



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

“PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHUCHUQUI” LTDA UBICADA EN LA
CIUDAD DE OTAVALO”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Contable, Financiera, Tributaria E.2

AUTORA: MIRIAM GLADYS CACUANGO ANRANGO
ASESORA: MGS. JIMENA ELIZABETH TORRES FARINANGO

IBARRA, MAYO– 2019

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

Ibarra, 27 de mayo de 2019

Mgs. Jimena Elizabeth Torres Farinango
ASESORA

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f)

Mgs. Jimena Elizabeth Torres Farinango

C.C.: 1002204566

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):



(f):

Mgs. Jimena Elizabeth Torres Farinango

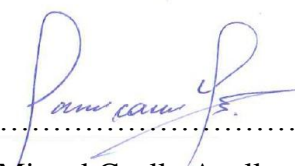
C.C.: 1002204566



(f):

Mgs. Juan Sebastián Velasco Correa

C.C.: 1002429379



(f):

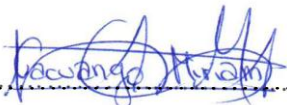
Ing. Jorge Miguel Coello Avellaneda. MBA

C.C.: 1001303674

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Miriam Gladys Cacuango Anrango, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.66 del Instructivo de Trabajo de Grado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI), que en su parte pertinente manifiesta textualmente: “Forman parte del patrimonio de la universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la universidad”

Ibarra, 27 de mayo de 2019

f): 

Miriam Gladys Cacuango Anrango

C.C.:1003828355

AUTORÍA

Yo, Miriam Gladys Cacuangó Anrango, portadora de la cédula de ciudadanía N.º 1003828355, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad de la autora, y que se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las citas correspondientes.

f): 

Miriam Gladys Cacuangó Anrango

C.C.: 1003828355

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: Miriam Gladys Cacuangó Anrango CC:1003828355, autora del trabajo de grado intitulado: “Propuesta de mejoramiento de la Gestión Administrativa y Financiera del departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuquí” Ltda., ubicada en la ciudad de Otavalo”, previa a la obtención del título profesional de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional “ENCI”

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ibarra, 27 de mayo de 2019

(f): 

Miriam Gladys Cacuangó Anrango

CC: 1003828355

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	i
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN.....	v
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I.....	1
ESTADO DEL ARTE.....	1
1.1. Gestión Administrativa	1
1.1.1. Definición.	1
1.1.2. Importancia.	2
1.1.3. Características de control de la Gestión Administrativa.	2
1.1.4. Proceso de la Gestión Administrativa.	3
1.2. Gestión Financiera	6
1.2.1 Definición.	6
1.2.2. Importancia.	7
1.2.3. Información Financiera.	8
1.2.4. Indicadores financieros.	9
1.3. Sistema Financiero.....	11
1.3.1. Sistema Financiero en Ecuador.	12
1.3.2. Regulación del Sistema Financiero.	14
1.3.3. Cooperativas De Ahorro y Crédito.	14
1.4. Créditos y Cobranzas	15

1.4.1. Clasificación de créditos.	16
1.4.2. Proceso de Concesión de Créditos.	17
1.4.3. Gestión de cobranza.	19
1.5. Gestión Administrativa y Financiera en Cooperativas de Ahorro y Crédito	21
1.6. Control Interno.	22
1.6.1. Clasificación del control interno.	23
1.6.2. Enterprise Risk Management -COSO ERM 2017 (Gestión de riesgos empresariales).	23
1.7. Fundamento Legal.....	26
CAPÍTULO II	27
MATERIALES Y MÉTODOS	27
1.1. Antecedentes	27
1.2. Objetivos	28
1.2.1. Objetivo General	28
1.2.2. Objetivos específicos	28
1.3. Variables diagnóstico	28
1.4. Indicadores	28
1.5. Matriz de operacionalización de variables	30
2.6. Metodología operativa	36
2.6.1. Población	36
2.6.2. Información primaria.	36
CAPÍTULO III.....	38
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
3.1. Tabulación y análisis de resultados.....	38
3.1.1. Encuesta realizada al personal de crédito y cobranza	38
3.1.2. Ficha de observación en el área de crédito y cobranza	65
3.1.3. Entrevista realizada al jefe de crédito	68

3.1.4. Entrevista realizada al coordinador de cobranza	69
3.2. Matriz FODA	71
3.3. Problemática.....	72
3.4. Discusión.....	74
CAPÍTULO IV.....	75
4. PROPUESTA.....	75
4.1. Esquema articulado de la propuesta.....	75
4.1.1. Plan estratégico de la COAC “Chuchuquí” Ltda.	77
4.1.2. Guía para la recuperación de cartera.	80
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	122
ANEXOS	125
1. PROBLEMA	156
2. JUSTIFICACIÓN	156
3. ESTADO DEL ARTE.....	157
3.1. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	157
3.2. SISTEMA FINANCIERO EN EL ECUADOR	159
3.2.1. Principales Instituciones del Sistema Financiero	159
3.2.2 Regulación del Sistema Financiero	160
4. OBJETIVOS	162
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	162
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	162
4.3. MATRIZ DIAGNÓSTICO	163
5. METODOLOGÍA Y DELIMITACIÓN ESPACIAL	163
5.1. MÉTODOS GENERALES	163

5.1.1 Método inductivo.....	163
5.1.2. Método deductivo.....	164
5.1.3. Método analítico – sintético.....	164
5.2. TÉCNICAS	164
5.2.1 Observación.....	164
5.2.2 Encuestas.....	164
5.3. INSTRUMENTOS.....	164
5.3.1 Ficha de observación.....	165
5.3.2 Cuestionario.....	165
5.4. DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	165
6. PRESUPUESTO	165
6.1. FINANCIAMIENTO	165
7. RELEVANCIA SOCIECONÓMICA.....	167
8. PLANIFICACIÓN TEMPORAL.....	168
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Segmentación de las entidades financieras	15
<i>Tabla 2. COSO ERM 2017</i>	25
Tabla 3. Marco Jurídico de las Finanzas Populares	26
Tabla 4. Productos financieros	27
Tabla 5. Matriz de operacionalización	30
Tabla 6. Datos COAC "Chuchuquí" Ltda.	38
Tabla 7. Ficha de observación COAC "Chuchuquí" Ltda.	65
Tabla 8. Matriz FODA	71
Tabla 9. Modelo de cuestionario de control interno para el área de crédito y cobranza	116
Tabla 10. Productos Financieros	157
Tabla 11. Sistema Financiero.....	159
Tabla 12. Matriz Diagnóstico.....	163
Tabla 13. Recursos Materiales	166
Tabla 14. Otros Recursos	167
Tabla 15. Cronograma de Actividades.....	168

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Volumen de Créditos por Subsistema.....	13
Figura 2. Plan estratégico COAC “Chuchuquí” Ltda.	39
Figura 3. Misión COAC "Chuchuquí" Ltda.....	40
Figura 4. Valores institucionales	41
Figura 5. Logro de objetivos institucionales	42
Figura 6. Valores y principios institucionales.....	43
Figura 7. Valores y principios	44
Figura 8. Objetivos departamentales.....	45
Figura 9. Relación entre objetivos departamentales e institucionales.....	46
Figura 10. Trabajo por metas	47
Figura 11. Organigrama estructural	48
Figura 12. Organigrama como control interno.....	49
Figura 13. Definición de funciones.....	50
Figura 14. Socialización de funciones	51
Figura 15. Incentivos laborales	52
Figura 16. Tipo de incentivos laborales	53
Figura 17. Toma de decisiones.....	54
Figura 18. Socialización de decisiones	55
Figura 19. Trabajo en equipo	56
Figura 20. Actividades que fomentan la colaboración.....	57
Figura 21. Existencia de los diferentes manuales	58
Figura 22. Tiempo de actualización de manuales	59
Figura 23. Manual de procedimientos.....	60
Figura 24. Procedimientos de colocación	61
Figura 25. Gestión de procesos	62
Figura 26. Resumen del contenido de la propuesta.....	75
Figura 27. Organigrama departamento crédito y cobranza	79
Figura 28. Proceso crediticio cooperativa	81
Figura 29. Proceso de Promoción Coac “Chuchuquí" Ltda.,	85
Figura 30. Integración y solicitud de crédito	90
Figura 31. Evaluación y resolución de crédito.....	97
Figura 32. Otorgamiento y desembolso de crédito	101
Figura 33. Seguimiento del crédito	105
Figura 34. Recuperación de cartera, crédito y cobranzas.....	110

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I: Formato de encuesta asesores COAC “Chuchuquí” Ltda.	126
Anexo II: Ficha de observación COAC “Chuchuquí” Ltda.	130
Anexo III. Formato de entrevista al jefe de crédito y cobranza COAC “Chuchuquí” Ltda.	131
Anexo IV. Plan estratégico institucional COAC “Chuchuquí” Ltda.	132
Anexo V. Clasificación de carpetas por destino de crédito.....	133
Anexo VI. Carpeta con datos del socio solicitante de crédito.....	134
Anexo VII. Separadores por número de crédito solicitado	135
Anexo VIII. Buró de créditos Equifax	136
Anexo IX. Solicitud de crédito.....	137
Anexo X. Carpeta de hipotecas activas enumeradas.....	138
Anexo XI. Carpeta de hipotecas canceladas	139
Anexo XII. Base de seguros base Excel.....	140
Anexo XIII. Promoción - Calendario.....	141
Anexo XIV. Promoción- Folletos publicitarios	142
Anexo XV. Promoción- Cuaderno.....	143
Anexo XVI. Promoción- Lona.....	144
Anexo XVII. Promoción- Carpeta	145
Anexo XVIII. Fragmento de establecimiento de la COAC ante la Super de Bancos	146
Anexo XIX. Fragmento Estatuto de la COAC.....	147
Anexo XX. Organigrama estructural. Cooperativa "Chuchuquí" Ltda.....	148
Anexo XXI. Comprobante de directivos COAC “Chuchuquí” Ltda. (Nombramiento).....	149
Anexo XXII. Herramienta informática para el cálculo de morosidad de la COAC.....	150

RESUMEN

Los sistemas de control interno dentro de las organizaciones han adquirido gran importancia por todos sus beneficios como, por ejemplo: disminución de riesgos, consecución de objetivos trazados, salvaguardar la información, entre otros. Cada organización es distinta por ende adapta los diferentes sistemas a sus requerimientos siempre buscando la mejora continua y estar a la par con las diferentes normativas de los entes reguladores.

El trabajo que se presenta a continuación tiene por objeto describir la gestión administrativa y financiera del departamento de créditos y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuquí” Ltda., ubicada en la ciudad de Otavalo. El estudio se centra en la gestión administrativa en virtud de que el departamento de cumplimiento específicamente el encargado de riesgos maneja el tema financiero (indicadores). Mediante la entrevista, cuestionario y ficha de observación se determinó que actualmente, el departamento de negocios cuenta con un manual de crédito y cobranza como elemento de control interno, mismo que no ha adquirido la fuerza debida ya que el sistema de comunicación es deficiente y la información no es transmitida en tiempos acertados.

Identificando las carencias del departamento de crédito y cobranza se propone un manual de procedimientos de crédito y cobranza con la finalidad de perfeccionar el sistema de control interno del departamento y fortalecer la gestión administrativa del área. El manual de procedimientos muestra de manera gráfica los diferentes procesos intervinientes en la otorgación de crédito y su respectiva recuperación.

Para concluir, los diferentes controles dentro de la organización posibilitan el alcance de los objetivos trazados siempre y cuando estos sean aplicados convenientemente, al mismo tiempo deben ser socializados a todo el personal de la organización para el cumplimiento de los mismos.

Palabras claves: Gestión administrativa, Gestión financiera, Control Interno

ABSTRACT

Internal control systems within organizations have acquired great importance for all their benefits, such as: risk reduction, achievement of set objectives, safeguarding information, among others. Each organization is different therefore adapts the different systems to their requirements always looking for continuous improvement and be on par with the different regulations of the regulatory bodies.

The purpose of the following work is to describe the administrative and financial management of the credit and collection department of the Savings and Credit Cooperative "Chuchuquí" Ltda., Located in the city of Otavalo. The study focuses on administrative management by virtue of the fact that the compliance department, specifically the person in charge of risks, manages the financial issue (indicators). Through the interview, questionnaire and observation form it was determined that currently, the business department has a credit and collection manual as an internal control element, which has not acquired the necessary force because the communication system is deficient and the Information is not transmitted at the right times.

Identifying the shortcomings of the credit and collections department, a manual of credit and collection procedures is proposed in order to improve the internal control system of the department and strengthen the administrative management of the area. The procedures manual shows graphically the different processes involved in the granting of credit and their respective recovery.

To conclude, the different controls within the organization make it possible to achieve the objectives outlined as long as they are applied properly, at the same time all personnel of the organization must be socialized to comply with them.

Keywords: Administrative Management, Financial Management, Internal Control

INTRODUCCIÓN

La cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuquí” Ltda. es una institución financiera perteneciente al sector privado regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. La razón de ser de la entidad es la otorgación de créditos, mismo que son fondeados por la captación de ahorros y depósitos a plazo fijo proveniente de socios. De esta manera pretende apoyar al desarrollo económico- social de la región.

Dentro de toda institución ya sea esta pública o privada se hace necesaria la creación de un sistema de gestión que permita controlar los diferentes elementos que la conforman a fin de efectivizar actividades, procedimientos, políticas, estrategias y otros aspectos que contribuyan a la obtención de los objetivos marcados. Todo ello se puede lograr con un mejoramiento de la gestión administrativa y financiera del departamento de negocios.

La cooperativa de Ahorro y Crédito gestiona recursos monetarios, materiales y el capital humano, mismos que deben llevar un adecuado control interno para mantener una armonía idónea en cada área siempre buscando efectivizar recursos y capacidades. Un sistema de control inadecuado ocasiona un aumento del riesgo en aspectos tales como el fraude, la morosidad, incumplimiento con las normativas, ineficiencia e ineficacia de las operaciones financieras y otros.

El empirismo juega un papel importante que complementada con conocimientos teóricos logra un equilibrio. La organización se ha manejado desde sus inicios a través de la experiencia adaptándose a los cambios normativos, el entorno y la sociedad en sí pero cada vez se basa más en sistemas documentales, sistemas de control interno y otros para cumplir con los requerimientos de los entes de control es así como se crean manuales, reglamentos, políticas, y otros instrumentos con el fin de proteger a la organización y todo lo que engloba.

El departamento de crédito y cobranza se maneja a través de un manual de crédito y cobranza que con la implementación de un manual de procedimientos de crédito y cobranza cobraría mayor fuerza en el momento que se aplique los controles pertinentes a cada proceso crediticio.

El trabajo presentado es de carácter económico- empresarial el cual permitirá profundizar el estudio en el sector financiero de la economía popular y solidaria.

CAPÍTULO I

ESTADO DEL ARTE

1.1.Gestión Administrativa

1.1.1. Definición.

Para Hurtado (2008) “la gestión administrativa es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos” (p.16).

Por otra parte, Chuquipoma (2017) manifiesta que:

“La gestión administrativa es un instrumento que permite hacer posible la realización de los objetivos planteados por la institución, esta gestión se viene dando tanto en los sectores públicos como privados y cada día vienen potenciándose mediante la utilización de diversos planes a fin de poder mejorar la gestión administrativa, permitiéndose planificar, organizar, dirigir y controlar diversas actividades que se suscitan en la organización” (p.30)

Según Ramírez, Ramírez, & Calderón (2017) la gestión administrativa,

“Es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: planificación, organización, dirección, coordinación o interrelación y control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos” (p.10).

En contexto, la gestión administrativa en una organización es el factor más importante ya que de esto depende el éxito organizacional. La gestión administrativa generalmente hace referencia a las formas y estrategias que se toman con el fin de cumplir los objetivos, en razón a esto es esencial tener claro lo que se pretende alcanzar como objetivo principal y a

partir de esto se fragmentan las ideas, metas, actividades concretas, etc., para cumplir los propuestos.

1.1.2. Importancia.

Para Mendoza (2017) “la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar” (p.954).

Según Ramírez, Ramírez, & Calderón (2017) la importancia de la Gestión Administrativa:

“Radica, en el conocimiento pleno de la administración de negocios; ya que conlleva, a ser eficientes, efectivos y económicos en la conducción de su empresa sea esta, pequeña, mediana o grande; por lo tanto, para lograrlo, es necesario practicar el mejoramiento continuo de la gestión administrativa de la organización, mediante el conocimiento o de la situación en que se desenvuelve el negocio; para cumplir con este objetivo” (p.15).

En decir, la gestión administrativa es un proceso mediante el cual se gestiona y mantiene un adecuado entorno de trabajo, con el propósito de cumplir de manera eficiente los objetivos establecidos. Por otra parte, la importancia de la gestión administrativa radica en desempeñar todas las funciones de la planeación, organización, integración, dirección y control en los diferentes niveles organizacionales; con ello las organizaciones tienen a mejorar continuamente siendo cada vez más efectivos en sus acciones.

1.1.3. Características de control de la Gestión Administrativa.

Guzman & Vera (2015) indican que “la necesidad del control en la gestión Administrativa se define como importante” y por ello que posee las siguientes características:

- “Es una herramienta Gerencial para la retroalimentación y toma de decisiones.
- Contribuye a definir el “cómo”, antes de establecer los resultados.
- Prioridad, el cumplimiento de los objetivos
- Necesarios apoyos en normas y procedimientos establecidos
- Es una evaluación integral de toda la organización” (p.32).

Por otra parte, el mismo autor (2015) manifiesta que “la importancia de ciertas características que influyen en una aplicación eficiente del control administrativo también es importante de definir, entre las características que se deben tomar en consideración están”:

- a) “El entorno laboral
- b) Qué tipo de objetivos se plantea la empresa
- c) Qué tipo de estructura organizacional posee
- d) Qué tamaño tiene la empresa
- e) Qué filosofía tiene la empresa” (p.32).

Al definir las características se contribuye a un mejor entendimiento y manejo de las actividades de la gestión administrativa, permitiendo conocer los objetivos, estructura, filosofía, etc...., de la organización y de esta manera llegar a consolidar esta herramienta.

1.1.4. Proceso de la Gestión Administrativa.

Dentro del proceso administrativo se desarrolla los procesos de planificación, organización, dirección, y control de actividades empresariales, tales como se detalla a continuación:

1.1.4.1. Planificación.

“Es la base para determinar las necesidades de recursos de todo tipo, el aseguramiento para el cumplimiento de los objetivos y el sostén para la implementación y medición de la gestión de la calidad” (Carrión, Zula, Palacios, & Castillo, 2017, p. 61).

La planeación como parte de la gestión administrativa “constituye un elemento complejo que está relacionado con anticiparse al futuro, a veces incierto, y que se inicia con el objetivo de optimizar nuestra actuación en una tarea o de facilitar la resolución de un problema activa o previsible” (Gutiérrez, 2013, p. 3).

En términos generales la planificación es el elemento principal para dar comienzo a la gestión administrativa dentro de una organización, en el cual iniciamos planteando los

objetivos que pretendemos alcanzar en tiempos venideros y las acciones a emprender para alcanzarlos.

1.1.4.2. Organización.

Según Gutiérrez (2013) la organización es “un conjunto de recursos tanto técnicos como humanos, con el ánimo de desarrollar una actividad determinada, cuyo fin último es la obtención de beneficios (sociales o económicos)” (p.7).

Román & Pablos (2009) manifiestan que la organización:

“Es la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea”.

Por otra parte, Agustín Reyes Ponce manifiesta que la organización “es la estructura intencional y formalizada de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humano de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” cita en una investigación de Villatoro, Guevara, & Beza (2014).

En síntesis, la organización es la etapa en la que se da una estructura formal a la institución para asignar funciones, diseñar los puestos de trabajo y establecer las responsabilidades por medio de los diferentes cargos acorde a las actividades y metas de la organización, con el fin de cumplir los objetivos organizacionales.

1.1.4.3. Integración.

La integración “es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la planeación y organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización” (Flores M. , 2013).

Para Flores S (2015) la integración:

“Consiste en conservar, desarrollar las capacidades, mediante gestión de conocimientos, de los recursos humanos internos y en su caso reclutar, seleccionar y contratar a los mejores recursos humanos disponibles en el mercado de trabajo, para cubrir los puestos de la estructura organizacional conforme a los requisitos y política salarial, para después adjuntarlos en la visión y valores de la empresa con el fin de que den lo mejor de sí” (p.29).

Es así, como la integración permite seleccionar los recursos más adecuados y necesarios para desarrollar y cumplir lo planeado o establecido en la etapa de la planificación y de esta manera cumplir los objetivos establecidos.

1.1.4.4. Dirección.

La dirección, según Torres (2011) “es la fusión del trabajo y de las relaciones humanas. Las buenas ideas y las direcciones emocionantes dentro de una empresa generan entusiasmo, ayuda y cohesión” (p.216)

La dirección “es aquella en la cual se influencia el grupo humano combinando aspectos como la comunicación, el liderazgo, la motivación y la creatividad, de la misma manera se conjugan conceptos como el de autoridad y poder, como medios de influencia” (Gutiérrez, 2013, p. 9)

En conclusión, la dirección es aquel elemento de la gestión administrativa en la cual se ejecuta todo lo que se ha planeado en la primera etapa a través del apoyo del capital humano el cual es el encargado de dirigir a base de decisiones acertadas y delegación funciones lo planificado y alcanzar las metas propuestas.

1.1.4.5 Control.

El control es el “establecimiento de sistema que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes” (Flores, 2015).

“Su finalidad es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió se ajusten tanto como sean posible a los objetivos previamente establecidos. El Control acompaña todas las etapas del proceso administrativo” (Gutiérrez, 2013, p. 26).

Por su parte, Cruz & Jiménez (2013) indica que:

“El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.”

En síntesis, el control permite regular, evaluar y contralar las actividades que se han venido desarrollando en el transcurso de todo el proceso todo ello con el fin de verificar el cumplimiento o a su vez garantizar que las actividades se ajusten a lo ya planificado y con esto tomar las mejores decisiones.

1.2. Gestión Financiera

1.2.1 Definición.

Sobre la gestión financiera Velásquez , Ponce, & Franco (2016) manifiestan que: “es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros” (p.16).

Igualmente, Cabrera, Fuentes, & Cerezo (2017) manifiesta que:

“La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, a nivel de estructura de la financiación y a la política de los dividendos, esto lleva a pensar que cada organización debe y puede definir sus objetivos estratégicos desde diferentes perspectivas, de acuerdo a sus necesidades” (p.221).

Por otra parte, la gestión financiera también es otro elemento extremadamente importante en el desenvolvimiento de una organización ya que consiste en gestionar todos los recursos especialmente de carácter económico que tiene disponible la empresa para asegurar y cubrir costos y gastos para que se puedan presentar y llevar de una manera adecuada el control de los ingresos y egresos.

Adicional a esto, en la gestión financiera se habla también de las finanzas que se enfocan especialmente a tres áreas importantes como “la administración financiera, las inversiones y los mercados e intermediarios financieros, en las tres se realizan las mismas transacciones financieras, pero con un enfoque diferente en cada caso” (Contreras, 2010). Para las tres áreas indicadas las tareas y actividades son diversas para lo cual interviene la gestión financiera misma que permite visualizar con anticipación y cautela el origen de los fondos, y cómo se asignarán los mismos o a su vez como se invertirán los recursos obtenidos.

1.2.2. Importancia.

“La gestión financiera tiene un propósito fundamental de adoptar decisiones oportunas dentro de manejo de riesgo y rendimiento articulado a la eficiencia en la ministración del recuso de capital humano, materiales, elementos tecnológicos e información orientado al logro del incremento de valor del capital invertido en la empresa” (Torre, 2011).

Por otra parte, la importancia de la gestión financiera radica en que:

“El objetivo de la gestión financiera para las organizaciones es hacer que la organización se maneje con eficiencia y eficacia, ya que se trata de propiciar un manejo técnico, humano y transparente en el proceso tan delicado de la administración y la asignación de los recursos financieros en las organizaciones productoras de bienes y/o servicios” (Cabrera, Fuentes, & Cerezo, 2017, p. 221).

Por consiguiente, la importancia de la Gestión Financiera radica a través de los datos numéricos que se obtienen se basan las decisiones tomadas, puesto que, en la actualidad, las grandes empresas que operan son las que mejor se adaptan a los cambios y toman decisiones acertadas a partir de datos numéricos, es por ello que la gestión en sí toma el

control de todas las operaciones para luego tomar decisiones con el fin de mantener la efectividad y eficiencia operacional de la organización en relación a la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

1.2.3. Información Financiera.

Para Salas (2013) la información financiera es el “conjunto de datos presentados de manera ordenada y sistemática, cuya magnitud es medida y expresada en términos monetarios, que describen la situación financiera, los resultados de las operaciones y otros aspectos relacionados con la obtención y el uso del dinero”. (p.3)

“La necesidad de conocer y saber la composición y variación de su patrimonio en un periodo determinado, fue necesario un conjunto de datos que se emiten en relación con las actividades y manejo de los recursos financieros” (Gallegos, Hernandez, López, López, & Salinas, 2013), de ahí surge la necesidad de obtener la información financiera.

“La información financiera se ha convertido en un conjunto integrado de estados financieros y notas, para expresar cual es la situación financiera, resultado de operaciones y cambios en la situación financiera de una empresa” (Gallegos, Hernandez, López, López, & Salinas, 2013, p. 6).

Es importante mencionar que la información financiera de una organización se genera de la contabilidad que lleva la empresa, especialmente de los estados financieros que reportan cada una de ellas. Dicha información será presentada a la alta dirección de la organización con el fin de analizar y tomar decisiones sobre el desempeño financiero de la entidad; a través de esta información y otros elementos el gerente general podrá evaluar el futuro de la empresa y decidir con fundamentación de carácter económico sobre la misma.

La información financiera es un elemento básico para el análisis e interpretación de estados financieros, pues, “es la técnica en la cual se utiliza el registro de las transacciones, transformaciones internas y otros sucesos que afectan económicamente a una entidad y que

produce sistemática y estructuradamente información financiera” (Álvarez & Ochoa, 2013, p. 3).

Adicional a esto, la información financiera “está integrada por información cuantitativa expresada en unidades monetarias e información cualitativa, es decir descriptiva, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, siendo su principal objetivo el que sea útil en la toma de decisiones económicas” (Álvarez & Ochoa, 2013, p. 3). Como se ha mencionado anteriormente, los estados financieros son parte fundamental para la generación de la información financiera mismos que proveen elementos de juicio para estimar el comportamiento futuro de los flujos de efectivo, presupuestos, entre otros aspectos importantes.

1.2.4. Indicadores financieros.

Prieto (2010) indica que las razones o indicadores financieros “constituyen la forma más común de análisis financiero, llamado también RAZÓN; el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades, en este caso son dos cuentas diferentes del balance general o del estado de pérdidas y ganancias” (p.31).

Según Guajardo & Andrade (2015, p. 158) un indicador financiero “es la relación de una cifra con otra dentro o entre los estados financieros de una empresa, que permite ponderar y evaluar los resultados de las operaciones de la compañía”.

Los indicadores financieros son medidas que permiten analizar la situación económica de la empresa mediante un análisis financiero profundo con el fin de verificar las variaciones existentes que se produjeron en un determinado periodo y a partir de ello, la alta gerencia pueda tomar decisiones oportunas.

1.2.4.1 Clasificación de los Indicadores Financieros.

Se han agrupado de diversas maneras, tratando de analizar de forma global y con ayuda de varias herramientas complementarias los aspectos más importantes de las finanzas de una empresa.

1. Indicadores de Liquidez

Según Marsano (2013, p. 53) los indicadores financieros para medir la situación financiera de las empresas en el corto plazo se clasifican en:

- a) **“Solvencia de corto plazo:** mide la capacidad financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones en el corto plazo.

Fórmula: $(\text{Activo corriente}) / (\text{Pasivo corriente})$

- b) **Prueba ácida:** mide la capacidad que posee una empresa para enfrentar sus compromisos a corto plazo con sus recursos líquidos y cuasi líquidos. La diferencia con el índice de solvencia de corto plazo es que elimina las «partidas» menos líquidas.

Fórmula: $(\text{Caja} + \text{Bancos} + \text{Acciones} + \text{Cuentas por cobrar}) / (\text{Pasivo corriente})$

- c) **Cobertura de liquidez inmediata:** mide la capacidad financiera inmediata de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

Fórmula: $(\text{Caja} + \text{Bancos}) / (\text{Pasivo corriente})$

- d) **Capital de trabajo:** mide la capacidad de la empresa en función a sus recursos propios para desarrollar sus operaciones.

Fórmula: $(\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente})$

- e) **Rotación de existencias:** mide la capacidad de la empresa para renovar sus stocks.

Fórmula: $[(\text{Existencias}) / (\text{Costo de ventas})] \times 360 \text{ días}$

- f) **Rotación de cuentas por cobrar:** mide la capacidad de la empresa para gestionar su cartera de deudores en el corto plazo.

Fórmula: $\{[(\text{Cuentas por cobrar}) / (1 + \text{IGV}/100)] / (\text{Ventas})\} \times 360 \text{ días}$

Por otra parte, el mismo autor (2013, p. 54) clasifica los indicadores que miden la situación financiera de la empresa en el mediano y largo plazo en:

- a. **“Solvencia a largo plazo o apalancamiento financiero:** mide la capacidad en el mediano y largo plazo de una empresa para hacer frente a sus obligaciones. Indica el «grado de compromiso» existente entre los pasivos y el patrimonio de la empresa.

