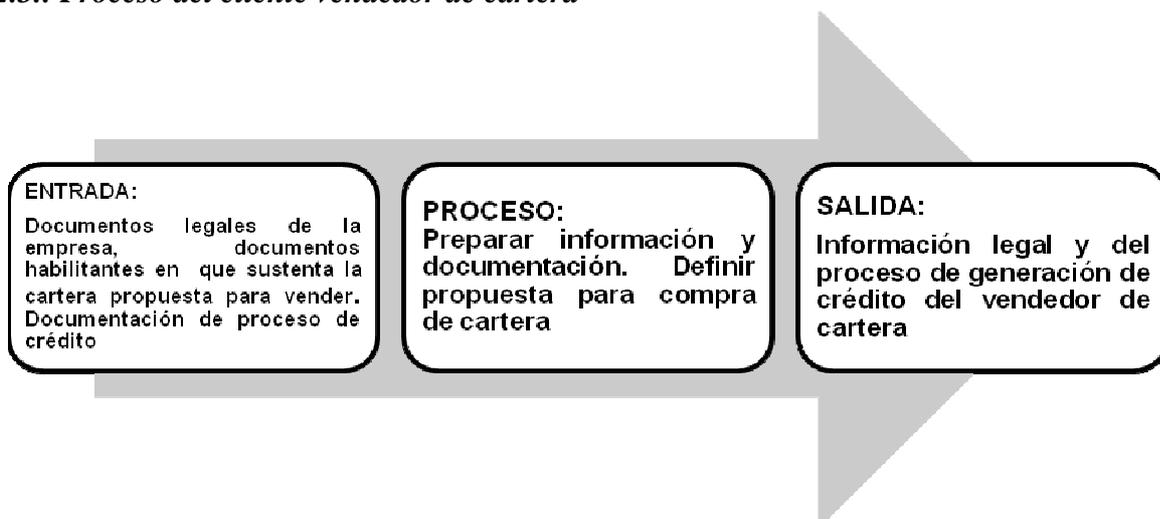


2.3.2.1.2. Cliente empresa vendedora de cartera

Es un cliente del segmento empresarial o corporativo a quién se le compra cartera. Es el responsable de presentar toda la información solicitada por el Banco Pichincha de sus clientes y de la empresa proponente, para la respectiva calificación.

Luego de que el Banco compra la cartera, será responsable de la coordinación con el área de Liquidaciones en los procesos de administración de la cartera comprada.

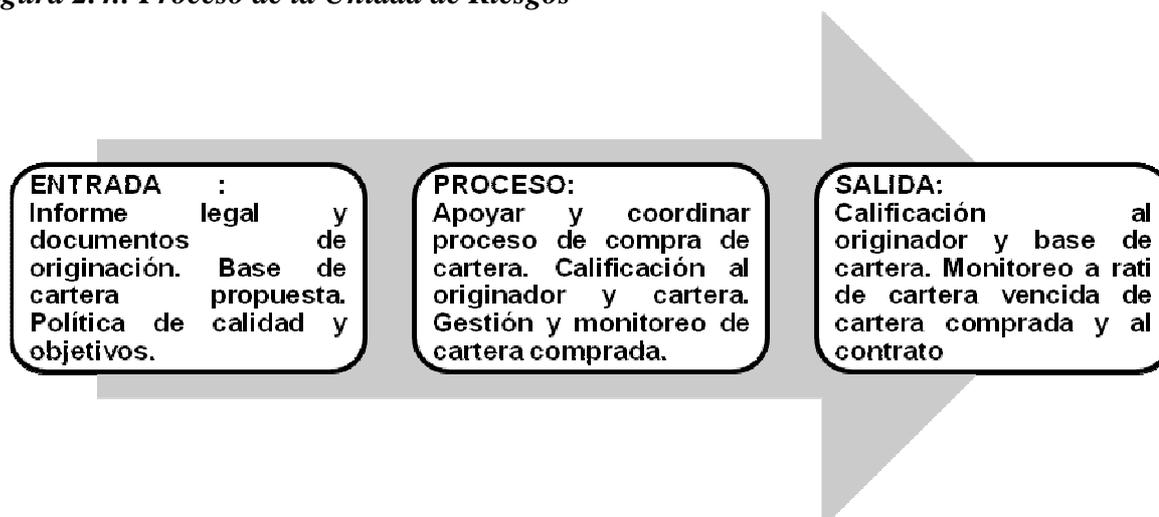
Figura 2.3.: Proceso del cliente vendedor de cartera



2.3.2.1.3. Unidad de Riesgos

Responsable de definir los parámetros de calificación de clientes y calificar a los mismos utilizando las herramientas del buró de crédito y la política de calidad, lo que permite realizar la calificación masiva. Es responsable del monitoreo de la cartera y de la gestión de cobro; de la administración y del seguimiento de los clientes vencidos, en coordinación con el vendedor. Es responsable de la coordinación para la ejecución de garantías hipotecarias y de la revisión del riesgo operativo del proceso y del producto.

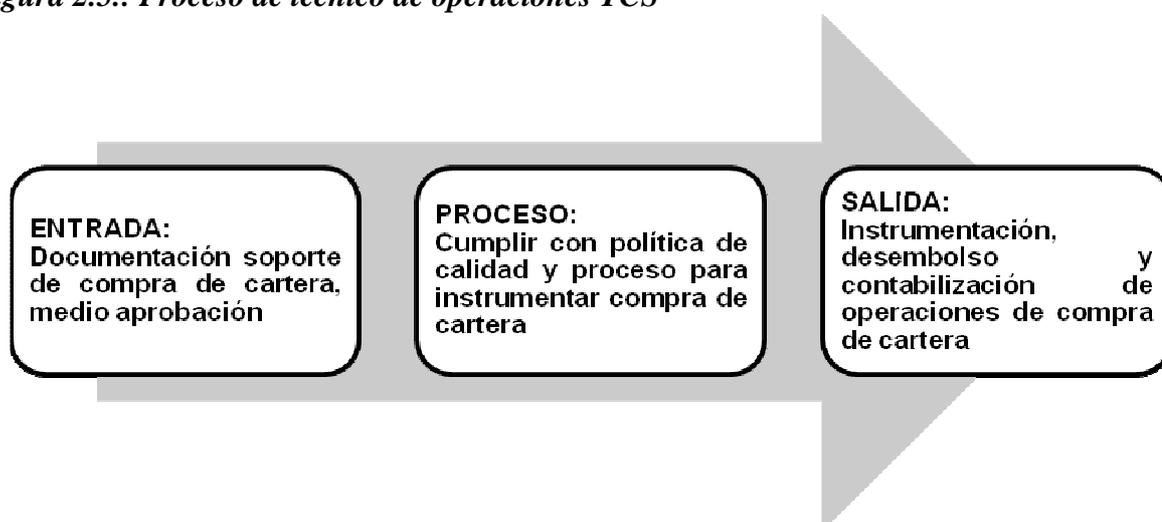
Figura 2.4.: Proceso de la Unidad de Riesgos



2.3.2.1.4. Técnico de Operaciones TCS

Gestiona la revisión de la documentación e información solicitados por la Unidad de Riesgo, verifica datos de clientes calificados, contabiliza las operaciones y verifica el medio de aprobación. Revisa que el producto sea el apropiado para la compra. Es responsable de recibir los instrumentos legales de la compra de cartera. Verifica que la contabilidad sea la correcta. Realiza el ingreso de las operaciones, validación y contabilización de cada una de ellas. Envía reportes y confirmación al comprador. Es responsable además de la generación y envío de reportes de cartera comprada y del cuadro de la misma.

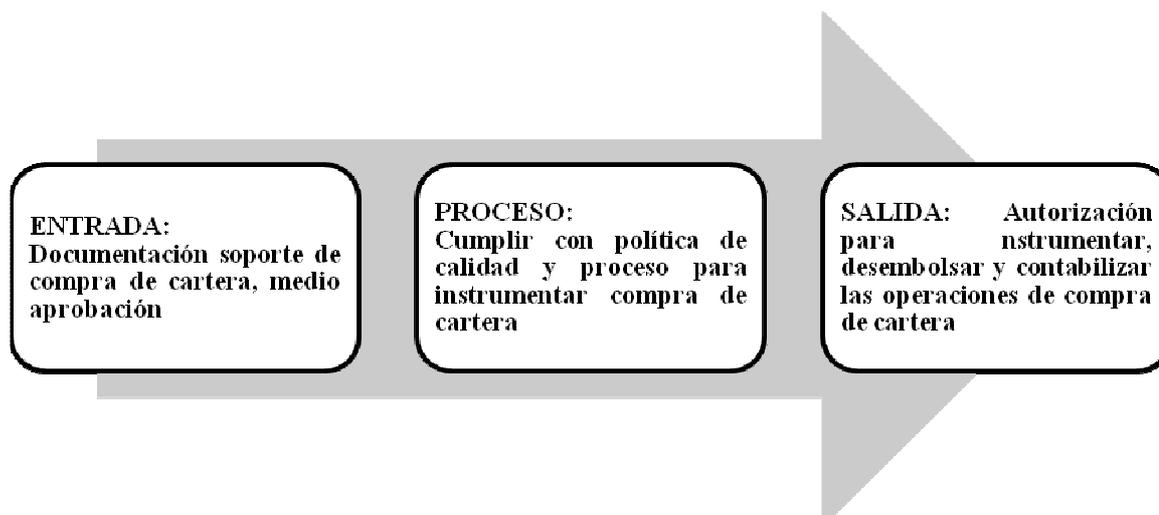
Figura 2.5.: Proceso de técnico de operaciones TCS



2.3.2.1.5. Jefe de Equipo Operaciones TCS

En el proceso de compra de cartera autoriza las operaciones generadas en el sistema para continuar con el desembolso de las mismas.

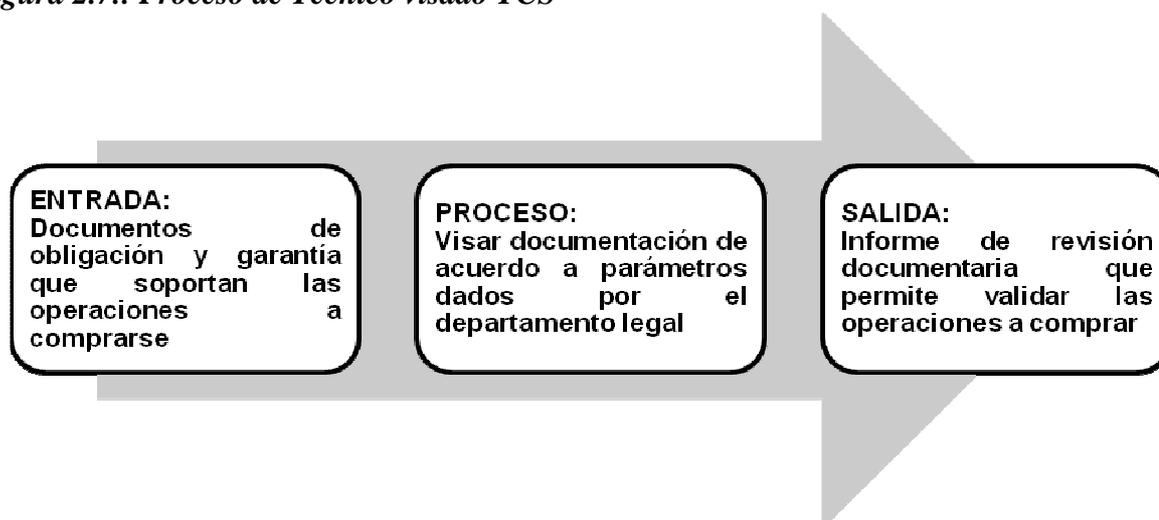
Figura 2.6.: Proceso de Jefe Operaciones TCS



2.3.2.1.6. Técnico de Visado TCS

Es el encargado de validar la documentación de crédito y garantías enviada por el vendedor en base a la lista de chequeo, parámetros y formato de visado proporcionados por las áreas Legal y Riesgos de Banco Pichincha. Coteja la información enviada por el Vendedor contra los documentos físicos del crédito y las garantías y elabora un informe de revisión.

Figura 2.7.: Proceso de Técnico visado TCS

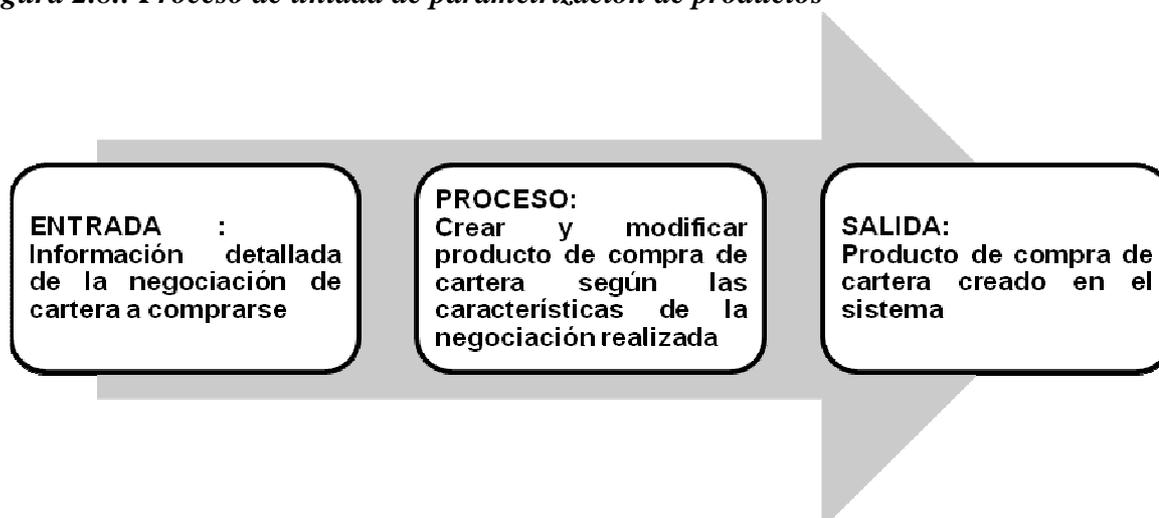


2.3.2.1.7. Unidad de Parametrización de Productos

Es la encargada de crear y modificar los productos de compra de cartera en el sistema según las especificaciones de la negociación, este direccionamiento será

dado por el segmento empresarial o la unidad de riesgos, quien haya realizado la negociación con el vendedor.

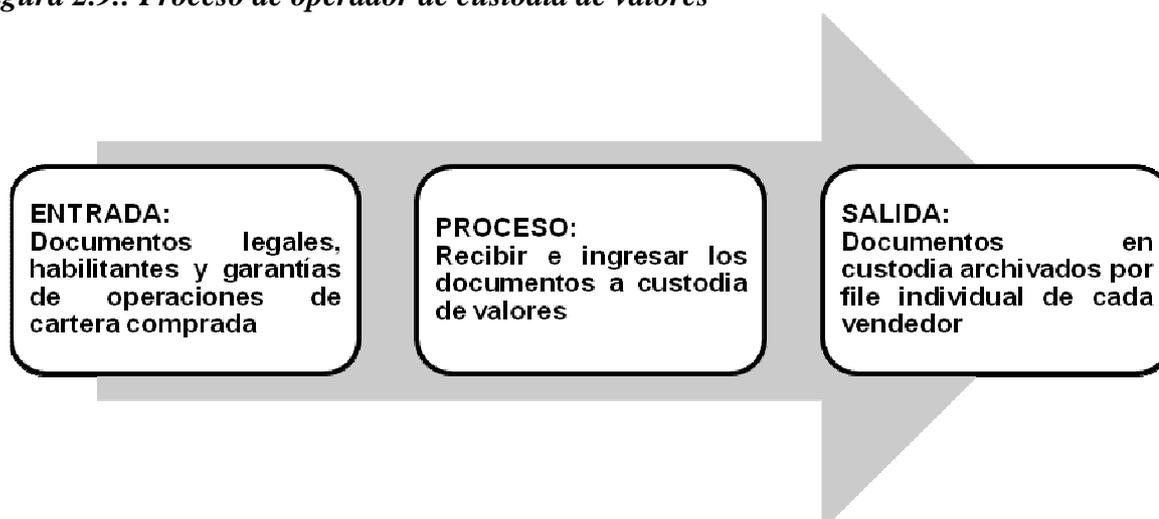
Figura 2.8.: Proceso de unidad de parametrización de productos



2.3.2.1.8. Operador de Custodia de Valores

Recibe e ingresa los documentos legales, habilitantes y las garantías de las operaciones de cartera comprada a Custodia de Valores, siendo el responsable de mantener todos los documentos de los clientes vendedores en un solo file individual.

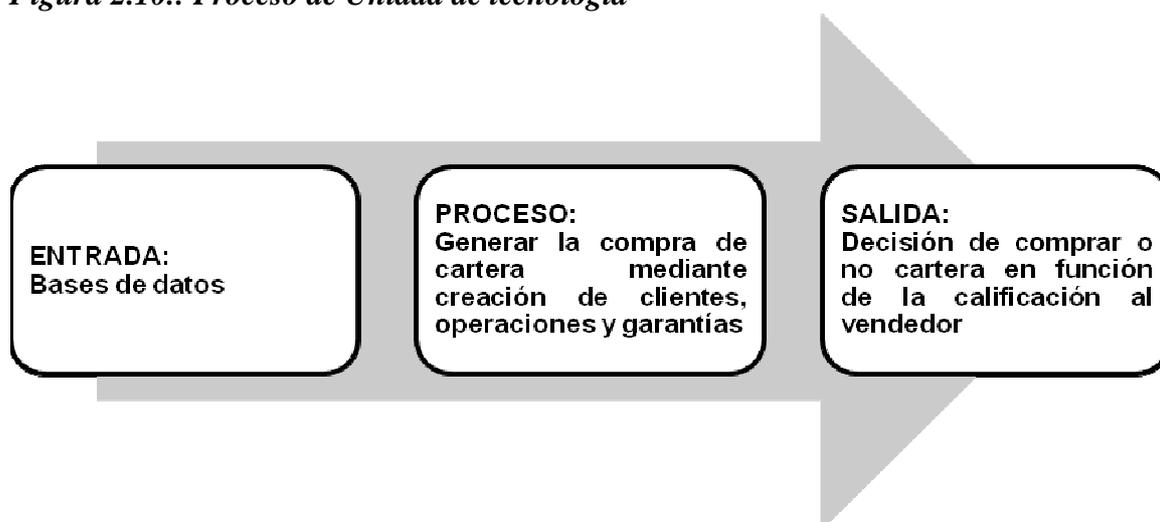
Figura 2.9.: Proceso de operador de custodia de valores



2.3.2.1.9. Unidad de Tecnología

Es la responsable de generar un proceso automático de compra de cartera que permita: crear a los clientes nuevos en el sistema previa a la generación de las operaciones, realizar la carga automática de las operaciones en el sistema y atar a cada una de ellas la cuenta de débito y las garantías correspondientes.

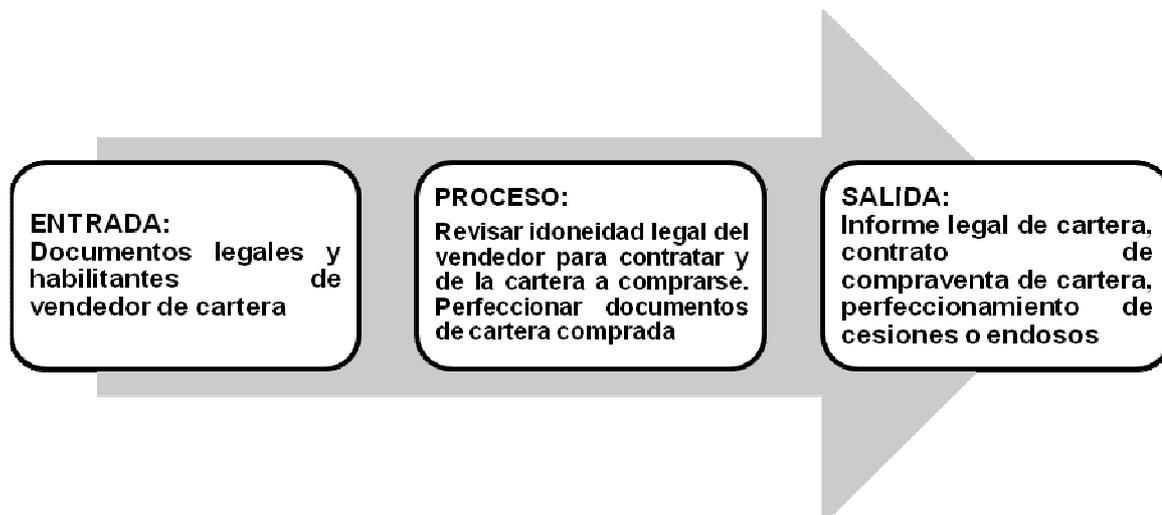
Figura 2.10.: Proceso de Unidad de tecnología



2.3.2.1.10. Departamento legal

Son responsables de aprobar la documentación legal y de garantías entregadas por el Vendedor como respaldo de la cartera a ser comprada por el Banco e informar sobre la legalidad de la cartera a ser comprada. Elaboran el contrato de compra de cartera a ser firmado por los representantes legales de las partes y realizan el perfeccionamiento del endoso de documentos y de la cesión de derechos que corresponda.

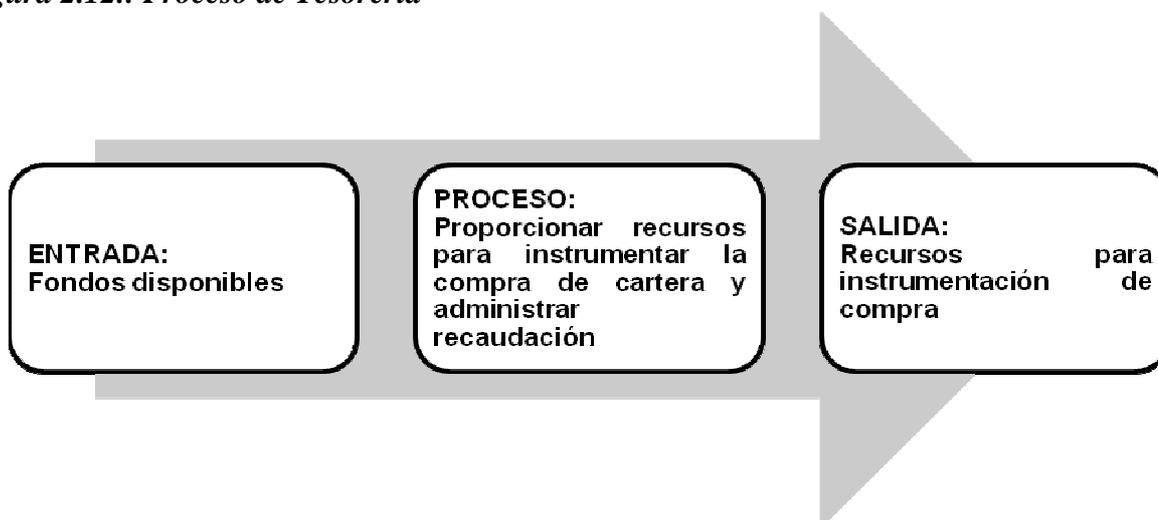
Figura 2.11.: Proceso de departamento legal



2.3.2.1.11. Tesorería

Es responsable de proporcionar los recursos necesarios para la compra de cartera y administra los recursos provenientes de los abonos diarios de las operaciones compradas.

Figura 2.12.: Proceso de Tesorería



2.3.3. DE LA COMPRA DE CARTERA

El área de Riesgos o el área comercial deberán enviar el contrato y el Medio de aprobación con las respectivas firmas de autorización a la Unidad de Liquidaciones para proceder con la compra de cartera.

Para una compra de cartera es obligación del vendedor de la misma enviar la información (Bases de clientes, operaciones de crédito, garantías y formato de visado) de los clientes que van a ser calificados en un archivo Excel o FTP conforme lo requerido por el comprador de cartera.

Las bases de clientes, operaciones de crédito, garantías y el formato de visado deberán ser enviados al vendedor de cartera por la Unidad de Riesgos.

La Unidad de Parametrización de Productos será la encargada de crear los productos de cartera comprada. Es responsabilidad del área de Tecnología introducir el contenido de las operaciones o grupo de documentos (letras de cambio o pagarés) en el sistema, las cuales deben tener ligada la cuenta de débito y las garantías respectivas indicadas por el área de Operaciones.

La Unidad de Liquidaciones será la encargada de realizar el desembolso de las operaciones luego de la revisión de los documentos. El desembolso por el precio de la cartera se realizará una vez efectuada la contabilización y siguiendo las instrucciones detalladas en el Medio de Aprobación. El contrato y el Medio de Aprobación originales así como una copia de la transferencia realizada deberán ser enviados a Custodia de Valores una vez concluida la contabilización.

2.3.4. ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA COMPRADA

La Unidad de Liquidaciones llevará el control de los valores abonados y cancelados de cada operación por cliente comprado.

Los abonos se realizarán mediante débito a la cuenta del cliente vendedor automáticamente. En caso de ser Cartera sin recurso, el Banco Pichincha se encarga de la gestión, o se aplicarán manualmente cuando no exista recurso y la administración la tenga el vendedor.

Es responsabilidad de la Unidad de Liquidaciones enviar mensualmente a cada uno de los clientes el detalle de las operaciones compradas por el Banco

Pichincha, con el fin de que puedan realizar el seguimiento respectivo. En caso de que los clientes soliciten en una fecha determinada un reporte específico, la Unidad de Liquidaciones deberá proporcionárselo.

El área de Liquidaciones deberá enviar el reporte de vencimientos del mes siguiente de cada uno de los productos de compra de cartera, entre el 25 y el 27 de cada mes, al área de Custodia de Valores y a cada cliente para el control respectivo. Es responsabilidad de liquidaciones enviar a custodia un reporte de las operaciones canceladas del mes anterior.