Fórmula: $(\text{Patrimonio}) / (\text{Pasivo total})$

- b. **Razón de endeudamiento:** mide la capacidad de la empresa para responder a sus acreedores, tanto de corto como de mediano y largo plazo.

Fórmula: $(\text{Pasivo corriente}) + (\text{Pasivo no corriente}) / (\text{Total del activo})$ ”

2. Indicadores de Rentabilidad

Para Marsano (2013, p. 54) los indicadores de rentabilidad son los siguientes:

- a) **“Razón de rentabilidad sobre recursos propios:** mide la rentabilidad obtenida al cierre del ejercicio económico en función a sus recursos propios.

Fórmula: $(\text{Utilidad neta}) / (\text{Patrimonio})$

- b) **Razón que mide la rentabilidad sobre la inversión:** mide el rendimiento de la empresa en función al total de sus inversiones.

Fórmula: $(\text{Utilidad neta}) / (\text{Total del activo})$ ”

1.3. Sistema Financiero

El sistema financiero “es el conjunto de instituciones, medios y mercados cuya principal misión es canalizar el ahorro que generan las unidades económicas excedentarias (ahorradores) y hacerlo llegar a las unidades deficitarias (inversores)” (Aibar, 2016, p. 8).

Por su parte, la misma autora (2016) indica que el sistema financiero tiene como principales funciones las siguientes:

- a. “Captar los recursos financieros sobrantes de las unidades excedentarias y ofrecer, a cambio, una remuneración económica como contrapartida de su depósito en forma,

generalmente, de interés y la total seguridad de recuperación de sus depósitos en el momento y condiciones pactadas.

- b. Ofrecer los recursos financieros necesarios a las unidades económicas deficitarias para poder llevar a cabo su inversión, exigiendo como contrapartida el pago de unos intereses y las garantías suficientes de solvencia para que estas unidades puedan rembolsar estos recursos, en el momento y condiciones pactadas.

- c. Alcanzar la estabilidad monetaria y financiera, dotando a las instituciones de la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios que se generan en la economía, y asignando a las autoridades financieras instrumentos adecuados para llevar a cabo su función de control dentro del sistema financiero” (p.8).

Un sistema financiero lo conforman las instituciones financieras con el fin de colocar el ahorro de la población de la manera más adecuada para el sistema. “Esta canalización de recursos contribuye al desarrollo de las actividades de producción y consumo permitiendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos” (Superintendencia de Bancos, s.f.).

1.3.1. Sistema Financiero en Ecuador.

La banca nacional se encuentra en una etapa económica denominada, “de expansión eficiente” puesto que los créditos y depósitos están creciendo en comparación con el 2016, en el año 2017 ha existido una leve recuperación en el sistema bancario en el que existió una disminución del volumen de crédito mientras que los depósitos estaban creciendo, no obstante, el poco tiempo con esta tendencia de recuperación existe incertidumbre en torno a la Ley de Reactivación Económica y sus implicaciones para el sistema financiero (Corporacion Financiera Nacional, 2017).

Durante el período comprendido de enero a octubre de 2017, existió un incremento en las colocaciones del sistema financiero. En los bancos privados el volumen de crédito aumentó

en 6% respecto a igual periodo de 2016, mientras que en las instituciones financieras públicas creció en 26%, como se detalla en la siguiente figura:

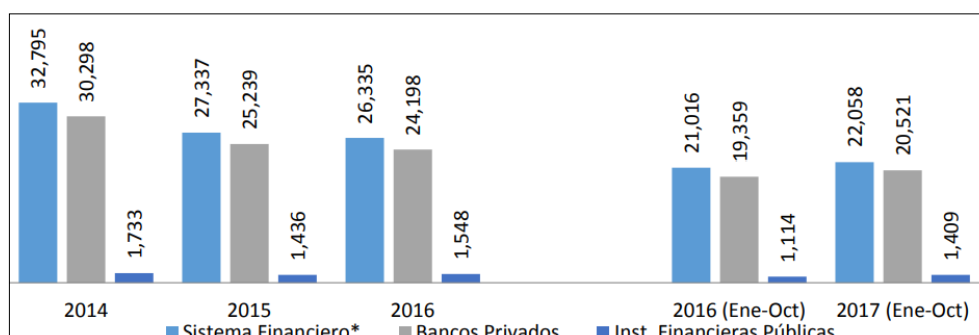


Figura 1. Volumen de Créditos por Subsistema
Fuente: Corporación Financiera Nacional, (2017)

“La evolución del sistema financiero permite comprender su fortaleza frente a la recesión. Depósitos, crédito, y liquidez son los tres indicadores que explican los resultados” (Ekos, 2018).

“La confianza en el sistema se refleja en los depósitos”, así lo afirma (Ekos, 2018). Los depósitos mantuvieron una tendencia creciente hasta el 2014. Un año más tarde, al entrar la economía en recesión y registrar un crecimiento mínimo, éstos se redujeron en -10,59%, (depósitos de ahorro, depósitos a plazo fijo, operaciones de reporto y otros depósitos). En 2016 se recuperó el nivel mínimo de depósitos, estableciendo como efecto una menor liquidez en la economía y una baja confianza en la banca. Por tal motivo, la mayor liquidez también generó que se recupere este rubro en 2016 y en 2017, (Ekos, 2018).

Por otra parte, el crédito depende de la confianza en la economía. Los créditos han seguido la misma tendencia que los depósitos, pues desde 2010 hasta 2014 el crédito al sector privado se incrementó en 68,8%. No obstante, en 2015 este monto decreció en -3,39%. En 2016 y 2017 se recuperó en USD 34.805,3 millones, (Ekos, 2018).

Acorde a las cifras antes indicadas se muestra que el sector financiero tiene buena capacidad de recuperación y es dinámico aún en periodo de recesión. A pesar de haber tenido una crisis financiera en el siglo el sistema se enfocó en fortalecer su gestión, de esta manera, el sistema financiero en Ecuador es sólido. Las entidades financieras actualmente

manejan niveles de solvencia, liquidez y cobertura mucho más adecuados, lo que, ha generado mayor confianza en la población, (Ekos, 2018).

“La liquidez del sistema depende de la demanda de créditos. Las entidades financieras han tenido un desempeño eficiente y solvente. Los bancos en su conjunto lograron utilidades por USD 324,58 millones y las cooperativas, USD 76,85 millones, superando las cifras de 2015 y 2016. El año 2017 fue favorable para el sistema, aún frente a las expectativas de un crecimiento moderado. Es así como este sector responde a la evolución de la economía y maneja un alto nivel de dinamismo” (Ekos, 2018).

En relación con lo antes mencionado, se puede determinar que el sistema financiero ecuatoriano actualmente se encuentra con aires de crecimiento. No obstante, el sistema cumple un rol fundamental para el desarrollo de la economía nacional puesto que contribuye a elevar el crecimiento económico del país, mediante la captación del ahorro, las entidades financieras logran brindar un mejor bienestar de la población.

1.3.2. Regulación del Sistema Financiero.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera es la responsable de la formación de políticas públicas, y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores.

Los organismos de supervisión y control son la Superintendencia de Bancos (bancos, mutualistas y sociedades financieras), la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (cooperativas y mutualistas de ahorro y crédito de vivienda) y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (compañías de seguros). (Romero, 2015).

1.3.3. Cooperativas De Ahorro y Crédito.

Según la SEPS (2018) en referencia al código monetario y financiero define a las cooperativas de ahorro y crédito como “organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la ley orgánica de economía popular y solidaria, con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera”.

“Las cooperativas de ahorro y crédito tienen como objetivo realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con los socios, clientes o terceros” (Saltos, 2017). Según la resolución establecida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, se establece los segmentos de las entidades del sector financiero, popular y solidario en base a los saldos de los activos, como se muestra en la siguiente figura:

Tabla 1. Segmentación de las entidades financieras

Segmentos	Activos (USD)
1	Mayor a 80' 000 000,00
2	Mayor a 20'000 000,00 hasta 80' 000 000,00
3	Mayor a 5'000 000,00 hasta 20' 000 000,00
4	Mayor a 1'000 000,00 hasta 5' 000 000,00
5	Hasta 1'000 000,00
	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria(2018)

De la clasificación antes indicada, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2013) menciona que “representa para la SEPS una oportunidad para construir y consolidar un modelo de supervisión y control que permita responder a las necesidades del sector en términos de estabilidad y solidez de las organizaciones que lo conforman” (p.14).

1.4.Créditos y Cobranzas

Según Del Valle (2013) “la operación de crédito puede definirse como: la entrega de un valor actual sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado” (p.8).

Además Del Valle (2013) menciona que la cobranza “es el proceso formal de presentar al girado un instrumento o documentos para que los pague o acepte”, entre los documentos de cobranza están: el pagaré, letras de cambio, documentos de embarque, otro título valor.

La combinación crédito-cobranza para Morales & Morales (2014) proporciona: “a las empresas las herramientas para aumentar las ventas y los ingresos en sus ciclos financieros, pero es fundamental que las actividades desarrolladas en el otorgamiento de créditos sean precisas para que los créditos que otorguen se puedan recuperar, lo cual se logra mediante un análisis minucioso de los solicitantes de crédito para asegurarse que sí tendrán los recursos necesarios para saldar sus deudas y que además están dispuestos a pagar”.

1.4.1. Clasificación de créditos.

La clasificación de créditos es múltiple sin embargo en este apartado se hará énfasis a los créditos tipos de créditos otorgados por las entidades financieras según Del Valle (2013):

a) “Clasificación del crédito según su uso

- Crédito de inversión: aquel que se otorga con objeto de colocar capitales en manos de terceros, para recuperarlos en fecha distante de aquélla en que se hizo la prestación, percibiendo adicionalmente un determinado interés.
- Crédito bancario: básicamente una institución bancaria es una empresa creada para comerciar con el crédito. En contraste con el crédito de inversión el crédito bancario se caracteriza por su corta duración. El objeto principal del crédito bancario es hacer funcionar las actividades de producción, distribución y consumo” (p.10).

b) “Clasificación del crédito con base en los documentos que respaldan la operación

- Documentos de crédito bancario y comercial: esta clasificación se establece en atención al respaldo que, para garantizar las operaciones realizadas, se deriva del documento que justifica la transacción (potencialidad de cobro entrañada por la posesión del documento).
 - Documentos de primera garantía (letra y pagaré avalado o garantizado)
 - Documentos de segunda garantía (letra y pagaré simple)
 - Documentos de tercera garantía (cuenta corriente garantizada)
 - Documentos de cuarta garantía (cuenta corriente sin garantía)

- Documentos de crédito de inversión: en relación con este crédito, es normal estipularlo a largo plazo, para lo cual se utilizan los bonos y pagarés hipotecarios. Las obligaciones sin garantía específica casi siempre son emitidas por compañías de prestigio a mediano y largo plazo, en cantidades fijas y con un interés previamente establecido” (p.11).

c) “Clasificación del crédito en atención a las condiciones de pago

- Crédito a plazos: consiste en dividir el vencimiento de una obligación en varias partes con fechas de vencimiento separadas entre sí por iguales periodos de tiempo.
- Crédito fijo con límite renovable o revolvente: en este se fija al deudor un límite de crédito para las adquisiciones que puede realizar, cuando se llega a ese límite la cuenta queda cerrada para más adquisiciones y vuelve a quedar abierta cuando se efectúa un pago” (p.10-11).

1.4.2. Proceso de Concesión de Créditos.

Como se mencionó anteriormente el proceso de concesión de créditos se lo hará en referencia a las entidades financieras. Este proceso lleva a varias actividades previas y posteriores que se deberán cumplir antes y después de la concesión del crédito, como se detallan a continuación según, Barona (2014):

Características

- ✓ “El préstamo bancario: que es el crédito en su forma típica pues consiste en la entrega al prestatario de una cantidad de dinero, con la facultad de usarla y el compromiso de devolverla más un interés, en el plazo y forma convenidos.
- ✓ Apertura de crédito: es un contrato que asegura al cliente por cierto tiempo el derecho a recibir de la entidad una cierta suma de dinero, de la que dispondrá cuando él lo decida mediante una o varias extracciones”
- ✓ El anticipo: El anticipo es otra modalidad de apertura de crédito, que el cliente garantiza con una prenda sobre valores o mercaderías “

Tipos de créditos

“Se registra los créditos otorgados de acuerdo al desarrollo normal de las operaciones de la entidad financiera. La Superintendencia de Bancos y Seguros en el Libro I.- Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en el artículo 5 divide en seis segmentos a los créditos; como son:

- a. **Comercial:** Los créditos comerciales son los otorgados a personas naturales o jurídicas para el desarrollo de las actividades económicas organizadas, distintos a los otorgados bajo la modalidad de microcrédito, vivienda y consumo. De estos se derivan:
Comerciales Corporativo
Comerciales Empresariales
Comerciales PYMES
- b. **Consumo:** Los créditos de consumo son las operaciones activas de crédito otorgadas, cuyo objeto sea financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios para fines no comerciales o empresariales independientemente de su monto.
- c. **Vivienda:** Los créditos de vivienda son aquellas operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia.
- d. **Microcrédito:** Es todo crédito 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, 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, Superintendencia de Bancos y Seguros.
- e. **Educativo:** Es el destinado a financiar el desarrollo del talento humano a fin de promover el fortalecimiento de la educación de los ecuatorianos.
- f. **Inversión Pública:** Es el destinado a financiar programas, proyectos, obras y servicios encaminados a la provisión de servicios públicos, cuya prestación es responsabilidad del Estado, sea directamente o a través de empresas; y, que se cancelan con cargo a los recursos presupuestarios o rentas del deudor fideicomitidas a favor de la institución financiera pública prestamista. “

Procesos para el otorgamiento del crédito

Existe cierta información previa que se debe tomar en cuenta antes del otorgamiento del crédito, como son:

- a. **“Monto del crédito o Tasa de interés:**
Cuotas.
Forma de Pago.
Periodicidad en la forma de pago del capital y los intereses.
Comisiones y recargos que se aplicarán.
Descuentos.

- b. **Capacidad de Pago:** Para determinar la probabilidad de incumplimiento del crédito. La capacidad de pago se mide en la posibilidad que un prestatario actual o potencial pueda generar los beneficios económicos necesarios para honrar sus obligaciones y mantener en el tiempo un nivel de solvencia y rentabilidad.
- c. **Solvencia del deudor:** Es necesario analizar la solvencia del deudor antes de iniciar acciones para recuperar el dinero dado en préstamo. Se verifica a través de variables como el nivel de endeudamiento.
- d. **Garantías:** Las garantías que respaldan la operación son necesarias para calcular las pérdidas esperadas en el evento de no pago.
- e. **Riesgos**
 - **Riesgos de Créditos:** El riesgo de crédito denominado de solvencia o financiero, según varios autores tienen que ver con la probabilidad que ocurran eventos.
 - **Riesgos de Tipo de Interés:** Este tipo de riesgos en las operaciones bancarias “pueden producir pérdidas por los movimientos futuros en los tipos de interés” (Pérez Ramírez, 2002, p. 43).
 - **Riesgo de Liquidez:** El riesgo de liquidez es el riesgo de no poder obtener fondos líquidos.
 - **Riesgos Operativos:** El riesgo operativo similar, como al que conocemos como riesgo de auditoría, es aquel que al momento de realizar una transacción u operación ésta no es adecuada o correcta, ya sea, por falta de recursos o tiempo” (p.22-27).

1.4.3. Gestión de cobranza.

Para Altamirano (2016) “la gestión de cobranza se entiende al conjunto de políticas, estrategias y procedimientos operativos utilizados por la entidad financiera con el objeto de realizar una efectiva recuperación de los créditos”.

Por otra parte, Credifinanciera (2017) como entidad financiera estipula que “la gestión de cobranza es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente, procurando que mantenga sus créditos al día y pueda aprovechar las ventajas de nuestros productos” (p.1).

En contexto, la gestión de cobranzas consiste en la ejecución de acciones y estrategias inmediatas para lograr el cobro de deudas cuando el caso lo amerite (incumplimiento de

pago), ya para que se efectivice esta gestión es importante estar en contacto y comunicación con los usuarios.

1.4.3.1. Procesos de gestión de Cobranza.

Espinosa (2016) indica que “la gestión de cobranza iniciará con el colaborador encargado del otorgamiento y recomendación de la operación crediticia dentro de cualquier instancia de aprobación, hasta su culminación con el cobro del capital e intereses en su totalidad” (p.53).

Dentro de este proceso encontramos las siguientes etapas, según Espinosa (2016):

a) “Gestión Preventiva

La gestión de Recuperación Preventiva está orientada a minimizar los montos de cartera vencida mediante gestiones recordatorios

b) Gestión Administrativa y Pre-Judicial.

Esta gestión debe realizarse a las operaciones de la cartera de crédito en mora, después de los 30 días de vencido.

c) Gestión Judicial

Esta gestión debe ejecutarse a partir de los 180 días de mora, o una vez agotadas todas las instancias administrativas y prejudiciales” (p.54-55).

Por su parte, Credifinanciera (2017) indica que proceso de cobranza inicia desde “el primer día siguiente al incumplimiento del pago y consiste en contactar al cliente dentro de horarios razonables en días hábiles y fines de semana, para informarle directamente el estado de su obligación y brindarle opciones de normalización”.

Preventivamente, también se podrá contactar a los clientes para recordarles el pago aun cuando la obligación se encuentre al día. Esta actividad de cobranza no genera costos adicionales al cliente. La gestión se realiza utilizando diferentes mecanismos dentro de los cuales se encuentran: contacto telefónico, extractos, cartas, mensajes de texto, mensajes de voz, correos electrónicos, visita al domicilio registrado, entre otras actividades que se puedan realizar con el fin de recordar al cliente su deuda, (Credifinanciera, 2017).

1.5. Gestión Administrativa y Financiera en Cooperativas de Ahorro y Crédito

Los múltiples cambios que atraviesa la sociedad día tras día ocasionan que las organizaciones se ajusten a las necesidades de la demanda, es así como las entidades deben optar por herramientas de gestión que den respuesta a las exigencias de un entorno cada vez más riguroso. La dirección estratégica y la incorporación de un enfoque estratégico es primordial para dotar a las organizaciones de mayor flexibilidad, capacidad de adaptación, anticipación y actuación en un entorno cada vez más dinámico y complejo. (Mayorga, Herrera, & Ruso, 2016)

La gestión administrativa es un pilar esencial al constituir cualquier tipo de negocio u actividad, ya que de este dependerá en gran medida el éxito o fracaso de los objetivos previamente trazados. La administración es un proceso el cual se refiere a las diferentes maneras, mecanismos y estrategias que se adoptaran para gestionar adecuadamente los diferentes recursos que intervienen en la consecución de las metas. En este proceso se planifica, organiza, dirige y controla las actividades de todos los colaboradores de la organización. Todos los esfuerzos permitirán optimizar recursos, disminuir riesgos, datos más certeros y confianza en la toma de decisiones.

Gestionar recursos monetarios para el presente y futuro de la organización pueden marcar un antes y después en el crecimiento económico institucional, debido a que un adecuado manejo financiero brinda confiabilidad en el mercado tanto para clientes, proveedores y socios. Un mal manejo de recursos financieros ocasionaría un declive de la organización tanto.

Hernández (2005) define el análisis financiero como “una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos”.

Dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y demás empresas una fusión adecuada del área administrativa y financiera contribuye a un adecuado análisis para la toma de decisiones basada en datos cuantitativos obtenidos de la parte financiera (indicadores

económicos y financieros) y datos cualitativos otorgados por la administración gerencial (indicadores de frecuencia, calidad, entre otros).

1.6.Control Interno

Para Mayorga & Llagua (2018), “El sistema de control interno es un conjunto de mecanismos, procesos, procedimientos, disposiciones, reglas, normativa interna que se implanta dentro de la organización por la alta dirección, con la finalidad de que sea cumplido por todos los funcionarios”. (p.119)

Como un medio para asegurar los objetivos planteados recurrimos al control interno como una herramienta de prevención, detección y minimización de los diferentes riesgos en los cuales se ve inmersa toda organización.

Según, Estupiñan Gaitán (2015) “existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:
“

- Mantenerse informado de la situación de la empresa;
- Coordinar sus funciones;
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.
- Mantener una ejecutoria eficiente;
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas;

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:

- El control del medio ambiente o ambiente de control.
- El control de evaluación de riesgos.
- El control y sus actividades.
- El control del sistema de información y comunicación.
- El control de supervisión o monitoreo”.

Del control administrativo se ramifican los diferentes controles internos a las diferentes áreas organizacionales con el fin de lograr objetivos materiales y humanos que enriquezcan a la empresa.

1.6.1. Clasificación del control interno.

Es posible clasificarlo de la siguiente manera:

- a) “Por objetivos: Ofrece protección a los activos, priorizando la seguridad de registros, presentando información oportuna para reducir costos, detectando y disminuyendo los riesgos.
- b) Por jurisdicción: Se asegura la confiabilidad de la información contable y administrativa relacionada con la gerencia.
- c) Por método: Expone controles cautelosos y de detección.
- d) Por naturaleza: Son controles organizativos” (Cortez & Solís, 2016, p. 32).

En un contexto tan competitivo y globalizado una forma de buscar un valor agregado en la oferta de bienes y servicios es la utilización del control interno como medio para minimizar errores, muchos de ellos corregibles y eliminables con las acciones correctivas adecuadas.

“Muchas de las Cooperativas de ahorro y crédito en Latinoamérica no cuentan específicamente con reglamentos para el control interno, sin embargo, existe otro tipo de controles en donde son responsables otros órganos como lo son, Consejos, Juntas o Comités de Vigilancia, Comisiones o Superintendencias encargados de su realización” (Lopez & Quimbayo, 2018).

1.6.2. Enterprise Risk Management -COSO ERM 2017 (Gestión de riesgos empresariales).

“COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EE. UU., para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados:

la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude” (AEC, 2018).

El modelo de control interno ha ido evolucionando y adaptándose a las necesidades de la administración en sus inicios buscaba la eficiencia y eficacia de las operaciones (COSO I), después tuvo una alineación con la visión y misión empresarial (COSO II), posteriormente busca la supervisión continua para el mejoramiento (COSO III) y finalmente en el COSO ERM 2017 enfoca en la gestión de riesgos organizacionales y la creación de valor.

Con la actualización del COSO ERM 2017 se pretende:

- “Mayor comprensión del valor de la gestión de riesgo para definir y ejecutar la estrategia.
- Alineación entre desempeño y gestión de riesgos.
- Acondiciona de mejor manera las expectativas de gobierno y supervisión.
- Reconoce la globalización de los mercados y las operaciones, así como el incremento de la volatilidad, complejidad y ambigüedad de los negocios.
- Presenta nuevos caminos para ver el riesgo, para alcanzar los objetivos en un contexto de negocios de alta complejidad.
- Mayor transparencia hacia los Stakeholders.
- Interpreta la evolución de la tecnología y la proliferación del análisis de datos que soporta la toma de decisiones.
- Establece definiciones claves, componentes y principios para todos los niveles de la gestión de riesgos” (Deloitte, 2017, p. 20).

Gestión de Riesgos Empresariales

Tabla 2. COSO ERM 2017

Componentes del COSO ERM				
Gobierno y Cultura: Misión, visión y valores fundamentales	Estrategia y Objetivos: Desarrollo de la estrategia	Desempeño: Formulación de objetivos empresariales	Revisión: Implementación y desempeño	Información, comunicación y reporte: Mejoramiento del valor
Principios				
1.- La Junta Directiva ejerce Supervisión sobre los riesgos 2.- Establece estructuras operativas 3.- Define la cultura deseada 4.- Demuestra compromiso con los valores éticos. 5.- Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes.	6.- Analiza el contexto empresarial 7.- Define el apetito al riesgo. 8.- Evalúa estrategias alternativas. 9.- Formula los objetivos empresariales.	10.- Identifica riesgos 11.- Evalúa la severidad de los riesgos 12.- Prioriza los riesgos 13.- Implementa las respuestas al riesgo 14. Desarrolla un portafolio de riesgos	15.- Evalúa los cambios sustanciales 16.- Revisa los riesgos y el desempeño 17.- Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales	18.- Aprovecha la información y la tecnología 19.- Comunica los riesgos de información 20.- Informes sobre riesgos, cultura y desempeño

Fuente: Adaptado de Deloitte (2017,p.24)

La actualización de COSO ERM está compuesta por cinco componentes y veinte principios los cuales se interrelacionan para una mejor gestión de los riesgos que se asocian a las estrategias y objetivos empresariales. La creación de valor permitirá un crecimiento en los ingresos, optimización de los costos, utilización efectiva de activos y fortalecer las expectativas internas y externas.

1.7.Fundamento Legal

Marco Jurídico Finanzas Populares

Tabla 3.Marco Jurídico de las Finanzas Populares

Normativa	Publicación	Extracto
Constitución de la República del Ecuador	Registro Oficial n.º 449, 20/10/2008	<p>Art. 309: “El sistema financiero nacional está compuesto por los sectores público, privado, y popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas” (p. 173).</p> <p>Art. 312: «El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro». (p. 173).</p>
Código Monetario y Financiero	Registro Oficial n.º 332, 12/9/2014	<p>Art. 163: “El sector financiero popular y solidario está compuesto por: 1. Cooperativas de ahorro y crédito, 2. Cajas centrales, 3. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro” (p. 54).</p> <p>Art. 458: “Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro son organizaciones que podrán optar por la personalidad jurídica, que se forman por voluntad de sus socios dentro del límite y en la forma determinada por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, autocontrol social y rendición de cuentas y tendrán la obligación de remitir la información que les sea solicitada por la superintendencia” (p.145).</p> <p>Art. 459: “Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro se registrarán por este código, por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y las normas que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera” (p. 145).</p>
Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria	Registro Oficial n.º 444, 10/5/2011	<p>Art. 78: “A efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro” (p.17).</p> <p>Art. 104: “Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro son organizaciones que se forman por voluntad de sus socios y con aportes económicos que, en calidad de ahorros, sirven para el otorgamiento de créditos a sus miembros” (p. 21).</p>
Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria	Registro Oficial n.º 648, 27/2/2012	<p>Art. 90: “Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales son organizaciones que pertenecen al Sector Financiero Popular y Solidario, que realizan sus actividades, exclusivamente, en los recintos, comunidades, barrios o localidades en donde se constituyen y se pueden financiar, con sus propios recursos o con fondos provenientes de programas o proyectos ligados al desarrollo de sus integrantes” (p. 22).</p> <p>Art. 91: “Las cajas de ahorro son las organizaciones integradas por miembros de un mismo gremio o institución, por grupos de trabajadores con un empleador común, grupos familiares, barriales o por socios de cooperativas distintas a las de ahorro y crédito” (p. 22).</p> <p>Art. 92: “La constitución y organización de las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro se registrarán por lo dispuesto para las organizaciones comunitarias” (p. 22)</p>

Fuente: Mayorga & Llagua (2018,p.120)

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

1.1. Antecedentes

La COAC “Chuchuquí” Ltda. fue fundada en el año de 1985 en la comunidad de Chuchuquí, perteneciente a la parroquia de Eugenio Espejo, adquiriendo su personería jurídica el 02 de septiembre de 1986 (anexo XVIII y XIX). La entidad financiera actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura con dirección en la calle Bolívar 805 y Juan Montalvo. Siendo la actividad propia de su creación la intermediación financiera.

La entidad a sus 33 años únicamente mantiene un sólo establecimiento, es decir no tiene agencias en el país, sus socios principales están conformados por personas de las diferentes parroquias pertenecientes a la ciudad de Otavalo como son: El Jordán, San Luis, Eugenio Espejo, González Suárez, Miguel Egas Cabezas, San José de Quichinche, San Juan de Ilumán, San Pablo del Lago y otros, además los asesores de créditos y cobranzas se movilizan por parroquias pertenecientes a la ciudad de Ibarra a fin de otorgar créditos.

Sus productos financieros son el ahorro y el crédito, dichos productos permiten el funcionamiento de la institución, pero en este trabajo se centrará únicamente con lo relacionado con el área de crédito y cobranza.

Tabla 4. Productos financieros

AHORROS	CRÉDITOS
Ahorros a la vista	Crédito de consumo
Ahorro Infantil	Microcrédito
Inversiones	Crédito pymes

Fuente: Página web Cooperativa “Chuchuquí” Ltda. (2019)

1.2.Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Investigar la situación administrativa y financiera del departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuquí” Ltda., ubicada en la ciudad de Otavalo para posiblemente proponer un manual de procedimientos para el área de crédito y cobranza.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico actual de la gestión administrativa y financiera de la cartera de crédito de la COAC “Chuchuquí” Ltda.
- Identificar los procesos actuales de colocación de créditos.
- Determinar la clasificación de la cartera de crédito actual.
- Determinar los índices de morosidad de la cartera de crédito.
- Definir riesgos ante una colocación de crédito.
- Determinar la importancia de un sistema de control interno dentro del departamento de crédito y cobranza.

1.3.Variables diagnóstico

- Independiente: Sistema de control interno
- Dependiente: Procesos financieros

1.4.Indicadores

- ✓ Gestión Administrativa
 - Misión
 - Visión

- Valores
 - Objetivos
 - Estructura organizativa
 - División del trabajo
 - Motivación
 - Toma de decisiones
 - Trabajo en equipo
 - Políticas internas
- ✓ Gestión Financiera
 - Estados financieros
- ✓ Procesos de colocación de crédito
 - Manual de créditos y cobranzas
 - Manual de procedimientos
 - Gestión de procesos
- ✓ Tipos de cartera de crédito
 - Clasificación de la cartera de crédito
- ✓ Morosidad de la cartera de crédito
 - Informes
- ✓ Riesgos de colocación de crédito
 - Buró de crédito
 - 5 C de crédito
 - Asegurabilidad del crédito
- ✓ Sistema de control interno
 - Sistema de control interno
 - Segregación de funciones
 - Flujograma de procesos

1.5. Matriz de operacionalización de variables

Tabla 5. Matriz de operacionalización

Objetivos diagnósticos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Informante	Técnica	Instrumento	Ítems	Nivel de medición	Preguntas/Aspectos
Realizar un diagnóstico actual de la gestión administrativa y financiera de la cartera de crédito de la COAC "Chuchuqui" Ltda.	Gestión Administrativa	Para Velásquez, Ponce, & Franco (2016) la gestión administrativa es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y recursos (p.16).	Se medirá las actividades de gestión administrativa, funciones, misión, visión, valores, entre otros.	Planificación	Misión	Primaria	Asesores	Encuesta	Cuestionario	1. Anexo 1	Nominal	¿Cuenta la cooperativa con un plan estratégico?
										2. Anexo 1	Nominal	¿Conoce la misión de la Coac?
										3. Anexo 1	Nominal	¿Conoce la visión de la cooperativa?
										4. Anexo 1	Nominal	¿Las actividades del departamento de créditos y cobranzas contribuyen al logro de la visión institucional?
										5. Anexo 1	Nominal	¿Son los valores y principios éticos y morales importantes en la vida profesional?
										6. Anexo 1	Nominal	¿Cree que se aplica los valores y principios institucionales en la Coac?
										7. Anexo 1	Nominal	¿Conoce los objetivos del departamento de crédito y cobranzas?
										8. Anexo 1	Nominal	¿Considera que los objetivos departamentales están enlazados con los objetivos institucionales?
										9. Anexo 1	Nominal	¿Se trabaja por metas de colocación para la obtención de objetivos?
					Objetivos							

Objetivos diagnósticos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Informante	Técnica	Instrumento	Ítems	Nivel de medición	Preguntas/Aspectos
	Gestión Administrativa			Organización	Estructura Organizativa	Primaria	Asesores	Encuesta	Cuestionario	10.Anexo 1	Nominal	¿Existe un organigrama estructural de la organización?
										11.Anexo 1	Nominal	¿Considera usted que el organigrama contribuye al control interno?
										12.Anexo 1	Nominal	¿Tiene claramente definida sus funciones?
										13.Anexo 1	Nominal	¿Fueron socializadas sus funciones el iniciar su contrato?
				Dirección	Motivación	Primaria	Asesores	Encuesta	Cuestionario	14.Anexo 1	Nominal	¿Recibe algún tipo de reconocimiento al cumplir la meta individual?
										15.Anexo 1	Nominal	¿Sus incentivos laborales son? * Económicos *Reconocimientos * Regalos
										16.Anexo 1	Nominal	¿Las decisiones tomadas en el departamento son consultadas con el área financiera y demás áreas afectadas?
										17.Anexo 1	Nominal	¿Las decisiones que afectan al departamento crediticio son socializadas oportunamente?

Objetivos diagnósticos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Informante	Técnica	Instrumento	Ítems	Nivel de medición	Preguntas/Aspectos
	Gestión Administrativa			Dirección	Trabajo en equipo	Primaria	Asesores	Encuesta	Cuestionario	18. Anexo 1	Nominal	¿Considera que las tareas del departamento requieren trabajo en equipo?
				Control	Políticas internas: Manual de funciones Manual de crédito y cobranza	Primaria	Asesores	Encuesta	Cuestionario	20. Anexo 1	Nominal	¿Cuenta la cooperativa con los siguientes manuales? * Manual de procedimientos * Manual de crédito y cobranzas * Manual de control interno

Objetivos diagnósticos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Informante	Técnica	Instrumento	Ítems	Nivel de medición	Preguntas/Aspectos
Realizar un diagnóstico actual de la gestión administrativa y financiera de la cartera de crédito de la COAC "Chuchuquí" Ltda.	Gestión Financiera	Cabrera, Fuentes, & Cerezo (2017) manifiesta que: La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, a nivel de estructura de la financiación y a la política de los dividendos, esto lleva a pensar que cada organización debe y puede definir sus objetivos estratégicos desde diferentes perspectivas, de acuerdo a sus necesidades. (p.221)	Se determinarán indicadores financieros para la toma de decisiones.	Información Financiera	Estados financieros	Primaria	Auxiliar contable	Encuesta	Cuestionario	1. Anexo 2	Nominal	¿Existe comunicación constante entre el área de crédito y el área financiera respecto a la utilidad o pérdida mensual?
										2. Anexo 2	Nominal	¿Se da a conocer las variaciones mensuales de los principales rubros que afectan al departamento de crédito tales como? * cartera vencida * cartera por vencer * créditos castigados * créditos reestructurados
										3. Anexo 2	Nominal	¿Son socializados los efectos ocasionados por la mora, cartera vencida e impago en la institución?
				4. Anexo 2	4. Anexo 2	¿Se determina un rubro mínimo para colocaciones de crédito?						
				5. Anexo 2	4. Anexo 2	¿Son analizadas semanalmente la liquidez, solvencia y rentabilidad?						

Objetivos diagnósticos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Informante	Técnica	Instrumento	Ítems	Nivel de medición	Preguntas/Aspectos
Identificar los procesos actuales de colocación de créditos.	Procesos de colocación de crédito.	“Un proceso es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas actividades transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos” (Blog9001, 2014)	Se identificarán los diferentes procesos en los que se incurre en una colocación de crédito.	Procesos	Manual de procedimientos	Primaria	Asesores	Encuesta	Cuestionario	22.Anexo 1	Nominal	¿Cuenta el área de crédito y cobranzas con un manual de procedimientos de colocación
										23.Anexo 1	Nominal	¿Los procedimientos de colocación son? *Empíricos * Teóricos
										24. Anexo 1	Nominal	¿Cree que es necesario gestionar los procesos para un mejoramiento continuo?
Determinar la clasificación de la cartera de crédito actual.	Tipos la cartera de crédito.	Según Del Valle (2013) “la operación de crédito puede definirse como: la entrega de un valor actual sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado” (p.8).	Se determinarán los diferentes créditos que ofrece la COAC “Chuchuqui” Ltda.	Tipos de crédito	Clasificación de la cartera de crédito	Primaria	Área de créditos	Observación directa	Ficha de observación	1.Anexo 2	Nominal	Clasificación de las carpetas por: *Destino de crédito * Monto de crédito *Sector geográfico del crédito
Determinar los índices de morosidad de la cartera de crédito.	Morosidad de la cartera de crédito.	Retraso en el pago o pagos acordados mediante un contrato escrito o verbal.	Se identificarán los tipos de crédito que representan mayor grado de morosidad.	Morosidad	Informes	Primaria	Área de créditos	Observación directa	Ficha de observación	2.Anexo 2	Nominal	Informes de morosidad de la cartera por: *Destino de crédito * Monto de crédito * Sector geográfico

Objetivos diagnósticos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Informante	Técnica	Instrumento	Ítems	Nivel de medición	Preguntas/Aspectos
Definir riesgos ante una colocación de crédito	Riesgos de colocación de crédito.	El riesgo crediticio es la posibilidad de pérdida económica por el incumplimiento de pago de un prestatario.	Se determinará la calidad de la cartera de crédito, provisión, número de créditos concedidos, entre otros aspectos.	Riesgo crediticio	Buró de créditos	Primaria	Área de créditos	Observación directa	Ficha de observación	3. Anexo 2	Nominal	Informe de buró crediticio en carpetas individuales (revisión aleatoria)
					5 C de crédito					4. Anexo 2	Nominal	Detalle de aplicación de carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones por socio (revisión aleatoria)
					Asegurabilidad del crédito					5. Anexo 2	Nominal	Verificación documental de la base de seguros (revisión aleatoria)
Determinar la importancia de un sistema de control interno dentro del departamento de crédito y cobranza.	Sistema de control interno	Para Mayorga & Llagua (2018), "El sistema de control interno es un conjunto de mecanismos, procesos, procedimientos, disposiciones, reglas, normativa interna que se implanta dentro de la organización por la alta dirección, con la finalidad de que sea cumplido por todos los funcionarios". (p.119)	Se determinará la importancia de un control interno en el área de créditos y cobranzas	Sistema de control interno	Sistemas de control interno	Primaria	Jefe de créditos	Entrevista	Entrevista	1. Anexo 3	Nominal	¿Cree usted que es importante un control interno? ¿Por qué?
										2. Anexo 3	Nominal	¿De qué forma se lleva a cabo un sistema de control departamental?
										3. Anexo 3	Nominal	¿Los sistemas de control interno se encuentran plasmados en un manual de procedimientos u otro? ¿Cómo?, de no ser el caso cómo es el procedimiento de colocación?
										4. Anexo 3	Nominal	¿Cuentan con un manual de funciones específico para el área de crédito y cobranzas? ¿sí, no y por qué?
5. Anexo 3	Nominal	¿Cómo cree que ayudaría tener una guía de procesos de colocación?										
6. Anexo 3	Nominal	¿Existe gráficamente los diferentes procesos en una colocación de crédito? ¿Sí, no y por qué?										

Elaborado: Autor

2.6. Metodología operativa

2.6.1. Población

La investigación (diagnóstico) se realiza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuquí” Ltda., ubicada en la ciudad de Otavalo, siendo los asesores de crédito de la institución la principal fuente de información.

La población en el levantamiento de la información se conforma por 8 personas pertenecientes al departamento de crédito y cobranza. Al tener una población pequeña no se hace necesaria la utilización de la muestra para el estudio.

El personal del departamento de crédito y cobranza se distribuye de la siguiente manera:

- ✓ Un jefe de crédito y cobranza
- ✓ Un coordinador de cobranzas
- ✓ Un asistente de liquidaciones
- ✓ Cinco asesores de crédito

2.6.2. Información primaria.

2.6.2.1. Encuesta

Se realiza un cuestionario cuyos ítems (matriz de operacionalización) se muestran en el formato de encuesta que se reflejan en el Anexo I, elaborada por la investigadora. El cuestionario es aplicado en el departamento de crédito y cobranza a fin de recopilar información de primera mano referente a la gestión administrativa, financiera y procesos de colocación.

Mediante esta técnica- instrumento se aspira recopilar datos de carácter cualitativo como lo son las opiniones, percepciones, actitudes, aptitudes entre otros aspectos para posteriormente procesarlos en información cuantitativa que permita llegar a un análisis más claro de la situación administrativa y financiera dentro del departamento de crédito y cobranza.

2.6.2.2. Entrevista

La entrevista se realiza al jefe de crédito y cobranzas a fin de recabar información directa, exacta y lo más fiable posible referente a las actividades, conocimientos y reacción del personal de crédito y cobranza en tanto a la gestión administrativa y financiera dentro del departamento. El formato de entrevista se encuentra en el anexo III.

2.6.2.3. Observación

Se examina el comportamiento del personal que conforma el departamento, así como también, el espacio físico, archivos y otros. Los detalles observados se muestran en la ficha de observación.

Por medio de la observación se corrobora si el sistema de control interno es eficaz o ineficiente.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Tabulación y análisis de resultados

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHUCHUQUÍ” LTDA.

3.1.1. Encuesta realizada al personal de crédito y cobranza

En el Anexo I se realizó el formato de encuesta dirigida al personal de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito “Chuchuquí” Ltda., en la cual se obtuvo la siguiente información:

Datos de contacto de la empresa.

Tabla 6. Datos COAC "Chuchuquí" Ltda.

Razón Social:	Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda.
RUC:	1090078263001
Dirección:	Bolívar 805 y Juan Montalvo
Representante Legal:	Luis Enrique Cachiguango Cotacachi
Actividad económica:	Intermediación financiera
Teléfono:	(06) 2920 256 / (06) 2922 930

Fuente: Cooperativa “Chuchuquí” Ltda. (2019)

Resultado de las preguntas realizadas

1. ¿Cuenta la cooperativa con un plan estratégico?

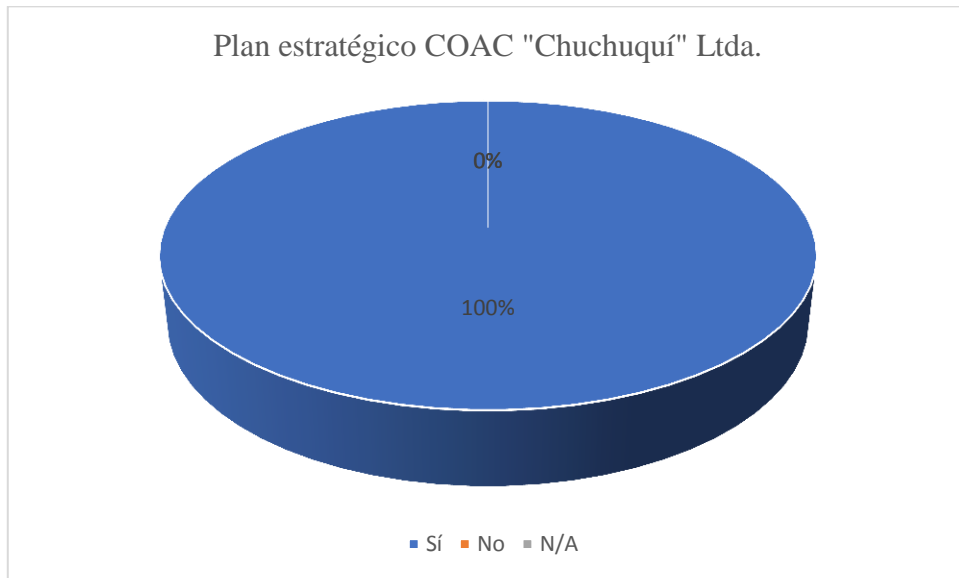


Figura 2. Plan estratégico COAC "Chuchuquí" Ltda.

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa "Chuchuquí" Ltda., (2019).

Análisis

El total de los encuestados tienen conocimiento de la existencia de un plan estratégico institucional, el mismo que no fue socializado a todo el personal para su correcta aplicación. El plan estratégico dentro de las organizaciones permite tener una idea clara de las acciones a ejecutarse para el cumplimiento de los objetivos previamente planteados, por ende, hacer saber a los colaboradores el contenido del plan estratégico posibilita la transmisión de las estrategias para el cumplimiento de metas.

2. ¿Conoce la misión de la Coac?

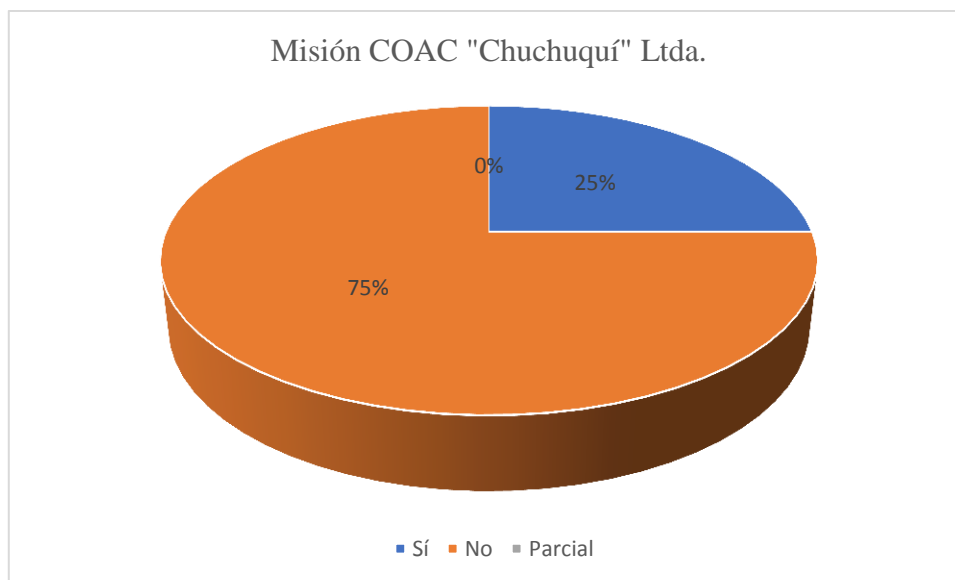


Figura 3. Misión COAC "Chuchuquí" Ltda.

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa "Chuchuquí" Ltda., (2019).

Análisis

Los tres cuartos de la población desconocen la misión institucional a diferencia del resto de los encuestados. La misión determina el motivo por el cual existe la empresa y como nos encontramos, poner en conocimiento este concepto impide la confusión en tanto a la razón de ser de la organización evitando desviaciones en la consecución de tareas para el logro de propósitos.

3. ¿Conoce la visión de la cooperativa?

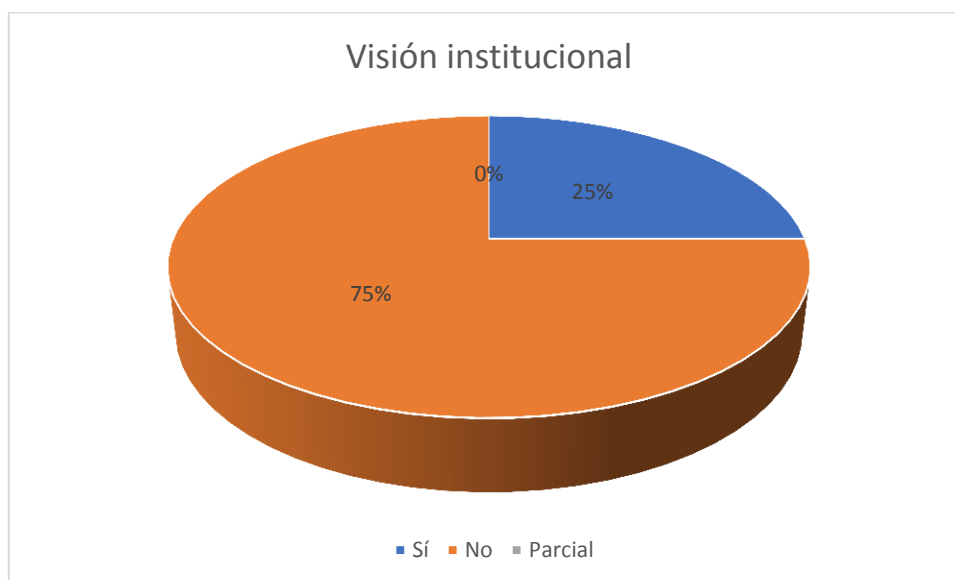


Figura 4. Valores institucionales

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa “Chuchuquí” Lda., (2019).

Análisis

Los tres cuartos de la población desconocen la visión de la cooperativa a diferencia del resto de los encuestados. La visión es una proyección realista a un tiempo determinado de las pretensiones, expectativas y anhelos organizacionales, los mismos que deben estar ligados con los objetivos de la institución. La comunicación de este direccionamiento estratégico concede a los trabajadores esclarecer lo que se pretende alcanzar.

4. ¿Las actividades del departamento de créditos y cobranzas contribuyen al logro de la visión institucional?



Figura 5. Logro de objetivos institucionales

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa “Chuchuquí” Lda., (2019).

Análisis

En el departamento de crédito y cobranzas todos están conscientes de que las actividades desarrolladas en el área contribuyen al logro de objetivos organizacionales. Tener una noción correcta del plan estratégico y por ende de la misión, visión, principios y valores de la empresa refuerza el espíritu de trabajo de los colaboradores que contribuirán a la consecución de metas.

5. ¿Son los valores y principios éticos y morales importantes en la vida profesional?



Figura 6. Valores y principios institucionales

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa “Chuchuquí” Lda., (2019).

Análisis

Los principios y valores éticos y morales son considerados importantes en la vida profesional por el total de los encuestados. Una combinación de principios y valores como la libertad, armonía, justicia, respeto, honestidad, responsabilidad, entre otros son la base para una construcción firme de la visión, misión y objetivos dentro de la vida cooperativista, dado que estos parámetros forman parte de nuestra consciencia y determina el comportamiento dentro y fuera del ámbito laboral.

6. ¿Cree que se aplica los valores y principios institucionales en la COAC?



Figura 7. Valores y principios

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa “Chuchuquí” Lda., (2019).

Análisis

El total de los encuestados considera que los valores y principios institucionales son aplicados en la cooperativa. Los valores y principios éticos- morales están inmersos en nuestra vida desde aquel momento en que somos conscientes de los conceptos de bueno y malo, tanto en la vida profesional y personal los principios y valores se hacen presentes al momento de actuar, pensar y forma de ser individual.

7. ¿Conoce los objetivos del departamento de crédito y cobranzas?

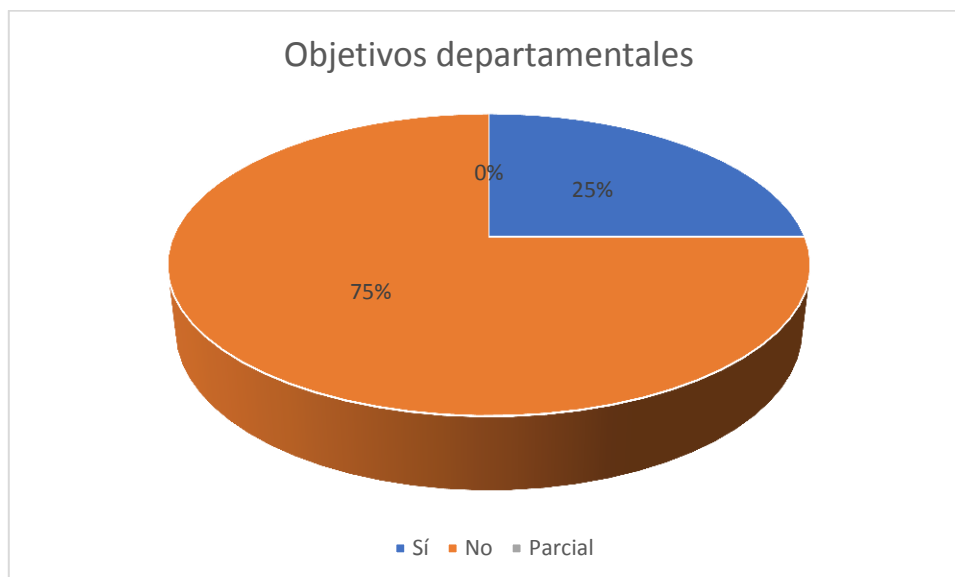


Figura 8. Objetivos departamentales

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa “Chuchuquí” Lda., (2019).

Análisis

Los objetivos del departamento de crédito y cobranzas son de desconocimiento para los tres cuartos del personal de crédito y cobranzas. Como se había mencionado en las preguntas anteriores, la mayoría del personal desconoce el contenido del plan estratégico, por ello esta excepción puede generar confusión, inseguridad y temor al momento de desempeñar su función en las diferentes áreas.

8. ¿Considera que los objetivos departamentales están enlazados con los objetivos institucionales?

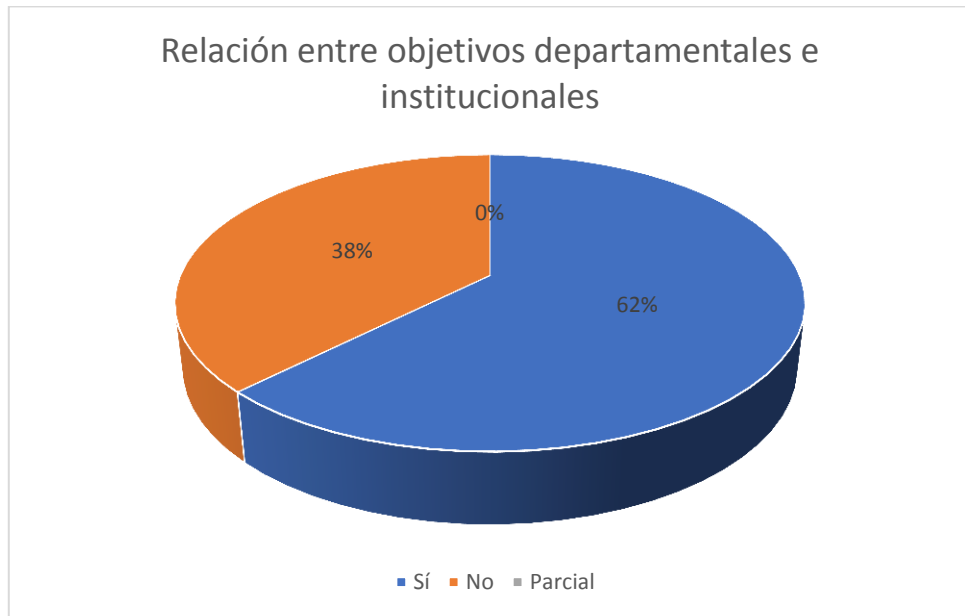


Figura 9. Relación entre objetivos departamentales e institucionales

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa “Chuchuquí” Lda., (2019).

Análisis

Cerca de los tres cuartos (62%) del personal del departamento de crédito y cobranza considera que los objetivos departamentales se hallan entrelazados con los objetivos institucionales. Todas las actividades dentro de la cooperativa se focalizan hacia un objetivo, de manera que, los objetivos departamentales se dirigen a la culminación del objetivo general.

9. ¿Se trabaja por metas de colocación para la obtención de objetivos?

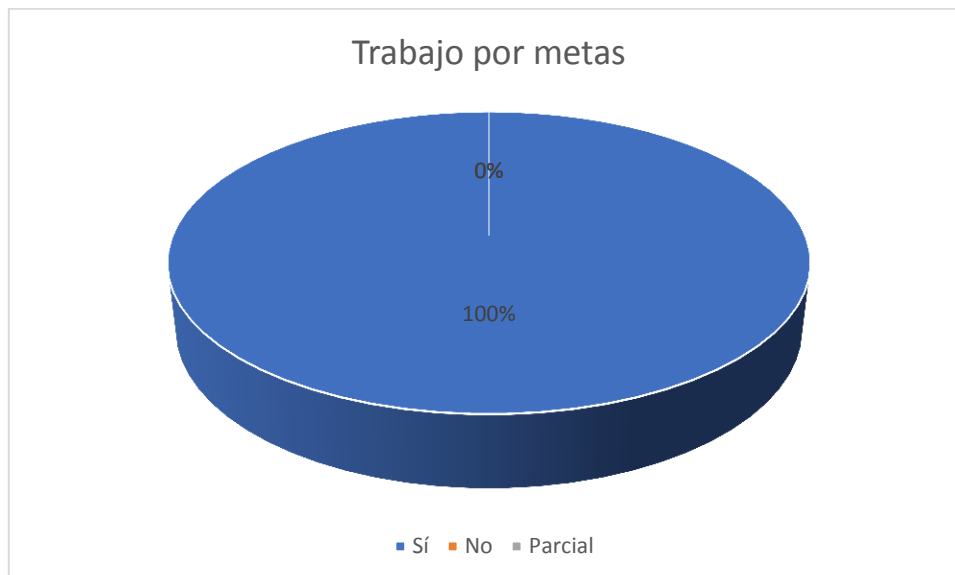


Figura 10. Trabajo por metas

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa “Chuchuquí” Lda., (2019).

Análisis

Dentro de la institución el personal del departamento de crédito y cobranza está informado de que se trabaja por metas de colocación. Las metas de colocación se dan con el objetivo de aumentar la productividad y de esta manera un crecimiento de activos que se traduce en términos monetarios. Además, la captación de socios solicitantes de crédito aumenta la nómina de la cooperativa lo cual es beneficioso para la organización porque se abarca mayor nicho de mercado.

10. ¿Existe un organigrama estructural de la organización?

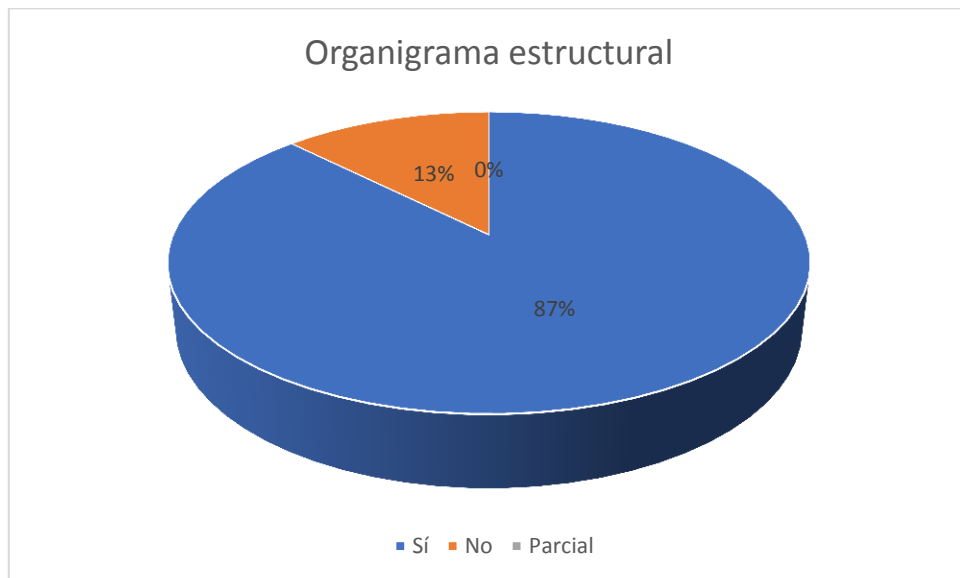


Figura 11. Organigrama estructural

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa “Chuchuquí” Lda., (2019).

Análisis

El 87% de los encuestados tiene conocimiento de la existencia de un organigrama estructural para la cooperativa de ahorro y crédito. La institución cuenta con un organigrama estructural (anexo XX) en el cual se refleja las diferentes unidades de mando y sus intervinientes. El conocimiento de este gráfico ayuda a tener presente los diferentes niveles de jerarquías, en atención a lo cual, es necesaria su socialización.