2.3.5. DE LAS CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DE LA CARTERA

1. Las compras de cartera institucionales serán aprobadas por la Gerencia General o Vicepresidencia de Riesgos.
2. Se consideran operaciones institucionales a las realizadas con instituciones controladas del sector financiero o con compañías originadoras de cartera.
3. Se consideran operaciones no institucionales a toda compra de cartera con recurso o recurso parcial a clientes corporativos y empresariales.
4. Se comprará cartera con recurso, recurso parcial o sin recurso, según la aprobación obtenida en cada caso.
5. El monto mínimo de crédito para la compra de cartera de Consumo, Vivienda y Comercial, son los establecidos en la siguiente tabla:

Tabla 2.4.: Parámetros generales para la cartera comprada

Tipo de Crédito	Monto mínimo	Monto máximo	Plazo Mínimo	Plazo máximo
Microempresarial	1.000	5.000	6 meses	12 meses
Consumo	1.000	10.000	6 meses	2 años
Cartera Educativa	Montos y plazos	de acuerdo a	Créditos	otorgados por establecimiento
Vivienda	5.000	75.000	1 año	15 años
Vehículos	5.000	25.000	1 año	48 meses
Comercial	10.000	100.000	90 días	5 años
Banca Comunal	50	6.000	4 meses	12 meses

6. El precio y condiciones de cada compra serán fijadas en el comité de crédito correspondiente o por la Unidad de Riesgo según corresponda.

7. Se aceptarán precancelaciones sin penalización.
8. Las compras de cartera se recibirán e instrumentarán máximo hasta 4 días laborables antes de fin de mes.
9. En todas las compras de cartera con recurso o sin recurso se debe definir un límite de morosidad tolerable en dichas compras a originadores, la mora mensual y el uso de recurso debe ser monitoreado mensualmente por Gestión y Monitoreo de Personas. Si los límites definidos son superados se debe suspender la compra a ese originador y, de ser el caso, ejecutar otras penalidades acordadas.

2.3.6. DE LA APROBACIÓN

1. La compra de cartera se considera como riesgo indirecto del cliente vendedor cuando se la realiza con recurso y/o recurso parcial y será contabilizada como tal dentro del riesgo global del vendedor.
2. Toda compra realizada por el Banco, con recurso total o parcial, será imputable al riesgo global en caso de que la persona de quien se compró la cartera sea cliente del Banco, es decir debe sumarse al resto de endeudamiento directo e indirecto.
3. En caso de que este cliente requiera un nuevo crédito, el valor de la cartera comprada se tomará en cuenta únicamente para la capacidad de pago; mientras que para la cobertura solo deben sumarse cuando son compras sin recurso o recurso parcial, ya que para las carteras compradas con recurso se cuenta con el aval del cliente vendedor y una garantía específica para esas carteras compradas.
4. La aprobación de compra de cartera se realizará bajo la siguiente matriz:

Tabla 2.5.: Nivel de aprobación para compra de cartera

COMERCIALIZACIÓN EN EL BANCO	NIVEL DE APROBACION
SEGMENTO EMPRESARIAL	Matriz de Crédito Vigente
SEGMENTO INSTITUCIONAL (Alta Gerencia)	Gerencia General y/o Vicepresidencia de Riesgos
COMPRAS DIRECTAS (Área de Riesgos)	Gerencia General y/o Vicepresidencia de Riesgos

2.3.7. DE LA RECUPERACIÓN

1. En el caso de las ventas con recurso total o parcial, el oficial de crédito encargado de la relación con el cliente vendedor o el funcionario que realizó la negociación, será el responsable de verificar que el importe de la cartera que se vence se acredite al Banco, a fin de mantener un control permanente sobre la cartera.
2. Los pagos de la cartera se podrán realizar en todas las ventanillas de las oficinas del Banco Pichincha, o en las ventanillas de la empresa vendedora o se podrán debitar de la cuenta del cliente siempre y cuando se cuente con la respectiva carta de autorización para el débito automático de las cuotas en la cuenta del cliente. Para el efecto el cliente deberá acercarse con la respectiva identificación (cédula, número de operación, etc.) que haya sido definida para el efecto, con el propósito de poder identificar a que transacción va a abonar.
3. En caso de que se trate de cartera sin recurso o recurso parcial, se procederá de acuerdo a lo establecido en la "Política para Cobranza Administrativa".

2.3.8. DE LA LIBERACIÓN DE DOCUMENTOS

Los documentos que respaldan operaciones de compras de cartera tienen la calidad de garantías "cerradas", las mismas que a su cancelación total serán liberadas.

CAPÍTULO 3

PLANIFICACION DIRECTIVA Y PLANIFICACION OPERACIONAL

Realizar la planificación directiva y operacional considerando la gestión de calidad en todos los procesos.

3.1. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

De acuerdo a la norma ISO 9000:2005 se define como: “Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”.

Permite la integración armónica de los elementos requeridos para desarrollar una gestión enfocada en cumplir los acuerdos establecidos con los clientes, al igual que los requisitos y la legislación aplicable, prevenir la generación de fallas y riesgos, y tener un enfoque proactivo que apunte hacia las causas de falla, y busca la mejora continua.

El propósito fundamental del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) es:

- Formular y asumir un compromiso ante los clientes y la misma empresa, esto se refleja en la Política de Calidad.
- Concretar el compromiso con objetivos, metas y acciones específicas.
- Lograr los objetivos y metas previstas, y de esta manera prevenir las fallas, gestionar los riesgos, cumplir los requisitos y mejorar continuamente el desempeño.

La Norma Internacional ISO 9001: 2008 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y reglamentarios aplicables, y
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Entre los beneficios que obtienen las empresas con la implementación del SGC se pueden citar los siguientes:

- El dominio y la gestión eficaz y eficiente de los requisitos legales y compromisos asumidos en forma contractual en cuanto a los productos y servicios ofrecidos.
- Ahorros generados a partir de la optimización y mejora de los procesos.
- La disminución de costos generados al incumplir obligaciones, indemnizaciones y seguros, entre otros, relacionados con términos contractuales.
- Generar una cultura de enfoque al cliente, que permita cumplir con los requisitos de los mismos.
- Tratamiento consistente de las no conformidades, considerando tanto la acción de bloqueo para no aumentar el problema, así como el análisis del efecto inmediato y las causas para asegurar que no haya recurrencia en estas fallas.
- Realizar una planificación técnica de productos y procesos, que permita identificar y prevenir riesgos, así como la determinación de alternativas que generen valor agregado y permitan disminuir costos.
- Establecer las actividades de planificación, control, seguimiento, corrección, auditoría y revisión para asegurar que se cumpla la Política de Calidad y el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Permite identificar las prioridades y definir los objetivos de la calidad alineados con la estrategia de la empresa.
- Mejorar las relaciones con los clientes y usuarios a partir de la confianza que genere la implementación del sistema de Gestión de la Calidad.

- Asegurar las competencias y la gestión proactiva y de mejora, en relación a los elementos claves de desempeño de la organización, enfocados hacia el cliente y alineados con la estrategia organizacional.

Al implementar el SGC el personal también se encuentra beneficiado, puesto que:

- Permite generar comportamientos enfocados a cumplir con las necesidades de los clientes.
- Promueve la participación activa en acciones específicas que apoyan contribuyen a la mejora continua en el desempeño.
- Desarrollar habilidades y conocimientos en temas relacionados a: prevención y control, planificación de procesos y productos.

Para establecer el proceso de planificación del SGC se deben seguir las etapas que se detallan a continuación.

3.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La norma ISO 9001:2008 indica que un proceso es un “conjunto de actividades que transforman unas entradas en unas salidas”. Se debe partir de la identificación de los macroprocesos en función de la cadena de creación de valor para el cliente o las actividades principales que permiten traducir a productos y servicios las expectativas y necesidades del cliente.

Es importante considerar las áreas funcionales de la organización, que en algunos casos corresponden a procesos de creación de valor y en otros casos no. Luego de identificar los procesos de creación de valor, se reconocen los procesos de conducción y los procesos de apoyo.

A continuación se presentan los procesos citados

Tabla 3.1.: Procesos de creación de valor para el cliente

Actividad	Proceso (en relación con la norma ISO 9000: 2008)	Área funcional
Determinar expectativas, necesidades y requisitos del cliente, y requisitos legales asociados al producto o servicio.	Procesos relacionados con el cliente	Mercadeo Investigación y desarrollo Diseño y desarrollo o ingeniería de producto
Transformar las expectativas, necesidades y requisitos en especificaciones de producto.	Diseño y desarrollo Planificación de la calidad	Investigación y desarrollo Diseño y desarrollo o ingeniería de producto
Desarrollar procesos para realizar el producto o servicio	Planificación de la calidad	Ingeniería Producción o realización Control de calidad Laboratorios
Adquirir recursos necesarios para producir el producto o prestación del servicio	Compras	Compras Comercio Exterior Gerencia Almacén y control Calidad
Elaborar el producto o prestar el servicio	Producción y prestación del servicio	Manufactura Producción o realización Control de Calidad Laboratorios
Comercializar el producto o servicio	Procesos relacionados con el cliente	Mercadeo Ventas y mercadeo
Entrega del producto o servicio al cliente	Producción y prestación del servicio	Logística, Almacén Realización del servicio

Fuente: ISO 9000 y la planificación de la calidad

Tabla 3.2.: Procesos de Conducción

Actividad	Proceso o actividad (en relación con la norma ISO 9001:2008)	Área funcional	Proceso que apoya
Administración: planear, organizar y coordinar. Establecer el rumbo estratégico de la organización en relación con la calidad.	Responsabilidad de la gerencia	Gerencia	Toda la organización
Controlar, evaluar el desempeño de la organización. Tomar decisiones con los resultados obtenidos.	Revisión por la dirección	Gerencia	Toda la organización

Fuente: ISO 9000 y la planificación de la calidad

Tabla 3.3.: Procesos de apoyo

Actividad	Proceso o actividad (en relación con la norma ISO 9001:2008)	Área funcional	Proceso que apoya
Asegurar que el personal sea competente para realizar sus actividades en la gestión de la calidad	Recursos Humanos	Recursos Humanos Personal Administración	Toda la organización
Garantizar que la infraestructura se mantiene adecuadamente para la realización de productos o prestación de servicios	Mantenimiento de la infraestructura y Metrología	Mantenimiento Metrología	Principalmente manufactura y áreas de servicio
Controlar la conformidad del producto y servicio	Realización del producto Monitoreo del producto	Control de la calidad Calidad Laboratorio	Manufactura y áreas de servicio
Mantener la adecuación y actualización de la documentación	Requisitos de documentación	Calidad Aseguramiento de la calidad Gestión de la calidad	Toda la organización
Mantener la integridad del sistema de gestión de la calidad	Medición, análisis y mejoramiento	Gerencia Calidad Aseguramiento de la calidad Gestión de la calidad	Toda la organización

Fuente: ISO 9000 y la planificación de la calidad

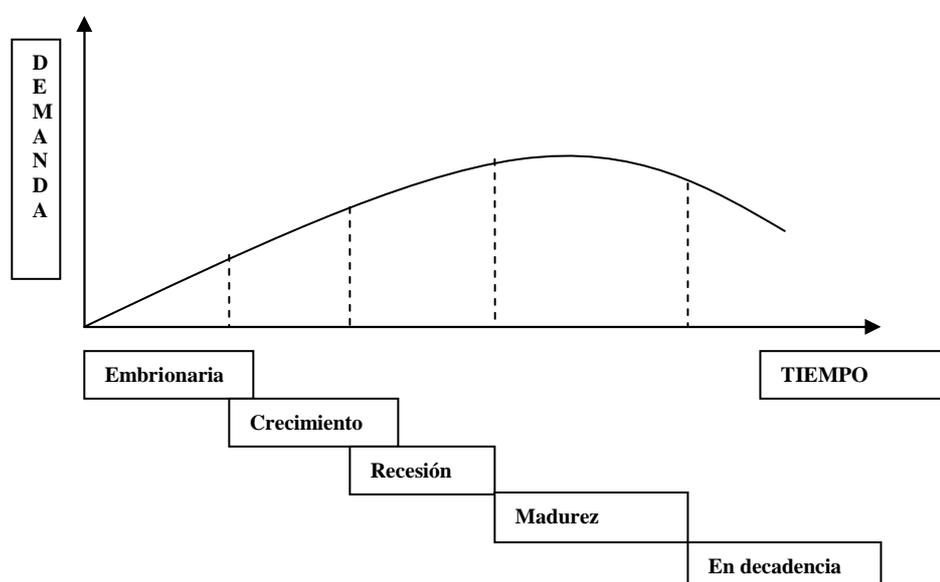
3.1.2. DETERMINACIÓN DE LA SECUENCIA DE LOS PROCESOS

Al definir la secuencia de los procesos de una organización, se identifican como suceden las actividades dentro de la misma, a través de metodologías específicas como pueden ser: el ciclo de vida del producto y la cadena de valor.

3.1.2.1. El ciclo de vida del producto:

El ciclo de vida del producto tiene una serie de etapas bien definidas, desde el crecimiento hasta la madurez y finalmente la decadencia. Estas etapas tienen diferentes implicaciones para la forma de competencia. Mediante este modelo se pueden identificar 5 etapas: embrionaria, crecimiento, recesión, madurez, en decadencia.

Figura 3.1.: Ciclo de vida del producto



Fuente: Planificación Estratégica

- **Etapa Embrionaria:** El crecimiento es lento, debido a la no familiaridad de los compradores con el producto, altos precios debido a la incapacidad de las compañías para aplicar economías de escala y canales de distribución deficientemente desarrollados.

- **Etapa en Crecimiento:** La demanda por primera vez se encuentra en expansión rápida a media que nuevos consumidores ingresan al mercado.

- **Etapa en Recesión:** La demanda se acerca a niveles de saturación, en un mercado saturado quedan pocos compradores potenciales de primera vez. Se intensifica la rivalidad entre compañías.

- **Etapa de Madurez:** El mercado se encuentra completamente saturado y la demanda se limita al mercado. El crecimiento es bajo o cero. El bajo crecimiento existente proviene de la población en expansión que trae nuevos consumidores hacia el mercado. Aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores.

- **Etapa en decadencia:** El crecimiento es negativo por varias razones que incluyen sustitución tecnológica, cambios sociales, demográficos y competitividad.

Otra opción para determinar la secuencia de los procesos es analizar el ciclo de calidad, que comprende las siguientes actividades

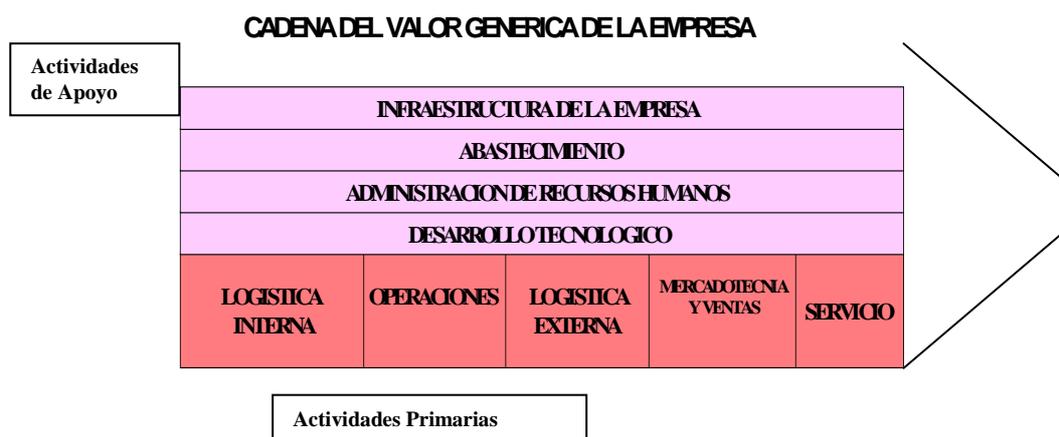
- Identificar las necesidades de servicios
- Proceso de mercadeo
- Resumen del servicio
- Proceso de diseño: Especificación del servicio, de la prestación y del control de la calidad
- Proceso de entrega del servicio
- Resultado del servicio: Evaluación del proveedor y del cliente
- Análisis y mejoramiento del desempeño del servicio

3.1.2.2. La cadena de valor

Para establecer la estructura de los procesos de un Sistema de Gestión de la Calidad y su secuencia, se utiliza como herramienta la cadena de valor, que permite identificar las fuentes de generación de valor para el cliente, reunidas en nueve actividades estratégicas de la empresa, cinco actividades primarias y cuatro de apoyo.

Facilita determinar costos y rendimientos de cada actividad, para identificar en que es mejor que su competencia y a partir de ello establecer sus ventajas competitivas. También gestiona los procesos básicos de la empresa y la coordinación de las actividades mediante grupos multidisciplinarios que armonicen los intereses de los departamentos.

Figura 3.2.: Cadena de Valor



Fuente: ISO 9000 y la planificación de la calidad

3.1.2.3. Mapas de Proceso

Los mapas de procesos tienen su origen en la utilización de los mapas mentales, los cuales presentan de una forma lógica y clara temas complejos. Los mapas mentales han sido utilizados, sobre todo en procesos de enseñanza -aprendizaje, ya que permite obtener mejores resultados en distintos aspectos de la vida laboral y personal.

El diseño de un mapa mental es útil para organizar información, administrar el tiempo, liderar gente, o alinear objetivos y estrategias. Los mapas mentales

constituyen un método para plasmar sobre el papel el proceso natural del pensamiento.

En la norma se establece que la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, así como su identificación y como éstos procesos interactúan entre sí, es considerado como "enfoque basado en procesos". Esta identificación e interacción es lo que se ha plasmado en un mapa de procesos.

Lo que busca el enfoque basado en procesos es el control sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción

Una vez definida la propuesta de valor o la política, se deben identificar los procesos críticos relacionados y establecer el mapa de procesos.

Figura 3.3.: Mapa de Procesos de Compra Venta de Cartera

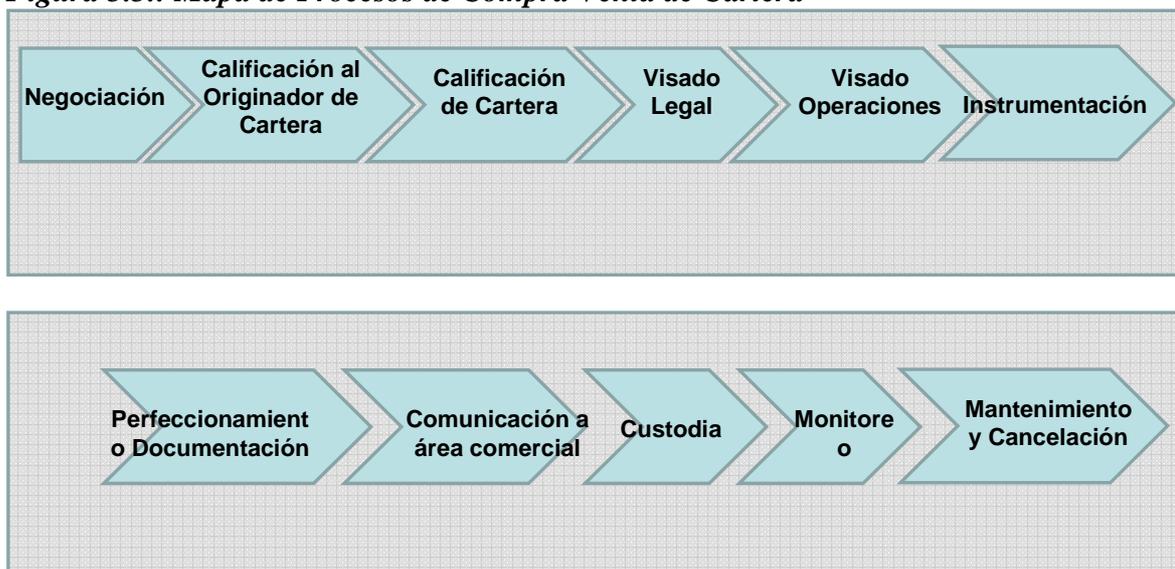
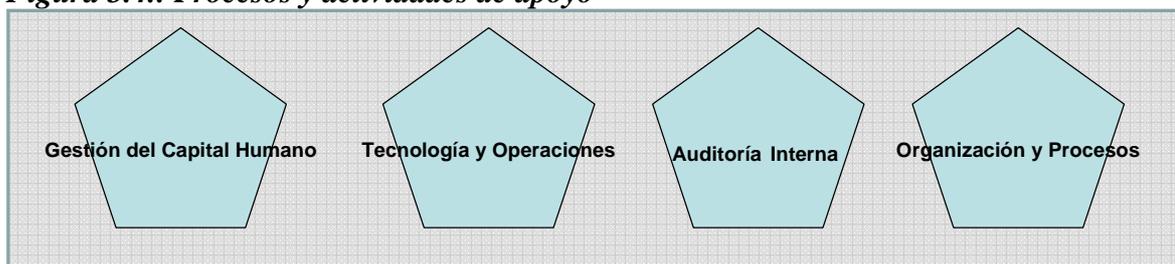


Figura 3.4.: Procesos y actividades de apoyo



3.1.3. DESCRIPCION DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

Esta etapa consiste en definir el por qué, quién, cómo, cuándo y con qué se lleva a cabo el proceso, e incluye la definición del propósito, la identificación de su dueño o responsable y la descripción de las interacciones del proceso.

3.1.3.1. Definición del propósito de cada proceso

Es necesario identificar como suceden las actividades y definir cuales son los procesos de la organización, que deben estar orientados a la estrategia de la empresa, se procede a definir de manera precisa cuál es el objetivo de cada uno de estos procesos. Para lo cual se pueden plantear interrogantes, como: ¿Qué se espera lograr con el proceso? ¿Para qué está definido el proceso? ¿Cómo contribuye el proceso en la creación de valor para el cliente y la organización? ¿El objetivo definido permite establecer cómo hacer seguimiento al desempeño del proceso?

3.1.3.2. Identificación y asignación de un dueño de proceso

Es conveniente identificar el responsable de velar por el logro de los objetivos y la gestión del proceso. Las responsabilidades del dueño del proceso son:

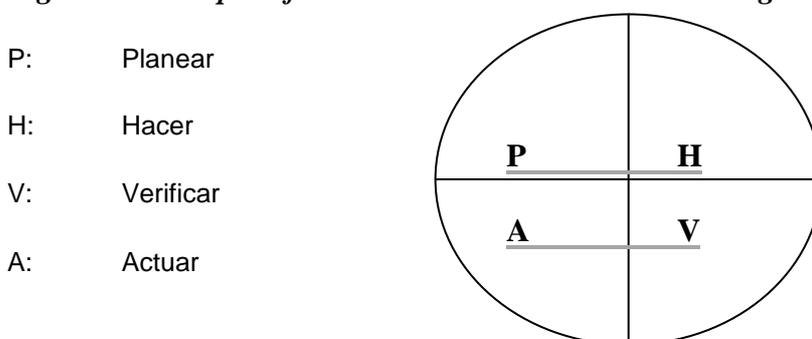
- **La planificación del proceso:** Asegurando que se cumpla la política de la calidad, que se definan, cumplan los objetivos de la calidad y que se asignen los recursos dentro de un horizonte estratégico.
- **El control de su implementación eficaz:** Realizar las actividades según lo planificado, asignación de responsabilidades y niveles de autoridad, administración de documentación y registros, gestión eficaz de comunicaciones internas y externas, control sobre las variables críticas relacionadas con las características de la calidad de los productos y procesos.
- **El seguimiento y medición del desempeño del proceso:** Verificar los resultados contra lo planteado, considerando el seguimiento y medición, la

auditoría sobre los procesos del SGC, el control de las no conformidades, el control de las mediciones, el seguimiento al cumplimiento de los objetivos.

- **Análisis del resultado e inicio de acciones correctivas, preventivas y de mejora del proceso:** Mantener y mejorar el desempeño, mediante el desarrollo de las acciones necesarias para atacar los problemas, tanto en su efecto e impacto, como en su causa y riesgo.

Se resume de una forma sencilla y organizada la aplicación del ciclo **PHVA** (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

Figura 3.5.: La planificación en el ciclo Sheward/Deming



Fuente: ISO 9000 y la planificación de la calidad

3.1.3.3. Definición de las interacciones de cada proceso

Son los medios mediante los cuales se relaciona y comunica un proceso interno con otro proceso interno, o con procesos o sistemas externos para la organización. Estos medios pueden ser: información, documentos, registros, recursos o materiales.

Se cuenta con medios de entrada, que son el insumo requerido para lograr los resultados, y medios de salida, que constituyen el resultado del proceso. Esto se puede visualizar en la Tabla No. 3: Entradas y Salidas de la Planeación Estratégica.

Es adecuado que se precisen además de las entradas y salidas, los proveedores y clientes, haciendo más didáctica la interacción de estos participantes del proceso.

Tabla 3.4.: Las interacciones de un proceso

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
Otros procesos internos	Información	Transformación que agrega valor	Resultados del proceso	Usuarios del resultado del proceso
Procesos externos	Documentos		Productos	
Otros sistemas internos o externos	Registros	Documentos que describen el proceso		
	Recursos			
	Materiales			

Fuente: ISO 9000 y la planificación de la calidad

3.1.4. ESTABLECER LAS MEDICIONES DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS

Las mediciones de desempeño deben ser coherentes con el propósito definido para cada proceso. Para cada proceso se puede establecer una tabla de indicadores, que nace del objetivo del proceso, se precisa el indicador, frecuencia, método de cálculo.

3.1.5. DEFINICIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS MÉTODOS PARA LA OPERACIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para determinar los procesos es necesario describir las etapas en la secuencia en que ocurren, esto incluye la forma de presentación, el contenido y la extensión en que se describen las actividades de los procesos.

- La forma de presentación de los procesos y etapas se puede realizar mediante el uso de cuadros o tablas, diagramas de flujo, texto, dibujos, fotos o cualquier forma de documentación que presente la manera correcta de desarrollar la

actividad y que se encuentre al alcance de los usuarios de esta documentación y que sea didáctico.

- La extensión de los documentos debe estar relacionada con la complejidad del trabajo, de los métodos empleados, en función de las habilidades y del entrenamiento necesario para el personal encargado de realizar la actividad.

- El contenido de los documentos narra como sucede el proceso y brinda definiciones precisas sobre las actividades o etapas del mismo, indica el responsable de cada actividad, la descripción de cómo se realiza la actividad, la frecuencia, los recursos, la información y los datos que se deben considerar para realizar el proceso de manera eficiente y eficaz.