11. ¿Considera usted que el organigrama contribuye al control interno?

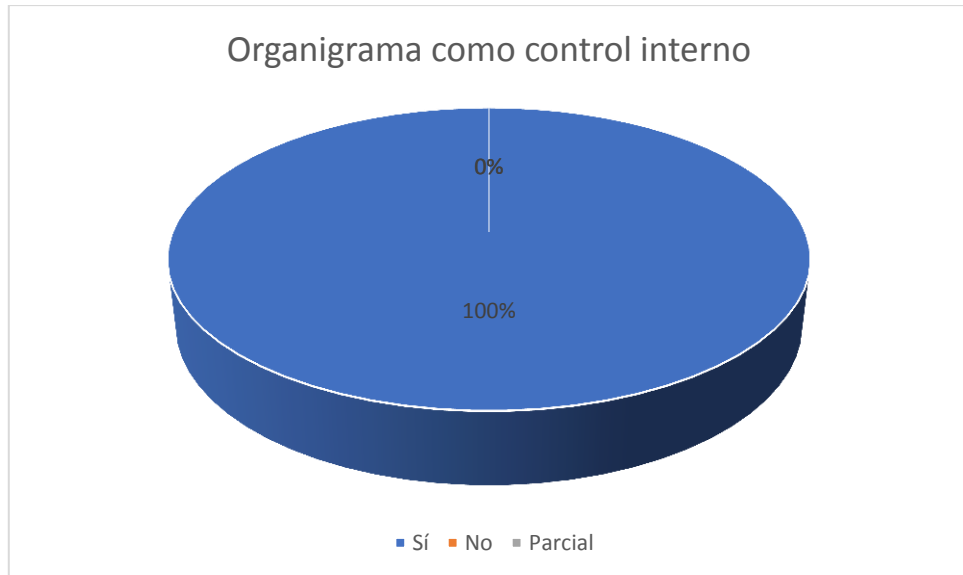


Figura 12. Organigrama como control interno

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa “Chuchuquí” Lda., (2019).

Análisis

Los encuestados consideran que el organigrama estructural contribuye al control interno del departamento. El organigrama posibilita la visualización general de los diferentes departamentos favoreciéndose así el entendimiento de los niveles de control existentes, clarificándose así a quien se debe rendir cuentas.

12. ¿Tiene claramente definida sus funciones?

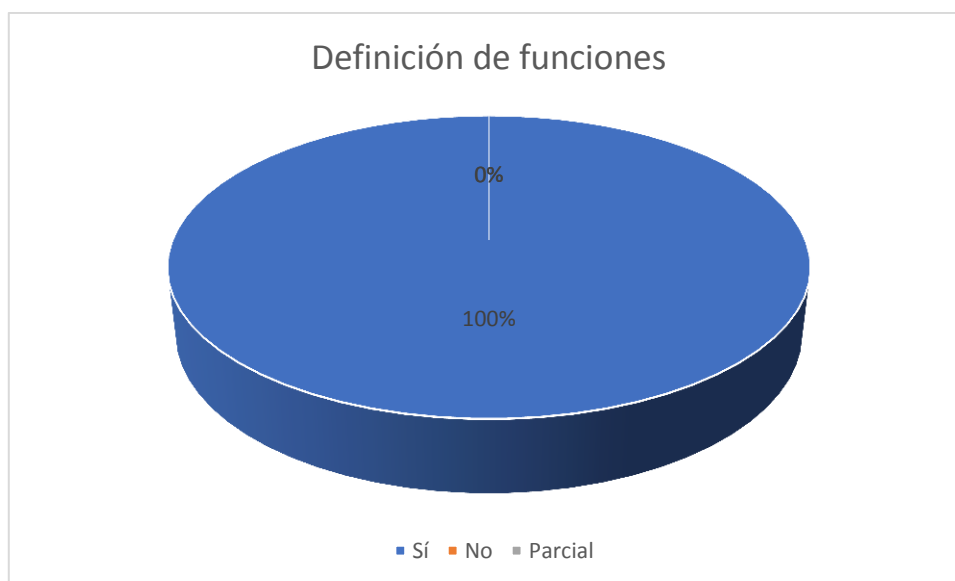


Figura 13. Definición de funciones

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa “Chuchuquí” Lda., (2019).

Análisis

Las funciones de asesores, jefe de crédito y encargado de cobranzas se encuentran claramente definidas según manifiesta el personal de crédito y cobranzas. Es imprescindible detallar e informar las diferentes obligaciones que tienen los distintos colaboradores a fin de evitar inquietudes en la realización de tareas propias de su cargo y puesto de trabajo.

13. ¿Fueron socializadas sus funciones el iniciar su contrato?

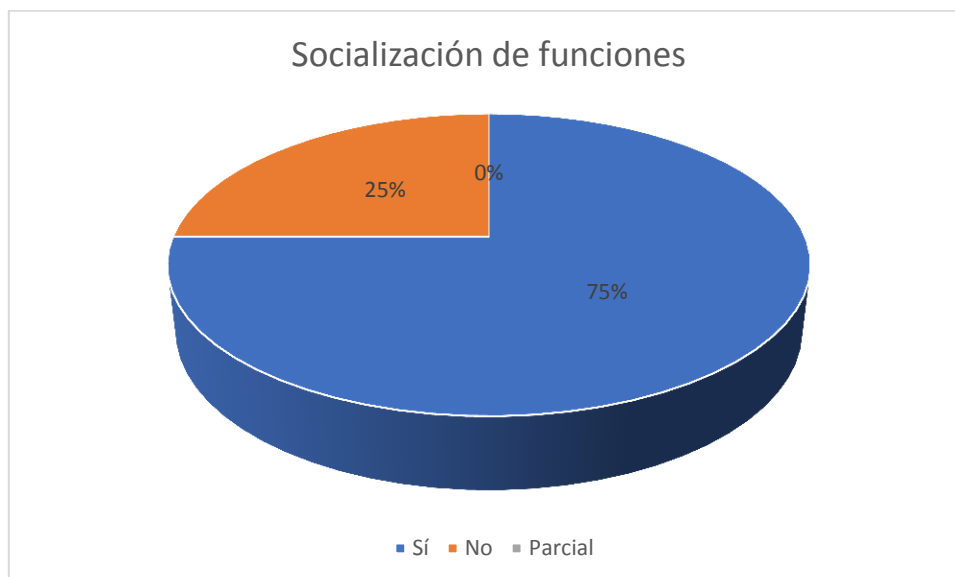


Figura 14. Socialización de funciones

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa “Chuchuquí” Lda., (2019).

Análisis

La socialización de funciones para asesores de crédito y cobranzas se realizó únicamente a los tres cuartos de los encuestados, por esta razón el personal restante de crédito y cobranza puede desorientarse en tanto a las tareas propias designadas. La socialización de cualquier tema o actividad permite al receptor de la información familiarizarse con la institución o los cambios que se estén llevando a cabo.

14. ¿Recibe algún tipo de reconocimiento al cumplir la meta individual?

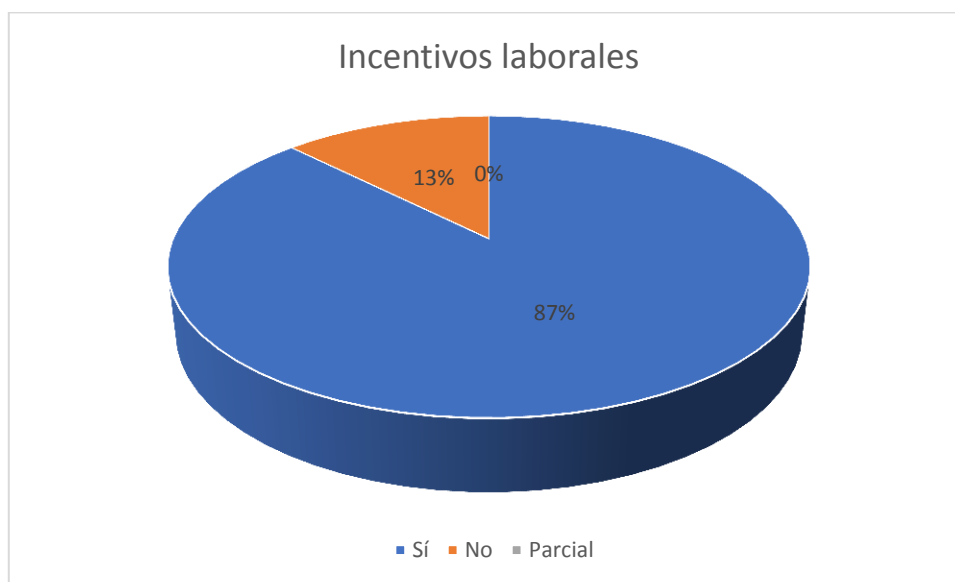


Figura 15. Incentivos laborales

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa "Chuchuquí" Lda., (2019).

Análisis

El 87% de los encuestados reciben algún tipo de reconocimiento al cumplir la meta individual en el departamento de crédito y cobranzas. Los diferentes tipos de incentivos dentro del entorno laboral son de gran importancia en vista de que la autoestima del trabajador se ve reforzada, ocasionando una mejora en el rendimiento laboral.

15. ¿Sus incentivos laborales son?

- Económicos
- Reconocimientos
- Regalos



Figura 16. Tipo de incentivos laborales

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa “Chuchuquí” Lda., (2019).

Análisis

El 87% del personal del departamento de crédito y cobranza recibe un reconocimiento económico, mientras que el 13% un reconocimiento verbal al trabajo realizado por contribuir al cumplimiento de metas. El jefe de crédito y los cinco asesores de crédito trabajan bajo el cumplimiento de metas económico, mientras que el coordinador de cobranza y asistente de liquidaciones no reciben ningún tipo de incentivo económico debido a que estos no realizan el trabajo de campo propio de los asesores de crédito.

16. ¿Las decisiones tomadas en el departamento son consultadas con el área financiera y demás áreas afectadas?

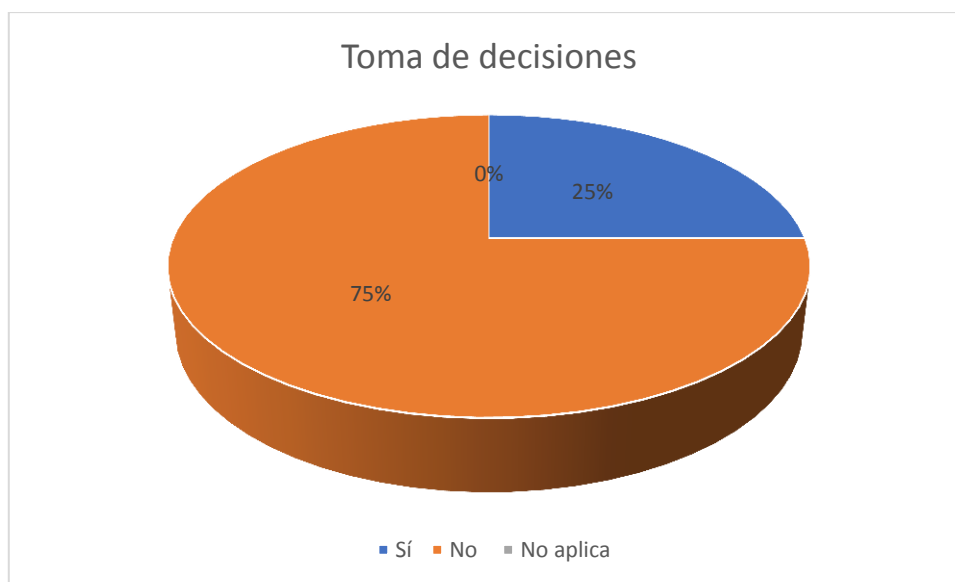


Figura 17. Toma de decisiones

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa "Chuchuquí" Ltda., (2019).

Análisis

Tres cuartos de los encuestados consideran que las decisiones tomadas en el departamento de crédito y cobranzas no son consultadas con el área financiera y demás áreas relacionadas. Un adecuado canal de comunicación entre todas las áreas de la organización permite tener una información consolidada de la situación por la que atraviesa la empresa, favoreciendo así a la toma de decisiones apropiada en cada departamento, sin afectar la buena marcha del negocio.

17. ¿Las decisiones que afectan al departamento crediticio son socializadas oportunamente?

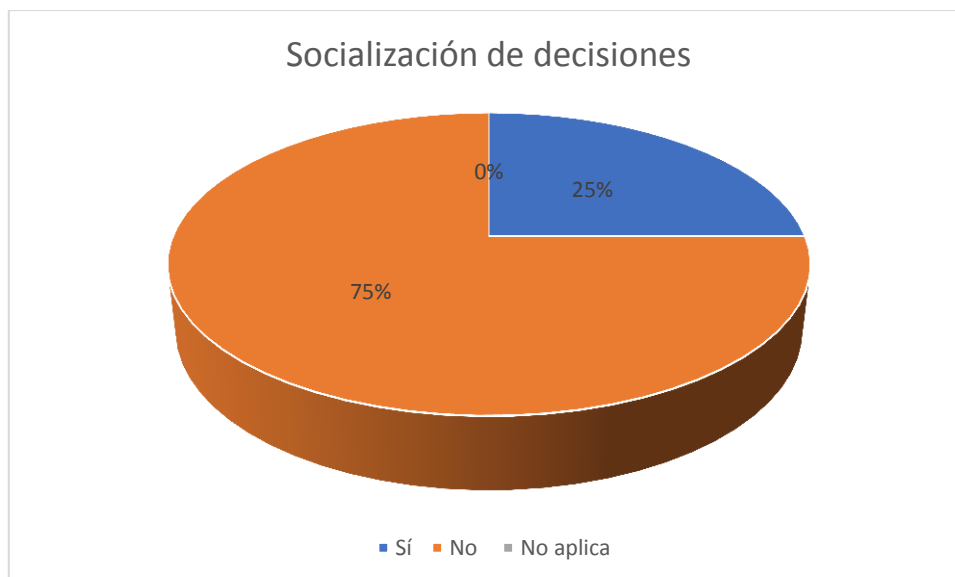


Figura 18. Socialización de decisiones

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa "Chuchuquí" Lda., (2019).

Análisis

Las decisiones que afectan al departamento crediticio no son socializadas oportunamente según consideración de tres cuartos de los encuestados. La transmisión de información puede verse distorsionada, equivocada o malinterpretada si la fuente directa no comunica oportunamente a los afectados sobre las novedades existentes. El departamento de negocios debe estar enterado de los cambios normativos, indicadores financieros, impactos positivos y negativos del área en los demás departamentos para tomar las acciones correctivas necesarias.

18. ¿Considera que las tareas del departamento requieren trabajo en equipo?

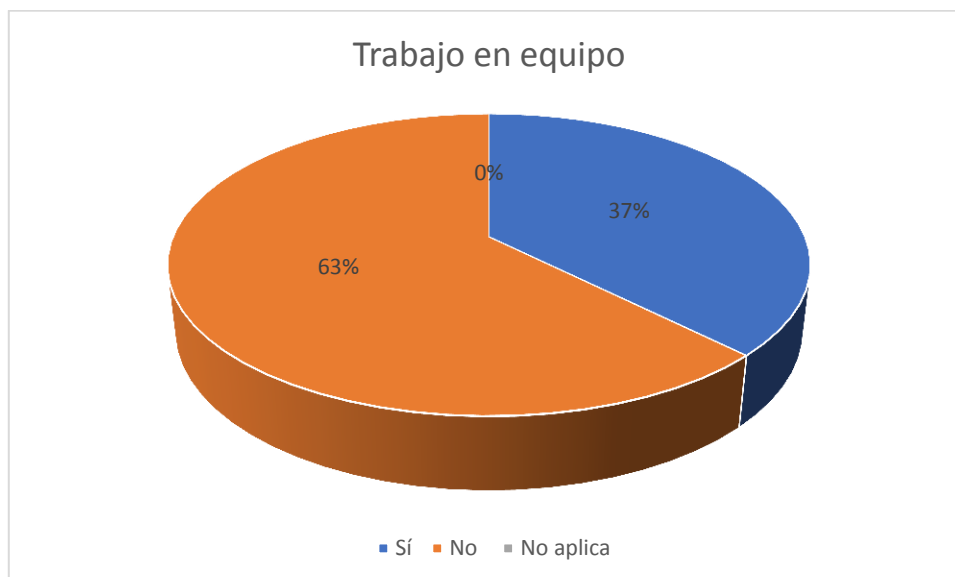


Figura 19. Trabajo en equipo

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa “Chuchuquí” Lda., (2019).

Análisis

Un 63% de los encuestados considera que las tareas del departamento no requieren trabajo en equipo. El trabajo en equipo es la cooperación de dos o más personas con el objetivo de conseguir un objetivo en común, esta situación fortalece los lazos afectivos y genera un entorno de trabajo acogedor. En la institución los asesores trabajan por cumplimiento de metas individuales, de modo que, no existe trabajo en equipo en tanto a la colocación de créditos para alcanzar sus metas.

19. ¿Se realizan actividades que fomenten la colaboración?

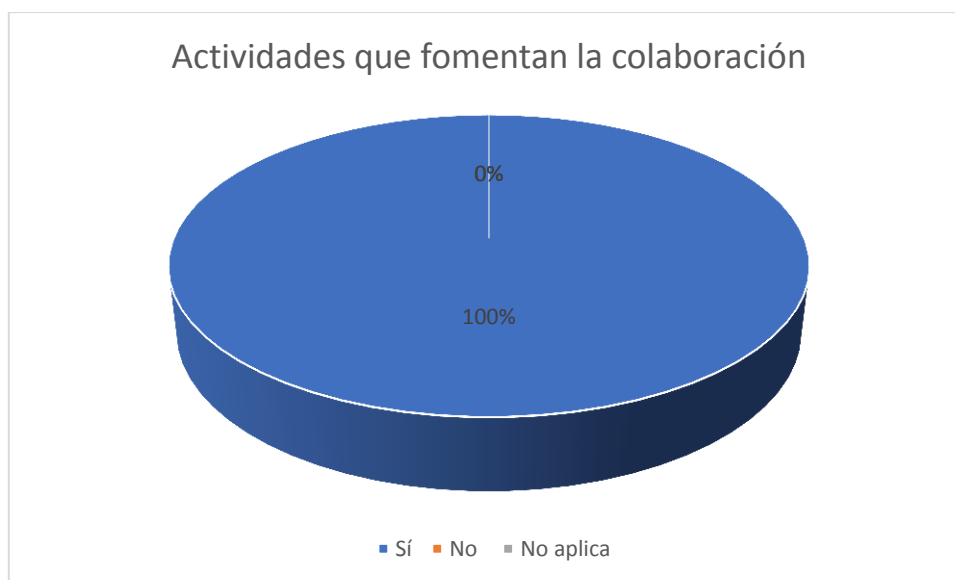


Figura 20. Actividades que fomentan la colaboración

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa “Chuchuquí” Lda., (2019).

Análisis

El total de los encuestados afirman que se realizan actividades que fomentan a la colaboración en el trabajo. Una fijación de objetivos comunes, delegación de funciones, motivación, reconocimiento y otros detalles estimulan el trabajo colaborativo permitiendo al trabajador sentirse pieza clave dentro de la institución.

20. ¿Cuenta la cooperativa con los siguientes manuales?

- Manual de procedimientos
- Manual de crédito y cobranzas
- Manual de control interno

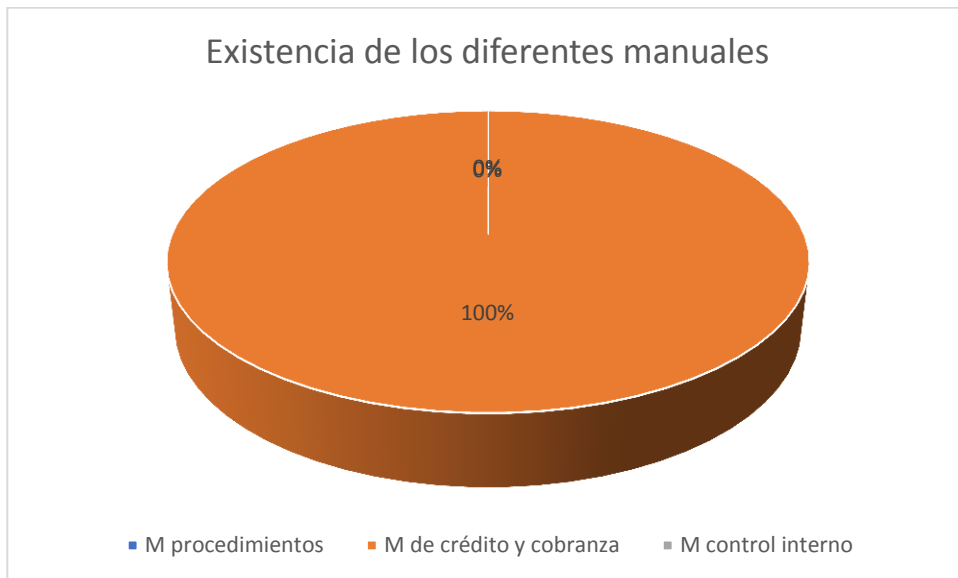


Figura 21. Existencia de los diferentes manuales

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa “Chuchuquí” Lda., (2019).

Análisis

Los encuestados afirman que existe un manual de crédito y cobranza. Los manuales son herramientas de control interno los cuales deben implementarse acorde a la necesidad de las organizaciones como una guía de las operaciones, responsabilidades, tiempos, procesos, normas, políticas y demás intervenciones en las áreas de trabajo.

21. ¿Sabe usted cada cuánto se actualizan los manuales?

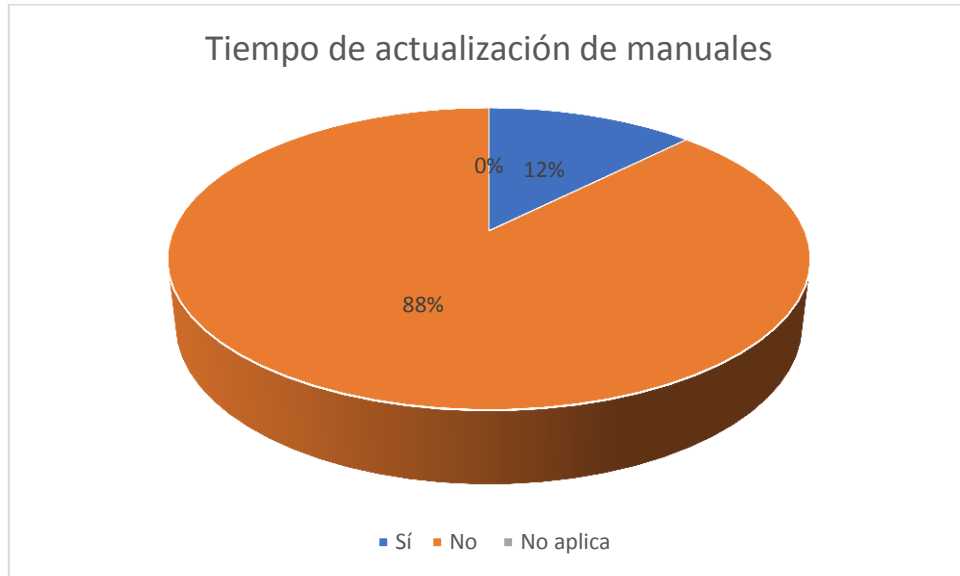


Figura 22. Tiempo de actualización de manuales

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa “Chuchuquí” Lda., (2019).

Análisis

El tiempo de actualización de los manuales es de desconocimiento para un 88% de los encuestados a diferencia de un 12% que conoce los tiempos de actualización. La actualización de cualquier tipo de documento se da por requerimientos legales, minimización de riesgos, obsolescencia o adaptación al entorno cambiante. Sea cual sea la razón de la actualización, el documento debe estar fijado para el cumplimiento de las metas de la organización.

22. ¿Cuenta el área de crédito y cobranzas con un manual de procedimientos de colocación?

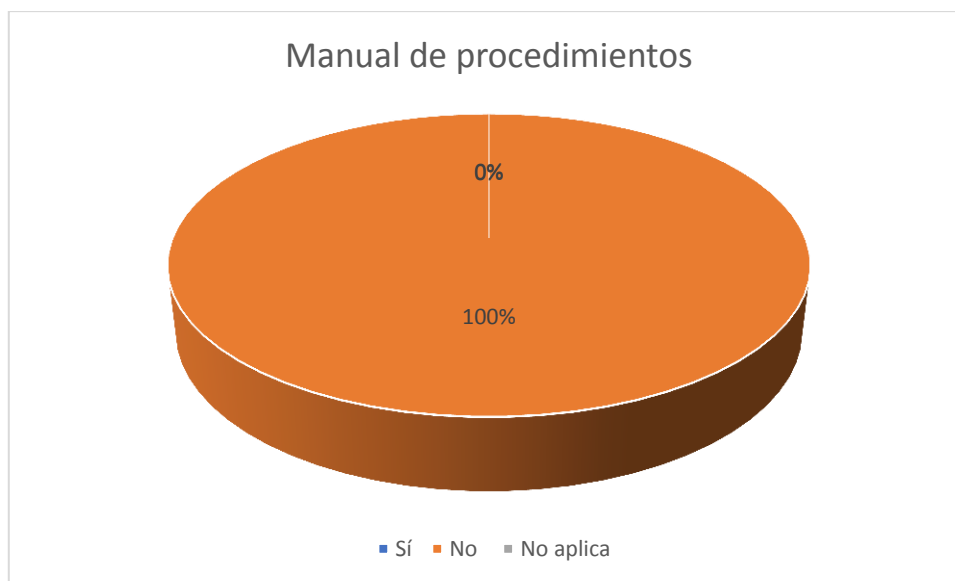


Figura 23. Manual de procedimientos

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa “Chuchuquí” Lda., (2019).

Análisis

El total de encuestados afirma que el departamento de crédito y cobranzas no cuenta con un manual de procedimientos de colocación. Cada manual está definido para un control interno específico, siendo así que, el manual de procedimientos de colocación permite conocer de manera teórica y gráfica los diferentes procesos en los que se inmiscuye el área de crédito y cobranza facilitando la comprensión del sistema.

23. ¿Los procedimientos de colocación son?

- Empíricos
- Teóricos
- No aplica

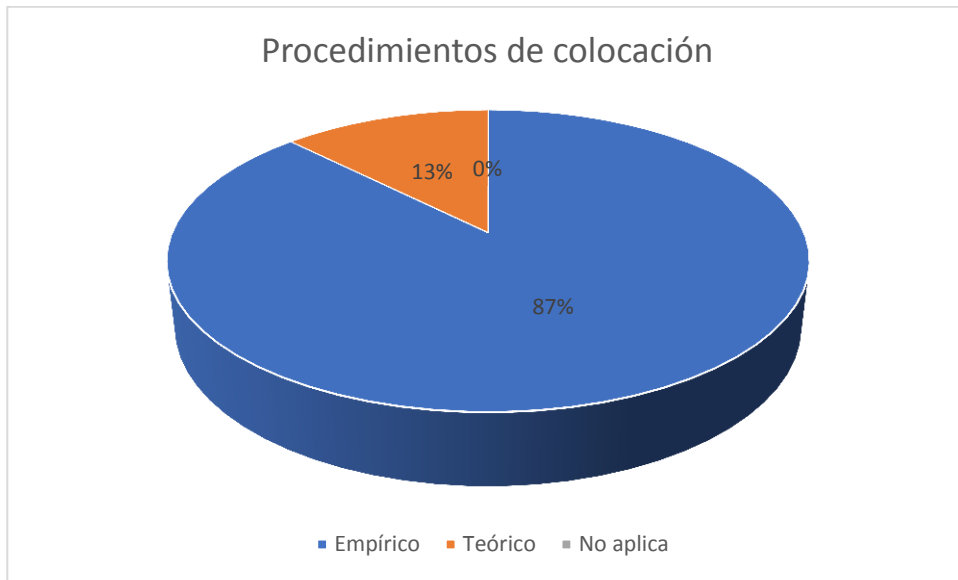


Figura 24. Procedimientos de colocación

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa “Chuchuqui” Lda., (2019).

Análisis

Los procedimientos llevados a cabo ante la colocación de crédito se realizan de manera empírica según un 87% de los encuestados. La experiencia adquirida en el desempeño de las tareas otorga facultad para entender los diferentes pasos ante una colocación de crédito, pero una persona que no posee experiencia en el ámbito crediticio necesitará de una guía teórica para desenvolverse, siendo por ello importante plasmar lo empírico en teórico, de igual manera, los entes reguladores como por ejemplo auditoría externa necesita basarse en un documento para sustentar sus revisiones.

24. ¿Cree que es necesario gestionar los procesos para un mejoramiento continuo?