3.2. APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DIRECTIVA AL PROCESO DE COMPRAVENTA DE CARTERA

La planificación directiva está constituida por objetivos, metas, indicadores, plazos y recursos previstos, que permitan desarrollar en forma eficaz y eficiente la estrategia corporativa para llegar a la visión, así como el cumplimiento de la política.

Entre los beneficios que aporta a la implementación del SGC, se puede señalar:

- Es importante considerar que la gestión de innovación, se sustenta en una gestión técnica y la configuración acertada de productos, servicios y procesos, lo cual constituye la columna vertebral de la competitividad.

- Se debe fortalecer dentro del SGC los aspectos relacionados con las especificaciones de materiales, empaques, productos mejorados o productos nuevos en el portafolio. Esta planificación es crítica para todos los procesos de compras, operaciones, control, distribución, venta, así como las especificaciones, tolerancias, criterios de aceptación y rechazo, pruebas pilotos, modificaciones de materiales y de configuración, y por ende el control sobre los cambios.

- Análisis y formulación del ante proyecto, asegurando su alineación con los propósitos estratégicos.
- Análisis y aprobación para dar viabilidad al desarrollo de la idea como proyecto.
- Estudio de factibilidad técnica, industrial, financiera y comercial.
- Definición del cronograma básico para el proyecto, del equipo de trabajo e inicio formal.
- Determinación y revisión de los datos de entrada.
- Determinación de los datos de salida.
- Consolidación del ciclo de validación previo al lanzamiento del producto.

3.2.1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Se llama comúnmente “compraventa de cartera” al contrato por el cual una parte transfiere el dominio que tiene sobre un conjunto de créditos, los mismos que deben estar debidamente documentados en contratos de mutuo o en instrumentos de valor como letras de cambio o pagarés a la orden.

Con esta facilidad se busca utilizar adecuada, segura y rentablemente una parte de la liquidez del Banco y, al mismo tiempo, facilitar esa liquidez a la institución y/o empresa con la cual se ha decidido operar.

Las alternativas para realizar la negociación de compraventa de cartera son:

Con recurso: es la compraventa de cartera en virtud de la cual, por así convenirse expresamente, el vendedor se obliga a pagar al comprador el importe de los créditos que vende, en todos los casos en los que el obligado o deudor principal de esos créditos no satisfaga oportunamente sus obligaciones. El recurso que se pacte puede ser total (es decir referido a la totalidad de la cartera

de créditos materia de la compraventa); o, parcial (es decir referido a una parte de esa cartera), según se acuerde.

Sin recurso: es aquella en la que, por así haberse acordado, el vendedor de la misma no asume frente al comprador, ninguna responsabilidad derivada de la falta del cumplimiento de las obligaciones por parte del obligado de la cartera de que se trate.

Administración: Es la gestión en virtud de la cual se realizan las actividades de archivo, custodia, cobranza y recaudación del importe de una determinada cartera de créditos. Cuando se realiza una operación de compraventa de cartera, es usual que el vendedor asuma las responsabilidades inherentes a la gestión de la administración de cartera, sin embargo este elemento debe ser expresamente acordado, ya que es factible que el acuerdo más bien consista en que el vendedor de la cartera no asuma la responsabilidad de su administración.

3.2.2. CLIENTE OBJETIVO

El producto está dirigido al Segmento Corporativo y Empresarial como: Constructores que han otorgado créditos directos o apoyar en la obtención del financiamiento de las viviendas que construyen, Promotores que venden terrenos urbanizados, Concesionarios/Financiera de Autos, Casas Comerciales, Instituciones financieras, Fabricantes y Comercializadores de insumos varios que mantengan una cartera debidamente instrumentada en documentos de crédito negociables.

La entidad que venda la cartera debe tener la capacidad legal para hacerlo, y una generación de crédito aceptable.

3.2.3. Destino del Producto Compraventa de cartera

El producto será destinado principalmente para financiar Capital de Trabajo para la Institución vendedora, la compra de cartera puede ser con recurso (total o parcial) o sin recurso, de acuerdo a la aprobación del respectivo comité de crédito.

El destino individual que financia la cartera comprada puede ser de Consumo, Vivienda, Microcrédito o Comercial.

Este instrumento de financiación permite anticipar el dinero en efectivo de una cuenta por cobrar por un futuro pago, así como también la prestación de servicios de gestión y cobranza si así lo necesitase el cliente vendedor.

3.2.4. Beneficio y valor agregado al cliente:

- Obtener liquidez para el giro de su negocio.
- Mejor control de sus cuentas por cobrar.
- Recibir retroalimentación y asesoría sobre su proceso de originación de crédito, para mejorarlo.

3.2.5. Beneficios institucionales:

- Fidelizar y rentabilizar la relación con la empresa vendedora.
- Tener un crecimiento adicional en la colocación de cartera, procurando rentabilizar esta negociación.
- Generar ingresos por la compra de cartera.
- Los clientes comprados son clientes potenciales para venta cruzada.
- En caso de existir mora en alguna de las operaciones compradas, el Banco puede utilizar el recurso que el vendedor dio en la compra, para la recuperación de la obligación en mora, de acuerdo a lo estipulado en el contrato.
- En vez de otorgar un solo crédito al vendedor en donde el riesgo estaría concentrado en un solo cliente, lo diversificamos en varios clientes, lo cual contribuye a mitigar el riesgo de crédito del vendedor de cartera.
- Captar nuevos clientes, lo que permite ofrecer nuevos productos y servicios.

3.2.6. Medición del desempeño del proceso de compraventa de cartera

Los objetivos relevantes, son los que tienen relación directa con la evolución y proyecciones del SGC, en cuanto a enfoque de procesos, competencias, nivel de

respuesta, participación de los trabajadores, partes interesadas, dinámica de la gestión de auditorías, determinación de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas.

En las tablas siguientes se encuentra el detalle de la planificación directiva aplicada a la línea de negocio de compraventa de cartera

Tabla 3.5.: Planificación directiva a la línea de negocio de compraventa de cartera

Objetivo 1	Utilizar en forma adecuada, segura y rentable una parte de la liquidez del Banco, facilitando esa liquidez a la institución vendedora de cartera, la cual ha sido calificada previamente.			
Meta	Responsable	Indicador	Fecha de evaluación	Plan de Acción
Aplicar las recomendaciones de los informes de auditoría de los años 2006, 2007 para mejorar la compra de cartera, aplicando acciones correctivas y preventivas. acciones	Oficial de Riesgo Jefe de Operaciones	Correcciones al proceso que se indiquen en el Informe de auditoría 2008	Febrero 2009	Se revisarán los resultados de las correcciones realizadas a los informes de auditoría en forma semestral. Reuniones semestrales con participantes del proceso para evaluar resultados alcanzados
Velar por el cumplimiento de condiciones acordadas en los contratos de compraventa de cartera con cada vendedor	Oficial de Riesgos	Condiciones alcanzadas / Condiciones pactadas	Diciembre 2009	Revisar semestralmente con el departamento legal que se cumplan las condiciones contractuales Evaluar con la contraparte el cumplimiento del

				contrato
Objetivo 2	Evaluar en forma integral el proceso de originación de crédito de la empresa vendedora de cartera, lo cual se refleja en una aprobación para negociar con esta empresa o no, así como la calificación de la cartera objeto de la negociación, en un tiempo adecuado para el banco y el vendedor.			
Meta	Responsable	Indicador	Fecha de evaluación	Plan de Acción
Evaluar a cada vendedor de cartera aplicando un scoring que califique su proceso de generación de crédito y cobranza	Oficial de Riesgos	Vendedores aprobados / Vendedores calificados	Diciembre 2009	Dar seguimiento al vendedor para que aplique las correcciones identificadas en el proceso de evaluación
Calificar el portafolio de la cartera a comprarse bajo los parámetros de la política de calidad	Oficial de Riesgos	Cartera aprobada / Cartera calificada	Diciembre 2009	Mantener actualizada la política de calidad según la estrategia corporativa
Objetivo3	Generar un proceso automatizado de compraventa de cartera que permita instrumentar esta negociación en forma oportuna, y con calidad. Este proceso debe minimizar los costos y mitigar el riesgo en la adquisición de estas operaciones.			
Meta	Responsable	Indicador	Fecha de evaluación	Plan de Acción
Generar un ftp para cada vendedor de cartera que permita automatizar el proceso	Unidad de operaciones y tecnología Oficial de riesgos	No. FTP por vendedor / Total vendedores	Diciembre 2009	Establecer un cronograma de trabajo para que la unidad de tecnología y operaciones cree un ftp individual para los vendedores
Capacitar al personal del vendedor de cartera para la	Oficial de Riesgos Unidad de operaciones y	Vendedores Capacitados / Total vendedores	Diciembre 2009	La unidad de operaciones y tecnología debe dar capacitación a cada

utilización del ftp	tecnología			vendedor para que el proceso automático fluya y se obtengan los resultados esperados
---------------------	------------	--	--	--

Tabla 3.6.: Control de objetivos del proceso de compraventa de cartera

Directriz de la Política	Objetivo de la calidad	Nombre del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de cálculo	Técnica de análisis	Meta	Procesos
2.3.4. Administración de la cartera comprada	Utilizar en forma adecuada, segura y rentable una parte de la liquidez del Banco, facilitando esa liquidez a la institución vendedora de cartera, la cual ha sido calificada previamente.	Participación de compraventa de cartera	%	Mensual	Saldo Total de compraventa de cartera/Saldo Total de cartera de crédito del banco	Gráfico de barras	Máximo 20%	Negociación Aprobación Calificación cartera
2.3.5. De las características y condiciones de la cartera		Rentabilidad de operación de compraventa de cartera	%	Mensual	Utilidad Neta /Ingreso Total	Gráfico de barras	Mínimo 10%	
2.3.6. De la aprobación		Índice de cartera vencida de compraventa	%	Mensual	Saldo total de cartera vencida y no devenga de compraventa/ Saldo Total de compraventa de cartera	Gráfico de barras	Máximo 4,25% cartera automotriz 4,00% cartera microcrédito 3,25% cartera vivienda 0,00% cartera educación	
2.3.7. De la recuperación								
2.3.1. Límites de proceso que	Evaluar en forma integral el proceso de	Evaluación legal del vendedor	Reporte legal	Única	Revisión legal a la documentación legal de la empresa vendedora de	Análisis legal	Firma de contrato de compraventa de	Revisión legal

<p>implantar la política</p> <p>2.3.5. De las características y condiciones de la cartera</p> <p>2.3.6. De la aprobación</p>	<p>originación de crédito de la empresa vendedora de cartera, lo cual se refleja en una aprobación para negociar con esta empresa o no, así como la calificación de la cartera objeto de la negociación, en un tiempo adecuado para el banco y el vendedor</p>	<p>Evaluación legal de documentos habilitantes de cartera</p> <p>Scoring al proceso de originación de cartera</p> <p>Calificación de operaciones de cartera a comprarse</p>	<p>Reporte legal</p> <p>%</p> <p>Días</p>	<p>En cada compra de cartera</p> <p>Semestral</p> <p>En cada compra de cartera</p>	<p>cartera para determinar la viabilidad de generar y vender cartera</p> <p>Revisión legal a la documentación habilitante en la que se generó la cartera para determinar si cumple con los parámetros que permitan instrumentar</p> <p>Proceso de evaluación al proceso de crédito que realiza el vendedor de cartera donde se considera: manual, políticas, herramientas de calificación, sistemas, metodología, personal y cobranza de la cartera, se realiza un scoring con esta información</p> <p>Operaciones de cartera aprobadas/ Operaciones de cartera presentadas por el vendedor</p>	<p>Número de operaciones visadas y aprobadas por el departamento legal/Número de operaciones presentadas por el vendedor de cartera</p> <p>Scoring de calificación</p> <p>Gráfico de barras</p>	<p>cartera con vendedor</p> <p>Perfeccionar cesión o endoso de documentos de obligación y garantía de operaciones de cartera comprada a favor de Banco</p> <p>Puntaje mínimo del vendedor 70% sobre 100%</p> <p>Calificación máxima en 3 días</p>	<p>Calificación al Originador</p> <p>Calificación cartera</p>
--	--	---	---	--	---	---	---	---

2.3.3. De la compra de cartera	Generar un proceso automatizado de	FTP para compra de cartera	Días	Única	Creación de FTP para compra de cartera	Verificación de FTP	Máximo 3	Visado documental o
	compraventa de cartera que permita instrumentar esta negociación en forma oportuna, y con calidad. Este proceso debe minimizar los costos y mitigar el riesgo en la adquisición de estas operaciones.	Instrumentación de compraventa de cartera	Días	En cada compra de cartera	Número de operaciones aprobadas/Número de operaciones compradas	Gráfico de barras	Máximo 3	Instrumentación de la compra
		Aplicación de penalidades a contrato de compraventa	%	Mensual	Penalidades aplicadas/ Total penalidades señaladas en el contrato de compraventa de cartera	Gráfico de barras	Máximo 25%	Perfeccionamiento de documentos Mantenimiento y cancelación

3.3. PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE LA LINEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA Y APLICACIÓN DE CONTROLES

La planificación operativa permite lograr la calidad requerida del producto para el cliente y la organización, considerando cada una de las etapas principales que tiene dicha planificación y que son las siguientes:

a) **Planificación del producto: El cliente y sus necesidades.-** Se identifica a los clientes de la organización. Permite determinar las expectativas, necesidades y requisitos de los clientes.

b) **Planificación del producto: Desarrollo del producto.-** Se traducen las necesidades, expectativas y requisitos a características de calidad. Es necesario especificar las características de calidad. Se establecen las mediciones y características de las mediciones.

c) **Planificación de calidad de las compras.-** Se requiere identificar compras que afectan la calidad del producto, determinar especificaciones para las compras. Así como establecer métodos para controlar el cumplimiento de los requisitos de compras.

d) **Planificación del proceso de producción del producto o prestación del servicio.-** Este proceso comprende la identificación de las etapas del proceso de producción o prestación, la definición de los métodos para operar los procesos, determinar las causas de variación y los parámetros de proceso, establecer los controles para las causas de variación y parámetros de procesos, y establecer objetivos y mediciones de producto y proceso.

e) **Operación y mejoramiento del proceso.-** Esta fase implica la puesta en marcha del proceso y validación, se identifica la capacidad del proceso y se realiza la comparación con objetivos propuestos. Se deben emprender acciones de mejoramiento del proceso.

3.3.1. APLICACIÓN DE CONTROLES EN LAS ETAPAS DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE LA LÍNEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA

3.3.1.1. Planificación del Producto: el Cliente y sus necesidades

Al realizar el análisis de la planificación del producto se utilizó la información levantada de los clientes y que se refleja en la Matriz No. 2: Hoja de análisis para la planificación de la calidad. Tanto para el vendedor de la cartera como para el comprador es importante que se cumplan con estos 3 requerimientos.

1. Calidad en el proceso automatizado de compra e instrumentación de la cartera.
2. Respuesta oportuna del comité de crédito al planteamiento de compra de cartera.

3. Calificación rápida de la cartera a comprarse.

Puesto que este mecanismo de compraventa de cartera, le permite contar con liquidez al vendedor y al comprador le permite crecer rápidamente en colocación de cartera y diversificar el riesgo adquirido en varios deudores.

En función de la experiencia que se ha obtenido en este proceso se ha identificado estos riesgos en esta etapa operativa.

Tabla 3.7.: Controles que se han implementado en riesgos encontrados en el proceso de Planificación del Producto: El cliente y sus necesidades

Modo de falla	Efecto	Procesos / Actividades	Factor / Personal expuesto	Controles
Vendedor de cartera lleva información de cartera en forma manual	Demora en la generación de archivos que permitan calificar la cartera y dar al vendedor un resultado del número de operaciones y monto que se puede negociar.	Proceso: Calificación de cartera Actividades: Entregar formatos de carga de información a la empresa vendedora de cartera. Validar y asesorar para cargar información en el sistema. Calificar cartera según parámetros de Riesgos	Vendedor Oficial de negocio Oficial de Riesgo Tecnología Operaciones	Solicitar información soporte de los datos proporcionados por el vendedor, para revisar por muestreo la base de datos, y asegurar que la información con lo cual se califica la cartera es correcta y verídica. Personal de tecnología y operaciones del Banco debe asesorar y guiar al vendedor para que la base de datos cuente con la información solicitada para el proceso de calificación y

				posterior instrumentación de la compra.
Vendedor de cartera no cuenta con información de clientes de compra de cartera en una base de datos	Para generarse las operaciones de cartera comprada es necesario crear en el sistema del Banco a los no clientes, con la finalidad que se relacione el deudor a su operación de crédito comprada.	<p>Proceso: Calificación de cartera</p> <p>Actividades: Entregar formatos de carga de información a la empresa vendedora de cartera. Validar y asesorar para cargar información en el sistema. Calificar cartera según parámetros de Riesgos.</p> <p>Proceso: Instrumentación</p> <p>Actividades: Crear no clientes en el sistema.</p> <p>Realizar carga automática de clientes, operaciones.</p>	Vendedor Oficial de negocio Oficial de Riesgo Tecnología Operaciones	<p>Mediante muestreo y cotejando con la copia de los documentos de identificación validar que los datos proporcionados son correctos y corresponden a los deudores, puesto que estas operaciones en caso de ser compradas se reportan a los organismos de control.</p> <p>Personal de tecnología y operaciones del Banco debe asesorar y guiar al vendedor para que la base de datos cuente con la información solicitada para el proceso de calificación y posterior instrumentación de la compra.</p>
Documentos habilitantes de cartera no cumplen con todos los requisitos legales	Imposibilidad de transferir la cartera al comprador y de perfeccionar la compraventa.	<p>Proceso: Negociación</p> <p>Actividad: Revisión legal de la documentación</p>	Oficial de Negocio Oficial de Riesgo Área legal	Se debe informar al vendedor las inconsistencias encontradas en los documentos habilitantes de la

para que sean endosados o cedidos a favor del comprador	Esto posterga la cristalización de la transacción de compraventa de cartera.	habilitante de la cartera		cartera, establecer un plazo para corregirlas e implementar su corrección en nuevas operaciones.
El proceso de crédito del vendedor de la cartera es ineficiente y no cumple con los requisitos mínimos que el BANCO ha establecido.	El resultado de la calificación al proceso de originación de cartera al vendedor permite establecer las condiciones del recurso y administración de la cartera. Si el proceso es deficiente, es necesario analizar financieramente al vendedor, su capacidad de pago y ver la factibilidad de que la negociación se realice con el 100% de recurso y débito automático de la cuenta del vendedor. Esto mitiga el riesgo para el Banco respecto a las deficiencias encontradas y compromete al vendedor, las operaciones de cartera comprada se registran como	Proceso: Calificación Originador Actividad: Calificar cartera de acuerdo a parámetros de Riesgos.	Oficial de Negocio Oficial de Riesgo Vendedor	Realizar una evaluación posterior al proceso de crédito del vendedor, para revisar la implementación de las correcciones sugeridas en la primera revisión realizada. Esto permite al vendedor mejorar sus procesos, la retroalimentación y asesoría que recibe del Banco es gratuita.

	riesgo indirecto del vendedor y se reportan de igual forma.			
--	---	--	--	--

3.3.1.2. Planificación del Producto: Desarrollo del Producto

En este el producto resultante de la instrumentación de la compraventa de cartera, es contar con operaciones de crédito endosadas o cedidas a favor del comprador (Banco Pichincha C.A.) y registradas en su sistema., cuya administración la puede o no generar el vendedor de la cartera. Estas operaciones son reportadas a la central de riesgos, por ende el deudor genera una calificación del comportamiento de pago del crédito adquirido. Por lo cual es importante que la información que se genere sea correcta. Los riesgos detectados en esta etapa se detallan en la tabla adjunta.

Tabla 3.8.: Controles que se han implementado en riesgos encontrados en el proceso de Planificación del Producto: Desarrollo del Producto

Modo de falla	Efecto	Procesos / Actividades	Factor / Personal expuesto	Controles
Dificultad en homologar la tabla de amortización de las operaciones de cartera comprada con tasa reajutable en el sistema de comprador	Diferencia en saldos de capital, cuota de la tabla de amortización, días de mora. Debido a estos factores pueden existir operaciones que en el registro del vendedor estén al día y donde el comprador en mora, lo cual genera un reporte de mora en central de riesgos, y la calificación	Proceso: Mantenimiento. Generación de pagos por parte del vendedor	Vendedor Tecnología Operaciones Oficial de Riesgo	Es primordial contar con un reporte mensual del estado de la cartera comprada el cual sea cotejado por el vendedor de cartera. Esta validación debe realizarse antes del fin de mes para reportar correctamente el estado de las operaciones de cartera comprada.

	inadecuada del deudor.			Realizar la corrección del reporte errado del cliente deudor frente al organismo de control.
Diferencias en la aplicación de abonos extraordinarios	Reporte errado del saldo de la operación de cartera comprada e incluso generación de mora	Proceso: Mantenimiento. Generación de pagos por parte del vendedor	Vendedor Tecnología Operaciones Oficial de Riesgo	idem al anterior
Incumplimiento en la entrega de garantías y perfeccionamiento de la cesión de las mismas a favor del comprador	Incumplimiento del contrato de compraventa de cartera y cancelación del mismo No contar con la garantía de la operación de crédito adquirida	Proceso: Perfeccionamiento Documentación Actividad: Coordinar con el departamento legal el perfeccionamiento de las garantías. Generar reporte de garantías ingresadas al sistema de las operaciones compradas	Vendedor Tecnología Operaciones Oficial de Riesgo Garantías Custodia	En el contrato de compraventa de cartera se establece un tiempo para la entrega de las garantías cedidas a favor del comprador, se realiza un seguimiento a su entrega y registro en el sistema del comprador. La unidad de garantías genera un reporte de las garantías recibidas e ingresadas al sistema La unidad de custodia también genera un reporte de las garantías que recibió.

3.3.1.3. Planificación de calidad de las compras

El insumo para la instrumentación de la negociación de compraventa de cartera está constituido por la calidad de los documentos habilitantes de la cartera, sus garantías y la base de datos que ingresa al sistema del comprador. La documentación debe permitir la cesión o endoso de estas operaciones a favor del comprador. La base de datos debe estar correctamente llena en función de los parámetros proporcionados por el comprador, y contener información exacta y verídica.

Tabla 3.9.: Controles que se han implementado en riesgos encontrados en el proceso de Planificación de calidad de las compras

Modo de falla	Efecto	Procesos / Actividades	Factor / Personal expuesto	Controles
Documentos habilitantes de cartera, tanto de obligación como de garantía	Negación de compra a operaciones cuyo documento de obligación o garantía esté incorrecto y no permita instrumentar la compra de la misma	Proceso: Visado documentario y operativo	Legal externo Visado Oficial de riesgos	Se implementó la revisión legal de los documentos de las operaciones que se adquieren, lo cual garantiza que se pueden ceder o endosar a favor del comprador, y de esta forma perfeccionar la compra de cartera.
Base de datos incorrecta	Demora en subir la información de la base de datos al sistema del comprador de cartera, así como la revisión de la misma. Lo cual genera tardanza en la instrumentación de la compra y malestar del	Proceso: Instrumentación Actividades: Crear no clientes en sistema Realizar carga automática de operaciones,	Legal externo Visado Oficial de riesgos	Personal de tecnología y operaciones del Banco debe asesorar y guiar al vendedor para que la base de datos cuente con la información solicitada para la instrumentación de la compra.

	vendedor y área operativa del comprador.	garantías Ejecutar el desembolso		
--	--	-------------------------------------	--	--

3.3.1.4. Planificación del proceso de producción del producto o prestación del servicio

En el manual del proceso se identifican las etapas del mismo, dicho proceso está relacionado directamente con los lineamientos establecidos para la medición de su desempeño, y se encuentran señalados en la Tabla No. 10: Control de objetivos del proceso de compraventa de cartera.

Tabla 3.10.: Controles que se han implementado en riesgos encontrados en el proceso de producción del producto o prestación del servicio

Modo de falla	Efecto	Procesos / Actividades	Factor / Personal expuesto	Controles
Demora en el informe legal a la documentación de la empresa vendedora y la revisión a sus documentos habilitantes de cartera	Malestar en el cliente vendedor por no contar con una respuesta oportuna a su planteamiento inicial de venta de cartera	Proceso: Negociación Actividades: Revisión e informe legal interno	Oficial de Negocio Oficial de riesgos Área legal Vendedor	Establecer y cumplir acuerdos de servicios para entrega de informe por parte del departamento legal interno
Demora en reporte de calificación al originador	Genera tardanza para tomar la decisión sobre el recurso sugerido para aplicarse al vendedor de cartera.	Proceso: Calificación al originador Actividad: Calificar el proceso de crédito de la empresa vendedora de cartera	Oficial de riesgos Oficial de negocio Vendedor	Establecer y cumplir acuerdos de servicios para la entrega del informe de calificación al originador
Reprocesos en la revisión y	Corrección de errores en la base	Proceso:	Tecnología	Cumplir con lo establecido en el

validación de la base de datos proporcionada por el vendedor	de datos del vendedor. Incremento de tiempo muerto en la instrumentación de la compra de cartera, tanto para el vendedor como para el comprador.	Instrumentación Actividades: Realizar carga automática de creación de clientes, carga de operaciones y garantías. Ejecutar el desembolso	Operaciones Vendedor	manual del proceso. Capacitar al vendedor para evitar reprocesos y estar orientados a la satisfacción de sus necesidades.
--	---	---	-----------------------------	--

3.4. CARACTERIZACION DEL PROCESO GENERAL DE COMPRAVENTA DE CARTERA

Antes de la implementación del proceso, es conveniente contar con los objetivos e indicadores que permitirán evaluar los resultados, los mismos que se han descrito en las tablas 3.5. y 3.6.

La puesta en operación del proceso consiste en la implementación de todas las actividades de realización de acuerdo con lo planificado. Para validar un proceso se requiere evaluar su capacidad para lograr los objetivos propuestos, es decir, producir un producto o prestar un servicio de acuerdo con las especificaciones y de manera eficiente. Las actividades principales para la implementación del proceso son:

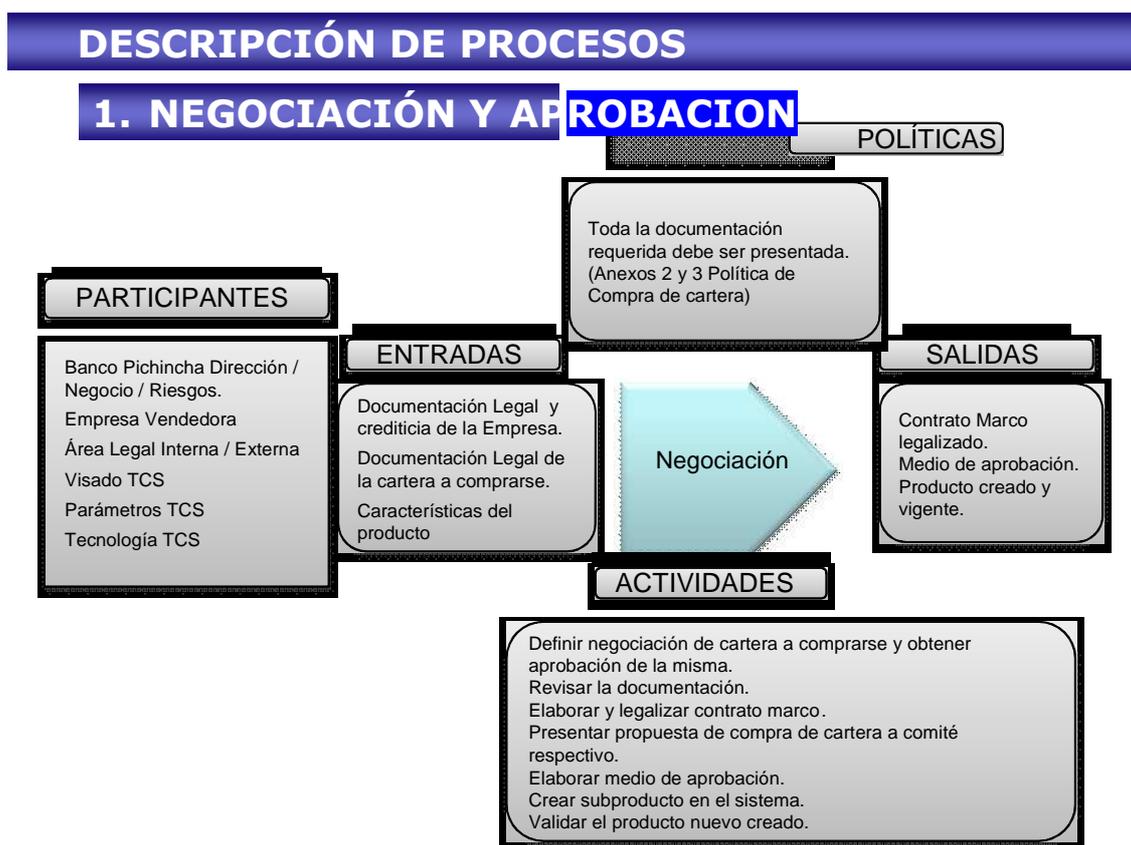
- Entrenamiento del personal en los métodos de realización y control del proceso y en las características y especificaciones del producto
- Fácil acceso del responsable de la actividad a toda la información relevante revisada y aprobada, para la operación del proceso
- Disponer de los equipos de realización, incluidos dispositivos de medición y fabricación, listos para la operación
- Garantizar que las condiciones medioambientales son adecuadas para la realización del producto

- Contar con todos los recursos materiales necesarios para la operación
- Tener establecidos los registros en donde se consignara el resultado del seguimiento del producto y el proceso.

Cuando se cuenta con todo lo necesario para la operación del proceso, se pone en marcha la realización. Se inicia con un proceso de observación, mientras se obtienen los primeros resultados que permitan calificar el proceso como validado, lo cual incluye la evaluación de la capacidad del proceso.

A continuación se detalla el proceso general de compraventa de cartera mediante el siguiente gráfico

Figura 3.6.: Proceso general de compraventa de cartera



Nombre del proceso	Negociación y Aprobación
Objetivo	Determinar idoneidad del vendedor para realizar compraventa de cartera
Dueño del proceso	Segmento Empresarial (Negocio) y Riesgos
Actividades	Establecer las condiciones para comprar cartera

	(recurso/administración) Verificar la idoneidad del vendedor para generar y vender cartera Analizar a vendedor, plasmar en el medio de aprobación la propuesta y presentar propuesta de compra al comité respectivo Si la operación fuera aprobada es necesario elaborar el contrato de compraventa de cartera, revisarlo conjuntamente con la contraparte, firmar este convenio. También se debe generar el subproducto en el sistema
Entradas	Documentación legal y crediticia de la empresa vendedora de cartera Documentación legal de los habilitantes de la cartera a comprarse Características de la negociación para crear producto en el sistema Resultado de calificación al originador
Salidas	Aprobación o no del medio donde se presenta el planteamiento de la compraventa de cartera Contrato marco de compraventa de cartera firmado por las partes Producto de compraventa de cartera creado en el sistema
Proceso proveedor	Legal: Análisis información y generación reporte
Proceso cliente	Vendedor: Presentar documentación legal de la empresa, de la cartera e información crediticia
Proceso Apoyo	Operaciones y Tecnología: Crear subproducto de compra en el sistema
Recursos	Físicos: Infraestructura del banco Materiales: hardware, software RRHH: abogado, comité de crédito, oficial que lleva la negociación
Leyes/doctrinas	Ley de Compañías, Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Política de calidad de compraventa de cartera
Indicador	Vendedores Aprobados/Total Vendedores presentados

2. CALIFICACIÓN ORIGINADOR



Nombre del proceso	Calificación al Originador
Objetivo	Calificar proceso de generación de crédito y de cobranza del vendedor
Dueño del proceso	Unidad de Riesgos
Actividades	Solicitar a vendedor documentos a presentar para ser calificado Analizar información recibida del vendedor

	Establecer visita al vendedor para verificar proceso Visitar y verificar proceso de crédito y cobranza del vendedor Evaluar proceso en función de parámetros de medición del banco Elaborar scoring de calificación al originador y obtener resultado que indique si está aprobado o no el vendedor Presentar informe y dar retroalimentación al vendedor
Entradas	Documentos de crédito y cobranzas del vendedor (manual, políticas, sistemas, herramientas, procesos, documentación habilitante, personal) Levantamiento de información de visita al vendedor
Salidas	Resultado de scoring de calificación al originador Retroalimentación al vendedor
Proceso proveedor	Riesgos: Calificación al proceso de generación de crédito y cobranza del vendedor
Proceso cliente	Vendedor: Presentar documentación crediticia, de cobranza, habilitantes para generación de crédito
Proceso Apoyo	N7A
Recursos	Físicos: Infraestructura del banco Materiales: hardware, software RRHH: oficial de riesgos
Leyes/doctrinas	Política de calidad de compraventa de cartera, manual de crédito del banco
Indicador	Vendedores Aprobados/Total Vendedores presentados

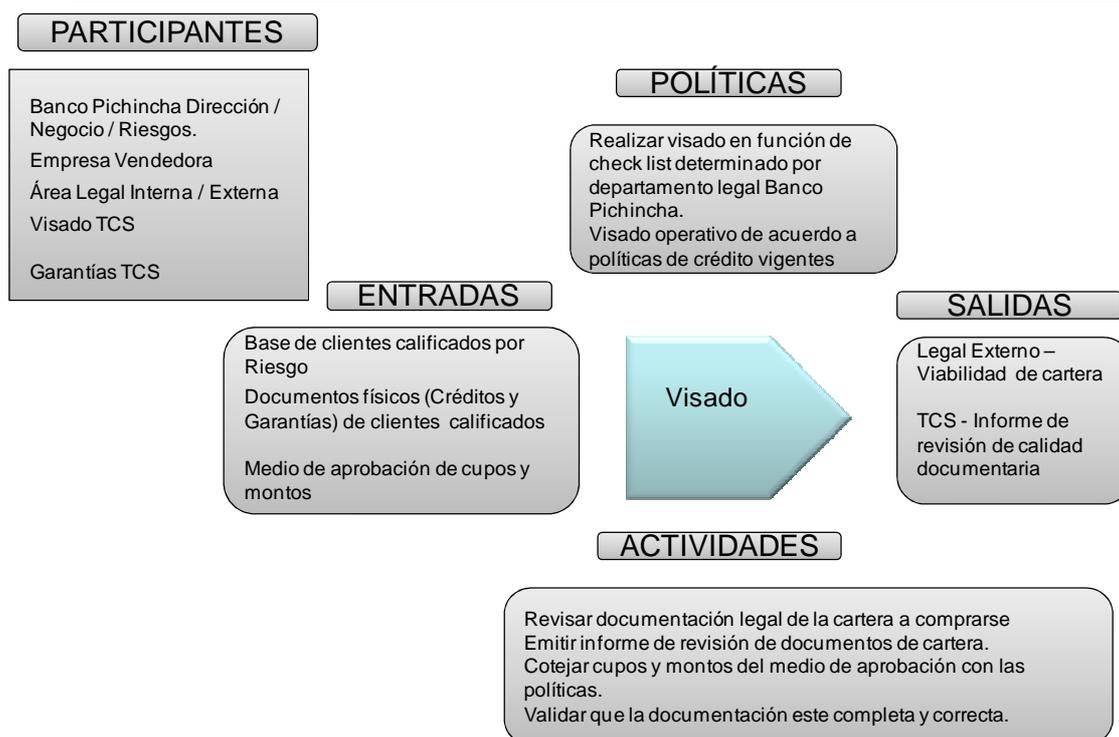
3. CALIFICACIÓN DE CARTERA



Nombre del proceso	Calificación de cartera
Objetivo	Calificar portafolio de cartera a comprarse
Dueño del proceso	Unidad de Riesgos
Actividades	Entregar formatos para que el vendedor presente la información que permita calificar la cartera Apoyar al vendedor para que presente la información completa y correcta de los archivos que se requieren Calificar el portafolio y enviar los resultados

Entradas	Información para calificar el portafolio, elaborada en los formatos de creación de clientes, carga de operaciones y garantías
Salidas	Base de cartera calificada, con la cual puede generarse la compra de cartera
Proceso proveedor	Riesgos: Calificación al portafolio de cartera
Proceso cliente	Vendedor: Presentar bases de datos según lo solicitado por el banco
Proceso Apoyo	Operaciones y tecnología: Soporte en la generación de archivos por parte del vendedor
Recursos	Físicos: Infraestructura del banco Materiales: hardware, software RRHH: oficial de riesgos, técnicos de operaciones y tecnología
Leyes/doctrinas	Política de calidad de compraventa de cartera, manual de crédito del banco
Indicador	Portafolio de cartera aprobada/Total de cartera calificada

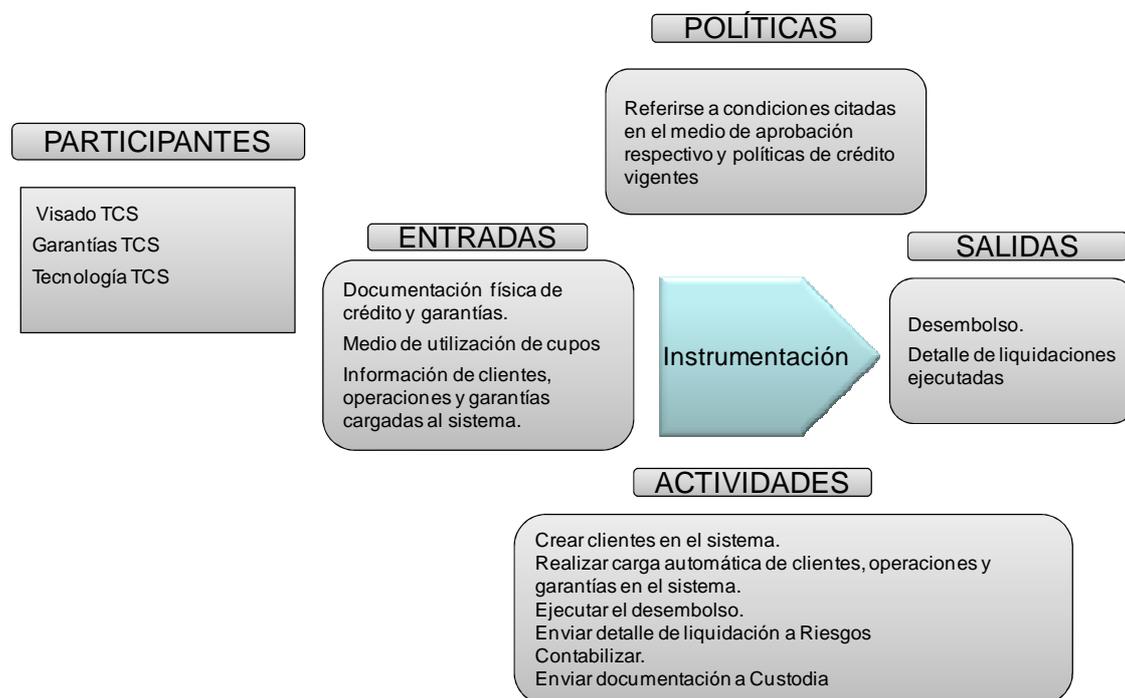
4. VISADO DOCUMENTARIO Y OPERATIVO



Nombre del proceso	Visado documentario y Operativo
Objetivo	Calificar portafolio de cartera a comprarse
Dueño del proceso	Unidad de Operaciones
Actividades	Revisión documentaria y operativa de las operaciones de cartera calificadas por riesgos El visado documentario puede ser realizado por el abogado externo o por el área de visado de TCS con las definiciones dadas por el abogado del banco Presentar informe del visado realizado donde se indica que operaciones cumplen con los parámetros del banco y cuáles no

	Visado operativo de los documentos habilitantes para procesar la compra de cartera
Entradas	Documentos habilitantes (crédito y garantía) de la base de cartera aprobada por riesgos Documentos soportes para instrumentar compra de cartera (medio de aprobación, contrato de compraventa de cartera)
Salidas	Informe de visado documentario donde se identifican operaciones a comprarse Revisión de los documentos soportes que permitirán instrumentar compra de cartera
Proceso proveedor	Visado o Abogado externo: Revisión de documentos e informe de visado indicando recomendación de compra o no Operaciones: visado operativo de soportes para instrumentación de compra de cartera
Proceso cliente	Vendedor: Presentar documentación (crédito y garantías) de la base de cartera calificada por riesgos
Proceso Apoyo	Unidad de garantía: Soporte en visado documentario
Recursos	Físicos: Infraestructura del banco Materiales: hardware, software RRHH: abogado, técnicos de operaciones, visado y garantías
Leyes/doctrinas	Código de comercio, manual jurídico de compraventa de cartera
Indicador	Documentos aprobados/Total de documentos presentados por vendedor

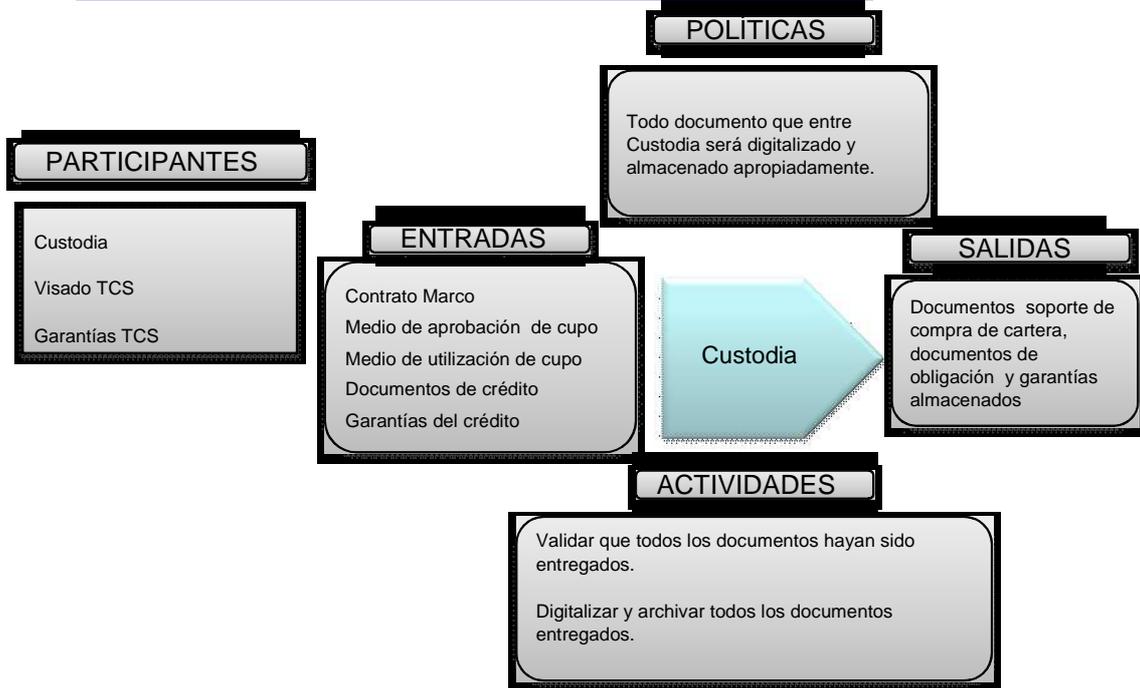
5. INSTRUMENTACIÓN



Nombre del proceso	Instrumentación
Objetivo	Instrumentar compra de portafolio de cartera
Dueño del proceso	Unidad de Operaciones y Tecnología
Actividades	Con el resultado de la revisión documentaria se elimina de la base de creación de clientes, carga de operaciones, y garantías, aquellas operaciones que no fueron aprobadas en el visado documentario Esta base de datos se sube al sistema, para iniciar el proceso automático de compraventa

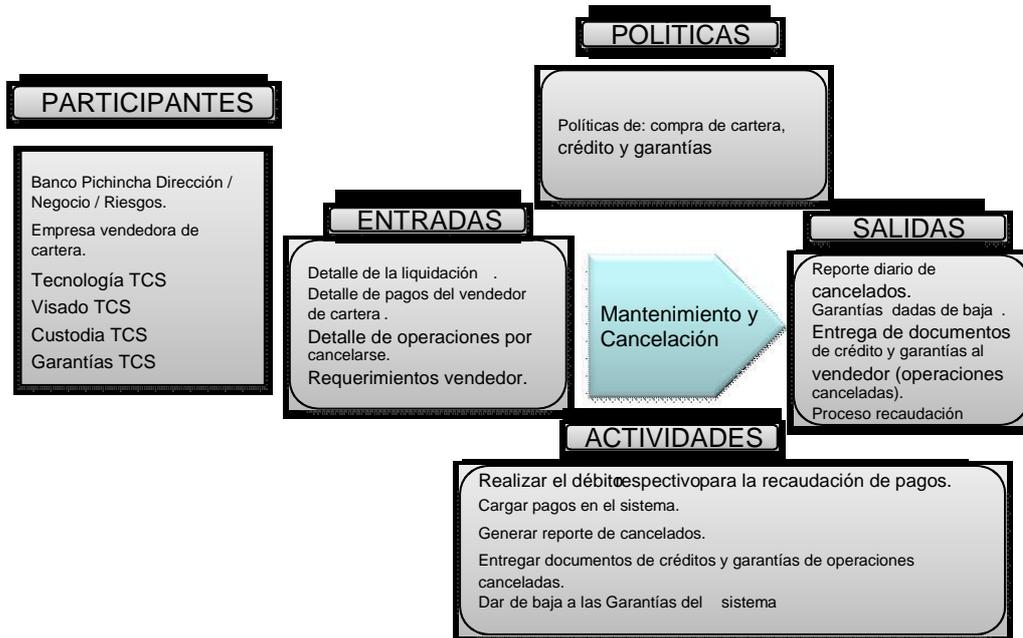
	<p>Con el respaldo de los documentos soportes de la compra (medio de aprobación, contrato), se procede a instrumentar la compra y cumplir con las condiciones pactadas por las partes</p> <p>Operaciones instrumenta la compra, desembolsa el pago, registra el asiento contable respectivo, envía liquidación de la transacción al vendedor y al oficial que negocio la operación</p> <p>Los documentos habilitantes que soportan la transacción son enviados a custodia</p>
Entradas	<p>Documentos habilitantes (crédito y garantía) de la base de cartera aprobada por riesgos y que fueron validadas en el visado documentario</p> <p>Documentos soportes para instrumentar compra de cartera (medio de aprobación, contrato de compraventa de cartera)</p> <p>Base de datos generada en el sistema (creación de clientes, carga de operaciones, garantías)</p>
Salidas	Instrumentación, desembolso, contabilización y liquidación de las operaciones compradas
Proceso proveedor	<p>Operaciones: Instrumentación de compra según indicaciones del medio de aprobación, respaldada en documentación soporte e informe del visado documentario</p> <p>Desembolso, contabilización y liquidación de operaciones compradas</p> <p>Tecnología: Carga de bases de datos al sistema</p>
Proceso cliente	Vendedor: recibir desembolso de compra de cartera
Proceso Apoyo	Oficial de negocio o Riesgos: Elabora y obtiene la aprobación del medio, dar seguimiento al proceso para que se cumpla la instrumentación de compraventa de cartera
Recursos	<p>Físicos: Infraestructura del banco</p> <p>Materiales: hardware, software</p> <p>RRHH: técnicos de operaciones, tecnología, oficial de negocio y/o riesgos</p>
Leyes/doctrinas	Política de calidad de compraventa de cartera, manual de crédito del banco
Indicador	Operaciones desembolsadas/Operaciones aprobadas

6. CUSTODIA



Nombre del proceso	Custodia
Objetivo	Custodiar los instrumentos soportes de la compra de cartera y la documentación perfeccionada de las operaciones compradas
Dueño del proceso	Unidad de Custodia
Actividades	Recibir todos los documentos soportes de la compra de cartera, así como la documentación perfeccionada de las operaciones de cartera comprada Validar que la documentación recibida corresponda a las operaciones Digitalizar y archivar todos los documentos de la compra de cartera realizada
Entradas	Documentos habilitantes (crédito y garantía) de la base de cartera comprada que debe estar perfeccionada a favor del banco Documentos soportes para instrumentar compra de cartera (medio de aprobación, contrato de compraventa de cartera)
Salidas	Documentación de compra de cartera digitalizada y archivada
Proceso proveedor	Legal: perfecciona la cesión o endoso de los documentos de crédito y garantías a favor del banco
Proceso cliente	Vendedor: Si en el contrato se indica que el vendedor cubre los costos del perfeccionamiento debe realizarlo
Proceso Apoyo	Oficial de Riesgos: Hacer seguimiento al proceso para que se cuente con la documentación legalizada de las operaciones compradas debidamente digitalizada y archivada en custodia
Recursos	Físicos: Infraestructura del banco Materiales: hardware, software RRHH: abogado, técnico de custodia, oficial de riesgos
Leyes/doctrinas	Política de calidad de compraventa de cartera, manual de crédito del banco
Indicador	Documentos de operaciones digitalizadas y archivadas/Documentos Operaciones Com

7. MANTENIMIENTO Y CANCELACION



Nombre del proceso	Mantenimiento y Cancelación
Objetivo	Dar mantenimiento adecuado a las operaciones de cartera comprada
Dueño del proceso	Unidad de Operaciones
Actividades	Administrar recaudación de pagos de operaciones de cartera comprada, así como abonos, precancelaciones, recompras Generar reporte de operaciones canceladas y garantías correspondientes, si las hubiera Entrega de documentos de operaciones canceladas (crédito y garantías)
Entradas	Recaudación de pagos de cartera comprada Reporte de operaciones canceladas
Salidas	Aplicación de pagos Reporte de entrega de documentación de operaciones de cartera canceladas (crédito y garantías)
Proceso proveedor	Operaciones y Tecnología: Administración de recaudación de operaciones de cartera comprada Custodia y garantías: Administración documentaria de operaciones canceladas Legal: legalización de operaciones canceladas
Proceso cliente	Vendedor: presentar recaudación de cartera vendida
Proceso Apoyo	Oficial de negocio o Riesgos: Dar seguimiento al proceso y mantenimiento y cancelación
Recursos	Físicos: Infraestructura del banco Materiales: hardware, software RRHH: técnicos de operaciones, tecnología, custodia, garantía y oficial de negocio y/o riesgos
Leyes/doctrinas	Política de calidad de compraventa de cartera, manual de crédito del banco
Indicador	Pagos aplicados de operaciones de cartera comprada/Total de pagos recibidos de Operaciones de cartera comprada

Según la Norma ISO 9001: 2008 se debe cumplir con los siguientes puntos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad

4.2.3. Control de documentos

- a)** aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión
- b)** revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente
- c)** asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos
- d)** asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso
- e)** asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables
- f)** asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del SGC, se identifican y que se controla su distribución
- g)** prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón

4.2.4. Control de registros

Procedimiento documentado que defina controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disponibilidad de los registros.