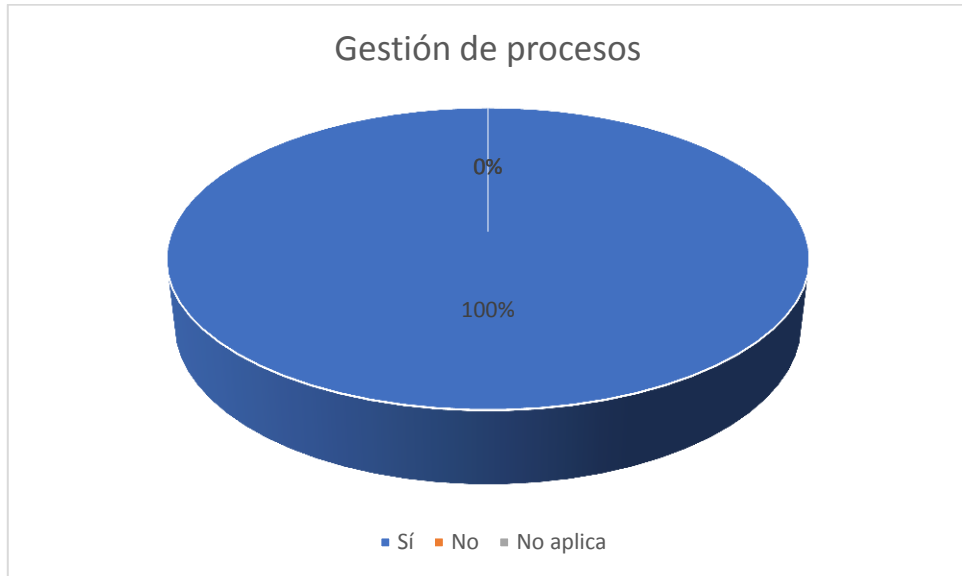


Figura 25. Gestión de procesos

Fuente: Encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa "Chuchuquí" Ltda., (2019).

Análisis

Los encuestados creen que si es necesario gestionar los procesos para un mejoramiento continuo dentro de las labores institucionales. Toda organización busca cumplir con sus actividades de manera eficiente y eficaz, en consecuencia, la gestión de procesos se hace indispensable porque permite conocer los procesos, optimizarlos, modificarlos, cambiarlos o eliminarlos, todo dependiendo de la necesidad.

**ANÁLISIS GENERAL SOBRE EL RESULTADO OBTENIDO DE LA
ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE CRÉDITO Y COBRANZA
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHUCHUQUÍ”
LTDA.**

Una vez realizada la encuesta, tabulada y analizada las preguntas de manera individual se procede al análisis general para determinar el problema, mismo que ha originado el desarrollo de este trabajo.

Las instituciones financieras son un eje clave dentro de la economía de cada país debido a que ellas se encargan de canalizar el dinero de inversores a quienes lo demandan como préstamos o créditos. Es por tal motivo que al trabajar con cantidades monetarias su respectivo control desde la promoción hasta la recuperación deben ser analizados, centrándose en parámetros que garanticen un adecuado desarrollo de las etapas del crédito. Dicho lo anterior, la inexistencia o la imperfección de un manual de políticas y procedimientos puede generar confusión en tanto a los procesos, instrucciones, implicados, obligaciones y responsabilidades en el proceso de otorgación de crédito. Es necesario tener claramente definidas las etapas, actividades y procesos que giran en torno a la actividad empresarial, pero en esta investigación se centrará en las tareas que se desempeñan en el área de crédito y cobranzas para un correcto manejo de la liquidez en la colocación de crédito.

Por otro lado, la cooperativa cuenta con un plan estratégico del año 2018-2020 (anexo IV), el mismo que no ha sido socializado adecuadamente al personal del departamento de crédito y cobranza. Todo tipo de cambio interno y externo deben ser comunicados en un tiempo oportuno y pertinente para un esclarecimiento de deberes y responsabilidades del personal ante el desarrollo de sus funciones. Un plan estratégico permite definir objetivos y estrategias que contribuyan al alcance de estos. Es así como la gestión de la institución permite a directivos y colaboradores trabajar en conjunto para un logro común.

Además, con los resultados de la encuesta se determina que no existe una comunicación adecuada entre el departamento de crédito y cobranza y el financiero, esta situación puede ocasionar una confusión en tanto a la información, tareas, áreas críticas y demás aspectos entre colaboradores de la institución.

Para concluir, con lo expuesto con anterioridad la cooperativa de ahorro y crédito “Chuchuquí” Ltda., requiere de manual de control interno en tanto a políticas y procedimientos de crédito y cobranza que permita plasmar de manera detallada, ordenada y sistemática las instrucciones, políticas, responsabilidades de las distintas actividades a realizarse en la otorgación de crédito.

3.1.2. Ficha de observación en el área de crédito y cobranza
ANÁLISIS DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADA AL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO “CHUCHUQUÍ” LTDA.

Tabla 7. Ficha de observación COAC "Chuchuquí" Ltda.

FICHA DE OBSERVACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COAC “CHUCHUQUÍ” LTDA.					
INSTITUCIÓN FINANCIERA		Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuquí” Ltda.			
REPRESENTANTE LEGAL		Luis Enrique Cachiguango Cotacachi			
JEFE DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS		Fausto Agustín Muenala Cabascango			
FECHA		31 de enero del 2019			
ASPECTOS DE OBSERVACIÓN		CALIFICACIÓN			COMENTARIOS
		1	2	3	
1	Clasificación de las carpetas por:				
	• Destino de crédito			X	
	• Monto de crédito	X			
	• Sector geográfico del crédito	X			
2	Informes de morosidad de la cartera por:				
	• Destino de crédito			X	Los índices de morosidad son manejados por el departamento de control (riesgos).
	• Monto de crédito	X			
• Sector geográfico	X				
3	Informe de buró crediticio en carpetas individuales (revisión aleatoria)			X	
4	Detalle de aplicación de carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones por socio (revisión aleatoria)			X	
5	Verificación documental de la base de seguros (revisión aleatoria)			X	

Fuente: Cooperativa “Chuchuquí” Ltda. (2019)

Calificación:

- 1: No cumple
- 2: Cumple parcialmente
- 3: Cumple

ANÁLISIS DEL RESULTADO OBTENIDO DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA “CHUCHUQUÍ” LTDA.

La cooperativa maneja tres tipos de crédito según su destino los cuales son: comercial (comercial prioritario), consumo (comercial ordinario y prioritario) y microcrédito (minorista, acumulación simple y ampliada). Para un control adecuado de las carpetas se clasifica según su destino (anexo V) y dentro del conjunto se ordena según orden numérico, si un socio antiguo decide solicitar un nuevo crédito mantiene la numeración de su primer crédito. La clasificación por monto y sector geográfico no se lleva a cabo debido a que demandaría mayor espacio en tanto a la adquisición de archivadores. Además, el jefe de créditos considera que una distribución por monto, sector geográfico y destino del crédito generaría mayor confusión en tanto a la búsqueda de la carpeta. Así mismo, la carpeta individual de cada socio se conforma de: una foto tamaño carné como portada de la carpeta, fotocopia a color de la cédula y papeleta de votación actuales, factura de un servicio básico, RUC dependiendo del crédito, tabla de amortización, entre otros documentos necesarios para la solicitud de crédito. (anexo VI al IX)

Por otro lado, cabe mencionar que para los préstamos hipotecarios se almacenan los documentos como escrituras, fotocopias notariadas y demás en un archivo diferente al del socio, se debe agregar que estos se encuentran en archivadores numerados para facilitar su búsqueda (anexo X). Una vez que el adeudo es cancelado las garantías hipotecarias pasan a otro archivador de hipotecas canceladas impidiendo cualquier tipo de confusión (anexo XI).

Con respecto a la aplicación de las 5 C de crédito (carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones) se observó que dentro de la carpeta del socio se actualiza la documentación cada vez que el socio requiera un nuevo crédito, debido a que su situación económica pudo haber tenido modificaciones desde la otorgación de su primer crédito hasta la solicitud de otro.

Por otra parte, la base de seguros de créditos se realiza en la aplicación Excel (anexo XII), misma que es alimentada mes tras mes con nuevos clientes, dicha base es enviada a la aseguradora para su respectiva revisión y posterior facturación.

En tanto al análisis del índice de morosidad y riesgos de colocación de crédito se encuentra a cargo del administrador de riesgos (departamento de cumplimiento) el cual analiza los diferentes riesgos tales como: concentración de cartera, eficiencia en tanto a la colocación, morosidad por segmento, composición de la cartera de crédito y demás índices relacionados con el área de crédito y cobranza. El personal de crédito y cobranza cuenta con una herramienta informática que permite conocer su morosidad diaria, por agencia y usuario la cual utilizan diariamente con el propósito de conocer el estado de cada cartera y gestionar su saneamiento (anexo XXII) oportunamente, es así que el personal de crédito y cobranza no maneja índices financieros excepto el reporte de morosidad mismo que facilitará un mejor manejo de la cartera.

En definitiva, el control interno en tanto documentación de crédito es adecuada, pudiendo aumentarse un archivo digital que permita clasificar los diferentes créditos por montos, destino y ubicación geográfica a fin de tener una información rápida y pertinente para cualquier tipo de solicitud de los entes de control, gerencia, riesgos entre otras áreas.

3.1.3. Entrevista realizada al jefe de crédito

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHUCHUQUÍ” LTDA.

1. ¿Cree usted que es importante un control interno? ¿Por qué?

Es importante el control interno, porque nos ayuda al mejor manejo de los recursos y procesos organizacionales de la institución.

2. ¿De qué forma se lleva a cabo un sistema de control departamental en el área de crédito y cobranza?

Se lleva a cabo mediante la revisión continua del cumplimiento de metas mediante los resultados de la gestión.

3. ¿Los sistemas de control interno se encuentran plasmados en un manual de procedimientos u otro? ¿Cómo?, de no ser el caso cómo es el procedimiento de colocación?

Los sistemas de control interno se encuentran plasmados mediante cuadros en hojas de cálculos proyectados dentro del plan de colocación anual.

4. ¿Cuentan con un manual de funciones específico para el área de crédito y cobranzas? ¿sí, no y por qué?

Sí, contamos con el manual de crédito y cobranza porque es importante en un procedimiento de gestión para el cumplimiento de metas y el crecimiento institucional.

5. ¿Cómo cree que ayudaría tener una guía de procesos de colocación?

Creo que nos ayudaría la guía en un orden y organización, control del proceso de crédito.

6. ¿Existe gráficamente los diferentes procesos en una colocación de crédito? ¿Sí, no y por qué?

No, pero tenemos un proceso teórico del proceso de colocación de crédito.

3.1.4. Entrevista realizada al coordinador de cobranza

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL COORDINADOR DE COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHUCHUQUÍ” LTDA.

1. ¿Cree usted que es importante un control interno? ¿Por qué?

Sí, porque de esta manera llevamos un orden o guía en el desarrollo de las actividades.

2. ¿De qué forma se lleva a cabo un sistema de control departamental en el área de crédito y cobranza?

En el caso de cobranzas el control se lleva en tanto a la documentación, se archiva los documentos por años y separadores distintos por cada trámite.

3. ¿Los sistemas de control interno se encuentran plasmados en un manual de procedimientos u otro? ¿Cómo?, de no ser el caso cómo es el procedimiento de cobranza?

El área de crédito y cobranza cuenta con un manual de crédito y cobranza más no uno de procedimientos.

4. ¿Cuentan con un manual de funciones específico para el área de crédito y cobranzas? ¿si, no y por qué?

No contamos con un manual de funciones específico, pero en cierta parte del manual de crédito y cobranza detalla las obligaciones del personal de crédito y cobranza.

5. ¿Cómo cree que ayudaría tener una guía de procesos de cobranza?

Creo que indicaría paso a paso las acciones a realizarse en cuanto al cobro de crédito.

6. ¿Existe gráficamente los diferentes procesos de cobranza de crédito? ¿Sí, no y por qué?

No tenemos ningún documento que plasme el proceso de cobranza, el cobro se realiza por conocimientos adquiridos a través de la experiencia.

ANÁLISIS DEL RESULTADO OBTENIDO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA “CHUCHUQUÍ” LTDA.

El control interno tiene como finalidad custodiar y proteger los recursos de un ente mismo que pueden sufrir daños a consecuencia de negligencia o fraude del capital humano, para actuar de manera oportuna utilizamos el control a los diferentes procedimientos que engloban un proceso. Mediante la aplicación de un sistema de control interno se dictan directrices que permitan llevar a cabo un control efectivo en las diferentes áreas y por tanto del actuar de las personas en la organización.

En el área de crédito y cobranza se trabaja con el manual de crédito y cobranza como herramienta de control interno con el propósito de tener una guía para la gestión crediticia la cual permitirá el cumplimiento de metas económicas, de crecimiento y metas personales como asesores de crédito y agente de cobranza para una ejecución óptima del trabajo. Se debe agregar que el departamento no cuenta con un manual de políticas y procedimientos que combinada con el manual de crédito y cobranza daría al manejo de recursos una visión más detallada del accionar en las diferentes etapas de crédito y cobranza permitiendo tener un control eficiente del proceso a fin.

Por consiguiente, jefe de crédito y el coordinador de cobranza consideran que el control interno es importante para una correcta gestión de recursos, misma gestión permitirá el logro de objetivos previamente trazados y lo referente al manual de políticas y procedimientos daría un orden para el control de crédito.

3.2. Matriz FODA

Tabla 8. Matriz FODA

	<p>Fortalezas (F)</p> <p>F1: La institución cuenta con un manual de crédito y cobranza, reglamento interno de trabajadores, manual de seguridad y salud ocupacional, entre otros.</p> <p>F2: La cooperativa posee un Plan Estratégico con fecha de finalización 2020.</p> <p>F3: Funciones claramente definidas por el personal de crédito y cobranzas.</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>D1: Inexistencia de un manual de procedimientos de crédito y cobranza.</p> <p>D2: El plan estratégico no es socializado al personal de manera oportuna.</p> <p>D3: La comunicación de funciones a los colaboradores es deficiente.</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>O1: Amplia zona geográfica para la otorgación de servicios financieros.</p> <p>O2: Se realizan actividades para fortalecer el trabajo en equipo dentro del ámbito laboral.</p> <p>O3: El personal es consciente de la importancia de implantar un sistema de control interno.</p>	<p>Estrategias FO (maxi- maxi)</p> <p>FO1: Actualizar las diferentes herramientas de control interno a fin de formar al personal para una captación de socios más efectiva.</p> <p>FO2 y 3: Mejorar los canales de comunicación fortalecerá las relaciones interpersonales dentro del trabajo, además permitirá llevar adecuadamente los diferentes controles preventivos.</p>	<p>Estrategias DO (mini- maxi)</p> <p>DO1: Implantar un manual de procedimientos de crédito y cobranza para fortalecer los sistemas de control en el área y de esta manera asegurarnos de captar una cartera sana en zonas nuevas.</p> <p>DO2 y 3: Comunicar al personal de las diferentes variaciones que afecten a la organización, de esta manera, las actividades se realizaran oportunamente y sin confusiones con un control adecuado.</p>
<p>Amenazas (A)</p> <p>A1: Los procedimientos de crédito y cobranza se realizan mayoritariamente de manera empírica.</p>	<p>Estrategias FA (maxi- mini)</p> <p>FA1: Combinar conocimientos teóricos y prácticos para documentarlos como una guía para posteriores acciones departamentales.</p>	<p>Estrategias DA (mini- mini)</p> <p>DA1: Plasmar y perfeccionar los conocimientos prácticos en manuales que permitan un control efectivo.</p> <p>DA2: Socializar al personal de objetivos, responsabilidades, derechos y demás temas a fin de minimizar riesgos en el desarrollo de las funciones.</p>

Fuente: COAC “Chuchuquí” Ltda.

Elaborado: Autora

3.3. Problemática

La cooperativa de ahorro y crédito “Chuchuquí” Ltda. de la ciudad de Otavalo, provincia Imbabura se encuentra conformado acorde a las disposiciones de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario para un correcto desarrollo de su actividad de intermediación financiera.

Más aun administrativamente la cooperativa no socializa al personal la estructura organizativa que permita tener una clara visión de los diferentes niveles jerárquicos y la relación entre cada unidad de mando. Esto podría originar una confusión en tanto a las líneas de mando, funciones y responsabilidades de cada colaborador. Además de lo anterior el departamento de crédito y cobranza carece de un manual de procedimientos lo cual impide llevar un sistema de control interno óptimo en tanto a las etapas de un crédito, es decir desde la solicitud de crédito hasta la recuperación del monto otorgado. Estas actividades de cierta manera son normadas por el reglamento de crédito y cobranza interno, la ley de Economía Popular y Solidaria y disposiciones del Sector Financiero Popular y Solidario.

Así mismo, la información financiera que recibe el área de créditos y cobranzas es mínima puesto que no se comunica la influencia que tienen las actividades que realizan en el departamento de créditos y cobranzas en la parte económico- financiera de la cooperativa. El área tiene conocimiento de las metas mensuales (monto en \$) que tiene que colocar y el nivel de morosidad mensual, mas no el crecimiento de activos generados en el período, la liquidez mensual, pérdida o utilidad del ejercicio y demás temas financieros de manera oportuna.

Por otra parte, los informes referentes a la morosidad crediticia se encuentran a cargo del área de administración integral de riesgos la cual analiza las variaciones mensuales de riesgos, la misma información es de conocimiento del jefe de créditos para las medidas

correctivas. Se debe agregar que, la morosidad está ligada a la colocación de créditos, es así como al aumentar el monto colocado en cartera disminuye el indicador. Una otorgación de crédito realizada analizando todos los factores intervinientes ayuda en gran medida a reducir el riesgo latente de impago. Además de una actualización de datos en determinado período a fin de tener comunicación con el socio.

A su vez, el archivo referente al expediente de crédito de los socios es adecuada pudiendo mejorarse, ya que en la carpeta no existen separadores de datos que permita encontrar la información requerida fácilmente. Así mismo, la información documental no se clasifica en su orden de importancia. La gestión documental permite al usuario de los mismo una búsqueda rápida y la no duplicación de información.

En conclusión, la institución tiene una vida cooperativista de treinta y tres años, ubicándose actualmente en el segmento 3 acorde a las directrices determinadas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera la cual expedida en la resolución N.º 038-2015-F el 13 de febrero del 2015, en su art. 1 en la cual establece que las entidades del sector financiero popular y solidario se clasificará en segmentos (1, 2 ,3 ,4 y 5) de acuerdo con el tipo y saldo de sus activos. No obstante, la cooperativa podría aumentar sus activos si llevase una mejor gestión de su control interno en las diferentes áreas para minimizar costos, gastos e incrementar ingresos provenientes de la actividad financiera.

3.4 Discusión

Una vez analizado los datos obtenidos de la encuesta, información de las entrevistas y ficha de información aplicada a la población de la investigación se determinó que el sistema de control interno de la organización es de gran importancia para un acertado desarrollo de funciones. Un control interno permite mejorar la eficiencia, eficacia, procesos, confiabilidad de la información, cumplir con leyes y normativas, entre otros beneficios. Un control interno mediante la experiencia es de gran ayuda, pero en un mundo tan cambiante se hace necesaria una correlación con la parte teórica para reforzar los sistemas de control que permitirán asegurar la efectividad de las acciones.

Hoy en día ya no se busca únicamente controlar el riesgo, necesitamos administrarlo como lo sugiere el COSO ERM 2017, es así que el capital humano debe tener conocimientos en riesgos para poder administrarlos, por ello es necesario una capacitación para la actualización de conocimientos ante un mundo que día a día cambia.

Asimismo, la comunicación entre colaboradores crea un ambiente más colaborativo en la realización de tareas y resolución de conflictos. Por otro lado, vincular a los trabajadores con la organización mediante la socialización de manuales, procesos, funciones, estrategias, entre otras cosas propicia a tener el conocimiento de los acontecimientos actuales y futuros que podrían afectar de manera positiva o negativa al entorno de trabajo.

Por otra parte, el departamento de crédito y cobranza no realiza ningún tipo de gestión financiera, el encargado de estos parámetros es el departamento de control en el cual un administrador de riesgos analiza, recomienda, compara y supervisa la información tanto del exterior como del interior de la organización. El administrador de riesgos resolverá en el corto plazo los riesgos presentes y futuros mediante análisis de indicadores financieros, entorno, propuestas y demás.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1. Esquema articulado de la propuesta.

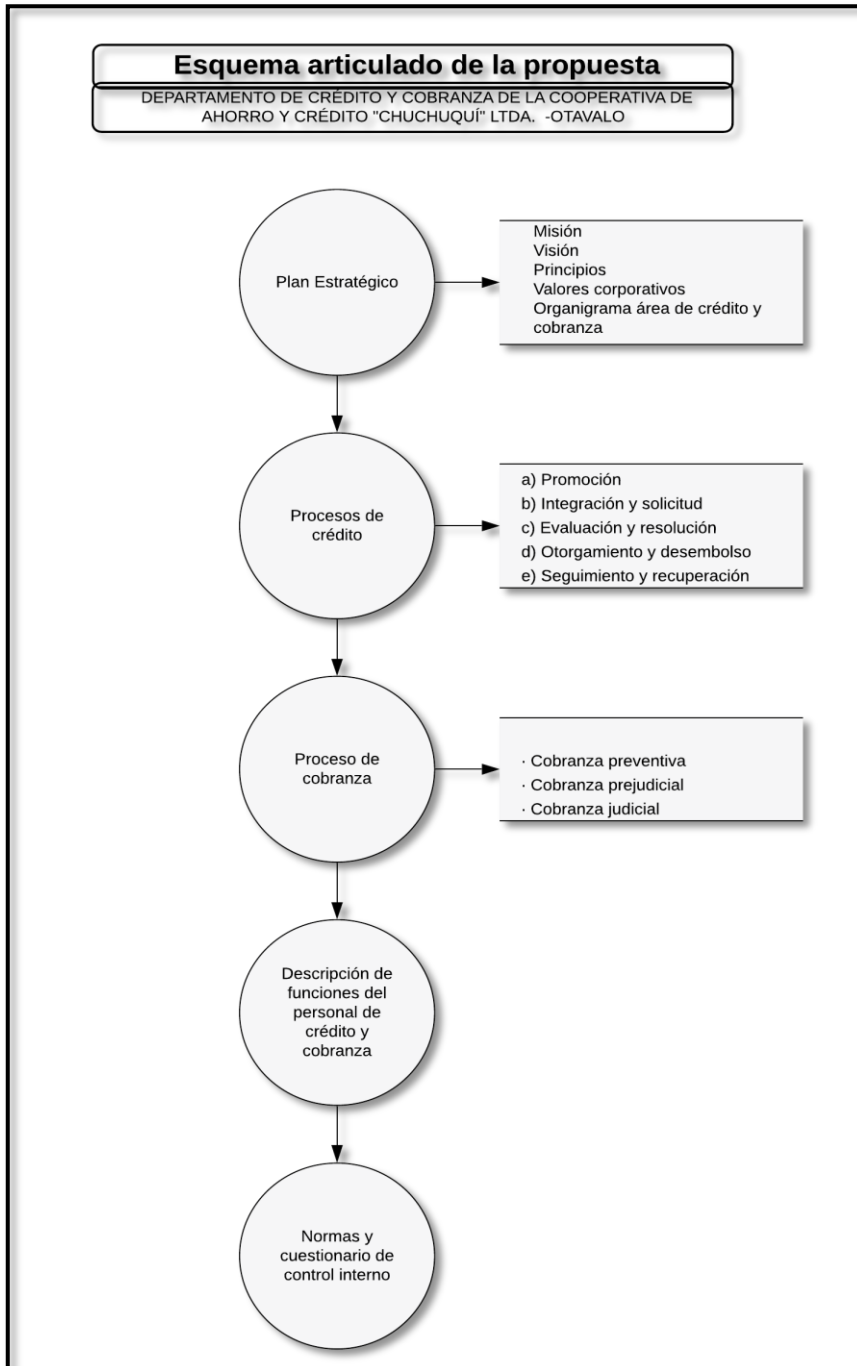



Figura 26. Resumen del contenido de la propuesta
Fuente: Cooperativa "Chuchuquí" Ltda. (2019)


 <p>“CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</p>	<p>CÓDIGO: MPCC.01</p>
<p>Versión 1</p>		<p>Página 1 de 43</p>



“CHUCHUQUÍ” Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 2 de 43

4.1.1. Plan estratégico de la COAC “Chuchuquí” Ltda.

4.1.1.1. Misión.

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que brinda servicios de intermediación financiera en el norte del país promoviendo el progreso económico y social de nuestros asociados, apoyándonos en valores cristianos y normativas legales.


4.1.1.2. Visión.

Ser la mejor elección dentro del mercado financiero popular y solidario en la provincia de Imbabura, brindando productos financieros oportunos a través de colaboradores comprometidos con nuestros asociados.

4.1.1.3. Principios.

- **Bondad:** Velar por el bienestar de colaboradores, clientes, proveedores y socios mediante la comprensión, amabilidad y buen trato.
- **Verdad:** Ser sincero para con nosotros mismos y nuestro entorno en tanto a la manera de ser y actuar.
- **Justicia:** Ser razonable en la toma de decisiones de cualquier índole.
- **Ética:** Actuar de manera intachable mediante palabras y acciones en el entorno laboral y personal.


Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 3 de 43

4.1.1.4. Valores corporativos.

- **Solidaridad:** Apoyo para un desarrollo económico y social de socios, proveedores y colaboradores.
- **Honestidad:** Actuar conforme a la verdad en nuestras actividades y relaciones institucionales internas y externas.
- **Transparencia:** Comunicación clara del desarrollo de las actividades financieras ante entes de control, socios, proveedores y funcionarios de la institución.
- **Responsabilidad social:** Capacidad para escuchar las necesidades de sus partes vinculadas y no vinculadas.
- **Respeto:** Consideración para las diferentes culturas, etnias y religiones que giran alrededor de la institución.
- **Compromiso:** Velar por el bienestar de la sociedad mediante la buena práctica de las actividades financieras dentro de la comunidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
		Versión 1

4.1.1.5. Organigrama del departamento de crédito y cobranzas.

ORGANIGRAMA DE PERSONAL
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHUCHUQUÍ” LTDA.
 DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

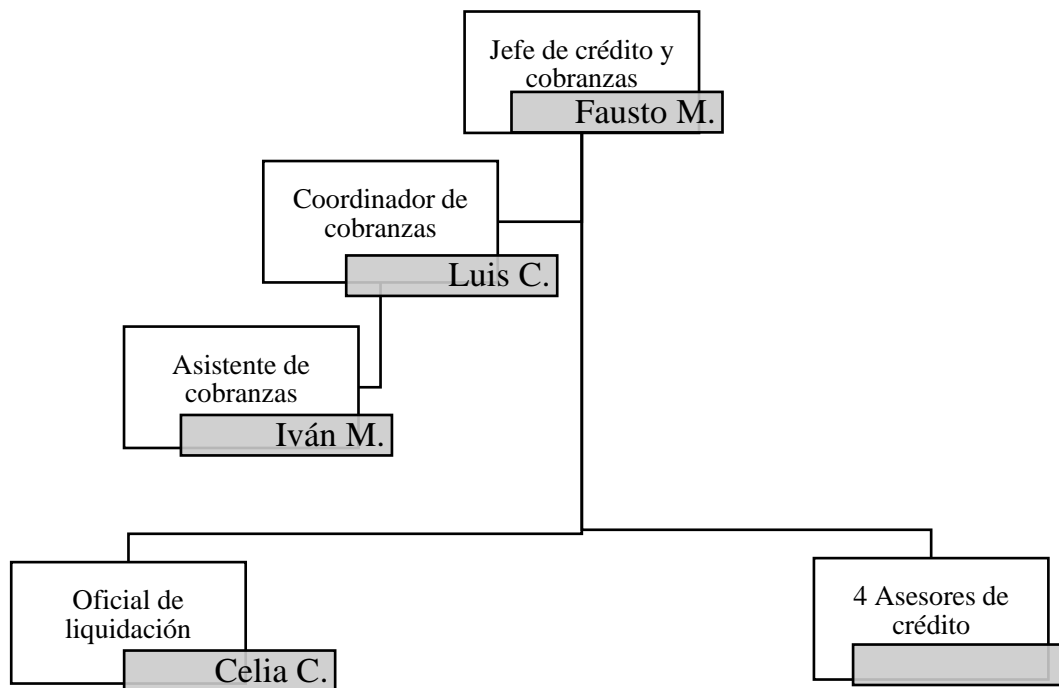



Figura 27. Organigrama departamento crédito y cobranza
 Fuente: Cooperativa “Chuchuquí” Ltda. (2019)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 5 de 43

4.1.2. Guía para la recuperación de cartera.

El área de créditos y cobranzas al igual que los demás departamentos es pieza clave dentro de la institución. Este es el encargado de generar recursos económicos que sostengan a la cooperativa a través de la colocación de créditos. La colocación de créditos se produce gracias a los excedentes de las familias y empresas que ingresan sus recursos monetarios como ahorros y pólizas a plazo fijo dentro del ente. Dichos recursos son solicitados (créditos) por familias y empresas necesitadas de los mismos para producir.

Con el fin de mejorar la gestión administrativa y financiera del departamento de crédito y cobranzas se propone la creación de un manual de procedimientos con el propósito de contar con instrucciones, normas y funciones que permita al capital humano actuar de manera oportuna y efectiva en la realización de sus actividades.


Dentro de este capítulo se definirá los diferentes procesos de colocación de crédito y cobranza en donde se plasma: el objetivo, las políticas, los intervinientes y por último el desarrollo del flujograma que muestra gráficamente detalle a detalle el proceso.