Los registros deben ser legibles, fácilmente identificables y recuperables

7.1. Planificación de la realización del producto

- a)** objetivos de la calidad y requisitos del producto
- b)** necesidad de establecer procesos y documentos y proporcionar recursos específicos para el producto
- c)** actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección, y ensayo específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo

d) registros necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos

8.2.2. Auditoría interna

a) conformidad con disposiciones planificadas (7.1), con requisitos de esta Norma Internacional, y con requisitos de SGC

b) se ha implementado y se mantiene de forma eficaz

8.3. Control de producto no conforme

a) tomar acciones para eliminar la no conformidad detectada

b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente, y cuando sea aplicable por el cliente

c) tomar acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente

d) tomar acciones apropiadas a los efectos o efectos potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

8.5.2. Acción correctiva

a) revisar no conformidades (quejas)

b) determinar las causas de las no conformidades

c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no vuelvan a ocurrir

d) determinar e implementar las acciones necesarias

e) registrar los resultados de las acciones tomadas (4.2.4)

f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas

8.5.3. Acción preventiva

a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas

b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades

c) determinar e implementar las acciones necesarias

d) registrar los resultados de las acciones tomadas (4.2.4)

e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas

Considerando lo expuesto se ha esquematizado esta normativa y documentos del proceso de compraventa de cartera en la siguiente tabla

Tabla 3.11: Caracterización y documentos de proceso de compraventa de cartera

ENTRADAS		PROCESO: Negociación y Aprobación	SALIDAS	
Documentos	Entradas	ACTIVIDADES:	Documentos	Salidas
Constitución y reformas empresa vendedora, RUC, certificado cumplimiento obligaciones Super. Cias., certificado cumplimiento obligaciones IESS. Documento obligación y garantía de operación de crédito Manuales y proceso de crédito	Documentos legales de vendedor y cartera Información de proceso de crédito del vendedor	PLANEAR Solicitar la documentación soporte para analizar la viabilidad legal y crediticia para calificar al vendedor como idóneo para realizar una compraventa de cartera		Solicitud documentaria al vendedor

Idem	idem	HACER	Informe legal	Aprobación compraventa de cartera
		PREVENTIVA	Scoring calificación originador	
		Análisis legal y crediticio del vendedor	Medio de aprobación	
		Presentar al comité respectivo la propuesta de compraventa de cartera	Contrato compraventa de cartera	
		Contar con aprobación de negociación	Formulario creación subproducto	
		Solicitar creación de subproducto en el sistema para generar compraventa de cartera		
		CORRECTIVA		
		Realizar correcciones a documentos habilitantes de cartera, si fuera el caso.		
		Retroalimentación de proceso de crédito, que permitirá mejoras al vendedor		
		Identificar riesgos y mitigantes de la negociación		
Contrato compraventa de cartera		VERIFICAR		Legalización contrato
		Validar subproducto creado		
		Legalizar contrato		

		compraventa		
		ACTUAR		
		Coordinar procesos subsiguientes para plasmar negociación de compraventa de cartera		

ENTRADAS		PROCESO: Calificación de cartera	SALIDAS	
Documentos	Entrada	ACTIVIDADES:	Documentos	Salidas
Formatos de creación de clientes, carga de operaciones y garantías	Información de cartera a comprarse	PLANEAR		Requerimiento de información a vendedor
		Estructurar información que permita calificar cartera de acuerdo a política de calidad		
Idem	Idem	HACER	Archivo de calificación	Base calificada
		PREVENTIVA Calificación de cartera según parámetros de política de calidad CORRECTIVA Establecer porcentaje de cartera aprobada señalando los motivos por los cuales se descartan las		

		operaciones, para que vendedor filtre de mejor forma a sus clientes		
Base calificada		VERIFICAR		Validación de operaciones aprobadas
		Validar en la instrumentación que la cartera presentada por el vendedor fue la aprobada		
Formatos de creación de clientes, carga de operaciones y garantías		ACTUAR		Requerimiento corrección datos al vendedor
		Identificar inconsistencias en base de datos y plantear acciones correctivas		

ENTRADAS		PROCESO: Visado documentario operativo Instrumentación	SALIDAS	
Documentos	Entrada	ACTIVIDADES:	Documentos	Salidas
Documentos de obligación y garantía de la Base calificada	Habilitantes de cartera a comprarse	PLANEAR	Check list visado documentario	Revisión documentaria
		Determinar check list de visado para documentos de obligación y garantías		

<p>Documentos de obligación y garantía de la Base calificada</p> <p>Check list visado documentario</p> <p>Contrato compraventa de cartera</p> <p>Medio de aprobación</p> <p>Formatos de creación de clientes, carga de operaciones y garantías de cartera aprobada y visado correcto</p>	<p>Habilitantes de cartera a comprarse</p> <p>Habilitantes instrumentación de compra</p>	<p>HACER</p> <hr/> <p>PREVENTIVA</p> <p>Realizar visado documentario a operaciones aprobadas según check list</p> <p>Visar medio de aprobación donde se indican condiciones de compraventa, y validar con contrato respectivo</p> <p>Cargar formatos de cartera en el sistema, eliminando operaciones descartadas</p> <p>Instrumentar compra, generar registro contable, y desembolsar pago a vendedor según instrucciones del contrato</p> <p>CORRECTIVA</p> <p>Informar al vendedor motivos de rechazado documentario y entregar documentos que no se compran</p> <p>CORRECTIVA</p> <p>Verificar que documentos habilitantes de compraventa se encuentren correctos y enviarlos a custodia,</p>	<p>Reporte de visado documentario</p> <p>Formatos para instrumentar compra de cartera aprobada y visado correcto</p> <p>Liquidación de compra</p>	<p>Base aprobada y visado correcto</p> <p>Instrumentación cartera comprada</p>
--	---	---	---	--

		para carpeta de cada vendedor en custodia Validar compra de cartera y registro correcto en subproducto y sistema		
Base de datos		VERIFICAR	Registros del sistema	Reporte de operaciones de cartera comprada
		El estado de la cartera comprada en el sistema, para replicar exactamente la información reportada por el vendedor		
		ACTUAR		
		Aplicar política de calidad y manual de procesos en la compra de cartera Validar cumplimiento de contrato de compraventa de cartera		

ENTRADAS		PROCESO: Legalización compra, custodia y mantenimiento	SALIDAS	
Documentos	Entrada	ACTIVIDADES:	Documentos	Salidas
Documentos de	Habilitantes	PLANEAR		Solicitud a

obligación y garantía de cartera comprada	cartera comprada	Establecer actividades para legalización documentaria de cartera comprada		departamento legal para perfeccionar cartera comprada
Medio de aprobación				
Contrato de compraventa de cartera				
Idem	idem	<p>HACER</p> <p>PREVENTIVA</p> <p>Legalizar cesión de documentos de obligación y garantía de cartera comprada</p> <p>Entregar documentos a custodia para digitalización y archivos</p> <p>CORRECTIVA</p> <p>Llevar control con custodia y operaciones para verificar documentación soporte de compra esté completa y disponible para control interno y externo</p>	Documentos legalizados a favor del comprador	Reporte de cartera legalizada
Documentos habilitantes cartera comprada		<p>VERIFICAR</p> <p>Validar que todos los documentos de cartera comprada estén legalizados e</p>	Documentos legalizados e ingresados al sistema	Reporte de gestión

		ingresados al sistema		
		ACTUAR		
		Contar con documentación soporte de la compra que respalde la transacción y pueda ser revisada por organismos de control		

ENTRADAS		PROCESO: Mantenimiento y cancelación	SALIDAS	
Documentos	Entrada	ACTIVIDADES:	Documentos	Salidas
Documentos legalizados cartera comprada		PLANEAR		Seguimiento cartera
		Revisar fecha de vencimiento de operaciones de cartera comprada Revisar condiciones de negociación		
Idem		HACER	Cesión documentaria, cancelación	Seguimiento a cartera comprada
		PREVENTIVA Proceder con entrega documentaria al		

		<p>vendedor de operaciones canceladas, precanceladas o recompras</p> <p>Dar seguimiento a condiciones de compra de cartera estipuladas en contrato</p> <p>CORRECTIVAS</p> <p>Análisis sobre el comportamiento de la cartera comprada</p>		
<p>Política de calidad</p> <p>Manual de procesos</p> <p>Contrato de compraventa de cartera con cada vendedor</p>		<p>VERIFICAR</p> <p>Validar que se cumpla con lo indicado en la política, manual y contrato de compraventa de cartera</p>		Seguimiento cartera comprada
idem		<p>ACTUAR</p> <p>Identificar incumplimiento y dar solución</p> <p>Preparar soportes y verificar proceso para organismos de control internos y externos</p>		Idem

CAPÍTULO 4

IMPLEMENTACION DE LA ETAPA PILOTO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

El objetivo de este capítulo es implantar el Sistema de Gestión de Calidad en etapa inicial, verificar los resultados del mismo y determinar el mecanismo de evaluación adecuado, que permita identificar y prevenir riesgos para generar un valor agregado.

La ejecución de los procesos bajo condiciones controladas y según lo previsto en la planificación realizada permite contar con:

- Personal consciente y competente.
- Niveles de autoridad y responsabilidad definidos para la gestión de calidad.
- Control adecuado sobre la documentación y los registros.
- Procesos efectivos de comunicación interna y externa acerca de la gestión de calidad.
- Idoneidad para responder ante las contingencias.
- Pleno dominio sobre los procesos operacionales y sobre los procesos que apoyan esta gestión.

En el punto 6.1.de la Norma ISO 9001: 2008 se enuncia la provisión de recursos que indica que la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos

De igual forma en el punto 8.1 de la misma norma se señalan las generalidades de la medición, análisis y mejora para

- a) Demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Para iniciar la implementación de la etapa del SGC, es necesario que la línea de negocios de compraventa de cartera cuente con un manual de proceso donde se detallen las actividades y funciones que deben realizarse.

4.1. MANUAL DE PROCESO PARA LA LINEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA

El manual de proceso es un documento que presenta la estructura del sistema de gestión de una organización, establece las disposiciones generales y describe los procesos del sistema. En este trabajo de investigación se detallarán la descripción, segmento objetivo, procedimientos generales y específicos de la línea de negocio de compraventa de cartera. La descripción de los participantes del proceso se realizó en el capítulo 2, en el literal 2.3.2.1.

En el presente manual se ha recopilado el concepto del manual de calidad, cuyas directrices se señalan en el punto 4.2.2. de la norma ISO 9001:2008, que indica

- a) alcance del SGC, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión
- b) procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad o referencia a los mismos
- c) descripción de la interacción entre los procesos del SGC

4.1.1. DESCRIPCIÓN Y ACTIVIDAD DE LA LÍNEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA

Se llama comúnmente “compra de cartera” a la transacción por medio de la cual el Banco adquiere los derechos de una obligación (activo financiero) de un tercero con el objetivo de adquirir uno o más créditos existentes o dar liquidez al cliente

vendedor. La evaluación completa de estos valores permitirá definir si la compra de cartera es viable y debe llevarse a cabo, desde el punto de vista Riesgo y Negocio.

Este instrumento de financiación permite anticipar el dinero en efectivo de una cuenta por cobrar por un futuro pago, así como también la prestación de servicios de gestión y cobranza si así lo necesitase el cliente vendedor.

El producto será destinado principalmente para financiar Capital de Trabajo para la Institución vendedora, la compra de cartera puede ser con recurso (total o parcial) o sin recurso, de acuerdo a la aprobación del respectivo comité de crédito.

El destino individual que financia la cartera comprada puede ser de Consumo, Vivienda, Microcrédito o Comercial.

4.1.2. SEGMENTO OBJETIVO DE LA LÍNEA DE NEGOCIO DE COMPRAVENTA DE CARTERA

El producto está dirigido a IFIS y clientes del Segmento Corporativo y Empresarial como: Constructores que han otorgado créditos directos o apoyar en la obtención del financiamiento de las viviendas que construyen, Concesionarios/Financiera de Autos, Casas Comerciales, y Comercializadores de insumos varios que mantengan una cartera debidamente instrumentada en documentos de crédito negociables, y que cuenten con un adecuado proceso de originación de crédito.

4.1.3. PROCEDIMIENTOS GENERALES DE LOS PROCESOS DE COMPRAVENTA DE CARTERA

4.1.3.1. Negociación

El proceso inicia cuando la empresa interesada en vender la cartera realiza un acercamiento hacia el Banco Pichincha Dirección/Riesgo/Negocio quien lidera el proceso de negociación definiendo los parámetros para la compra, solicita al vendedor la documentación soporte para el análisis (documentación legal de la

empresa, un ejemplo de los documentos habilitantes de la cartera a comprar, documentos para calificación del originador, información del comportamiento de la cartera, si es una cartera con recurso total o parcial, deberá adjuntar los requisitos para el análisis de crédito respectivo).

La negociación de la compra de cartera puede ser realizada según la matriz descrita en la **Tabla 2.5.: Nivel de aprobación para compra de cartera** descrita en el capítulo 2..

Se coordina la visita al vendedor, con este levantamiento de información, se utiliza el scoring de calificador al originador que le permite obtener la evaluación a su proceso de crédito.

Se presenta al respectivo comité de crédito el resultado de la calificación al originador con el fin de que el comité tenga el criterio para solicitar el tipo de recurso (total o parcial). También debe presentarse el informe del departamento legal donde se determine que el vendedor de cartera tiene la suficiencia legal para generar y vender cartera, y que la documentación que soporta la generación de la cartera puede ser cedida o endosada al comprador.

4.1.3.2. Calificación al Originador.-

Riesgo Financiero Banco Pichincha comunica a Control Independiente de Riesgo Personas todos los datos para la calificación al originador de la cartera, Control Independiente de Riesgo Personas recibe la solicitud de calificación al originador de cartera y se comunica con la empresa oferente para acordar la fecha y condiciones del proceso de calificación, la Empresa Oferente de cartera confirma la fecha de visita. Control Independiente de Riesgo de Personas Banco Pichincha convoca y visita al representante legal de la empresa para el proceso de calificación, valida que cumpla con los requerimientos mínimos (Políticas de Crédito, Sistemas de Herramientas, Procesos de Crédito, Documentación personal), solventa dudas, completa cuestionario y levanta observaciones, asigna

puntaje e ingresa a la matriz de calificación para determinar el score final y emite reporte de recomendación al Área de Riesgo Financiero.

4.1.3.3. Revisión legal de documento habilitantes de cartera

El Oficial de Crédito /Oficial de Riesgo solicita al vendedor un ejemplo del documento de obligación (contrato de mutuo, pagaré, letra de cambio) y si fuera el caso la garantía de la operación de cartera a comprarse, (contrato de compraventa con reserva de dominio, escritura de hipoteca, fideicomiso en garantía, etc.) esta documentación es analizada por el respectivo Departamento Legal quien informará si los documentos poseen suficiencia legal que permitan la generación de cartera y el endoso o cesión de los mismos a favor de Banco Pichincha, si la documentación esta correcta se continua con el proceso de compra.

4.1.3.4. Aprobación

4.1.3.4.1. Segmento Empresas

La operación puntual o línea de crédito que incluye la compra de cartera es presentada por el Oficial de Crédito y debe ser aprobada en el respectivo comité de crédito, de acuerdo a la matriz vigente para el efecto. Si la operación es aprobada se debe contar con el contrato de compraventa de cartera suscrito por el vendedor y Banco Pichincha C.A. que ampare y determine las condiciones aprobadas en la línea de crédito u operación puntual.

4.1.3.4.2. COMPRAS DIRECTAS

La operación puntual o cupo de compra de cartera debe ser aprobado de acuerdo a las políticas establecidas para el efecto. Adicionalmente se debe contar con el contrato de compraventa de cartera suscrito por el vendedor y Banco Pichincha C.A. que ampare y determine las condiciones aprobadas en la línea de crédito u operación puntual. Esta negociación es realizada por la Unidad de Riesgo.

4.1.3.5. Calificación de Cartera

La Empresa vendedora de cartera debe enviar al Oficial de Crédito la base en el formato de carga de operaciones para la calificación de la cartera (archivo en

excel). A su vez el Oficial remite la base a la Unidad de Riesgos quien califica la cartera considerando si la operación aprobada cuenta con recurso o no. Si la operación de cartera fue negociada directamente por la Unidad de Riesgos el cliente vendedor debe remitir la base directamente a esta Unidad para su calificación. Los parámetros para la calificación serán revisados de acuerdo a la Política de compra de cartera vigente.

La Unidad de Riesgos remite la base calificada de cartera a comprarse al cliente vendedor u oficial de crédito, según sea el caso.

4.1.3.6. Visado Documentario

4.1.3.6.1. Segmento Empresas

El visado es realizado por el asesor legal correspondiente, o mediante TCS en función de los parámetros indicados por el asesor legal que revisó los documentos de cartera habilitantes para la compra. TCS genera un reporte del visado realizado, donde se indican si los documentos habilitantes de las operaciones están correctos o no. Esta revisión se realiza a la cartera aprobada por la Unidad de Riesgos. Los documentos que no cumplan con los parámetros establecidos, no serán comprados y serán devueltos al vendedor.

4.1.3.6.2. Compras Directas

La Unidad de Riesgo puede realizar el visado de los documentos habilitantes mediante TCS o con un abogado externo. En caso que se realice el visado con TCS, se indica los parámetros de revisión. TCS procede con el visado y genera un reporte, indicando las operaciones que están correctas o no.

Si el visado se realiza con un abogado externo, la Unidad de Riesgos coordina con el vendedor de la cartera para que legal externo vaya a la empresa y verifique el sustento legal de toda la cartera a comprar, adicionalmente se entrega a legal externo y al vendedor de cartera el formato de visado y el check list de revisión legal elaborado por el departamento legal del Banco.

La Empresa Vendedora de la Cartera recibe a Legal Externo, se realiza la verificación, se elabora y firma un reporte (Legal Externo y Vendedor) donde está

detallada la cartera que cumple con los parámetros de compra establecidos según el tipo de documentos. Los documentos rechazados son entregados al Vendedor, no ingresan en la negociación.

4.1.3.7. Instrumentación de la compra

La Unidad de Tecnología recibe las bases de clientes aprobados, que son colocadas por el vendedor en el FTP que les corresponde. Verifica si los deudores son o no clientes del Banco Pichincha, sino no son crea a los clientes en el aplicativo respectivo, informa a la Unidad de Liquidaciones de los nuevos clientes y luego realiza la carga automática de las operaciones en el sistema.

La Unidad de operaciones recibe el contrato de compra, documentación física de los clientes que ha sido chequeada previamente por la unidad de visado, base de operaciones de crédito para carga automática de operaciones revisada por tecnología que se encuentra en el FTP del vendedor y medio de aprobación de compra. Procede con las instrucciones descritas en el medio de aprobación, coteja por muestro la documentación física de la cartera con la información, si todo se encuentra correcto, proceden con la instrumentación y desembolso de la compra de cartera.

Técnico de Operaciones contabiliza la compra y envía liquidación a la Unidad de Riesgo, Negocio, al Vendedor de la cartera, a contabilidad y a control financiero, adicionalmente valida si la operación de crédito tiene garantía y el tiempo de entrega de la misma detallada en el contrato de compraventa de cartera.

El técnico de operaciones envía toda la documentación soporte de la compra realizada a la Unidad de Custodia para el respectivo archivo. Cuando recibe la documentación de garantías ingresa la información al sistema, relaciona cada colateral a la operación de cartera correspondiente, y remite a la unidad de custodia.

4.1.3.8. Perfeccionamiento de documentación

Banco Pichincha Dirección/Negocio/Riesgo recibe el informe de la revisión de garantías de las operaciones compradas y contacta a Legal Externo y le entrega el detalle de garantías a cederse a favor del Banco y notifica a la Unidad de Garantías la entrega de la documentación a Legal Externo, la Unidad de Garantías recibe el detalle de garantías a cederse y elabora el acta de entrega-recepción de los documentos a ser entregados a Legal Externo quién se encarga de retirar la documentación de la Unidad de Garantías de TCS para proceder con la cesión de garantías a favor de Banco Pichincha, si se perfecciono la cesión elabora el acta entrega recepción y recibe las garantías cedidas a favor de Banco Pichincha a la Unidad de Operaciones.

4.1.3.9. Mantenimiento y cancelación

La Empresa Vendedora reporta la recaudación de la cartera negociada, si esta negociación es sin recurso y con administración coloca en el FTP el archivo de pagos, notifica a la unidad de tecnología que este archivo fue colocado. La unidad de tecnología sube esta información al sistema, se procede a aplicar la recaudación a cada operación de crédito y a debitar de la cuenta del vendedor los valores indicados en el archivo de pagos.

Si la compra de cartera es con recurso del 100%, se debita automáticamente de la cuenta del vendedor las cuotas de las operaciones de cartera comprada.

Respecto a las garantías de las operaciones canceladas o precanceladas, se coordina con la Empresa Vendedora para entregar la documentación de las operaciones de crédito y garantías canceladas y precanceladas e instruye a custodia para que efectúe la entrega de documentación de las operaciones canceladas (operación de crédito y garantías).

4.1.4. PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE LOS PROCESOS DE COMPRAVENTA DE CARTERA

4.1.4.1. Negociación

Banco Pichincha Dirección/Negocio/Riesgos

Definir términos de negociación de la cartera a comprarse con el vendedor, solicitar la información financiera, legal y crediticia, para ser analizada y presentar la operación en el comité de crédito respectivo.

Empresa vendedora de cartera

Preparar y enviar documentación legal de la empresa, de los documentos habilitantes utilizados para la generación de cartera (documentos de obligación y de garantías) información financiera y del proceso de crédito que realizan.

Departamento Legal

Recibir la documentación legal de la empresa vendedora y un ejemplo de una operación de crédito (documento de obligación y garantía). Esta documentación es revisada y analizada con la finalidad de determinar si la empresa vendedora tiene capacidad de generar y vender cartera, así como la factibilidad que la documentación en la que sustenta el vendedor su cartera pueda ser cedida o endosada al comprador.

Elaborar informe de revisión y check list de visado

Unidad de Riesgos

Recibir la documentación para realizar la calificación al originador, lo cual indica la idoneidad del vendedor para generar y cobrar cartera.

La unidad de análisis recibe la información financiera del cliente y emite un reporte al respecto.

Banco Pichincha Dirección / Negocio / Riesgos

Recibir los informes del departamento legal y riesgos, prepara la presentación de la operación de compraventa de cartera y la presenta al comité de crédito respectivo.

Informar al vendedor la decisión del comité de crédito. Si la operación fuera aprobada, se coordina la elaboración del contrato de compraventa de cartera e instrumentación de la negociación.

Departamento Legal

Elabora el contrato de compraventa de cartera, donde se detallan las características de la negociación (recurso, administración, garantías, obligaciones, etc.).

Presenta el contrato al oficial de crédito o riesgos que realiza la negociación para que se coordine con el vendedor una revisión del mismo, y se proceda a recopilar las firmas de las partes.

Enviar parámetros de revisión y check list de revisión de documentos a quien va a realizar el visado documentario, esta actividad puede ser realizada por la unidad de visado o el abogado externo.

Banco Pichincha Dirección / Negocio / Riesgos

Coordinar la revisión y firma del contrato de compraventa de cartera entre las partes. Presentar el contrato firmado por el vendedor al departamento legal, para que lo sumille y recolectar la firma del representante del Banco.

Enviar el contrato al abogado externo para el reconocimiento de firmas y gestionar el pago de la factura por dicho servicio.

El contrato firmado debe ser enviado a la unidad de operaciones.

Comunicar a operaciones y tecnología el inicio del proceso de compra de cartera y solicitar la creación del producto, detallando las características de la cartera a comprarse, así como el FTP para el vendedor.

Empresa vendedora de cartera

Revisar y firmar el contrato (Marco) definitivo de compra de cartera

Legal Externo

Recibir contrato firmado y realizar el reconocimiento de firmas. Entregar contrato realizado el reconocimiento de firmas y presentar factura por el servicio.

Banco Pichincha Administrativo y RRHH / Unidad de Pagos

Recibir la factura del abogado externo por reconocimiento de firmas.

Efectuar el proceso de Pagos

Operaciones

Para crear el producto para la compra de cartera, se debe enviar una solicitud de creación de producto a la Unidad de parametrización de productos indicando la descripción del producto nuevo y sus especificaciones

Unidad de parametrización de productos

Ejecutar el proceso Taller de productos para crear el nuevo producto en base a la descripción y especificaciones indicadas por la unidad de liquidaciones. (Con o sin recurso, con o sin administración).

Confirmar a las Unidades de Tecnología y Liquidaciones que el producto está creado.

Unidad de Operaciones y Tecnología

Recibir y verificar el producto nuevo

Realizar las respectivas pruebas y validar el producto

Si el producto está aprobado, continuar con el proceso.

Si el producto no está aprobado y no cumplió con todas y cada una de las pruebas realizadas en las diferentes áreas, comunicar a la unidad de

Parametrización de productos para que verifique las inconsistencias y realice los cambios en el producto.

Banco Pichincha Dirección / Negocio / Riesgos

Realizar reunión con las unidades de: visado, operaciones, tecnología, garantías y el vendedor de cartera. Comunicar a las partes involucradas el inicio de la compra de cartera, se coordinará la logística e instrumentación, y se elaborará una acta que contendrá las condiciones y compromisos de las partes.

La reunión se efectuará al inicio de la compra de un producto nuevo o cuando amerite.

4.1.4.2. Calificación de Cartera

Banco Pichincha Dirección / Negocio / Riesgos

Solicitar los formatos e instrucciones de carga a Garantías, Operaciones y Tecnología. Solicitar los formatos estándar para cargas masivas de creación de clientes, operaciones y garantías, para que sean enviados al vendedor junto con los manuales de cada uno.

Unidad de Administración de Garantías

Enviar el formato por tipos para cargas masivas de garantías por compra de Cartera a la Unidad de Riesgos.

Unidad de Liquidaciones

Enviar el formato para cargas automáticas de créditos por compra de Cartera a la Unidad de Riesgos.

Unidad de tecnología

Enviar el formato FTP/Excell para cargas automáticas de creación de clientes a Riesgos

Banco Pichincha Dirección / Negocio / Riesgos

Recibir los formatos y las instrucciones para completar la información de las bases

Entregar el formato de visado y los formatos de bases con las instrucciones a la empresa vendedora y solicitar el envío de la base de clientes que componen la cartera en los formatos proporcionados

Empresa Vendedora de Cartera

Recibir formatos y capacitarse en la forma de llenar los formatos entregados de acuerdo a las instrucciones proporcionadas

Unidad de Tecnología

Capacitar al vendedor de cartera para que llene el formato FTP/Excell para la carga automática de creación de clientes, el formato de carga masiva de garantías y el formato de carga automática de operaciones de crédito

Empresa Vendedora de Cartera

Cargar las bases (operación de crédito, garantías y clientes) para ser precalificados en los formatos solicitados en la dirección proporcionada por tecnología y notificar la carga a Riesgos.

Banco Pichincha Dirección / Negocio / Riesgos

Recibir notificación de carga de bases (operaciones de crédito, garantías y clientes) y solicitar a Garantías, liquidaciones y tecnología que certifiquen que las bases están CORRECTO

Unidad de Administración de Garantías

Validar si la información fue completada de acuerdo a las instrucciones proporcionadas.

Unidad de Liquidaciones

Validar si la información fue completada de acuerdo a las instrucciones proporcionadas

TCS Unidad de Tecnología

Validar si la información fue completada de acuerdo a las instrucciones proporcionadas

Banco Pichincha Dirección / Negocio / Riesgos

Recibir respuesta de Garantías, liquidaciones y tecnología de validación de las bases

Si no están CORRECTO las bases, solicitar al vendedor de cartera que envíe nuevamente la información.