4.1.2.1. Procedimientos para la otorgación de crédito.

En este trabajo de investigación se propone los siguientes componentes para el proceso de otorgación de crédito:

- a) Promoción
- b) Integración y solicitud
- c) Evaluación y resolución
- d) Otorgamiento y desembolso
- e) Seguimiento y recuperación

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 6 de 43

Ahora veamos, el flujograma del proceso de crédito:

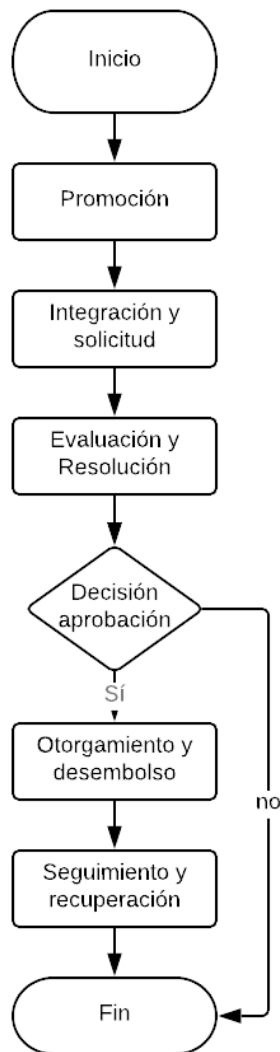



Figura 28. Proceso crediticio cooperativa
 Fuente: Cooperativa “Chuchuquí” Ltda. (2019)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 7 de 43

A. PROMOCIÓN DEL PRODUCTO FINANCIERO (CRÉDITO).

A1. Objetivo

Ofertar los diferentes tipos de crédito a socios, proveedores, funcionarios actuales y potenciales mediante publicidad y propaganda como medios de difusión.

A2. Alcance


- Departamento de crédito y cobranzas
- Comité de crédito de la cooperativa
- Departamento de marketing

A3. Políticas

La institución es un ente jurídico capaz de ejercer sus derechos y obligaciones al igual que sus promotores por tanto puede:

1. Recibir, analizar e informar de las resoluciones tomadas frente a las propuestas recibidas.
2. Planificar, ejecutar, verificar y dar seguimiento al proyecto de promoción.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 8 de 43


3. El proyecto de promoción debe contener lo siguiente:

- Título: Identificación del proyecto
- Descripción del proyecto: Detallar brevemente el contenido del proyecto, hacia quien va dirigido, resultados a obtenerse y demás especificaciones que considere necesario.
- Objetivo del proyecto
- Alcance del proyecto
- Responsables de la ejecución
- Localización geográfica del proyecto
- Presupuesto para el proyecto de promoción
- Actividades de promoción y publicidad a realizarse
- Recursos que se utilizarán en la promoción
- Fechas definidas de las actividades

4. Contar con al menos dos proformas para propaganda y medios publicitarios, siempre buscando la que mejor se ajuste a las necesidades.

5. Realizar un seguimiento posterior a la realización del proyecto a fin de contrastar resultados esperados y resultados obtenidos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 9 de 43

A4. Desarrollo


Un producto, bien o servicio debe ser divulgado a fin de darse a conocer en el mercado actual o potencial. En la cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuquí” Ltda., la necesidad de promoción se hace presente a fin de captar socios demandantes de crédito.

La propuesta de promoción surge de parte de los trabajadores sin importar su jerarquía, dicha idea es puesta a consideración del comité evaluador quien será el encargado de acoger o rechazar la idea una vez analizada la viabilidad del proyecto.

El tiempo de evaluación de la propuesta durará un máximo de cinco días, si la propuesta es aceptada se procederá a perfeccionar la idea de proyecto de promoción con los cambios o adiciones que hayan sido sugeridos por el comité evaluador que este caso se conforma por el Gerente, jefe de crédito y cobranza y el Consejo de Administración.

La ejecución de la promoción estará a cargo de los responsables determinados en el proyecto a fin de llevar una coordinación clara de actividades y responsabilidades dentro del programa de promoción.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 10 de 43

A5. Diagrama de flujo de promoción

flujo proceso

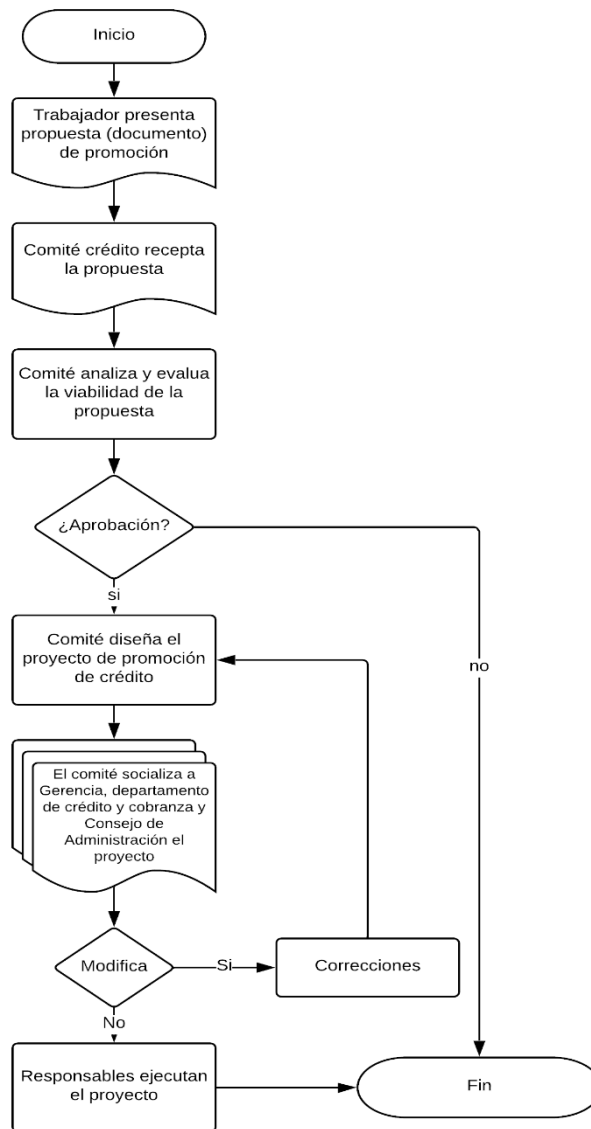



Figura 29. Proceso de Promoción Coac “Chuchuquí” Ltda.,
 Fuente: Cooperativa “Chuchuquí” Ltda. (2019)


Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 11 de 43

A6. Documentación asociada

- Calendarios (Anexo XIII)
- Folletos (Anexo XIV)
- Cuadernos (Anexo XV)
- Lonas publicitarias (Anexo XVI)
- Carpetas (Anexo XVII)
- Materiales de papelería y otros.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 <p>“CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 12 de 43

B. INTEGRACIÓN Y SOLICITUD DEL PRODUCTO FINANCIERO (CRÉDITO).

B1. Objetivo

Incorporar a socios y potenciales clientes a la institución cooperativista mediante una solicitud de crédito, la misma que deberá ser adjuntada a los documentos requeridos para la diligencia crediticia.

B2. Alcance


- Departamento de crédito y cobranza

B3. Políticas

La solicitud de crédito debe cumplir las siguientes políticas:

- Rellenado correcto (sin tachones, ni manchones) de la solicitud de crédito.
- Datos reales del solicitante de crédito verificados con el registro civil, Equifax, cuentas certificadas, documentos certificados entre otros según crea conveniente.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 <p>“CHUCHUQUI” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</p>	<p align="center">CÓDIGO: MPCC.01</p>
<p>Versión 1</p>		<p align="center">Página 13 de 43</p>

- El socio o potencial cliente no debe constar en la central de riesgos con calificación negativa reciente a la fecha de solicitud.
- El socio debe mantener su cuenta en estado activa al momento de la solicitud; para solicitudes nuevas una vez aprobada la solicitud debe dar crear su cuenta.
- Para casos de renovación de crédito se debe realizar una nueva solicitud con datos actuales del solicitante, misma solicitud será estudiada directamente por el jefe de crédito.


B4. Desarrollo

En este proceso nace la carpeta del cliente solicitante de crédito (crédito de consumo, microcrédito u comercial). Mediante la solicitud de crédito se conoce de manera superficial la situación económica del socio, domicilio, lugar de trabajo, monto solicitado y destino del crédito.

Simultáneamente la solicitante adjunta documentos que legitimaren la información que consta en la solicitud para la correspondiente comprobación en los diferentes sistemas como, por ejemplo: el buró de crédito, registro civil y otros antes de realizar la aprobación de la solicitud.

En caso de que el socio no contare con una cuenta de ahorros en la institución se procederá a su apertura con los debidos requisitos: copia de cédula y votación vigente, factura u comprobante de un servicio básico del domicilio y los respectivos montos para certificados de aportación y ahorros.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 14 de 43

Por otro lado, para renovaciones de crédito se realizará una nueva solicitud a fin de verificar los datos actuales del socio, posteriormente la decisión de renovación estará a cargo del jefe de crédito.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

B5. Diagrama de flujo proceso de integración y solicitud de crédito

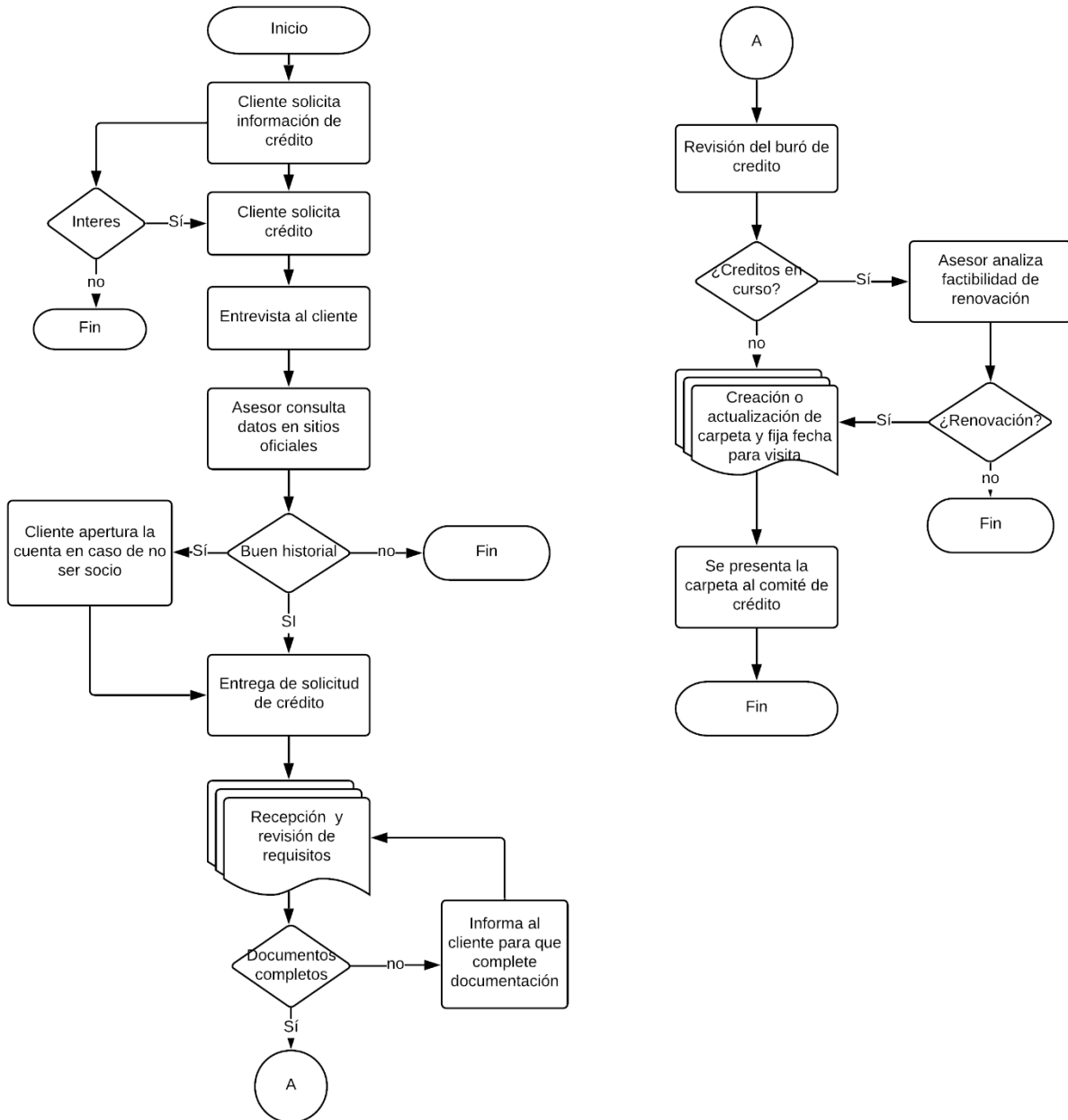



Figura 30. Integración y solicitud de crédito
 Fuente: Cooperativa “Chuchuquí” Ltda. (2019)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 <p>“CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</p>	<p>CÓDIGO: MPCC.01</p>
<p>Versión 1</p>		<p>Página 16 de 43</p>

B6. Documentación asociada


Crédito comercial prioritario:

- Solicitud de crédito proporcionada por la cooperativa.
- Una foto tamaño carné para la carpeta del socio.
- Factura de un servicio básico del domicilio de uno de los tres últimos meses.
- Fotocopia a color de la cédula de identidad y papeleta de votación vigente.
- Informe del buró de crédito.
- Estados financieros de los último 3 meses.
- Documentación del proyecto de inversión
- Copia de RUC o RISE
- Escritura y certificado de propiedad vigente de la garantía hipotecaria.
- Original y copia de pago de impuesto predial.

Créditos de consumo:

- Solicitud de crédito proporcionada por la cooperativa.
- Una foto tamaño carné.
- Factura de un servicio básico del domicilio de uno de los tres últimos meses.
- Fotocopia a color de la cédula de identidad y papeleta de votación vigente.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 <p>“CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 17 de 43

- Informe del buró de crédito.
- Roles de pago de los tres últimos meses, en caso de tener relación de dependencia.
- Garantía personal o hipotecaria dependiendo del monto de crédito.
- Otros documentos que considere el asesor dependiendo de la adquisición que realizará el socio.


Microcrédito:

- Solicitud de crédito proporcionada por la cooperativa.
- Una foto tamaño carné.
- Factura de un servicio básico del domicilio de uno de los tres últimos meses.
- Fotocopia a color de la cédula de identidad y papeleta de votación vigente.
- Informe del buró de crédito.
- Copia de RUC o RISE
- Escritura y certificado de propiedad vigente de la garantía hipotecaria.
- Original y copia de pago de impuesto predial.
- Garantía personal

Créditos auto liquidables:


- Solicitud de crédito proporcionada por la cooperativa.
- Una foto tamaño carné.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 <p>“CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 18 de 43

- Factura de un servicio básico del domicilio de uno de los tres últimos meses.
- Fotocopia a color de la cédula de identidad y papeleta de votación vigente.
- Informe del buró de crédito.
- Copia a color y original de la póliza de plazo fijo.
- Firma del documento de endoso y autorización de acreditación a la cuenta del DPF al vencimiento.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 19 de 43

C. EVALUACIÓN Y RESOLUCIÓN DEL PRODUCTO FINANCIERO (CRÉDITO).

C1. Objetivo

Evaluar los diferentes riesgos crediticios una vez analizado los documentos pertinentes y resolver la aceptación o rechazo para la otorgación del crédito.

C2. Alcance


- Departamento de crédito y cobranza
- Comité de crédito
- Consejo de Administración
- Gerencia

C3. Políticas

Los asesores de crédito someten a disposición de la unidad de mando la aprobación o rechazo de la solicitud de crédito, para el mismo deben cumplirse los siguientes ítems:

- Carpeta con documentación completa del solicitante.
- Informe del levantamiento de información in situ con los respectivos anexos.
- Evaluación de gastos e ingresos acorde a la situación económica del socio y del país.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 20 de 43

- Corroboración de la información del departamento de crédito y cobranza con la de atención al cliente (apertura de cuenta).
- Solicitud de documentación adicional si el caso lo amerita (proformas, cuotas iniciales, entre otros.).
- Evaluación y resolución en un tiempo máximo de 3 días.

C4. Desarrollo

Para la resolución de las solicitudes existe un nivel de aprobación establecido en el manual de crédito y cobranza, siendo los principales encargados dependiendo del monto y tipo de crédito: Consejo de Administración, Gerente, Comité de crédito y jefe de crédito, mismos que estudiarán los riesgos, coberturas y viabilidad del crédito.


Las carpetas de los respectivos socios deben ser presentados de acuerdo con una clasificación por tipo de crédito, dentro de esa clasificación se debe ordenar por montos de menor a mayor.

Los niveles de aprobación estudiarán detenidamente la capacidad de pago, veracidad de los documentos adjuntos, viabilidad de los proyectos y demás criterios que no perjudiquen a la actividad económica de la cooperativa, si la documentación presentada no es suficiente se puede solicitar anexos complementarios.


Una vez que se resuelva la aprobación o rechazo de la solicitud es comunicado al socio con sus respectivos argumentos, si el rechazo puede subsanarse el cliente tendrá la virtud de adjuntar o no los documentos sugeridos. La decisión tomada en este proceso es fundamental para todo el proceso crediticio debido a que de la evaluación realizada depende el éxito de la operación.

Si se acepta la solicitud se procede al siguiente proceso una vez resuelta el acta de aprobación con las firmas y observaciones correspondientes, mientras que si se rechaza rotundamente los documentos son devueltos al cliente.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 <p>“CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</p>	<p>CÓDIGO: MPCC.01</p>
<p>Versión 1</p>		<p>Página 21 de 43</p>

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
		Versión 1

C5. Diagrama de flujo de evaluación y resolución de crédito

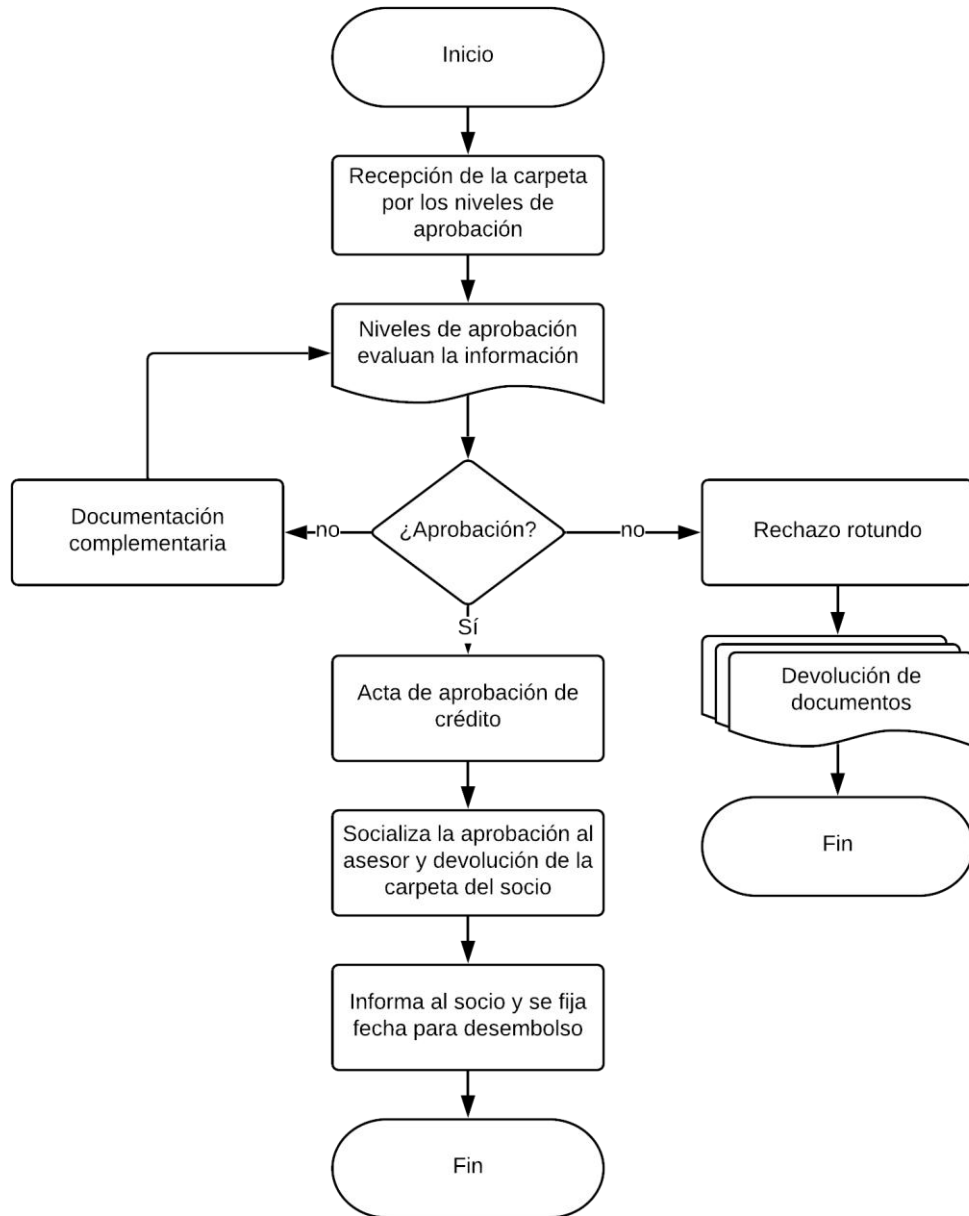



Figura 31. Evaluación y resolución de crédito
 Fuente: Cooperativa “Chuchuquí” Ltda. (2019)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019


 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 23 de 43

C6. Documentación asociada

- Carpeta con documentos del socio requirente de crédito.

- Acta de resolución de aprobación o denegación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 <p>“CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 24 de 43

D. OTORGAMIENTO Y DESEMBOLSO DEL PRODUCTO FINANCIERO (CRÉDITO).

D1. Objetivo

Liquidar de manera impecable los diferentes tipos de crédito mediante el sistema operativo de la cooperativa, al mismo tiempo de realizarse la acreditación del desembolso en la cuenta de ahorros del socio.

D2. Alcance


- Departamento de crédito (asistente de liquidación)
- Jefa de cajas (desembolso)

D3. Políticas

Una vez aprobado el crédito se procederá a la liquidación bajo las siguientes condiciones:

- Se procede a la liquidación de crédito una vez aprobada mediante acta de resolución la aprobación de la solicitud en la cual constará el análisis realizado por los niveles de aprobación.
- El monto y plazo de desembolso debe tener concordancia con la capacidad de pago, a la actividad a destinarse y a las garantías.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 <p>“CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 25 de 43


- Verificación de nombres, apellidos, números de cédula de identidad, firmas y condiciones en los documentos de liquidación como pagarés, tabla de amortización, desembolso, y demás con los documentos originales.
- El monto aprobado será desembolsado directamente en la cuenta de ahorros que el socio mantiene en la cooperativa, posterior a ello el socio decidirá retirar el dinero en su totalidad o parcialmente ya sea en efectivo, transferencia interbancaria o cheque emitido por la institución.

D4. Desarrollo

El asesor de crédito informa al socio la aprobación del crédito fijando fecha para la liquidación de crédito, durante la liquidación se socializa la tabla de amortización explicando sus diferentes variables (seguro de desgravamen, cuotas, interés, entre otras.).

Además, durante la liquidación se realiza la revisión oportuna de legitimidad de firmas, nombres y fechas pactadas previamente en la documentación oficial que se anexará al archivo del socio. Posterior a ello la jefa de caja una vez generado el documento de liquidación de crédito procederá al desembolso en la cuenta de ahorros del socio.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
		Página 26 de 43
Versión 1		

D5. Diagrama de flujo del otorgamiento y desembolso de crédito

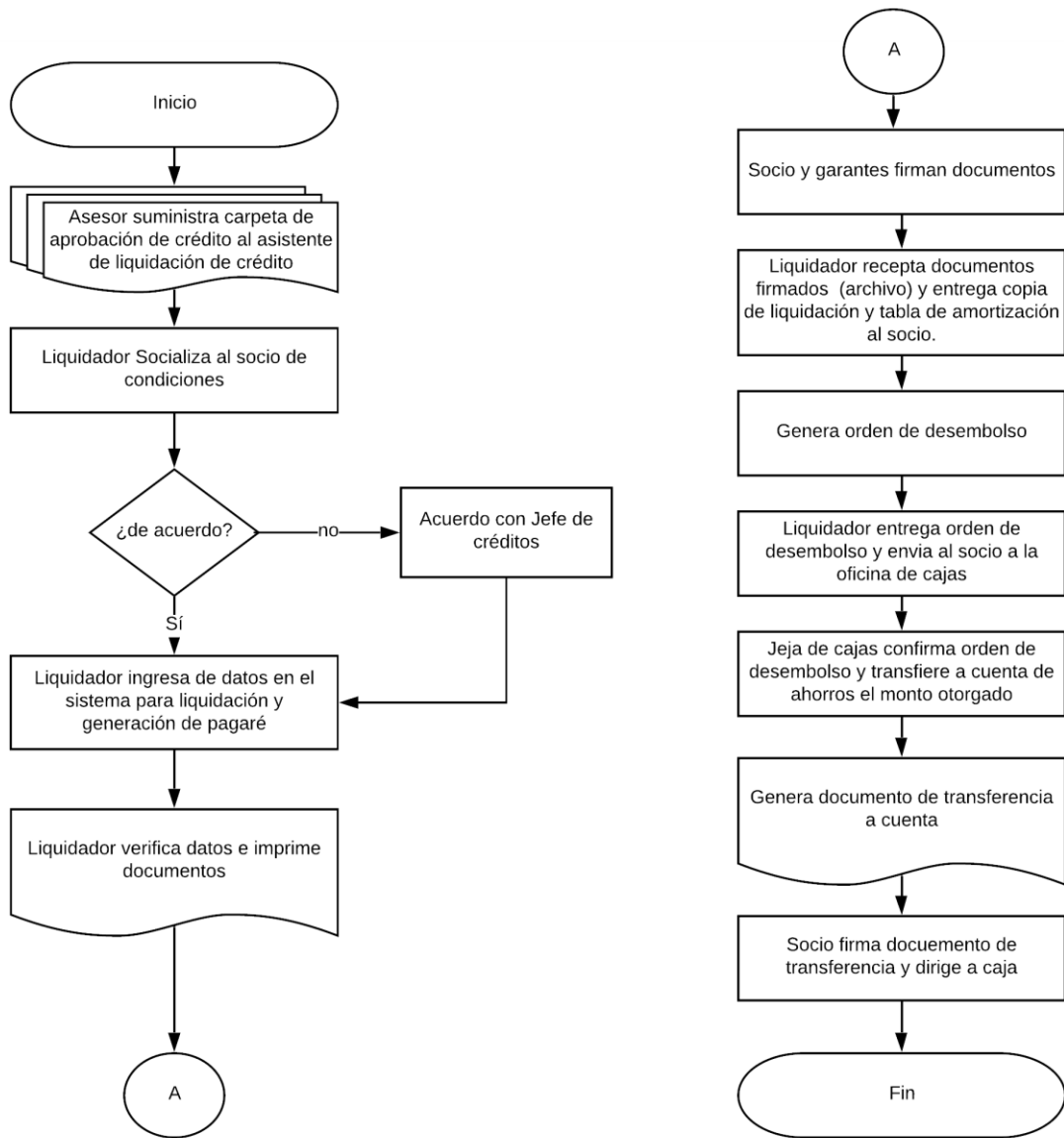



Figura 32. Otorgamiento y desembolso de crédito
 Fuente: Cooperativa “Chuchuquí” Ltda. (2019)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 27 de 43

D6. Documentación asociada

- Carpeta de socio


- Reporte de liquidación

- Pagaré

- Tabla de amortización

- Orden de desembolso

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 <p>“CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 28 de 43

E. SEGUIMIENTO DEL PRODUCTO FINANCIERO (CRÉDITO).

E1. Objetivo

Realizar un acompañamiento al crédito otorgado a fin de verificar que el monto asignado se destine al proyecto detallado en la solicitud de crédito.

E2. Alcance


- Departamento de crédito y cobranzas

E3. Políticas

El asesor de crédito será el encargado de realizar el seguimiento respectivo a la cartera de crédito correspondiente, para ello debe cumplir con las siguientes políticas:

- En un período no mayor a los 60 días se realizará una visita in situ a fin de verificar la inversión del crédito por parte del socio en el proyecto descrito en la solicitud.
- Realizar un informe con fechas, anexos y lo que considere a fin de sustentar la visita realizada al socio y destino del crédito, dicho informe será entregado al jefe de crédito para su análisis y archivo en la carpeta respectiva del socio.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 <p>“CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 29 de 43


- Si por algún motivo el crédito se destinó a otro fin diferente al de la solicitud se notificará para que el socio tome las medidas correctivas y socializará de los cambios al jefe inmediato del hecho.
- De suceder el anterior punto y dado el caso de no subsanarse el hecho se procederá a realizar un acta en el que el socio se responsabiliza por la falencia a fin de que la institución se deslinda ante posibles observaciones de auditoría por el suceso.

E4. Desarrollo

Una vez realizado el otorgamiento y desembolso del crédito es responsabilidad del asesor directo realizar un seguimiento al proyecto al que fue destinado la liquidación. El asesor determinará los lapsos de tiempo en los cuales realizará las visitas, debiendo ser la primera visita después del desembolso (60 días).

El seguimiento tiene por objeto velar por el cumplimiento de lo estipulado en los documentos de la carpeta del socio a fin de que la inversión y el destino del crédito tengan coherencia tanto en documentos y físicamente.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
		Versión 1

E5. Diagrama de flujo del seguimiento de crédito

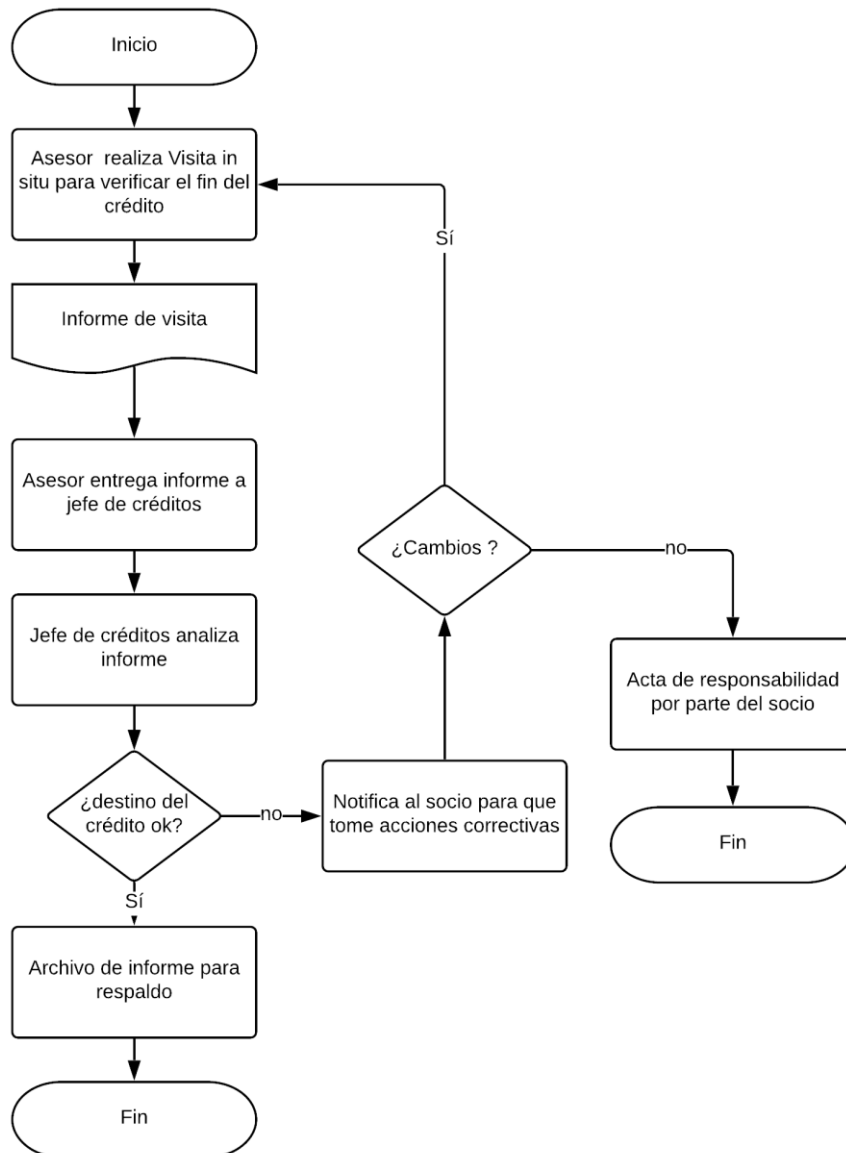



Figura 33. Seguimiento del crédito
 Fuente: Cooperativa “Chuchuquí” Ltda. (2019)


Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 <p>“CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 31 de 43

E6. Documentación asociada

- Informe de seguimiento de crédito
- Notificaciones en caso de ser necesario
- Acta de responsabilidad en caso de ser necesario

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
		Versión 1

4.1.2.2. Procedimientos para la recuperación de cartera.

A. Objetivo

Controlar la recaudación, recuperación y estado de la cartera de crédito por medio de estrategias que permitan cumplir con los lineamientos institucionales para una cobranza oportuna.

B. Alcance

- Coordinador de cobranza
- Asesor de crédito


C. Etapas del proceso de cobranza

La cartera de crédito es el activo más sensible de la organización por ende se han definido etapas para el proceso de recuperación mismos que se detallan a continuación:

- Cobranza preventiva
- Cobranza prejudicial
- Cobranza judicial

Cobranza preventiva: Con el fin de evitar el impago de la cuota el asesor visitará y realizará llamadas telefónicas al socio 5 días antes previo acuerdo con el mismo a fin de agilizar la recaudación. Esto permite minimizar la incobrabilidad, morosidad y acelerar el pago.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 <p>“CHUCHUQUI” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 33 de 43


Cobranza prejudicial: La cartera en morosidad de hasta sesenta días será gestionada por el coordinador de cobranzas y antes de llegar a instancias judiciales, se notifica al socio del estado de morosidad a fin de llegar a un acuerdo el cual quedará plasmado en un acta de compromiso de pago.

Cobranza judicial: De no respetarse el punto anterior se procederá a acciones judiciales como último recurso dichas acciones se encuentran plasmadas en el manual de crédito de la institución página 34.

D. Políticas

- El seguimiento de recuperación de crédito se realizará desde su desembolso hasta la recuperación total del monto otorgado.
- Es primordial realizar acciones preventivas y evitar acciones judiciales.
- El asesor debe estar en constante comunicación con el socio para concientizar de los pro y contra del impago de cuotas dentro del historial crediticio.
- El asesor será el principal responsable de realizar el seguimiento, si se pasa a una cobranza judicial el encargado de sus respectivas acciones es el coordinador de cobranza.
- Se enviará mensualmente un informe de cartera vencida por asesor al jefe de crédito y cobranza y este enviará a su vez.
- Mensualmente, el Coordinador de Cobranzas presentará un Informe al Gerente General y éste a su vez al Consejo de Administración sobre el estado de la cartera en cobranza extrajudicial y judicial.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
		Versión 1

E. Desarrollo

La recuperación del respectivo monto e intereses de este es el último paso del proceso de crédito, es decir, este proceso tiene por objeto la recaudación en los tiempos establecidos en el contrato de crédito a fin de evitar contratiempos para la institución y el cliente.

A continuación, se detalla los puntos para tener en cuenta en la gestión de cobranza:

- El asesor revisará en el sistema su cartera de crédito con una anticipación de 60 días a fin de actuar en un tiempo adecuado para el cobro.
- Una vez analizada la cartera el asesor realizará llamadas telefónicas y visitas domiciliarias como medida de cobranza preventiva y prejudicial.
- Si se llega a una cobranza prejudicial el cliente firmará un acta de compromiso de pago, detallándose las condiciones y fechas de pago a fin de no llegar a un juicio.
- En el caso de que lo mencionado anteriormente no surtiese efecto se procederá al cobro judicial, pasando la cartera vencida al coordinador de cobranza, para ello debe existir un informe en el cual se detallen las medidas preventivas y prejudiciales realizadas por el asesor responsable.
- El cobro de la cartera se realizará con la intervención de un tercero, por lo cual el coordinador de cobranza realizará un informe detallando las acciones judiciales tomadas, gastos en los que se incurrió, etapa del trámite, monto recuperado y demás documentos justificativos, mismos que constarán en el historial del socio.
- El informe anterior debe ser de conocimiento para el jefe de crédito, Gerente, Comité de crédito y Consejo de Administración.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

F. Diagrama de flujo del proceso de recuperación de cartera

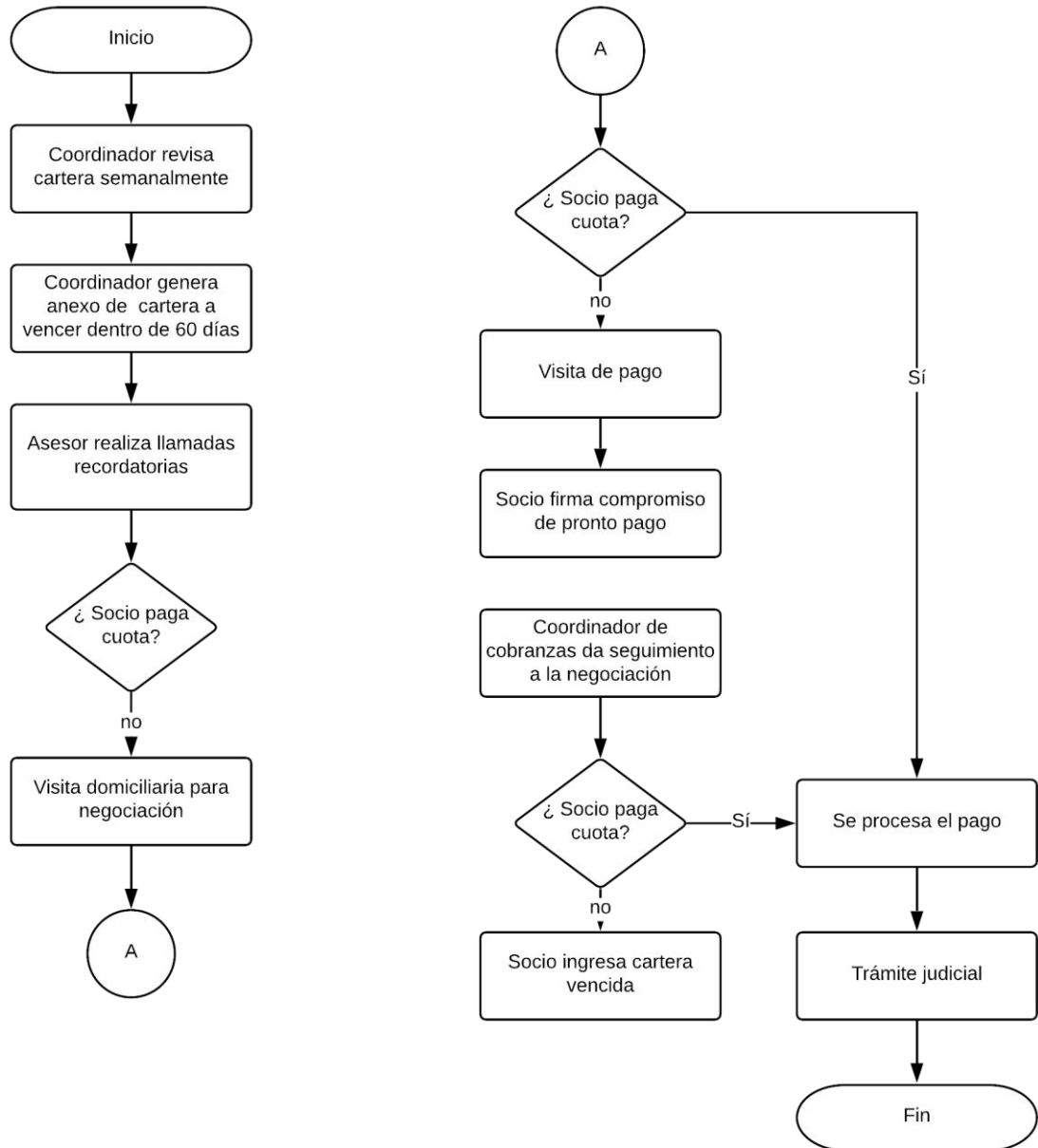



Figura 34. Recuperación de cartera, crédito y cobranzas

Fuente: Cooperativa “Chuchuquí” Ltda. (2019)


Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 <p>“CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 36 de 43

G. Documentación asociada

- Lista de socios en estado moroso y vencido
- Lista de llamadas preventivas y prejudiciales
- Notificaciones preventivas con su respectiva recepción por parte del socio
- Notificación de trámite judicial

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019


 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 37 de 43

4.1.2.3. Descripción de funciones del personal de crédito y cobranza.

Puesto: Jefe de créditos

- Velar por el cumplimiento de normativas internas y externas relacionadas con el departamento de crédito y cobranzas.
- Evaluar, aprobar, suspender o negar solicitudes de crédito.
- Realizar informes mensuales para el comité de crédito, Consejo de Administración y gerencia sobre morosidad, montos otorgados y nuevas estrategias de recuperación de cartera con el fin de tener una cartera sana.
- Verificar que cada personal bajo su mando cumpla con las actividades encomendadas de manera óptima.
- Analizar y modificar el manual de crédito y manual de procedimientos de crédito y cobranza, según sea la necesidad de la institución.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 38 de 43


Puesto: Asesor de crédito

- Captar socios potenciales mediante la promoción de nuestros servicios financieros.
- Analizar las solicitudes de crédito de manera detallada a fin de aminorar los riesgos ocasionados por el impago de cuotas.
- Sustentar con documentos fiables la autenticidad de la información recibida del socio solicitante de crédito.
- Analizar detenidamente el destino del crédito solicitado.
- Realizar un seguimiento al socio, a fin de cerciorarse que la otorgación de crédito se destina a la causa descrita en la solicitud.
- Verificar que la carpeta del socio conste de todos los documentos necesarios para el proceso de crédito.
- Recomendar a los niveles de aprobación mediante sustentos documentales y técnicos de la aprobación o denegación de la operación crediticia.
- Asegurar el buen estado de su cartera de crédito.

Puesto: Asistente de liquidación

- Realizar el ingreso de datos para la generación de pagaré y documento para desembolso de efectivo del crédito.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 39 de 43

- Verificar que la documentación de la carpeta del socio, pagaré, desembolso y documentos de identidad correspondan al cliente de crédito.
- Generar la orden de desembolso

Puesto: Coordinador de cobranzas


- Tramitar acciones judiciales de créditos vencidos.
- Llegar a acuerdos extrajudiciales con la parte deudora.
- Realizar el seguimiento respectivo de la acción judicial hasta el cobro de la deuda.
- Realizar un informe para el Consejo de Administración, gerencia y comité de crédito para informar el estado de la acción judicial.

4.1.2.4 Normas de control interno en el área de crédito y cobranza.

Los sistemas de control interno son guías que orientan a la organización al buen manejo de actividades, tiempos, recursos, fiabilidad de información permitiendo un adecuado funcionamiento de las diferentes áreas.


- Constatar que toda la información sea de fuentes fiables.
- Verificar que los procedimientos y políticas sean cumplidas por todos los implicados.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

 <p>“CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1		Página 40 de 43

- Evaluar periódicamente los diferentes procesos a fin de verificar el cumplimiento de este manual.
- Buscar planes de acción para mejora de procesos.
- Socializar a todos los miembros del departamento de crédito y cobranzas la existencia y actualizaciones del manual de procedimientos de crédito.


Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019


 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CÓDIGO: MPCC.01
		Versión 1

4.1.2.5. Modelo de cuestionario de control interno.

Tabla 9. Modelo de cuestionario de control interno para el área de crédito y cobranza

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITO				
PROCESO DE PROMOCIÓN				
N.º	Pregunta	Sí	No	Observaciones
1	¿Se socializa oportunamente al personal de crédito de proyectos de promoción a realizarse?			
2	¿Es tomada en cuenta las sugerencias realizadas por el personal para la promoción?			
3	¿El proyecto está encaminado a la obtención de los objetivos institucionales?			
4	¿Se capacita al personal para la promoción del servicio financiero?			
5	¿Se evalúa los resultados obtenidos de la promoción realizada?			
6	¿Se documenta todo lo referente al proyecto de promoción para constancia?			
PROCESO DE INTEGRACIÓN Y SOLICITUD				
N.º	Pregunta	Sí	No	Observaciones
7	¿Se verifica que la información recibida del socio es confiable?			

 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS		CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1				Página 42 de 43
8	¿Hace uso del manual de procedimientos para este proceso?			
9	¿Se capacita al personal para atención al cliente?			
10	¿Se toma un tiempo adecuada para el análisis de cada carpeta?			
PROCESO DE EVALUACIÓN Y RESOLUCIÓN				
N.º	Pregunta	Sí	No	Observaciones
11	¿Se capacita al personal para la toma de decisiones?			
12	¿Se toma un tiempo adecuada para el análisis de cada carpeta?			
13	¿Se cerciora que la información recibida es la adecuada?			
14	¿Las decisiones son socializadas a todos los niveles de aprobación?			
PROCESO DE OTORGAMIENTO Y DESEMBOLSO				
N.º	Pregunta	Sí	No	Observaciones
15	¿Se capacita al personal en procesos?			
16	¿Se capacita al personal para atención al cliente?			
17	¿Se explica a los socios de las condiciones antes de la firma de pagaré?			
18	¿Existe un encargado de la custodia de los pagarés?			

PROCESO DE SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN				
 “CHUCHUQUÍ” Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS		CÓDIGO: MPCC.01
Versión 1				Página 43 de 43
N.º	Pregunta	Sí	No	Observaciones
19	¿Se capacita al personal para el seguimiento y recuperación de cartera?			
20	¿Se comunica oportunamente al socio del vencimiento de cuotas?			
21	¿Se procede a agotar acciones antes de realizar una acción prejudicial?			
22	¿El coordinador de cobranzas hace seguimiento del proceso judicial hasta el cobro total del crédito u acuerdo entre las partes?			
23	¿Se realiza informes del estado judicial para conocimiento de los niveles implicados?			

Fuente: Investigación, Cooperativa “Chuchuquí” Ltda. (2019)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Miriam Cacuango			Febrero 2019

CONCLUSIONES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuí” Ltda., ha ido evolucionando en el transcurso de los años al igual que el sistema financiero del Ecuador y es así como se ha ido adaptando a las normativas impuestas por los entes reguladores con el propósito de mejorar a la par con los cambios en el entorno financiero, laboral, tributario y humano. Los cambios adoptados sean estos por imposiciones o por iniciativa propia han permitido mantenerse durante 33 años en el entorno cooperativista.

En sus inicios la Cooperativa se basaba en el empirismo para el control interno de los procesos, registros, archivos y demás actividades, pero de a poco vio la necesidad y obligatoriedad de plasmar en documentos normas y reglamentos internos con objetivo de progresar en el ámbito interno y externo.

La institución cuenta con el reglamento interno de trabajo, reglamento interno de salud y seguridad ocupacional, estatuto social y reglamento interno de la administración y dentro del área de colocación con el manual de crédito y cobranza el cual de cierta manera guía al personal sobre políticas, instructivos, responsabilidades y demás para una marcha acertada del departamento.

Mediante la investigación se pudo determinar que la institución carece de un manual de procedimientos para el área de crédito y cobranzas el cual complementa al manual de crédito y cobranza para una administración de procesos de crédito más efectiva que permita una mejor coordinación del departamento con su entorno.

El personal del área de créditos recibe incentivos económicos y reconocimientos personales como una práctica motivacional al trabajador, pero no se da apertura para capacitaciones que fortalezcan sus conocimientos lo que ocasiona que el colaborador siga aplicando sus conocimientos experimentales en el área.

Dentro del área de crédito y cobranza no se utiliza ningún elemento financiero aparte del índice de morosidad, el responsable del tema es el administrador de riesgos (cumplimiento) quien analiza y transmite la información al personal contable, administrativo y operativo de las diferentes variaciones en el ámbito financiero.

RECOMENDACIONES

Los cambios que realice la institución deben ser enfocados al crecimiento interno y externo de la cooperativa más no únicamente por cumplir a normativas reguladoras, por ello deben revisar constantemente los cambios que se van dando para estar acorde a ellos en todas las áreas, además los cambios que afecten directamente a la institución deben ser socializados en tiempos adecuados para una mejor comunicación y cumplimiento con las normativas. El entorno competitivo permite crear nuevas herramientas que fortalezcan al grupo corporativo a fin de captar mayor número de socios en el mercado.

Documentar de manera física y digital los diferentes sistemas de control interno y proponer actualizaciones en momentos oportunos con la intención de mejorar continuamente, la retroalimentación facilita la optimización de recursos y la minimización de riesgos. La implantación de políticas y procedimientos dentro de las organizaciones permite reducir riesgos durante la ejecución de las distintas actividades de colocación y recuperación de cartera. La implementación del manual de procedimientos en el departamento de crédito y cobranza contribuirá al saneamiento de la cartera de crédito, mejoramiento de indicadores financieros, reducción de riesgos, definición de procesos y funciones dentro del área de crédito y cobranza.

Instaurar, socializar y dar seguimiento al manual de procedimientos del área de crédito y cobranza mismo que será adaptado a las necesidades de la institución. El manual funciona como una guía de actuación dentro del trabajo el cual posibilitará el seguimiento de inicio a fin de un crédito, además se podrá visualizar gráficamente las diferentes etapas del proceso crediticio por medio de los flujogramas.

Determinar en el presupuesto anual un rubro para capacitaciones relacionadas al área de trabajo con la finalidad de actualizar los conocimientos del personal, debido a que las capacitaciones ayudarán a estar a la par con los cambios tecnológicos, tributarios, humanos y demás. La actualización posibilita al capital humano actuar de acuerdo con los cambios actuales, situaciones, proveedores y socios de la institución.

Implementar herramientas informáticas que facilite al área de crédito y cobranza el análisis de otros indicadores que afecte al área como por ejemplo rotación de cartera, periodos de

cobro, índice de crecimiento y los que considere necesario con el objetivo de que el personal tenga conocimiento de las afectaciones que genera la colocación de cartera de crédito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 254-2016F, J. M. (s.f.). *NORMA REFORMATORIA A LA NORMA PARA LA GESTION DEL RIESGO DECRÉDITO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO*. Recuperado el 22 de marzo de 2019, de <https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/resolucion254-2016f.pdf>
- AEC. (2018). *Asociacion española de la calidad*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Aibar, M. (2016). *Gestion Financiera*. Madrid, España: Mepsyd.
- Altamirano, R. (2016). *Manual de Cobranza Cooperativa de Ahorro y Crédito FOPYMES*. Ambato.
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). *El protocolo de investigación III: la poblacion de estudio*. México. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/322345752_El_protocolo_de_investigacion_III_la_poblacion_de_estudio
- Barona, L. (2014). *Análisis del proceso de concesión de crédito y la liquidez de la Asociacion Mutualista Ambato para la determinacion de su eficiencia*. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 220-232.
- Carrión, L., Zula, J., Palacios, W., & Castillo, L. (2017). Modelo de gestión administrativa para las pequeñas empresas de la industria del catering de la economía popular y solidaria de la ciudad de Riobamba, Ecuador. *Redalyc*, 55-76.
- Chuquipoma, R. (2017). *Control organizacional y gestión administrativa en los trabajadores de la oficina de participación ciudadana del Congreso de la República, Lima*. Peru: Universidad Cesar Vallejo.
- Corporacion Financiera Nacional. (2017). *Análisis del Sistemá Finánciero Nácional*. Quito: CFN.
- Cortez, T., & Solís, S. (26 de Octubre de 2016). *Diseño de un departamento de Auditoría Interna para la empresa Servicesmart*. Recuperado el 2019 de Enero de 30, de Diseño de un departamento de Auditoría Interna para la empresa Servicesmart: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19370/1/TESIS%20Dise%C3%B1o%20de%20un%20Departamento%20de%20Auditoria%20Interna%20para%20la%20Empresa%20Servicesmart.pdf>
- Credifinanciera. (2017). *Gestión de Cobranza*. Bogota, Colombia: Credifinanciera.
- Cruz, J., & Jiménez, V. (2013). *Proceso adminstrativo, planeación, organización, dirección y control*. Argentina: Grandes pymes.

- Dario, H. (2008). *Principios de Administración* (Primera ed.). Medellín, Colombia: Fondo Editorial ITM. doi:978-958-98314-2-7
- Del Valle, E. (2013). *Credito y Cobranza*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de Mexico.
- Deloitte. (2017). *Gestión de Riesgos Empresariales (COSO ERM 2017)*. Recuperado el 31 de ENERO de 2019, de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20\(Oct%202024\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20(Oct%202024).pdf)
- Espinosa, D. (2016). *Auditoria de la gestion de procedimientos de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y credito Policia Nacional Ltda*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Estupiñan Gaitán, R. (2015). *Control interno y fraudes: Análisis de informe COSO I, II, III con base en los ciclos transaccionales* (3ra ed.). Bogota: ECOE. Recuperado el 30 de ENERO de 2019
- Flores, S. (2015). *Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS*. Nicaragua: Universidad Autónoma de Nicaragua.
- Guajardo , G., & Andrade , N. (2015). *Contabilidad Financiera*. Monterrey, Mexico: McGraw-Hill.
- Gutiérrez, J. (2013). *Fundamentos de Administración, Proceso Adiministrativo*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Guzman, K., & Vera, M. (2015). *El control interno como parte de la gestion adminstrativa y financiera de los centros de atencion y cuidado diario. Caso centro de atención y cuidado diario "El Pedregal" de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politecnica Salesiana.
- Hernández, J. L. (2005). *Análisis Financiero*. Lima. Recuperado el 30 de enero de 2019, de www.gestiopolis.com/canales5
- Lopez, L., & Quimbayo, E. (2018). *PANORAMA DEL CONTROL INTERNO EN LAS COOPERATIVAS DE LATINOAMERICA*. Recuperado el 31 de enero de 2019, de <http://hdl.handle.net/10185/28511>
- Marsano, J. (2013). El analisis financiero y su importancia en la gestion de empresas turisticas. *Revista Cultura*, 51-64.
- Mayorga, M., & Llagua, V. (Mayo de 2018). LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO SOPORTE ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DE OBJETIVOS EN LAS FINANZAS POPULARES DEL ECUADOR*. *@PUNTES CONT@BLES*, 117-126. doi: <https://doi.org/10.18601/16577175.n21.09>
- Mayorga, M., Herrera, K., & Ruso, F. (2015). La auditoría como soporte estratégico en la gestión del sistema financiero cooperativo de la provincia de Tungurahua. *Comportamiento de las cooperativas de ahorro y créditos, rasgos en el contexto ecuatoriano*. doi:ISSN 2073-6061

- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Revista Científica Dom. Cien*, 947-964.
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Credito y Cobranzas*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Prieto, C. (2010). *Analisi Financiero*. Bogotá D.C. Colombia: Sello Editorial: Fundación para la Educación Superior San Mateo.
- Ramírez, A., Ramírez, R., & Calderón, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía (enero-marzo 2017)*.
- Román, L., & Pablos, G. (2009). *La organización como función de la administración*. Cuba: Eumed, Contribuciones a la Economía. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- Salas, J. (2013). *Antología para cursos de fundamentos de contabilidad*. Mexico: Coordinacion Regional Poza Rica - Tuxpan.
- SEPS. (2018). *¿Qué es la SEPS?* Obtenido de SEPS: <http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria . (2013). *Un vistazo del sector cooperativo por segmentos y niveles*. Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria .
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). *Nueva Segmentación Sector Financiero Popular y Solidario*. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de <http://www.seps.gob.ec/noticia?nueva-segmentacion-sector-financiero-popular-y-solidario>
- Torres, G. (2011). Liderazgo y Dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. . *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 2013-228.
- Velásquez , B., Ponce, V., & Franco , M. (2016). La Gestión Administrativa y Financiera, Una Perspectiva desde los Supermercados del Cantón Quevedo. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 15-20.
- Villatoro, M., Guevara, F., & Beza, M. (2014). *Organización en el proceso adminstrativo*. Guatemala: Universidad Mariano Galvez.
- Hurtado, D. (2008). *Principio de Administración (Primera ed.)*. Medellín, Colombia: ITM - Instituto Tecnológico Metropolitano.

ANEXOS

BLOQUE 1



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ASESORES DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COAC “CHUCHUQUÍ” LTDA.

Objetivo: Recabar información preliminar de la institución financiera, con el fin conocer el sistema de control interno, plan estratégico, organización y demás aspectos de la cooperativa.

Marque con un visto la respuesta que considere adecuada. Sus respuestas son totalmente confidenciales:

N.º	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Cuenta la cooperativa con un plan estratégico?				
2	¿Conoce la misión de la Coac?				
3	¿Conoce la visión de la cooperativa?				
4	¿Las actividades del departamento de créditos y cobranzas contribuyen al logro de la visión institucional?				
5	¿Son valores y principios éticos y morales importantes en la vida profesional?				
6	¿Cree que se aplica los valores y principios institucionales en la Coac?				
7	¿Conoce los objetivos del				

	departamento de crédito y cobranzas?				
8	¿Considera que los objetivos departamentales están enlazados con los objetivos institucionales?				
9	¿Se trabaja por metas de colocación para la obtención de objetivos?				
10	¿Existe un organigrama estructural de la organización?				
11	¿Considera usted que el organigrama contribuye al control interno?				
12	¿Tiene claramente definida sus funciones?				
13	¿Fueron socializadas sus funciones el iniciar su contrato?				
14	¿Recibe algún tipo de reconocimiento al cumplir la meta individual?				
15	¿Sus incentivos laborales son?				
	a) Económicos				
	b) Reconocimientos				
	c) Regalos				
16	¿Las decisiones tomadas en el departamento son consultadas con el área financiera y demás áreas afectadas?				

17	¿Las decisiones que afectan al departamento crediticio son socializadas oportunamente?				
18	¿Considera que las tareas del departamento requieren trabajo en equipo?				
19	¿Se realizan actividades que fomenten la colaboración?				
20	¿Cuenta la cooperativa con los siguientes manuales? a) Manual de procedimientos b) Manual de crédito y cobranzas c) Manual de control interno				
21	¿Sabe usted cada cuánto se actualizan los manuales?				
22	¿Cuenta el área de crédito y cobranzas con un manual de procedimientos de colocación?				
23	¿Los procedimientos de colocación son? a) Empíricos b) Teóricos				

24	¿Cree que es necesario gestionar los procesos para un mejoramiento continuo?				

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

FICHA DE OBSERVACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COAC “CHUHUQUÍ” LTDA.					
INSTITUCIÓN FINANCIERA		Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuquí” Ltda.			
REPRESENTANTE LEGAL		Luis Enrique Cachiguango Cotacachi			
JEFE DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS		Fausto Agustín Muenala Cabascango			
FECHA		31 de enero del 2019			
ASPECTOS DE OBSERVACIÓN		CALIFICACIÓN			COMENTARIOS
		1	2	3	
1	Clasificación de las carpetas por:				
	• Destino de crédito				
	• Monto de crédito				
	• Sector geográfico del crédito				
2	Informes de morosidad de la cartera por:				
	• Destino de crédito				
	• Monto de crédito				
	• Sector geográfico				
3	Informe de buró crediticio en carpetas individuales (revisión aleatoria)				
4	Detalle de aplicación de carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones por socio (revisión aleatoria)				
5	Verificación documental de la base de seguros (revisión aleatoria)				

Criterios de calificación:

1: No cumple

2: Cumple parcialmente

3: Cumple

Anexo III. Formato de entrevista al jefe de crédito y cobranza COAC “Chuchuquí” Ltda.