Solicitar validar la información a mesa de servicios, la unidad de cumplimiento y Buro de Crédito. Enviar ODT a Mesa de servicios quien verifica si es cliente del Banco si está castigado, si es cónyuge de familiar del Banco. Se envía la base a la unidad de Cumplimiento quien realiza la verificación en lista de observados. Se envía la base a procesos especiales quien verifica la información con Buró de Crédito.

Cruzar la información entregada por las unidades con la base original y seleccionar clientes precalificados y negados

Enviar la base de precalificados y negados y el check list a la empresa y solicitar el envío de la documentación física de los precalificados a Visado

Enviar la base de precalificados a Visado. Remitirse al punto 6.1.3 Subproceso Visado

Empresa vendedora de cartera

Recibir la base y preparar documentación física (crédito y garantías) de clientes precalificados

Si la operación es con pagare, endosar las operaciones de crédito con pagare a nombre a Banco Pichincha C.A.

Si la operación es con contrato, ceder las operaciones de crédito con contrato a Banco Pichincha C.A.

Remitir documentos físicos (cedidos o endosados) indicados en el check list de clientes precalificados y el formato de visado completado a visado.

4.1.5.3. Visado

Unidad de Visado / Administración de Crédito

Recibir el medio de aprobación de cupos y montos (primera compra)

Recibir check list de condiciones y cupos del contrato

Recibir el medio de utilización de cupos (por compras masivas)

Cotejar cupos y montos del medio de aprobación con las políticas

Si esta Correcto, enviar el medio de aprobación de cupos y montos para instrumentar la compra.

Si no está CORRECTO, notificar a Riesgos que el medio de aprobación de cupos y montos no es correcto y realizar la corrección necesaria

Cotejar el medio de utilización de cupos con las políticas fijadas

Si esta CORRECTO, enviar el medio de utilización de cupos a liquidaciones para la instrumentación de la compra. Remitirse al punto 6.1.5 Subproceso Instrumentación de la compra.

Si no está CORRECTO, notificar a Riesgos que el medio de utilización de cupos no es correcto.

Unidad de Visado

Recibir parámetros y check list de revisión legal

Recibir la base de precalificados de riesgos

Recibir los documentos físicos (crédito y garantías) de clientes precalificados y el formato de visado. Pagarés, Letras de cambio, Contratos con reserva de dominio, Pólizas, Garantías, Avalúos.

Validar la documentación en base al check list de documentación y cotejar la información de la base contra la información registrada en los documentos físicos de crédito.

Elaborar informe de revisión de la calidad de documentación física (crédito) y Calidad de la data(Conformes y no Conformes) y remitir el informe a Riesgos.

Entregar las garantías a la Unidad de Garantías de clientes precalificados y el formato de visado.

Unidad de Garantías

Recibir garantías de clientes precalificados y el formato de visado

Recibir parámetros y check list de revisión

Recibir la base de precalificados de Riesgos

Validar la documentación en base al check list de documentación y parámetros proporcionados por Riesgos y Cotejar la información de la base contra la información registrada en los documentos físicos de garantías

Elaborar informe de revisión de la calidad de documentación física de garantías y Calidad de la data (Conformes y no Conformes) y remitir el informe a Riesgos.

4.1.5.4. Recalificación de Cartera

La recalificación de la cartera se realiza cuando se compra cartera con garantía real, puesto que la garantía debe ser revisada por la unidad de garantías, e indicar la idoneidad de la misma.

Banco Pichincha Dirección / Negocio / Riesgos

Recibir informe de visado y garantías de clientes conformes y no conformes y decidir sobre no conformidades

Si no está correcto la data y documentación y se define regularizar solicitar la regularización de no conformidades en documentación y/o data al vendedor.

Solicitar a visado y/o garantías que entregue al vendedor la documentación para regularización o devolución de documentos no conformes que entregue al vendedor la documentación para regularización o devolución de documentos no conformes

Unidad de Visado

Recibir instrucción de riesgos y entregar la documentación de crédito al vendedor de cartera con el formato de visado. Entregar al cliente la documentación física y el formato de visado en el cual se detalla toda la documentación que el cliente envió a visado.

Unidad de Garantías

Recibir instrucción de riesgos y entregar la documentación de garantías al vendedor de cartera con el formato de visado. Entregar al cliente la

documentación física y el formato de visado en el cual se detalla toda la documentación que el cliente envió a visado.

Banco Pichincha Dirección / Negocio / Riesgos

Si no está correcto la data y documentación y se define no regularizar y eliminar clientes no conformes y comprar solo clientes conformes.

Unidad de Visado

Enviar documentación física (crédito) de clientes conformes a liquidaciones.

Banco Pichincha Dirección / Negocio / Riesgos

Realizar la calificación de la base de precalificados en aprobados y negados

Enviar al vendedor de cartera la base de clientes aprobados y negados

Empresa vendedora de Cartera

Recibir la base de clientes aprobados y negados

Elaborar archivo de carga (FTP / Macro-excell) de operación de crédito, clientes y garantías aprobados para la carga de clientes

Cargar las bases de aprobados (Creación de clientes, operaciones de crédito y garantías) en los formatos acordados en la dirección proporcionada por tecnología y notificar la carga a Riesgos

Recibir la notificación de carga de bases del vendedor y solicitar a Tecnología que revise si las bases están de acuerdo a las instrucciones de liquidaciones, garantías y Tecnología. Solicitar vía mail a Tecnología que valide si la data es conforme para realizar las cargas automáticas.

Validar la calidad de la data de las bases para efectuar las cargas automáticas.

Si esta Correcto las bases instrumentar la compra de cartera.

Si no están Correcto las bases, notificar a Riesgos que la calidad de las bases no es conforme para efectuar las cargas automáticas.

Banco Pichincha Dirección / Negocio / Riesgos

Solicitar al vendedor de cartera que cargue nuevamente las bases.

4.1.5.5. Instrumentación de la Compra

Unidad de Liquidaciones

Recibir contrato de compra firmado (Primera Compra) medio de aprobación, anexos de liquidaciones.

Recibir documentación física de clientes (Crédito: pagares, contratos o documentos de crédito), base de operaciones de crédito para carga automática de operaciones.

Recibir medio de utilización de cupos (Compras continuas)

Unidad de Tecnología

Recibir la base de clientes aprobados en excell o FTP y verificar si son clientes de Banco Pichincha

Si no son clientes de Banco Pichincha y son clientes nuevos, crearlos en el sistema

Crear la base de clientes en el aplicativo Asesores.com

Si son clientes de Banco Pichincha informar a la unidad de liquidaciones la creación de nuevos clientes

Realizar la carga automática de clientes en el sistema y comunicar a liquidaciones que los clientes han sido creados.

Unidad de Liquidaciones

Cargar la operación de crédito

Si la carga de operaciones es automática solicitar a tecnología que suba las operaciones de crédito desde un archivo excell o desde el FTP.

Unidad de Tecnología

Realizar la carga de las operaciones de crédito y/o garantías desde el excell (Macro) o desde el FTP y correr los validadores

Notificar a liquidaciones y/o garantías que las operaciones de crédito y garantías han sido cargadas

Unidad de Liquidaciones

Si la carga de operaciones no es automática, crear las operaciones manualmente.

Revisar la creación de las operaciones en el sistema

Validar la información del sistema con el medio de aprobación o medio de utilización de cupos y documentos de crédito recibidos.

Si esta Correcto realizar el desembolso

Jefe de equipo o técnico de operaciones: revisar las operaciones generadas, autorizarlas y realizar el desembolso. Realizar el desembolso y las liquidaciones de cada una de las operaciones y verificar que la operación comprada ya ha sido generada en el sistema.

Técnico de Operaciones, Efectuar las liquidaciones de compra y realizar los respetivos pagos a los clientes

Pagar al vendedor

Contabilizar

Enviar liquidación detallada del sistema a Riesgos, Negocio, al vendedor de cartera, a contabilidad y a control financiero.

Validar si la operación de crédito tiene garantía

Si no es con garantía enviar el contrato, medio de aprobación, medio de utilización de cupos y documentos de operaciones de crédito del vendedor a custodia. Enviar a custodia cuando se realiza la primera compra el contrato macro y el medio de aprobación. En las compras continuas enviar el medio de utilización de cupo de compra, Pagares y Contratos, y Anexo de liquidaciones. Remitirse al punto 6.1.9 Subproceso de custodia

Unidad de Garantías

Si es con garantía revisar que este perfeccionada la cesión de la garantía a favor de Banco Pichincha

Si no está perfeccionada la cesión elaborar detalle y comunicar a riesgos que no se ha perfeccionado la cesión de garantías.

Si esta perfeccionada la cesión, recibir el archivo de garantías (archivo excell o FTP) y cargara las garantías en el sistema

Si la carga no es automática crear las operaciones manualmente.

Si la carga es automática solicitar a tecnología que suba las operaciones de crédito desde un archivo excell o desde el FTP.

Unidad de Tecnología

Realizar la carga de las operaciones de garantías desde el excell (Macro) o desde el FTP y correr los validadores

Notificar a garantías que las operaciones de garantías han sido cargadas

Unidad de Garantías

Revisar la creación de las garantías en el sistema

Validar la información del sistema con las garantías recibidas

Si esta CORRECTO notificar a liquidaciones que las garantías han sido creadas para que las relacionen con las operaciones de crédito

Unidad de Liquidaciones

Relacionar la garantía al préstamo y notificar a riesgos y a garantías

Unidad de Garantías

Enviar garantías de las operaciones de crédito por vendedor de cartera a custodia.

4.1.5.6. Perfeccionamiento de la Documentación

Banco Pichincha Dirección / Negocio / Riesgos

Recibir detalle de garantías no cedidas a favor de Banco Pichincha y contactar al asesor legal externo.

Entregar al asesor legal externo el detalle de garantías a cederse a favor de Banco Pichincha

Coordinar con el legal externo y notificar a garantías la entrega de la documentación al Legal Externo

Unidad de Garantías

Recibir el detalle de garantías a cederse y Elaborar el acta de entrega - recepción de los documentos a entregar al Asesor Legal externo

Entregar al asesor externo la documentación y firmar el acta de entrega - recepción de la documentación

Legal Externo

Retirar la documentación de la Unidad de Garantías

Realizar la cesión de garantías a favor de Banco Pichincha

Si no se perfecciona la cesión de garantías elaborar el detalle de garantías que no se perfeccionó la cesión y entregar el detalle con las causas por las cuales no se perfeccionó la cesión, esto debería presentarse como un caso extraordinario, puesto que existe una revisión legal previa.

Banco Pichincha Dirección / Negocio / Riesgos

Recibir el detalle y tomar las definiciones en cada caso presentado y comunicar al vendedor, a liquidaciones, a garantías, a custodia, a contabilidad y control financiero la definición tomada. Riesgos debe evaluar cada caso y tomar la definición de recomprar la cartera, eliminar al cliente que no se pudo perfeccionar la garantía y solicitar un nuevo cliente al vendedor de cartera, o realizar la compra con condición

Legal Externo

Si se perfecciona la cesión de garantías, elaborar acta de entrega recepción y entregar garantías cedidas a favor de Banco Pichincha a garantías y la factura por servicios prestados a Riesgos

Unidad de Garantías

Firmar acta de entrega recepción, y recibir las garantías cedidas a favor de Banco Pichincha.

Revisar contra el detalle que estén cedidas todas las garantías a favor de banco Pichincha

Banco Pichincha Dirección / Negocio / Riesgos

Recibir la factura del legal externo

Firmar la factura por el servicio recibido de cesión de garantías

Enviar la factura a la unidad de pagos

Banco Pichincha Recursos Humanos / Unidad de Pagos

Recibir la factura

Efectuar el proceso de Pagos

4.1.5.7. Mantenimiento y cancelación

Empresa vendedora de cartera

Recibir la liquidación y recaudar y reportar los pagos

Tecnología

Recibir el pago

Si es con recurso realizar el débito automático de la cuenta del vendedor de cartera

Si no es con recurso y es no es con administración, realizar el débito automático de la cuenta del cliente de la operación de crédito

Empresa vendedora de cartera

Si no es con recurso y si es con administración generar detalle de pagos para liquidaciones y tecnología, y generar el archivo Excell o FTP y colocarlo en la dirección proporcionada por tecnología.

Comunicar a riesgos, liquidaciones y tecnología que el archivo ha sido cargado

Unidad de Tecnología

Recibir el detalle de pagos y el archivo excell o FTP

Cargar los pagos en el sistema

Si la carga es automática Carga automática, recibir el archivo excell o FTP y realizar la carga Automática del detalle de pagos

Si la carga no es automática recibir el detalle de pagos y crear los pagos manualmente

Realizar el débito automático de la cuenta del vendedor de cartera

Comunicar a liquidaciones que se ha realizado el debito automático

Unidad de liquidaciones

Recibir detalle de pagos del vendedor de cartera

Cotejar el detalle de pagos con los débitos realizados en el sistema

Si es la ultima cuota y/o es precancelación, comunicar a riesgos, al vendedor de cartera, garantías y custodia que se cancelo o precancelo la operación de crédito

Unidad de Custodia

Generar reporte de cancelados

Unidad de Garantías

Cancelar la garantía en el sistema

Comunicar a custodia que la garantía ha sido cancelada

Banco Pichincha Dirección / Negocio / Riesgos

Aplicar la política de liberación y comunicar a garantías para que retirarlas del sistema de garantías, los colaterales de las operaciones canceladas o precanceladas

Coordinar con la empresa vendedora para entregar la documentación de las operaciones de crédito y garantías canceladas y precanceladas

Instruir a custodia para que efectúe la entrega de documentos de las operaciones canceladas (operación de crédito y garantías)

Unidad de Custodia

Recibir instrucciones y entregar los documentos de las operaciones canceladas o precanceladas (operación de crédito y garantías) conforme las instrucciones de riesgos de acuerdo al cliente

4.1.5.8. Monitoreo

Banco Pichincha Dirección / Negocio / Riesgos

Generar reporte de cartera por edades

Determinar el ratio de cartera

Verificar que se cumplan con los acuerdos contractuales y el ratio de cartera vencida

4.1.5.9. Custodia

Custodia

Recibir contrato marco y medio de aprobación de cupo

Recibir medio de utilización de cupo

Recibir pagares, contratos, o documentos de crédito

Recibir garantías de las operaciones de crédito

Validar contra check list que este toda la documentación de la operación de crédito y garantías. En custodia se debe mantener un file por vendedor de cartera en forma cronológica en el cual se encuentren la operación de crédito y la garantía.

Realizar el proceso de custodia ingreso de documentos.

Si se cancelo o precancelo la operación.

Realizar el proceso de custodia egreso de

4.1.5.10. Procedimiento para liquidar la Compra

Unidad de Liquidaciones – Técnico Operaciones

Validar la información del sistema.

Si fueron autorizadas, desembolsar las operaciones, las cuales se acreditan a la cuenta transitoria: 25.90.90.106 (CC 8386) CxP Cartera clientes GAF.

Imprimir desde el GAF en la opción: 11.Reportes \ 22.Reporte Diario de Afectaciones Contables, el detalle de las transacciones realizadas y verificar el valor presente total (valor que incluye impuestos) de la operación.

Ingresar al sistema MICCS y acreditar al cliente con la opción Transacción Motivo – Compra de Cartera, el valor correspondiente, con débito a la cuenta transitoria 25.90.90.106 (CC 8386) CxP Cartera clientes GAF.

Informar vía mail al vendedor y a Riesgos, sobre el valor presente de la operación acreditado a la cuenta por concepto de la compra de la cartera.

Unidad de Liquidaciones – Técnico Operativo

Al siguiente posterior a la compra, ingresar a la aplicación Consulta de Riesgo \ Riesgo Detallado, en Asesores.com, y generar el reporte de cartera de ese producto. Filtrar el reporte por fecha de emisión y verificar que el valor total del reporte coincida con el valor acreditado al vendedor.

Ingresar a la aplicación Reportes GAF \ Generación de reportes \ Operativo \ Reportes Contables \ Movimientos en cuenta contable, y generar el reporte correspondiente a la cuenta contable transitoria a la fecha de la compra. Verificar en el reporte el valor presente real de la transacción sin incluir impuestos.

Enviar vía mail solicitud a Tecnología para que a cada una de las operaciones generadas sean atadas las garantías en forma automática con el fin de mantener garantizada dicha cartera. Debe indicarse el producto, el número desde y hasta de código de las operaciones y los números de expediente de las garantías.

Adicionalmente debe solicitar a Tecnología que cada una de las operaciones compradas sean atadas a la cuenta de débito del vendedor cuando no se ha creado el debito al momento de generar la operación.

4.1.5.11. Envío de vencimientos y cancelaciones de operaciones de cartera comprada

Unidad de Liquidaciones – Técnico de Operaciones

Cada mes el primer día hábil generar reporte de riesgos de operaciones detallado

Realizar el cuadro de cartera comprada

Si existen inconsistencias regularizar inconsistencias

Cada mes el día 15 generar el reporte de riesgos detallado al vendedor de cartera

Realizar el cuadro de cartera comprada

Si existen inconsistencias regularizar inconsistencias

Cada mes desde el día 28 hasta el 1ero del mes siguiente generar el reporte de los vencimientos del próximo mes para cada uno de los productos comprados

Generar el reporte de cancelados del mes en curso

Enviar vía mail el reporte respectivo a cada uno de los vendedores a quienes se les compró cartera a Riesgos y a Custodia de Valores

Cada mes el día 5 generar la matriz de compras de cartera y excepciones para riesgos

Enviar vía mail el reporte a Riesgos y a Custodia

4.1.5.12. Emisión de Reportes

Reporte de Vencimientos Futuros

Unidad de Liquidaciones – Técnico de Operaciones

Cada fin de mes emitir Reportes de vencimientos futuros del mes siguiente.

Para la emisión de los reportes, debe ingresar en la Intranet del banco / Aplicaciones / Asesores.com / Cartera de Crédito / Reportes GAF.

Seleccionar Ambiente (PICHINCHA) y Región (QUITO).

Seleccionar Reporte o Documento a Generar. Ingresar en Generación de Reportes / Gestión / Gestión de Cobro / Gestión de Cobro.

Se despliega pantalla donde debe seleccionar la siguiente información para generar el Reporte de Gestión de Cobro:

Fecha Inicio

Fecha final

Zona – Agencia: Todos

Se genera un archivo Excel con la información solicitada.

Enviar este reporte a todos los clientes con copia (CC) a los Asesores u Oficiales de Cuenta quienes conocen a su cliente, y a Custodia de Valores para que de ser el caso entreguen los documentos (Por ejemplo: letras) al cliente.

De la misma forma se emite un reporte de operaciones canceladas que debe enviar a Custodia de Valores y a la Unidad de Garantías para que sean dadas de baja del sistema.

Seleccionar los siguientes datos para generar el Reporte:

Fecha inicio.

Fecha final.

Zona – Agencia: * TODOS.

Pulsar botón Ejecutar para obtener el reporte.

Reporte de Vencidos

Técnico de Operaciones – Liquidaciones

Existen solicitudes de clientes que necesitan realizar su control de la Cartera Vencida para ello es necesario emitir el siguiente reporte:

Generar reporte de Operaciones Vigentes y Vencidas.

Ingresar en Intranet / Aplicaciones / Asesores.com / Cartera de Crédito /Reportes GAF.

Seleccionar Ambiente (PICHINCHA) y Región (QUITO).

Seleccionar lo siguiente: Generación de Reportes / Gestión / Cartera Administrada / Detalle Operaciones Vig/Vencidas (ACTIVO).

Seleccionar Zona – Agencia: *TODOS, y Producto – Destino

Reporte de Recuperaciones

Unidad de liquidaciones – Técnico de Operaciones

Este Reporte se genera para los Clientes; y es indispensable para realizar las Conciliaciones de los mismos, ya que el sistema automáticamente debita de las cuentas de los Vendedores en forma diaria, y los clientes no mantienen ese control si no se les informa pertinentemente.

Emitir reporte ingresando en Intranet / Aplicaciones / Asesores.com / Cartera de Crédito / Reportes GAF.

Seleccionar lo siguiente: Generación de Reportes / Operativo / Cuadre Operativo / Transacciones Cartera Comprada.

Seleccionar la fecha en función del requerimiento del Cliente, puede ser diario, o mensual depende la necesidad del cliente.

Pulsar botón Ejecutar para obtener el reporte y enviar a Cliente.

Reporte de Cuadre Mensual de Cartera Comprada

Unidad de liquidaciones – Técnico de Operaciones

Para Emitir un reporte de Cartera Comprada con corte a fin de mes, debe ingresar en ingresamos al Intranet / Aplicaciones / Consulta de Riesgo / Riesgo Detallado y se eligen todos los productos de la cartera comprada.

Se muestra pantalla en Excel, en la cual debe pulsar el botón Parámetros.

Seleccionar el Producto y los Parámetros para emitir el reporte de toda la Cartera que se encuentra dentro del Producto seleccionado. (Para cada producto se asigna un código diferente).

Para realizar el control se verifica las siguientes columnas:

L	CÓDIGO PRODUCTO DE RIESGO
M	NOMBRE DE PRODUCTO DE RIESGO
S	CÓDIGO PRODUCTO INFO
T	TIPO DE IDENTIFICACIÓN
U	Nº DE IDENTIFICACIÓN
V	NOMBRE DEL CLIENTE
Z	Nº DE OPERACIÓN
	CAPITAL POR VENCER
	CAPITAL VENCIDO
	CAPITAL NO DEVENGA
	INTERÉS VIGENTE
	INTERÉS VENCIDO
	INTERÉS NO DEVENGA

El resultado de esta tabla es el resumen de todas las operaciones de Compra de Cartera por cada Vendedor de dicha Cartera. Este reporte con frecuencia es solicitado para realizar controles de Riesgo, Auditoría además de mantener un control de la Cartera.

4.1.5.13. Recompra o devolución de cartera

Banco Pichincha Dirección / Negocio /Riesgos

Solicitar la devolución de la cartera comprada por no cumplimiento del contrato

Notificar al vendedor de cartera los clientes que se requiera recomprar

Vendedor de cartera

Analizar la solicitud de devolución

Si procede la recompra remitirse, se inicia dicho proceso

Si no procede la recompra se finaliza el proceso

Banco Pichincha Dirección / Negocio /Riesgos

Solicitar a liquidaciones que prepare la liquidación

Unidad de liquidaciones / Técnico de operaciones

Preparar y entregar la liquidación a riesgos y al vendedor de cartera

Banco Pichincha Dirección / Negocio /Riesgos

Solicitar al vendedor de cartera la autorización de debito de la cuenta

Vendedor de cartera

Revisar la liquidación y Autorizar el débito de la cuenta por el valor de la liquidación de las operaciones a la fecha

Banco Pichincha Dirección / Negocio /Riesgos

Elaborar el medio y enviar el medio y la autorización de débito a liquidaciones

Unidad de liquidaciones / Técnico de operaciones

Recibir el medio y la autorización de debito

Cancelar las operaciones en el sistema

Liquidar las operaciones

Realizar el debito de la cuenta del vendedor

Comunicar a Riesgos y a custodia la cancelación de las operaciones

Custodia

Recibir la notificación y endosar pagares, cesionar contratos

Si la Operación es con pagare, Endosar las operaciones de crédito con pagare a nombre del comprador de cartera

Si la Operación es con contrato ceder las operaciones de crédito con contrato a nombre del comprador de cartera

El Apoderado del Banco firma los pagares endosados y contratos cedidos

Realizar el proceso de custodia egreso de documentos

4.2. DOCUMENTACION LEGAL QUE SUSTENTA LA NEGOCIACION DE LAS OPERACIONES DE COMPRAVENTA DE CARTERA

La generación de cartera se sustenta en documentos de obligación y garantías, cuyas características se describen en el Código de Comercio, y permiten al vendedor transferir estas obligaciones al comprador.

4.2.1. CONTRATO DE MUTUO

De acuerdo al Código Civil deberá contener los siguientes requisitos:

- 1) La identificación clara y completa de los otorgantes del Contrato de Mutuo (deudores, codeudores y acreedor). Si hay garantes, el texto de la garantía y suscripción de los garantes, consta generalmente al pie del Contrato de Muto;
- 2) La cantidad y moneda en la que se está prestando;
- 3) La Tasa de Interés;
- 4) La indicación del plazo y periodicidad de pagos;
- 5) Salvo que se trate de un documento al vencimiento, la Tabla de Amortización, debidamente firmada por las partes, que sea un claro reflejo de las condiciones pactadas en el Contrato;
- 6) La indicación de la fecha y el lugar donde se suscribe el Contrato;
- 7) La firma de los otorgantes del Contrato, las mismas que deberán constar en el texto de reconocimiento de firmas y rúbricas. En el texto de reconocimiento, debe verificarse si el Juez o Notario, según sea el caso, ha hecho constar las fechas, nombres completos y cédulas de identidad correctos.

4.2.2. PAGARÉ A LA ORDEN

De acuerdo al Código de Comercio, el Pagaré a la Orden deberá contener los siguientes requisitos:

- 1) La denominación del documento, inserta en el texto mismo, y expresada en el idioma empleado en la redacción del documento. Los pagarés que no lleven la referida denominación, serán sin embargo válidos, si contuvieren la indicación expresa de ser a la Orden;
- 2) La promesa incondicional de pagar una suma determinada;
- 3) La indicación del vencimiento;
- 4) La del lugar donde debe efectuarse el pago;
- 5) El nombre de la persona a quien o a cuya orden debe efectuarse el pago;
- 6) La indicación de la fecha y el lugar donde se suscribe el pagaré; y,
- 7) La firma del que emite el documento (suscriptor).

El documento en el cual faltare una de las enunciaciones antes indicadas, no valdrá como Pagaré a la Orden, salvo los casos determinados siguientes:

El pagaré cuyo vencimiento no estuviere indicado, se considerará como pagadero a la vista.

A la falta de indicación especial, el lugar de emisión del documento, se considerará como lugar de pago y al propio tiempo, como lugar del domicilio del suscriptor.

El pagaré en el cual no se indicare el lugar de su emisión, se considerará suscrito en el lugar designado al lado del nombre del suscriptor.

En los pagarés pagaderos a cierto plazo de vista, el plazo de vista corre desde la fecha del visto bueno firmado por el suscriptor del pagaré. Consecuentemente es indispensable que en el texto del pagaré, a continuación de la firma del suscriptor, conste el visto bueno firmado por el propio suscriptor, con indicación precisa de la fecha del visto bueno.

4.2.3. LETRA DE CAMBIO

De acuerdo al Código de Comercio, la Letra de Cambio deberá contener los siguientes requisitos:

- 1) La denominación de letra de cambio inserta en el texto mismo del documento y expresada en el idioma empleado para la redacción del mismo. Son válidas si no tienen la denominación referida pero contienen la indicación expresa de ser a la orden.
- 2) La orden incondicional de pagar una cantidad determinada;
- 3) El nombre de la persona que debe pagar (librado o girado);
- 4) La indicación del vencimiento;
- 5) La del lugar donde debe efectuarse el pago;
- 6) El nombre de la persona a quien o a cuya orden debe efectuarse el pago;
- 8) La indicación de la fecha y el lugar donde se gira la letra; y,
- 9) La firma de la persona que la emite (librador o girador).

El documento en el cual faltare una de las enunciaciones antes indicadas, no valdrá como Letra de Cambio, salvo los casos determinados siguientes:

La Letra de Cambio cuyo vencimiento no estuviere indicado, se considerará como pagadero a la vista.

A la falta de indicación especial, el lugar designado junto al nombre del girado (aceptante), se considerará como lugar de pago y al propio tiempo, como lugar del domicilio del girado.

La Letra de Cambio en la cual no se indicare el lugar de su emisión, se considerará suscrita en el lugar designado al lado del nombre del girador.

La letra de cambio puede girarse a la orden del propio librador o girador (es decir que girador y beneficiario son la misma persona); puede girarse contra el librador mismo (es decir que girador y aceptante son la misma persona); y, puede girarse a la orden de un tercero (es decir que el beneficiario es un tercero).

1. No se recibirán documentos con tachaduras, borrones o enmendaduras.
2. La documentación (contratos de préstamo, letras de cambio, pagarés u otros) debe encontrarse correctamente llenada con los datos requeridos, con las firmas completas de los todos los deudores y encontrarse debidamente endosada o cedida a favor del Banco.
3. Deberá adjuntarse copias de cédulas de deudores y garantes plenamente legibles. En el caso de que los documentos se encuentren suscritos por un apoderado, deberá adjuntarse además copia de su cédula de identidad así como el poder vigente a la fecha de la originación de la cartera.

4.2.4. CESIÓN Y ENDOSO: DE LOS DOCUMENTOS DE OBLIGACIÓN QUE SUSTENTAN LA NEGOCIACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO COMPRADA

Se ha resumido de una forma didáctica la forma de proceder en cada tipo de documento que se negocia en la compraventa de cartera, adjunto detalle en tabla.

Tabla 4.1.: Forma de endosar y ceder los documentos de obligación en una transacción de compraventa de cartera

	Contrato de Mutuo	Pagaré	Letra de Cambio	Factura
Cesión de Derechos	X			X
Endoso		X	X	

Fuente: Código de Comercio

4.2.5. CESIÓN DE DERECHOS: DOCUMENTOS DE GARANTÍA

De igual forma se explica la cesión de los derechos en los documentos de garantía que forman parte de la cartera comprada que se transfiere.

Tabla 4.2.: Forma de ceder los derechos en los documentos de garantía de las operaciones de cartera comprada

	Hipotecas	Contrato con de Reserva Dominio	Prenda Comercial Ordinaria	Prenda Especial Comercio	Prenda Industrial	Derechos Fiduciarios
Cesión de Derechos O endoso	Cesión por escritura Pública	Cesión por Convenio Privado con Reconocimiento de firma	Endoso	Endoso	Entrega título con notificación a deudor	Por escritura pública
Registros	En Registro de la Propiedad	En Registro Mercantil	En Libros de Compañía emisora	En Registro Mercantil	En Registro Mercantil	En Fiduciario Si existen inmuebles también Registro Propiedad

Fuente: Código de Comercio

4.3. CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Al trabajar en un sistema de gestión de calidad, permite que la línea de negocio de compraventa de cartera desarrolle un sistema estructurado, ordenado y basado en principios universales de la administración moderna.

Esto conlleva a reducir costos operativos, generar un nuevo y competitivo ambiente de trabajo, llevar a la práctica dos paradigmas: el primero que es desarrollar la permanente satisfacción de los clientes y el segundo, generar las bases para hacer realidad la mejora continua de sus procesos.

Es básico dar una capacitación al personal involucrado en el proceso para entender un amplio espectro de ideas y de lenguaje que debe aprender. Hay que entender y manejar el significado de los términos del SGC.

La capacitación permite educar al personal, hacerse menos resistente a los cambios que se generan al adherirse a la norma, a ensamblar los procesos de manera más eficiente, que sea capaz de adaptarse rápidamente al requerimiento del cliente.

Luego se desarrolla un proceso de documentación del sistema de gestión, el cual se lleva a la práctica de modo de que el trabajo se organiza apropiadamente para lograr el estándar definido en cada proceso.

Se requiere que la política de calidad definida sea entendida, comprendida y aplicada en todos los niveles que tiene injerencia, así como el conocimiento y difusión del manual del proceso.

La Dirección es responsable de identificar las necesidades, la realización de los programas, el registro de los mismos y la evaluación de la eficacia de la capacitación que contribuye a la formación del personal asignado para este proceso.

4.3.1. COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación entre los diferentes participantes del proceso de compraventa de cartera se da a través de reuniones, reportes internos, correo electrónico, entre otros.

Las comunicaciones respecto a aspectos de la operación se tratan en reuniones puntuales actualmente, y se genera el acta respectiva. La expectativa es contar con reuniones periódicas en forma trimestral que permitan conocer el desarrollo de las actividades de cada una de las áreas involucradas.

Se genera un reporte mensual donde se evidencia el comportamiento de la cartera comprada, las compras nuevas realizadas, eventos destacados en esta línea de negocio. El área de riesgos financieros elabora el reporte y lo difunde dentro de la organización.

4.3.2. Comunicación externa

Las comunicaciones externas que realiza la línea de negocios de compra de cartera se realizan mediante correo electrónico o comunicaciones escritas, si es necesario.

4.4. RECURSOS

Los recursos para efectuar un proyecto dependerán del tamaño de la empresa y de su complejidad, es importante destacar que el compromiso de la gerencia es mandatorio, es necesario colocar esto como una meta de empresa es clave. Es básica la decisión estratégica que se formula por parte de la alta gerencia.

La selección de los asesores también es importante, la experiencia es una variable clave para lograr el éxito.

En el caso de la implementación de esta etapa piloto del sistema de gestión de calidad en la línea de negocio de compraventa de cartera, cuenta con el apoyo del área de riesgos, quien lidera el proyecto.

La dirección asegura la disponibilidad de los adecuados para la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad. Esto incluye el personal suficiente con la competencia adecuada, los recursos económicos y tecnológicos, así como el tiempo para la asignación a las responsabilidades asignadas y a su propia formación.

4.5. SEGUIMIENTO Y MEDICION

4.5.1. OPERACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO

Una vez preparada y documentada la política, los objetivos, metas, y procesos, la gestión del SGC permite incorporar el control operacional a las actividades para asegurar que están planificadas adecuadamente y se realizan bajo control.

Este control incluye los siguientes puntos:

- Competencia del personal
- Mantenimiento y monitoreo a las direcciones de FTP creadas en forma individual para cada vendedor de cartera

- Implementación de visado legal a documentos de obligación y garantías de la cartera a ser comprada.
- Instrumentación de la compraventa de cartera cumpliendo con criterios operativos especificados en el manual de proceso.
- Seguimiento y monitoreo al comportamiento de la cartera, validando su crecimiento, morosidad, se pueden aplicar técnicas de cosecha y cascadas para analizar dicho comportamiento.

Es necesario comprobar el cumplimiento de las actividades establecidas y reflejadas en los procedimientos e instrucciones realizando un control mediante análisis de la documentación, observación de trabajos e inspección directa, esto se denomina control activo.

También se aplica un control reactivo, mediante los informes de auditorías internas y externas realizadas a este proceso. Es decir actuando con posterioridad a que se produzca la situación de riesgo.

Las responsabilidades y mecanismos de control legal se encuentran establecidos en los contratos de compraventa de cartera que se firman con cada uno de los vendedores de cartera. Este seguimiento debe ser realizado por el oficial que realizó la negociación y el asesor legal interno del banco que apoyo a dicha transacción.

Tabla 4.3.: Controles sugeridos en riesgos encontrados en el proceso de Operación y mejoramiento del proceso

Modo de falla	Efecto	Procesos / Actividades	Factor / Personal expuesto	Controles
Falta de sistema de acciones correctivas y preventivas	Contar con un reporte de los eventos no deseados, opciones de mejora.	En este proceso debería contemplarse todas las etapas de reporte, investigación, definición de acciones correctivas y preventivas, evaluación de riesgos, y auditoría de los eventos para verificar la eficacia de las acciones tomadas	Todos los participantes del proceso de compraventa de cartera.	Todos los eventos ocurridos están disponibles para ingreso y consulta de todo el personal involucrado en el proceso de compraventa de cartera, y las lecciones aprendidas de los eventos importantes se discuten en las reuniones trimestrales. Aseguramiento de la calidad de los eventos importantes.

4.5.2. CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN

Los documentos de compraventa de cartera se encuentran publicados en el intranet del comprador (Banco Pichincha C.A.), cualquier funcionario puede acceder a esta información, se ha replicado la difusión del resto de políticas y manuales del comprador de cartera.

Estos documentos están guardados en PDF. Los cambios en los documentos son revisados y aprobados por las mismas funciones que llevaron a cabo la revisión y aprobación inicial.

Cabe señalar que esta investigación partió de cero, el nivel de la cartera comprada no era representativo, por ello no llevaba un control, proceso, ni política establecidas. Con este estudio se ha logrado establecer una normativa y lineamientos a esta línea de negocios. Para realizar una comparación de indicadores se podría tomar como referencia la fecha de implementación de la etapa piloto del SGC y compararlo con los resultados del año siguiente.

El aporte realizado a la línea de negocio de compraventa de cartera es significativo. Se han subsanado al 100% las observaciones de auditoría interna de los años anteriores, este sería la forma de medición de esta etapa inicial.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Obtener las recomendaciones y conclusiones de la investigación realizada

5.1. CONCLUSIONES

Las conclusiones finalizada la investigación son:

1) Se inicio este estudio, bajo la premisa de resolver el problema: ¿Cómo diseñar el proceso de “Compra Venta de Cartera” bajo el modelo de riesgos del Banco, el mismo que permitirá mejorar el proceso actual, disminuir el riesgo operativo y colocar cartera a menor costo y tiempo? Eso se ha logrado a través del levantamiento de información en forma conjunta con la unidad de organización y procesos, que ha permitido diseñar un proceso ordenado de las actividades de la línea de negocio de compraventa de cartera, el establecimiento de objetivos y política de calidad, que van acorde a la estrategia corporativa, crear un manual de procesos y mecanismos de control a lo anteriormente citado.

2) Respecto a los objetivos específicos de la investigación, que a continuación se detallan, se indicara lo alcanzado en cada uno

i) Analizar la situación actual de la línea de negocio de “Compra Venta de Cartera” frente a los requerimientos de las Normas Internacionales ISO 9000.

Se realizó este análisis, donde se pudo determinar que la línea de negocio de compraventa de cartera no cumplía con estos requisitos, lo cual permite realizar mejoras en cada aspecto, que se van desarrollando a lo largo de la investigación.

ii) Redefinir la estrategia corporativa, visión de éxito del negocio, incluyendo el establecimiento y divulgación de la política de calidad.

Se evidencia la necesidad de ajustar la línea de negocio a la estrategia corporativa de la entidad, y aplicar la directriz del SGC en sus procesos. El trabajo conjunto de los participantes de esta línea de negocio, permite establecer su visión, misión, política de calidad.

iii) Realizar la Planificación Directiva, fijando: objetivos, metas, indicadores, responsables, plazo y recursos previstos.

iv) Diseñar la Planificación Organizacional, considerando la gestión de calidad en todos y cada uno de los procesos, considerando los planes particulares, disposiciones para el control operacional, la medición y el seguimiento.

Estos dos objetivos se ven plasmados en el capítulo 3 donde se desarrolla la Planificación Directiva y Operativa, así como sus mecanismos de control

v) Implantar el Sistema de Gestión de Calidad en etapa inicial, verificar los resultados del mismo y determinar el mecanismo de evaluación adecuado.

vi) Identificar y prevenir riesgos para generar un valor agregado

En el transcurso de los capítulos dos al cuatro, se van desarrollando las herramientas del SGC, que permiten desarrollar su etapa inicial, acompañado de los controles que darán seguimiento a su correcto desarrollo y mitigar los riesgos identificados en los informes de auditoría interna.

3) A través de la planificación estratégica que realiza la organización del comprador de cartera (Banco Pichincha C.A.) se establecen los objetivos organizacionales, y departamentales para cada una de las áreas de la empresa, y se identifican los objetivos propios y también los objetivos compartidos, como son

Orientación al Cliente, Calidad y Productividad, Resultados Financieros y Manejo de Riesgos, en un horizonte de 3 años.

Los objetivos que se han planteado para la línea de negocio de compraventa de cartera, se han basado en: necesidades y requisitos de las partes interesadas (comprador y vendedor), resultados de evaluación de riesgos, opciones tecnológicas, aspectos financieros, comerciales y operacionales, resultados de desempeño de los procesos, información interna y externa del entorno.

4) En esta investigación se han identificado y evaluado las actividades, procesos, productos y servicios que se generan a través de la línea de negocio de compraventa de cartera, así como los riesgos que se pueden generar al incursionar en esta negociación. Los criterios que se ha considerado para determinar el riesgo son:

- Nivel probable de riesgo
- Proceso de generación de cartera del vendedor
- Sustentos legales de contrato de compraventa y documentación habilitante correctamente cedida o endosada según sea el caso.
- Reporte correcto del estado de las operaciones cartera comprada y sus garantías a los organismos de control.
- Responsabilidad del vendedor frente a la cartera negociada

El nivel probable de riesgo (NPR) se calcula de la siguiente forma

NPR = Severidad X Probabilidad de Ocurrencia X Probabilidad de detección

La clasificación del riesgo es: crítico, muy alto, alto, medio y bajo.

Esta evaluación de riesgos sirve para identificar necesidades de control de operaciones, inspecciones periódicas, planes de mejoras de procesos que pueden convertirse en objetivos y programas de gestión.

Es necesario realizar una evaluación periódica de los riesgos identificados y dar un seguimiento a los mismos para reducir los riesgos significativos. Este seguimiento se ve reflejado en la gestión y monitoreo que realiza la unidad de riesgos operativos a esta línea de negocio de compraventa de cartera.

Tabla 5.1.:: Análisis de riesgos en la línea de negocio de compraventa de cartera

Clasificación de Riesgo	Proceso de generación de cartera del vendedor	Sustentos legales de contrato de compraventa y documentación habilitante correctamente cedida o endosada según sea el caso	Reporte correcto del estado de las operaciones cartera comprada y sus garantías a los organismos de control	Responsabilidad del vendedor frente a la cartera negociada
Crítico			X	
Muy alto		X		X
Alto				
Medio	X			
Bajo				

Fuente: Riesgo Operativo – Banco Pichincha C.A.

Esta evaluación de riesgos sirve para identificar necesidades de control de operaciones, inspecciones periódicas de seguridad, planes de mejora que pueden cristalizarse en objetivos y programas de gestión.

Al determinarse los riesgos potenciales se tomó como medida que mitigue la probabilidad de ocurrencia de los mismos el Diseño e Implantación de una etapa piloto para un Sistema de Gestión de Calidad en la línea de negocio de “Compra – Venta de Cartera” en el Banco Pichincha C.A, bajo la siguiente hipótesis:

“Los factores claves de éxito para alcanzar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad es tener claridad en los objetivos, la metodología y un total convencimiento de todo el personal de las áreas involucradas en la línea de negocio de Compra Venta de Cartera con respecto al proyecto, para lo cual se consideran lo siguiente

- Mediante el levantamiento del proceso se verifica las áreas involucradas en el mismo, y se cuenta con sugerencias de mejoramiento por parte de los participantes del proceso.
- Las herramientas que presenta el Direccionamiento Estratégico y el Plan Directivo permiten desarrollar oportunidades de mejora.
- La documentación del Sistema de Gestión de Calidad asegura la planificación, operación y control efectivo de los procesos.
- La evaluación del cumplimiento de procedimientos se realizará a través de indicadores, es un control que previene riesgos operativos.”

Esta hipótesis se ha podido comprobar a lo largo de la investigación realizada.

5) El diseño e implementación de una etapa piloto para un Sistema de Gestión de Calidad en la línea de negocio de “Compra – Venta de Cartera” en el Banco Pichincha C.A ha sido concebida como una estructura de procesos que soportan la implementación de la Estrategia Organizacional y como tal alineado a la Filosofía Organizacional y al Enfoque Estratégico. Se ha formulado dentro de los parámetros de la filosofía organizacional la misión, visión de esta línea de negocio, y se mantienen los valores organizacionales dentro de dicha línea de negocio.

Se ha elaborado la política de calidad, el manual de procesos cuyo propósito es referenciar la estructura documental del SGC y explicar lo que hace la línea de

negocios de compraventa de cartera con relación al sistema y aplicación de los requisitos normativos, por tanto las áreas y cada uno de los procesos del SGC, quienes son directamente responsables de detallar la implementación de los procesos mencionados en el manual y mantener los documentos y registros asociados.

6) La Dirección de la línea de negocios de compraventa de cartera es consciente de la necesidad de cumplir con los requisitos y las necesidades de las partes interesadas tanto expresas como implícitas, creando un entorno para el conocimiento y el cumplimiento de las necesidades y requerimientos de las partes involucradas.

7) El producto de compraventa de cartera busca atender la demanda de financiamiento y/o liquidez de las empresas, a través de una alianza que se constituirá entre el Banco y el cliente vendedor, además rentabilizar la relación con los clientes deudores a quien se adquirió la cartera.

8) La cartera comprada bajo este tipo de contratos tiene como características:

- Se adquiere aplicando una tasa de descuento que permite obtener premio, descuento o es a la par, según lo acordado entre las partes
- La compra de cartera puede realizarse con recurso total, parcial o sin recurso
- El portafolio de cartera puede ser administrado por el vendedor o por el comprador, los resultados de la administración se miden en el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el contrato de compraventa de cartera.
- Los documentos de obligación habilitantes del portafolio de cartera adquirido está conformado por pagarés, letras de cambio o contratos de mutuo que son endosados o cedidos a favor del banco.
- Las garantías del portafolio adquirido, pueden estar dadas por cesión de: derechos hipotecarios, derechos fiduciarios, contratos de compraventa con reserva de dominio, pignoración de certificados de inversión, entre otros.

5.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones finalizada la investigación son:

1) Al Banco Pichincha C.A. se sugiere analizar la factibilidad de implantar un SGC a todas sus actividades, que le permita alcanzar de forma más eficiente los objetivos trazados en su estrategia corporativa.

2) A la línea de Negocio de Compraventa de cartera, realizar evaluaciones periódicas de los avances que se obtienen de la implementación piloto del SGC, para realizar adecuaciones y correcciones que mejoren sus procesos y estándares de calidad.

3) Trabajar conjuntamente con la unidad de auditoría interna para mitigar los riesgos identificados en los procesos de esta línea de negocio. La auditoría interna financiera podría incluir auditoría interna del SGC por procesos.

4) Como proceso crítico se podría catalogar a la instrumentación y perfeccionamiento de las operaciones de cartera comprada, por ello es necesario que los participantes involucrados procuren:

- Ratificar la existencia de las operaciones a comprarse
- Validar que la información de la base de datos sea correcta
- Evidenciar la existencia del contrato de compraventa de cartera firmado por las partes, así como los anexos a este documento
- Contar con la autorización y firmas correspondientes en el medio de aprobación
- Dar seguimiento para el perfeccionamiento de los documentos de obligación y garantías a favor del banco, así como otros documentos señalados en cada contrato de compraventa de cartera

5) A los tesarios que puedan estar interesados en este tema, deben empaparse en la Ley de Instituciones Financieras, Código de Comercio, Normativa del Banco Central. Se sugiere como tesis complementaria a la presente, un desarrollo legal de la instrumentación de compra de cartera, evaluación de la compra de cartera

como un mecanismo de liquidez para las empresas, mejora a los procesos de originación de cartera que realizan las empresas vendedoras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS / MANUALES / OTROS

- 1) Código de Comercio.
- 2) ICONTEC, *Herramientas para implementar un Sistema de Gestión de Calidad*, 2da. Edición, Edición CYGA, Colombia, 2006.
- 3) Kaplan Robert, *Mapas Estratégicos*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2004.
- 4) Ley de Instituciones del Sistema Financiero.
- 5) Mendez, Carlos, *Metodología*, 2da Edición, McGraw Hill Interamericana S.A., Colombia, 1998.
- 6) Norma Internacional ISO 9000: 2000 Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario.
- 7) Norma Internacional ISO 9001: 2008 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos.
- 8) Norma Internacional ISO 9004: 2001 Sistemas de Gestión de Calidad – Directrices para la mejora del Desempeño.
- 9) Resolución No. JB-2005-834 Norma “GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO”
- 10) Rodríguez Azuero Sergio, *Contratos Bancarios*, 5ta. Edición, Editorial Leyes, Colombia, 2002.
- 11) Van Horne, James C., *Administración financiera*, 11ma. Edición, Prentice Hall, México, 2002.

DIRECCIONES EN INTERNET

- 1) <http://www.monografias.com/trabajos12/mndocum/mndocum.shtml>.
- 2) <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=691>
- 3) <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

GLOSARIO

Acción correctiva, acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. La acción correctiva se toma para evitar la recurrencia de un problema, para evitar que algo vuelva a producirse, razón por la cual exige un estudio concienzudo de la no conformidad para determinar la causa raíz y establecer el plan de acción.

Acción preventiva, acción tomada para eliminar el factor de riesgo o la causa de una no conformidad potencial, u otra situación potencialmente indeseable. La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda, mientras que la acción correctiva se toma para evitar que vuelva a ocurrir.

Calidad, grado en el que un conjunto de características (inherentes o asignadas, cualitativas, cuantitativas, físicas, sensoriales, de comportamiento, de tiempo, ergonómicas o funcionales entre otras), propias del producto o servicio, cumplen con los requisitos.

Cesión, acto jurídico o administrativo por el cual el título de bienes o derechos, tras pasa éstos a otra persona en forma libre y voluntaria. Renuncia de alguna cosa, posesión o derecho en favor de otra persona

Contrato de Compra Venta, contrato de conformidad con el cual una persona se obliga a dar o transferir una cosa a otra mediante el pago, por parte de esta última, de su precio expresado en dinero. Se trata entonces, del acuerdo en virtud del cual quien tiene bienes disponibles se desprende de ellos a favor de quien, necesitando, cuenta con los recursos para adquirirlos.

Direccionamiento Estratégico, comprende el análisis de la gestión estratégica corporativa, el establecimiento de la política de calidad o de la promesa de valor, como compromiso gerencial y de la empresa ante sus clientes y usuarios.

Evicción, quien transmite una cosa por título oneroso (vendedor, cedente, etc.), está obligado a garantizar la legitimidad del derecho que transmite; debe asegurar al adquirente que su título es bueno y que nadie podrá perturbarlo alegando un mejor derecho. Esta es la llamada garantía de evicción

Indicadores, es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar

desviaciones positivas o negativas. También es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra.

Meta, es el punto de llegada de un objetivo, por esta razón se convierte en la base del mejoramiento. Para determinar las metas es necesario conocer la capacidad actual del proceso o lo que al momento de definir el indicador se está logrando. Deben establecerse de tal forma que no sean muy elevadas que no puedan alcanzarse y desmotiven, o sean fáciles provocando un desempeño pobre del sistema de gestión. Deben ser retadoras y alcanzables.

Planes de acción, son la definición de las actividades específicas para lograr el objetivo. Un plan operativo incluye: responsables, actividades, recursos y fechas de compromiso.

Planificación Directiva, se constituye en el establecimiento del plan, con los objetivos, metas, indicadores, responsables, plazos y recursos previstos para asegurar tanto el desarrollo eficaz y eficiente de la estrategia para llegar a lograr la visión de éxito, como el cumplimiento de la política.

Planificación Operacional, tiene en cuenta la gestión de la calidad en todos y cada uno de los procesos, considerando los diferentes planes particulares y disposiciones para el control operacional, la medición y el seguimiento.

Plan Estratégico, correlaciona cada objetivo con las orientaciones estratégicas definidas por la empresa y con los compromisos de la política o la promesa de valor, detallando además indicadores, actividades específicas, responsables por el cumplimiento de los objetivos, al igual que fechas y recursos.

Política de Calidad, son las intenciones globales y orientaciones relativas a la calidad tal como son expresadas formalmente por la alta dirección. Generalmente la política de calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.

Precio, contraprestación que el comprador paga por la adquisición de los bienes objeto de la compra venta. Debe ser serio y real, que haga al contrato oneroso y conmutativo. Debe consistir y expresarse en dinero, o sea en especies monetarias, nacionales o extranjeras.

Reserva de dominio, la venta con pacto de reserva de la propiedad o del dominio, es la venta en la cual en virtud de la voluntad de las partes se difiere la transferencia de la cosa o derecho vendido hasta el momento en que el comprador pague la totalidad o una parte determinada, del precio. En la venta con reserva de dominio, lo que hace el vendedor es justamente la propiedad, por lo tanto en este tipo de contratos, el solo consentimiento no opera la transmisión de la propiedad.

Retroventa, por el pacto de retroventa el vendedor se reserva la facultad de recobrar la cosa vendida, reembolsando al comprador la cantidad determinada que se estipulare, o en defecto de esta estipulación lo que haya costado la compra

Sistema de Gestión de Calidad, es la integración armónica de los elementos requeridos para desarrollar una gestión enfocada en cumplir los acuerdos establecidos con los clientes, al igual que los requisitos y la legislación aplicable, prevenir la generación de fallas y riesgos, y tener un enfoque proactivo que apunte hacia las causas de falla, y mejorar continuamente el desempeño.

Tasa de descuento, tasa de interés aplicada para convertir valores futuros en valores presentes.

Tratamiento de una no conformidad, son las acciones emprendidas para resolver desde el punto de vista del efecto o de su impacto, una no conformidad. Una vez emprendida la acción sobre el efecto para dar respuesta inmediata a la no conformidad, es preciso analizar la situación para determinar si conviene o no desarrollar una acción que elimine el problema de raíz, según sea la naturaleza de la no conformidad y las posibilidades y prioridades de la empresa al respecto.

Valor presente, valor corriente de una cantidad futura de dinero, o una serie de pagos, calculado a determinada tasa de interés.

Vicios redhibitorios, son vicios redhibitorios los defectos ocultos de la cosa, cuyo dominio, uso o goce se transmitió por título oneroso, existentes al tiempo de la adquisición, que la hagan impropia para su destino, si de tal modo disminuyen el uso de ella que al haberlos conocido el adquirente, no la habría adquirido, o habría dado menos por ella.

ANEXOS

ANEXO No.1: CHECK LIST DE REQUISITOS LEGALES PARA COMPRA DE CARTERA.

DOCUMENTOS LEGALES PARA COMPANIAS VENDEDORAS DE CARTERA

DOCUMENTOS	EXISTENCIA
Estatuto: Escritura de constitución o última codificación de estatuto, si la hubiere, inscrita en el Registro Mercantil con la respectiva aprobación de la Superintendencia de Compañías o de Bancos (Ej. Cooperativas que hacen Intermediación Financiera);	
2 Nombramiento(s) inscrito(s) en el Registro Mercantil del(os) representante(s) legal(es) actuales o certificación del Registro Mercantil que se encuentran en funciones prorrogadas;	
3 RUC emitido por el SRI;	
4 Certificado de existencia legal y cumplimiento de obligaciones ante la S. Compañías o de Bancos;	
5 Fotocopia(s) de la(s) cédula(s) del(os) representante(s) legal(es)	
6 Certificado de no adeudar al IESS como patrono	
7 Autorización de Junta General o Directorio si los estatutos así lo exigen	

DOCUMENTOS LEGALES A PRESETARSE EN CASO DE FIDEICOMISO

1 Copia del RUC.	
2 Contratos de constitución y reformas del fideicomiso.	
3 Nombramiento de representantes legales y cédulas de los mismos	
4 Certificado de existencia legal y cumplimiento de obligaciones de la Administradora.	
5 Existencia legal: Inscripción en el Registro del Mercado de Valores y, si se trata de inmuebles, en el Registro de la Propiedad.	

DOCUMENTOS A PRESENTAR EN CADA OPERACION

1 Pagaré/Contrato de Mutuo (si en el texto del documento hace referencia a la tabla de amortización, adjuntar la misma)	
2 Copia de cédulas del cliente que firmó el pagaré/contrato de mutuo <input type="checkbox"/>	
3 Poder vigente de la persona que firma por el deudor o codeudor, si fuera el caso	
4 Cesión de pagaré/contrato de mutuo adherido al mismo	
5 Nombramiento vigente y cédula del funcionario autorizado para realizar la cesión de los documentos <input type="checkbox"/>	

ANEXO No.2: REGISTRO DE CALIFICACION AL NEGOCIO DE COMPRA DE CARTERA.

Calificación de Negocio de Compra de Cartera

Nombre del Vendedor			
RUC			
Nombres:		Teléfono/(e mail)	
Nombres:		Teléfono/ (e mail)	
Fecha de contacto inicial			
Resumen de Propuesta			

1. Idoneidad legal	Fecha	Responsable
1.1. BP envía requerimiento documentario a Originador	dd/mmm/aa	
1.2. Originador devuelve paquete documentario completo	dd/mmm/aa	
1.3. BP legal revisa información y emite resultado	dd/mmm/aa	
Observaciones		
Resultado	Pendiente	

2. Idoneidad en el proceso de Origenación y Administración	Fecha	Responsable
2.1. BP envía requerimiento de información a Originador	dd/mmm/aa	
2.1. Originador devuelve información completa	dd/mmm/aa	
2.3. BP analiza información recibida y coordina visita	dd/mmm/aa	
2.4. BP realiza visita in situ	dd/mmm/aa	
2.5. BP emite resultado	dd/mmm/aa	
Observaciones		
Resultado: Califica como Originador		
Resultado: Califica como Administrador		

3. Calificación de Cartera	Fecha	Responsable
Base de Datos		
3.1 BP envía formato de tabla en medio magnético a Originador	dd/mmm/aa	
3.2. Originador devuelve archivo lleno y completo	dd/mmm/aa	
3.3. BP analiza información y devuelve resultado de cartera selecta	dd/mmm/aa	
Carpetas de Crédito		
3.4. Originador envía carpetas de crédito de cartera selecta	dd/mmm/aa	
3.5. BP remite carpetas a Visado <u>o</u> Análisis ⁽¹⁾	dd/mmm/aa	
3.6. Si carpetas van a Visado, se revisa consistencia según checklist	dd/mmm/aa	
3.6. Si carpetas van a Análisis, se revisa origenación de crédito	dd/mmm/aa	
3.7. BP mantiene carpetas que si pasan Visado / Análisis	dd/mmm/aa	
3.8. BP devuelve carpetas que no pasan Visado / Análisis	dd/mmm/aa	
3.9. Visado de pagarés, mutuos, y garantías cedidos	dd/mmm/aa	

⁽¹⁾ Se envían las carpetas a Visado cuando el proceso de origenación es tá aprobado. Por excepción, si el proceso de origenación no está aprobado y se va a hacer la compra, se envían las carpetas al área de Análisis.

4. Compra de Cartera	Fecha	Responsable
Pruebas exitosas de archivos de carga		
4.1. Archivo de Clientes	dd/mmm/aa	
4.2. Archivo de Operaciones	dd/mmm/aa	
4.3. Archivo de Garantías	dd/mmm/aa	
4.3. Archivo de Garantías	dd/mmm/aa	
Sistema de recaudación		
4.4. Homologación de tablas de Amortización	dd/mmm/aa	
4.5. Sistema de recaudación probado por Tecnología y Operaciones	dd/mmm/aa	
4.6. Contrato suscrito con Cash Management (opcional)	dd/mmm/aa	
Seguros: ¿Los Seguros son administrados por el vendedor?		
Observaciones		

ANEXO No.3: FORMULARIO CREACION SUBPRODUCTO DE COMPRA DE CARTERA

DATOS PARA CREACION DE SUBPRODUCTOS	
CLIENTE	
RUC	
CLASIFICACION	
SOLCA	
DESCUENTO	
PREMIO	
A LA PAR	
DEBITO AUTOMATICO	
CUENTA DE DEBITO	
RECURSO	
POLIZAS DE SEGURO	
DCTOS DE CREDITO	
TASA DE INTERES (Consta en el documento)	
POTENCIAL No. DE CLIENTES	
DESTINO DE CREDITO	
En que oficina se registra	
Tiene seguros(si/no)	
TASA DE DESCUENTO (Tasa de negociación)	
Si se ingresa coodeudores o garantes	
TASA DE REAJUSTE	
SE DEBE INGRESAR EN EL SISTEMA COMO RIESGO INDIRECTO DEL CLIENTE VENDEDOR	
CLASE DE COLATERAL	
TIPO DE CREDITO	
PERIODO DE PAGO	

ANEXO No.4: CHECK LIST DE REVISION LEGAL DOCUMENTARIA

CHECK LIST REVISION LEGAL DOCUMENTO DE OBLIGACION, GARANTIA Y AVALUO

(Primer casillero)

NOMBRE DEL CLIENTE DEUDOR:	
NUMERO DE CEDULA:	
NOMBRE DEL CONYUGE DEL DEUDOR:	
NUMERO DE CEDULA DEL CONYUGE:	
NOMBRE DEL CODEUDOR (SI APLICA)	
NUMERO DE CEDULA DEL CODEUDOR	
NUMERO DE OPERACIÓN DE CREDITO:	
MIGRANTE (SI/NO):	

No.	DOCUMENTOS DE OBLIGACION	SI	NO
1	CONTRATO ORIGINAL DE MUTUO		
2	TABLA (S) DE AMORTIZACION		
3	CESION DEL CONTRATO DE MUTUO FIRMADA POR CEDENTE Y CON PIE DE FIRMA PARA EL CESIONARIO		
4	COPIAS LEGIBLES DE CEDULA DE INTERVENIENTES		
4.1	DEUDOR		
4.2	CONYUGE DEUDOR		
4.3	CODEUDOR (ES)		
5	PODER ESPECIAL EN CASO DE MIGRANTE		

No.	DOCUMENTOS DE GARANTIA	SI	NO
1	ESCRITURA ORIGINAL DE HIPOTECA INSCRITA		
2	COPIA LEGIBLE DE CEDULA DE LOS OTORGANTES DE LA ESCRITURA		
3	CESION DEL CONTRATO DE HIPOTECA FIRMADO POR EL CEDENTE Y CON PIE DE FIRMA PARA EL CESIONARIO		

ENTREGADO POR:
Nombre funcionario

REVISION LEGAL REALIZADA POR:

Fecha de revisión:

Fecha de entrega:

(Segundo Casillero)

Dejo constancia de la revisión legal documentaria conforme listado que antecede.
Los documentos analizados son idóneos para instrumentar la compra de cartera.

SI	
NO	
POR REGULARIZAR	
OBSERVACION	

ANEXO No.5: CHECK LIST DE REVISION LEGAL DOCUMENTARIA

INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL FORMATO

CAMPOS	CONCEPTO	INFORMACION A LLENARSE	CLASIFICACION DEL CAMPO	DETALLE DEL CAMPO
DEL CAMPO 1 AL 21 ES RESPONSABILIDAD DEL CLIENTE VENDEDOR DE CARTERA				
1	N.-	Identificar la cantidad de operaciones	MANDATORIO	
2	NUMERO DE CEDULA	Número de cédula del deudor	MANDATORIO	SE DEBE REGISTRAR 10 DIGITOS
3	NUMERO PRESTAMO	Número de operación de crédito registrada en originador de cartera	MANDATORIO	
4	APELLIDOS NOMBRES	Escribir los nombres y apellidos completos del deudor. FAVOR ORDENAR EN ORDEN ALFABETICO EL LISTADO DE CLIENTES	MANDATORIO	
5	COPIA LEGIBLE CEDULA DEL CLIENTE	Identificar si se entrega la copia de la cédula del cliente deudor	MANDATORIO	SI
6	COPIA LEGIBLE CEDULA DEL CONYUGE	Identificar si se entrega la copia de la cédula del cónyuge en caso que el cliente deudor fuera casado	MANDATORIO	SI/ NO APLICA
7	COPIA LEGIBLE CEDULA DEL CODEUDOR	Identificar si se entrega la copia de la cédula del codeudor si lo hubiere	MANDATORIO	SI/ NO APLICA
8	COPIA LEGIBLE CEDULA DEL CONYUGE DE CODEUDOR	Identificar si se entrega la copia de la cédula del cónyuge del codeudor en caso que hubiere	MANDATORIO	SI/ NO APLICA
9	COPIA LEGIBLE CEDULA DEL APODERADO	Identificar si se entrega la copia del apoderado en caso que hubiere	MANDATORIO	SI/ NO APLICA
10	COPIA LEGIBLE DE PODER	Si hubiere apoderado debe adjuntarse el poder suficiente y vigente a la firma de suscripción del contrato de mutuo	MANDATORIO	SI/ NO APLICA
11	MIGRANTE	Identificar si se trata de cartera de migrantes	MANDATORIO	SI/NO
12	DENOMINACION DEL DOCUMENTO INSERTA EN EL TEXTO DEL MISMO (PAGARE A LA ORDEN)	Verificar que en el documento conste la denominación PAGARE A LA ORDEN	MANDATORIO	SI
13	PROMESA INCONDICIONAL DE PAGAR UNA SUMA DETERMINADA	Verificar que exista la promesa indicada, así como la cantidad en letras y números, se haya determinado en moneda legal (Dólares de los Estados Unidos de América)	MANDATORIO	SI
14	INDICACION DEL VENCIMIENTO	Verificar la fecha a la cual se hace exigible la obligación. Debe establecerse los días vista a los cuales el documento es pagadero	MANDATORIO	SI
15	LUGAR DONDE DEBE EFECTUARSE EL PAGO	Verificar que se indique el lugar donde debe efectuarse el pago de la obligación	MANDATORIO	SI
16	NOMBRE DE BENEFICIARIO A CUYA ORDEN DEBE EFECTUARSE EL PAGO	Verificar que conste el nombre de la persona a quien o a cuya orden debe efectuarse el pago	MANDATORIO	SI
17	FECHA Y LUGAR DONDE SE SUSCRIBE EL PAGARE	Verificar que conste la fecha y el lugar donde se suscribe el pagaré	MANDATORIO	SI
18	FIRMA DEL SUSCRIPTOR	Verificar que se encuentre firmado el documento	MANDATORIO	SI
19	VISTO BUENO	Verificar que exista la frase de VISTO BUENO, la fecha en la que se otorga, que es sin protesto, y que conste la misma firma del obligado (s), es decir, que se repitan las mismas firmas del obligado (s)	MANDATORIO	SI
20	PAGARE ORIGINADO POR FIDEICOMISO	Si la cartera se originó mediante un fideicomiso, el vendedor debe enviar una certificación de la fiduciaria, en la cual se indique que el Fideicomiso está facultado a endeudarse con IFIS	MANDATORIO SI FUERA EL CASO	Adjuntar certificación de la fiduciaria
21	PODER Y COPIA DE CEDULA DEL REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO QUE COMPARACE AL ENDOSO DEL PAGARE A NOMBRE DE LA INSTITUCION VENDEDORA DE LA CARTERA	El vendedor debe adjuntar un copia legible del poder o nombramiento del representante legal o apoderado que comparece al endoso de los pagarés. Debe tener la suficiencia legal para realizar dicho endoso	MANDATORIO	Adjuntar documentos indicados
DEL CAMPO 22 AL 34 ES RESPONSABILIDAD DEL ABOGADO EXTERNO				
22	TAMAÑO DE LETRA (MINIMO 10)	Verificar que el tamaño de la letra del pagaré sea mínimo 10	MANDATORIO	SI/NO
23	NUMERO DE OPERACIÓN	Verificar que conste el número de operación de crédito y sea igual al remitido por el vendedor de cartera en el archivo de excel	MANDATORIO	SI/NO
24	CANTIDAD Y MONEDA EN LA QUE SE ESTA PRESTANDO	Verificar que la cantidad en número y letras coincida, se haya determinado en moneda legal (Dólares de los Estados Unidos de América)	MANDATORIO	SI/NO
25	TASA NOMINAL	Verificar que el pagaré determina la tasa de interés nominal	MANDATORIO	SI/NO
26	TASA EFECTIVA	Verificar que el pagaré determina la tasa de interés efectiva	MANDATORIO	SI/NO
27	TIPO DE TASA DE INTERES	Verificar que tipo de tasa de interés tiene el documento	MANDATORIO	Fija/Variable
28	REAJUSTE DE TASA DE INTERES	Verificar que la tasa de interés corresponda a la tasa de interés de partida, más el margen de reajuste, este último se mantendrá vigente durante todo el periodo del crédito. El reajuste deberá realizarse en periodos de al menos 90 días	MANDATORIO	SI/ NO APLICA
29	DETERMINACION DE TASA DE MORA	Verificar que se estipule la tasa de mora y su forma de cobro	MANDATORIO	SI/NO
30	FECHA, LUGAR DE SUSCRIPCIÓN Y PAGO DEL PAGARE	Verificar la fecha, lugar de suscripción y lugar de pago del pagaré	MANDATORIO	SI/NO
31	VERIFICACION DE FIRMAS Y RUBRICAS DE LOS COMPARECIENTES TANTO EN EL PAGARE, COMO EN EL VISTO BUENO	Verificar que las firmas y rúbricas tengan coincidencia absoluta con los documentos de identidad del deudor, codeudor, o garantes en caso de haberlos. Idem para visto bueno.	MANDATORIO	SI/NO
32	PODER	Si hubiere apoderado verificar la suficiencia legal y vigencia del poder. El alcance del poder será definido para cada negociación de cartera.	MANDATORIO	SI/NO
33	REVISION DE ENDOSO	Verificar que en el texto del endoso se indique si es con responsabilidad o sin responsabilidad, según las condiciones del contrato marco de compraventa de cartera. Validar que la firma del endosante corresponda al representante legal o apoderado con facultades suficientes para hacerlo	MANDATORIO	SI/NO
34	RECOMENDACION DE COMPRA DE DOCUMENTO DE OBLIGACION	Pronunciarse sobre la idoneidad del documento, si hubiera alguna observación, por favor detallarla	MANDATORIO	SI/NO

**ANEXO No.6: CALIFICACION ORIGINADOR DE
CARTERA**

SCORE DE VIABILIDAD EN LA COMPRA DE CARTERA			
Área: Unidad de Riesgo -Segmento Empresa. Políticas y procesos de Crédito.	Procesos: Análisis de clientes para mejorar la experiencia en compra de cartera.	Subprocesos: Recepción de la información, Admisión, Evaluación de los procesos de gestión del oferente, y aprobación o negación de crédito para los oferentes.	Fecha de elaboración: Fecha de Actualización:
<p>Objetivos Generales de la medición: Avalar una mayor eficiencia en el aspecto de colocación en el menor tiempo posible; cumpliendo con las normas y los procesos establecidos; donde con ello se busque maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo de las transacciones por compra de cartera. Permitiendo a la organización incrementar su certeza al momento de hacer el análisis con ayuda del score, se llegue a tomar la decisión indicada con mayor agilidad.</p>			
Categoría de Medición ¿Qué voy a comprar?		Objetivos de Medición	
Políticas de Crédito		Verificar la protección que tiene la cartera que me interesa comprar en cuestión del riesgo de morosidad.	
Sistemas y Herramientas		Confirmar la tecnología con la que se cuenta, para que no se pierda información relevante	
Procesos de Crédito		Chequear el flujo de información crediticia	
Documentación		Verificar la confiabilidad de la información del cliente y con ello su compromiso y garantías que responden al pago.	
Fecha base:		Fecha de comparación:	

SCORE DE CALIFICACIÓN AL ORIGINADOR DE CARTERA

Colores de verificación		Parámetros	Calificación	Respuestas	CUT - OFF	70%
3	Rojo	Inaceptable #4	0%	0		
4	Naranja	Inaceptable #3	15%	0		
5	Amarillo	Inaceptable #2	35%	0		
6	Verde claro	Inaceptable #1	45%	0		
7	Verde	Necesario ajuste mayores #2	55%	0		
8	Verde	Necesario ajuste mayores #1	60%	0		
9	Verde	Necesita ajustes menores #2	75%	0		
10	Verde	Necesita ajustes menores #1	80%	0		
11	Verde	Parcialmente cumplimiento #2	90%	0		
12	Verde	Parcialmente cumplimiento #1	100%	55		

Peso	Real	5.1 Políticas de Crédito	20%	Respuesta	Calificaciones Total	Observaciones y complementos
20%	4%	1 ¿Existe manual de políticas y procedimientos actualizado y difundido para todos los intervinientes del proceso?		Excelente cumplimiento #1	4.0%	
10%	2%	2 ¿Existe política de Selección o conocimiento de clientes?		Excelente cumplimiento #1	2.0%	
20%	4%	3 ¿Existe políticas de Admisión?		Excelente cumplimiento #1	4.0%	
5%	1%	4 ¿Existe políticas del Producto?		Excelente cumplimiento #1	1.0%	
5%	1%	5 ¿Existe políticas de Excepciones?		Excelente cumplimiento #1	1.0%	
5%	1%	6 ¿Existe política de Prestamos Excluidos?		Excelente cumplimiento #1	1.0%	
5%	1%	7 ¿Existe políticas de Seguros y Garantías?		Excelente cumplimiento #1	1.0%	
30%	6%	8 ¿Existe políticas de Cobranza y Recuperación?		Excelente cumplimiento #1	6.0%	
0%	0%	9		Excelente cumplimiento #1	0.0%	
0%	0%	10		Excelente cumplimiento #1	0.0%	
0%	0%	11		Excelente cumplimiento #1	0.0%	
TOTAL	100%		20%		20%	

Peso	Real	5.2 Sistemas y Herramientas	15%	Respuesta	Calificaciones Total	Observaciones y complementos
20%	3%	1 ¿Existe un sistema de cotización o preevaluación del cliente?		Excelente cumplimiento #1	3.0%	
15%	2%	2 ¿Cómo se valida la información proporcionada por los cliente(s) bases de información, sistemas externos, consulta interna)?		Excelente cumplimiento #1	2.3%	
15%	2%	3 ¿Se aplica sistemas de evolución de para paramétrica o scoring de bureau?		Excelente cumplimiento #1	2.3%	
5%	1%	4 ¿Qué sistemas y/o herramientas manuales o automáticas se utilizan para la evaluación y aprobación definitiva de las solicitudes?		Excelente cumplimiento #1	0.8%	
5%	1%	5 ¿De existir sistemas de evaluación automática de solicitudes (scoring), han sido desarrollados con base a estadística?		Excelente cumplimiento #1	0.8%	
5%	1%	6 ¿Qué controles se han implementado para el correcto funcionamiento de dichas herramientas?		Excelente cumplimiento #1	0.8%	
5%	1%	7 ¿Cómo se determina la capacidad de pago del cliente?		Excelente cumplimiento #1	0.8%	
10%	2%	8 ¿Cuáles son los límites que regulan los niveles máximos de endeudamiento?		Excelente cumplimiento #1	1.5%	
10%	2%	9 ¿Cómo se evalúa el endeudamiento global del cliente y a través de qué mecanismos?		Excelente cumplimiento #1	1.5%	
10%	2%	10 ¿Cómo se registra, distribuye y almacena la información (procesos manuales o sistemas automáticos tales como digitalización)?		Excelente cumplimiento #1	1.5%	
0%	0%	11		Excelente cumplimiento #1	0.0%	
0%	0%	12		Excelente cumplimiento #1	0.0%	
0%	0%	13		Excelente cumplimiento #1	0.0%	
TOTAL	100%		15%		15%	

Peso	Real	5.3 Procesos de Crédito	25%	Respuesta	Calificaciones Total	Observaciones y complementos
20%	5%	1 Contacto con el cliente		Excelente cumplimiento #1	5.0%	
15%	4%	2 Recepción de solicitudes		Excelente cumplimiento #1	3.8%	
15%	4%	3 Preevaluación y simulación		Excelente cumplimiento #1	3.8%	
5%	1%	4 Recepción de documentación		Excelente cumplimiento #1	1.3%	
5%	1%	5 Validación de documentación		Excelente cumplimiento #1	1.3%	
5%	1%	6 Evaluación y análisis crediticio		Excelente cumplimiento #1	1.3%	
5%	1%	7 Aprobación de las operaciones		Excelente cumplimiento #1	1.3%	
10%	3%	8 Instrumentación y desembolso		Excelente cumplimiento #1	2.5%	
10%	3%	9 Generación de garantías		Excelente cumplimiento #1	2.5%	
10%	3%	10 Custodia de documentación		Excelente cumplimiento #1	2.5%	
0%	0%	11		Excelente cumplimiento #1	0.0%	
0%	0%	12		Excelente cumplimiento #1	0.0%	
0%	0%	13		Excelente cumplimiento #1	0.0%	
TOTAL	100%		25%		25%	

Peso	Real	5.4 Documentación	20%	Respuesta	Calificaciones Total	Observaciones y complementos
20%	4%	1 Solicitud de crédito		Excelente cumplimiento #1	4.0%	
20%	4%	2 Documentos habilitantes para ala admisión (cédula de identidad o pasaporte, autorizaciones para consulta de bureau de crédito, pago de servicios básicos, otros)		Excelente cumplimiento #1	4.0%	
20%	4%	3 Documentos habilitantes para la aprobación (certificado de ingresos, rol de pagos, justificativos patrimoniales, RUT)		Excelente cumplimiento #1	4.0%	
30%	6%	4 Documentos habilitantes para el desembolso (medio de aprobación, tabla de amortización, pagares, contratos, seguros,		Excelente cumplimiento #1	6.0%	
10%	2%	5 Documentos habilitantes para la generación de la garantía por constituirse (escrituras, pago de impuesto predial, certificado de		Excelente cumplimiento #1	2.0%	
0%	0%	7		Excelente cumplimiento #1	0.0%	
0%	0%	8		Excelente cumplimiento #1	0.0%	
0%	0%	9		Excelente cumplimiento #1	0.0%	
TOTAL	100%		20%		20%	

Peso	Real	5.5 Personal	20%	Respuesta	Calificaciones Total	Observaciones y complementos
20%	4%	1 ¿Cuántas personas participan en el proceso de crédito y qué funciones desempeña el personal en el mismo?		Excelente cumplimiento #1	4.0%	
10%	2%	2 ¿Cuál es el perfil profesional de los intervinientes?		Excelente cumplimiento #1	2.0%	
10%	2%	3 ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos básicos requeridos?		Excelente cumplimiento #1	2.0%	
20%	4%	4 ¿Qué tipo de capacitación han recibido para el desempeño de sus funciones?		Excelente cumplimiento #1	4.0%	
10%	2%	5 ¿Cuál es el sistema de reporte de inconsistencias en el proceso?		Excelente cumplimiento #1	2.0%	
10%	2%	6 ¿Qué acciones se toman cuando se detectan inconsistencias en el proceso?		Excelente cumplimiento #1	2.0%	
20%	4%	7 ¿Existe un Comité de Crédito y qué función desempeña?		Excelente cumplimiento #1	4.0%	
0%	0%	8		Excelente cumplimiento #1	0.0%	
0%	0%	9		Excelente cumplimiento #1	0.0%	
0%	0%	10		Excelente cumplimiento #1	0.0%	
TOTAL	100%		20%		20%	

RESULTADO APROBADO

100%

APROBADO
DENEGADO