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA
COAC “CHUCHUQUÍ” LTDA. DE LA CIUDAD DE OTAVALO**

Entrevistador: Miriam Gladys Cacuango Anrango

Entrevistado:

Fecha:

Objetivo: Conocer la perspectiva del jefe de crédito y cobranza referente a los sistemas de control interno de la institución.

- 1.- ¿Cree usted que es importante un control interno? ¿Por qué?**
- 2.- ¿De qué forma se lleva a cabo un sistema de control departamental en el área de crédito y cobranza?**
- 3.- ¿Los sistemas de control interno se encuentran plasmados en un manual de procedimientos u otro? ¿Cómo?, de no ser el caso cómo es el procedimiento de colocación?**
- 4.- ¿Cuentan con un manual de funciones específico para el área de crédito y cobranzas? ¿sí, no y por qué?**
- 5.- ¿Cómo cree que ayudaría tener una guía de procesos de colocación?**
- 6.- ¿Existe gráficamente los diferentes procesos en una colocación de crédito? ¿Si, no y por qué?**

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



***Planificación Estratégica
2018 – 2020***

***SEBASTIAN CAIZA TOCAGON
Presidente***

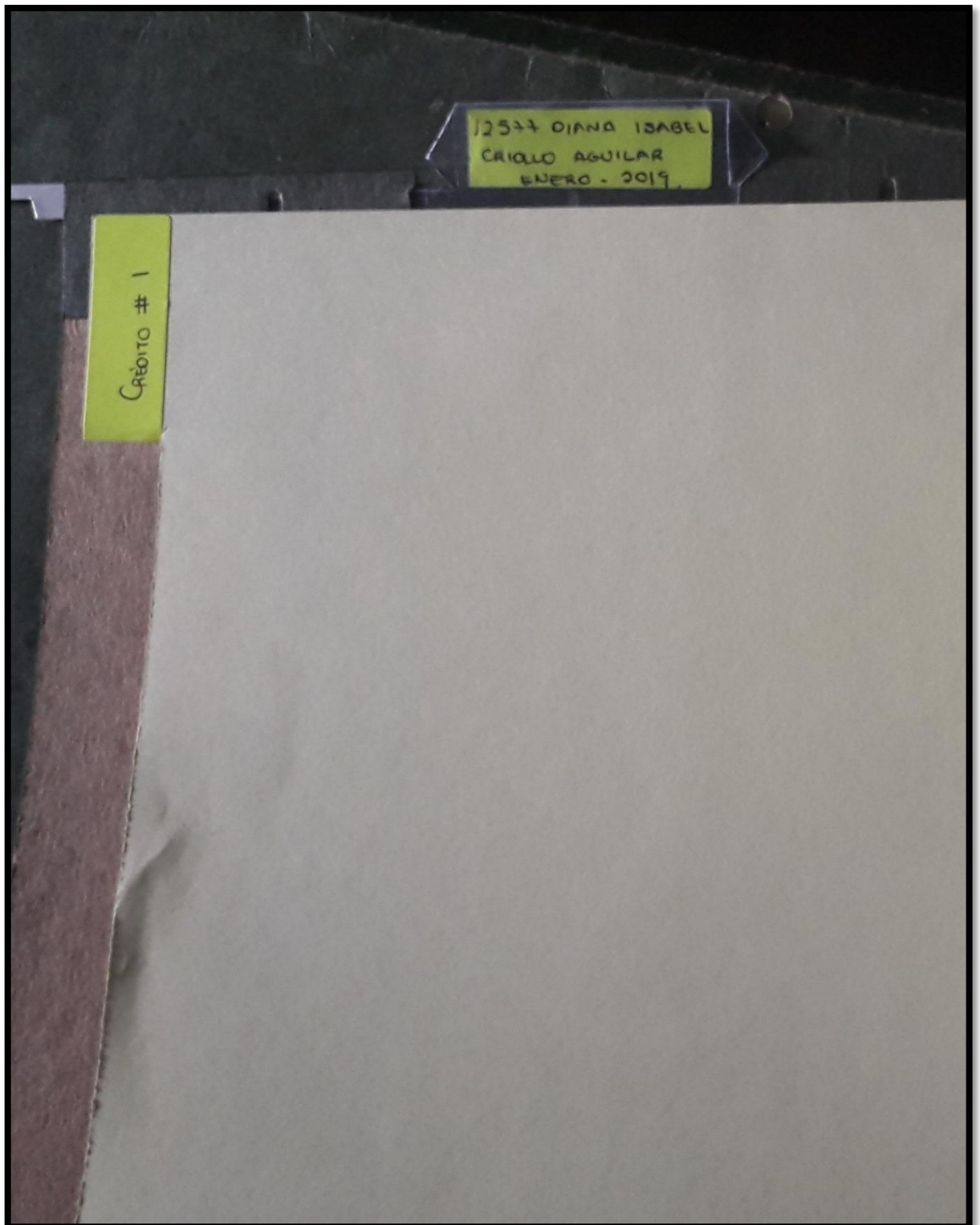
***LUIS ENRIQUE CACHIGUANGO
COTACACHI
Gerente General***

***Consultor – Asesor Responsable:
Ing. Gustavo Vásquez, MDF***

Anexo V. Clasificación de carpetas por destino de crédito




Anexo VI. Carpeta con datos del socio solicitante de crédito



Anexo VII. Separadores por número de crédito solicitado

Credito # 5
Credito # 4
Credito # 3
Credito # 2
Credito # 1



"CHUCHUQUI" Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

COMPROBANTE DE RECIBO

Nombre(a)	Josefina Flores Cahuaqui	Cuenta Nro.	1006530
Dirección	Invasueta Ato.	Crédito Nro.	8976

Recibe la notificación de la COAC CHUCHUQUI LTDA. Por la cuotas atrasadas, donde la Cooperativa manifiesta el pago en un tiempo máximo de 24 horas de la misma.

Persona que Recibe:
 firma:


OBSERVACIONES: Se dio a la leg. recibo para...

Fecha entrega: /

2.2 SOSTENIBILIDAD Y NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

Ingresos (menos egresos) = 550,00	Capacidad de Pago: 110,50
Capacidad de Endeudamiento: SI EXISTE CAPACIDAD DE PAGO	

Anexo IX. Solicitud de crédito

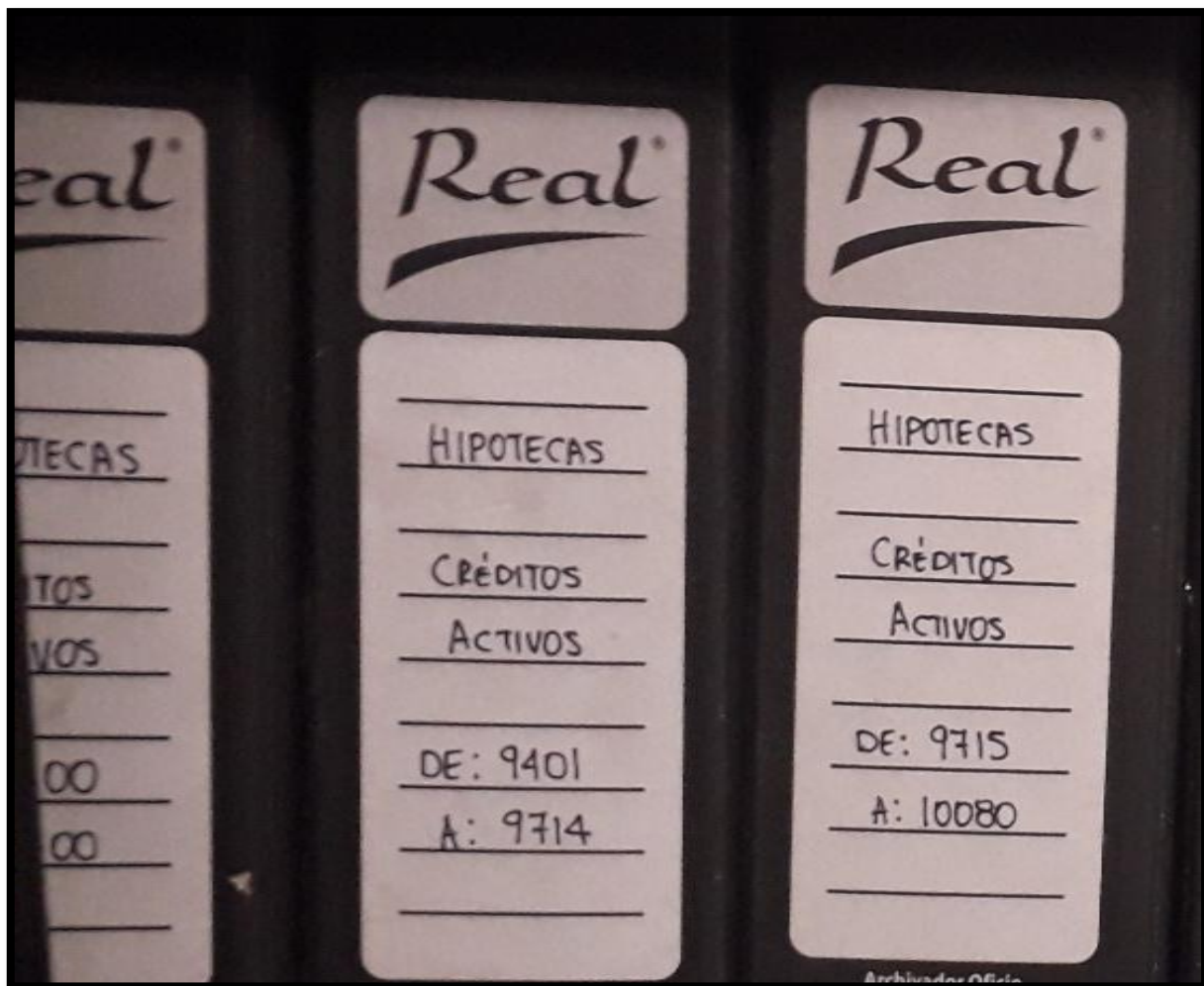


Cooperativa de Ahorro y Crédito De Indígenas "CHUCHUQUÍ" Ltda.

SOLICITUD DE CRÉDITO **0007904**

Socio No. 6350	Fecha de Recepción: Junio/2019	Monto que Solicita \$ 4800,	Plazo: 36 meses
Presentamo No. 4to - En que va Invertir? CAPITAL TRABAJO (CHUCHO)	Tiene otras Deudas? NO	APR 30,60	
Forma de Pago: NEUSUAL	El Crédito es: Ampliación <input checked="" type="checkbox"/> Reestructuración <input type="checkbox"/> Nuevo <input type="checkbox"/>		
INFORMACIÓN GENERAL DEL SOLICITANTE			
Nombres: JOSEFINA FLORES CABALLERO		C.I. 100088398-1	Edad 58
Estado Civil: casado		Instrucción: NINGUNA	
Nombre del(a) Conyuge: ROBERTO BUENA FLORES		Nro. De Cargas Familiares: NINGUNA	
Edad 66 años		Instrucción: NINGUNA	
¿Es socio de esta Cooperativa? SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>		Nro. 100088398-3	
Profesión Domiciliaria: CON TRABAJA ALTO / FERRETE AL ESTABLO		Teléfono: 075783338	
Domicilio donde vive es: Propio <input checked="" type="checkbox"/> Arrendado <input type="checkbox"/> De los Familiares <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>			
REFERENCIAS			
Nombres, Almacenes y/o Proveedor		Dirección	Teléfono
Personales: JESSICA BUENA (Hija)		(CON INBAUENA)	07694373
Comerciales: CRISTINA TIXI (NUERA)		DIAJUNCO	076929800
BANCARIAS			
Institución	Cuentas		Nro. De Cuenta
	Ahorro <input type="checkbox"/> Corriente <input type="checkbox"/>	Tarjeta/Crédito <input type="checkbox"/>	
	Ahorro <input type="checkbox"/> Corriente <input type="checkbox"/>	Tarjeta/Crédito <input type="checkbox"/>	
GENERAL DE RIESGOS			
Clasificación:	A	B	C
			D
			E
			Ninguno
DATOS DEL NEGOCIO Y/O TRABAJO			
Tipo Social del Negocio:		Nro. RUC: ---	
Ubicación: IBACBA - MERCADO AMAZONAS		Teléfono: 075783338	
Ocupación y/o Cargo que Desempeña: VIA DE CHOLCHO		Tiempo de Trabajo: > 21 años	
¿Es dependiente de la Empresa si es dependiente?			
Ocupación del Trabajo del(a) Conyuge: IBACBA - MERCADO AMAZONAS		Teléfono: ---	
Ocupación: VENTA CHOLCHO		Tiempo de Trabajo: > 21 años	
¿El negocio es: Propio <input checked="" type="checkbox"/> De Los Familiares <input type="checkbox"/> Sociedad <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>			
¿El Puesto Nro. <input type="checkbox"/> Ambulante: <input type="checkbox"/> Fuera del País: <input type="checkbox"/>			
¿Produce(n) o Comercializa(n)? VENTA DE CHOLCHO EN MERCADO DE IBACBA			
EVALUACIÓN DE LA UNIDAD ECONÓMICA FAMILIAR			
INGRESOS		EGRESOS	
Socio		Alimentación	100,=
Conyuge		Educación	30,=
Arrendos		Arriendo - Vivienda	
Hijos		Arriendo - Local Com.	
Ingresos	2000,=	Luz, Agua, Teléfono	20,=
Gastos		Transporte	
		Costo Mercadería	1000,=
		Deudas (cuota mensual)	200,=
		Gastos Imprevistos	100,=
Total ingresos	2000,=	Total gastos	1450,=
4.1 MOVIMIENTO ECONÓMICO EN ESTA COOPERATIVA			
Ingresos (menos egresos) = 550,		Capacidad de Pago: 110,50	
Capacidad de Endeudamiento: SI EXISTE CAPACIDAD DE PAGO			

Anexo X. Carpeta de hipotecas activas enumeradas



Anexo XI. Carpeta de hipotecas canceladas



Anexo XII. Base de seguros base Excel

Autoguardado 03 BASE SEGUROS MARZO 2019 - Modo de compatibilidad - Excel MIRIAM GLA

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

FreeSans 10 A⁺ A⁻ Ajustar texto Fecha Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Autos Rellen Borrar

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas

K14 : X ✓ fx 07/11/2019

	A	B	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	N° CUENTA	N° DOCUMENTO	MONTO	MONTO ASEGURADO	NUMERO CREDITO	PLAZO (CUOTAS)	VALOR CUOTA	CUOTA MENSUAL DE SEGURO	FECHA DE LIQUIDACION	FECHA DE VENCIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD
1	1005440	1002097200	20000.00	20000.00	9462	48	615.20		18/03/2015	18/03/2019	21/06/1973	45
2	1010048	1725233868	18000.00	18000.00	9467	48	564.18		20/03/2015	20/03/2019	30/12/1983	35
3	1007020	1002512075	18000.00	18000.00	9533	48	538.20		21/04/2015	21/04/2019	16/06/1981	37
4	1004638	1001224292	17000.00	17000.00	9580	48	505.03		12/05/2015	5/12/2019	04/07/1959	59
5	1000547	1000862589	12000.00	12000.00	9582	48	362.82		13/05/2015	13/05/2019	28/05/1954	64
6	1000476	1000712057	8000.00	8000.00	9586	48	248.96		18/05/2015	18/05/2020	01/11/1953	65
7	1008484	1002913141	107690.00	20000.00	9609	72	2070.06		06/05/2015	26/05/2021	25/01/1980	39
8	1004802	1002247623	15000.00	15000.00	9616	48	492.74		29/05/2015	29/05/2019	30/11/1976	42
9	1007860	1002330296	10000.00	10000.00	9618	48	397.16		09/05/2015	1/06/2019	02/08/1970	48
10	1008213	1102750146	15000.00	15000.00	9620	48	484.34		29/05/2015	6/05/2019	15/12/1966	52
11	1009364	1001798584	20000.00	20000.00	9621	48	642.13		29/05/2015	1/06/2019	09/08/1967	51
12	1005194	1000956381	20000.00	20000.00	9647	48	738.34		11/06/2015	6/11/2019	01/02/1957	62
13	1008652	1002307153	16000.00	16000.00	9646	48	600.00		11/06/2015	7/11/2019	15/04/1973	45
14	1011061	1002000618	20000.00	20000.00	100007	60	701.55		18/06/2015	22/06/2020	20/08/1970	48
15	1006296	1002211488	20000.00	20000.00	100015	60	799.95		20/06/2015	7/01/2020	04/05/1977	41
16	1006203	1803355690	12000.00	12000.00	100034	48	896.50		25/06/2015	25/06/2019	09/05/1982	36
17	1010306	1002905659	20000.00	20000.00	100045	60	644.41		27/06/2015	25/06/2020	06/10/1983	35
18	1011039	1002593562	9000.00	9000.00	100053	48	499.55		29/06/2015	15/07/2019	12/11/1980	38
19	1007502	1.09173E+12	20000.00	0.00	100060	48	416.66		02/07/2015	15/07/2019		119
20	1000264	1001868320	10000.00	10000.00	100070	48	376.35		06/07/2015	7/06/2019	21/07/1970	48
21	1009404	1001487113	8000.00	8000.00	100073	48	308.65		06/07/2015	7/06/2019	11/11/1963	55
22	1011074	0600846539	15000.00	15000.00	100087	54	577.66		10/07/2015	15/01/2020	05/09/1952	66
23	1010823	1003980511	18600.00	18600.00	100097	48	566.00		13/07/2015	22/06/2019	13/07/1993	25
24	1003313	1001237518	15000.00	15000.00	100122	54	383.66		23/07/2015	29/12/2019	14/01/1965	54
25	1008295	1002230223	15000.00	15000.00	100125	48	637.30		23/07/2015	1/08/2019	15/10/1975	43
26	1008932	1002093597	10000.00	10000.00	100136	48	278.31		29/07/2015	7/08/2019	13/06/1976	42

Anexo XIII.Promoción - Calendario



Anexo XIV. Promoción- Folletos publicitarios

“CHUCHUQUÍ” Ltda.
 Cooperativa de Ahorro y Crédito
¡Seguridad y experiencia financiera!

**APOYAMOS TU CRECIMIENTO
 CON NUESTROS PRODUCTOS
 FINANCIEROS**

**Desde 1986
 a su servicio**

/coopchuchuqui
 www.coopchuchuqui.fin.ec

Dir.: Bolívar 8-05 y Juan Montalvo diagonal a Ban Ecuador. Telf.: 2 920 256
 Email: coac_chuchuqui@hotmail.com Fax.: 2 922 930

**OBTEN TU CRÉDITO
 DESDE \$500
 HASTA \$30.000**

CRÉDITOS DE CONSUMO
 Pensamos en tus necesidades y te presta con el dinero que necesitas ✓

MICRO CRÉDITOS
 Prestamos en tus emprendimientos, para el negocio. ✓

CRÉDITOS PYMES
 Has realidad el crecimiento de tu empresa. ✓

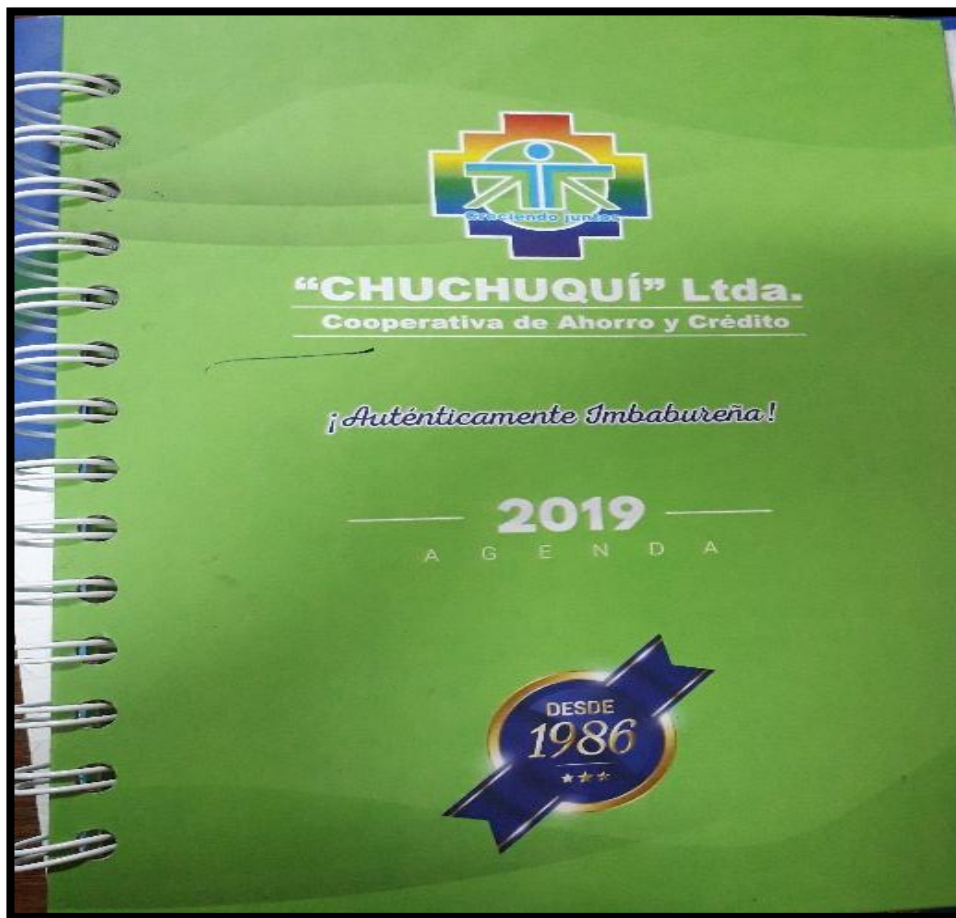
CRÉDITOS CON GARANTÍA PLAZO FIJO
 Créditos inmediatos para socios que mantienen depósitos a plazo fijo. ✓

CRÉDITOS INMEDIATOS **SIN ENCAJE** ✓ **SIN GARANTE** ✓ **GARANTÍA** Aplican restricciones

Monto	Plazo	Cuota
3000	12 meses	286. Fijos

Asesor: _____
 Contacto: _____

Anexo XV. Promoción- Cuaderno





“CHUCHUQUÍ” Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

¡Auténticamente Imbabureña!

CRÉDITO
Sobre Ruedas

- 14,5 % interés
- 5 años plazo
- Hasta \$ 45,000

Adquiere tu vehículo favorito
👍 fácil y rápido



[f](#) [t](#) [w](#) [v](#)

Otavalo, Bolívar 805 y Juan Montalvo
(06) 2920 256 • 0987 205 744
coac_chuchuqui@hotmail.com
www.coopchuchuqui.fin.ec

cdk/agp/ma | 062 714 887

Anexo XVII. Promoción- Carpeta



Anexo XVIII. Fragmento de establecimiento de la COAC ante la Super de Bancos

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

RESOLUCION N° 86-141-DC

ALFONSO TRUJILLO POSTAMANTE
SUPERINTENDENTE DE BANCOS

CONSIDERANDO:

Que, se ha enviado a la Superintendencia de Bancos, la documentación correspondiente, para la aprobación del Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas "Chuchugui", domiciliada en el Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura.

Que, los socios fundadores reúnen los requisitos de idoneidad previstos por los Art. 11 y 12 de la Ley de Cooperativas;

Que, la Dirección General de Cooperativas, ha emitido informe favorable;


En uso de las atribuciones que le confiere el Artículo 27 del Decreto Legislativo N° 122 promulgado en el Registro Oficial 451 de 17 de marzo de 1983 que reforma el Artículo 17 de la Ley General de Bancos.

RESUELVE:

Art. 1.- Aprobar el Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas "Chuchugui", domiciliada en el cantón Otavalo, Provincia de Imbabura.

Art. 2.- Calificar en calidad de socios fundadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígenas "Chuchugui", domiciliada en el Cantón Otavalo, a las siguientes personas:

Ramón Amaguaña Aguilar	100160049-1
Juan de Dios Jatacama Izama	100081556-1
Juan Peralta Males	100099607-2
Pedro Burga Peralta	100062538-2
Ambrocio Aguilar Espinosa	10014085-6
José Peralta Males	100150981-7
Manuel Velásquez Guamán	100097214-9
Segundo Burga Males	100109200-4
Manuel Burga Aguilar	100048904-5
Rafael Yaselga Anquaya	100096741-2
José Antonio Peña Amrango	100061981-9
Juan Chalán Anquaya	100072150-4
Luis Enrique Cachiquango Cotacachi	100124087-8
Rosa Aguilar Espinoza	100134201-1

 Cooperativa de Ahorro y Crédito
De Indígenas "CHUCHUQUI" LTDA.
(Solidaridad y Superación Humana)

ADECUACIÓN
ESTATUTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

DE INDIGENAS "CHUCHUQUI" LTDA

TÍTULO PRIMERO
GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

Artículo 1.- ADECUACIÓN DE ESTATUTOS: La Cooperativa

"CHUCHUQUI" Ltda., legalmente constituida con Acuerdo Ministerial No. 038 del 26/06/ 1991, con numero de registro DNC 5259 del 14/05/1992

actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su Estatuto Social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

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

Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD, DURACIÓN: El domicilio principal de la Cooperativa es el Cantón Otavalo, Provincia Imbabura y,

cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

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

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

Artículo 3.- OBJETO SOCIAL: La cooperativa tendrá como objeto social principal

la Intermediación Financiera con responsabilidad social, para mejorar las condiciones socio-económicas de los socios

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial, por ejemplo.

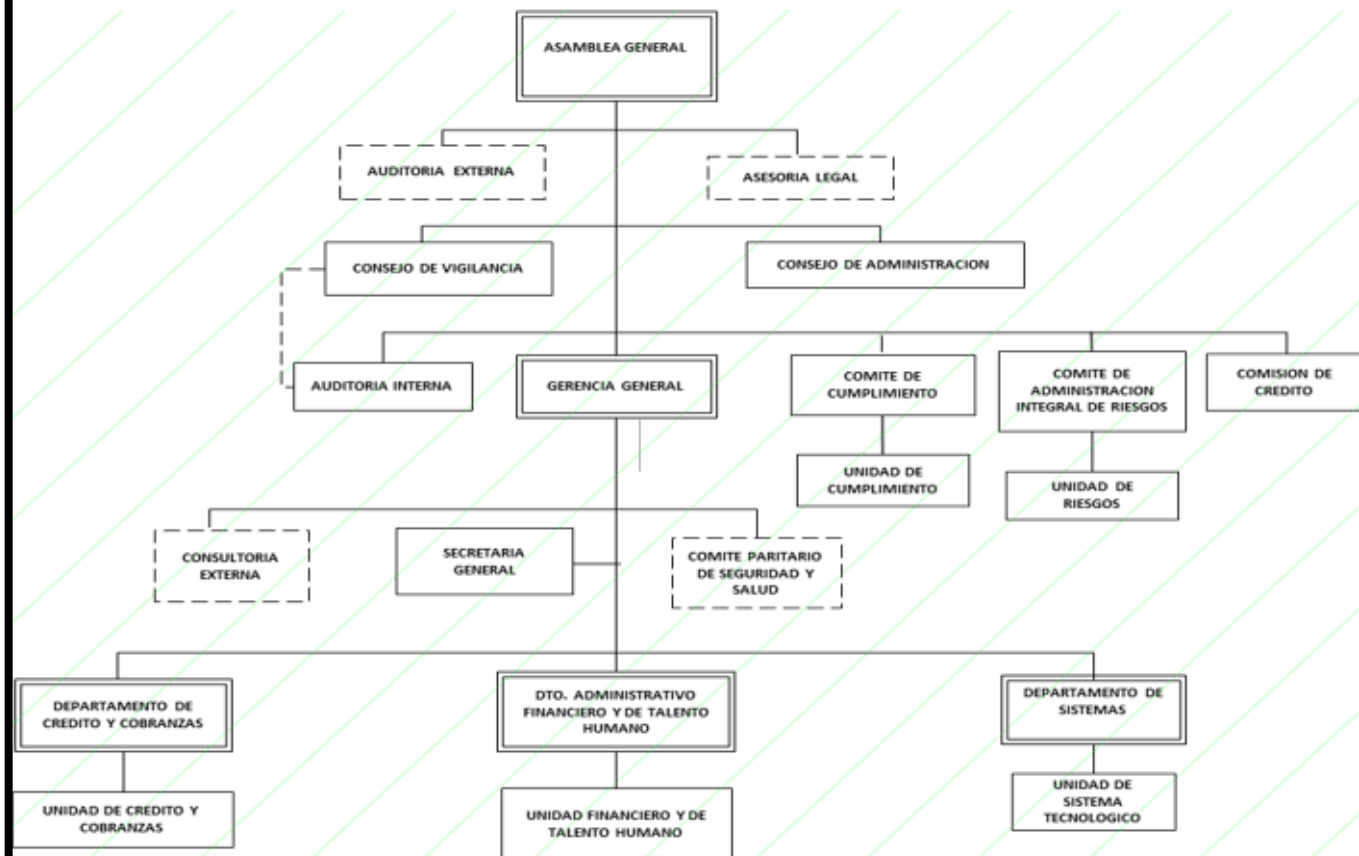
Con base en lo anterior, por su gestión, esta cooperativa de ahorro y crédito es cerrada, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

Artículo 4.- ACTIVIDADES: La cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al



“CHUCHUQUÍ” Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL





Fecha de Generación de Documento: 02/abril/2019

Validez de Documento: 30 días a partir de la fecha de generación

**COMPROBANTES DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES DE LA
ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

SECTOR: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
RUC: 1090078263001
RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE
INDIGENAS CHUCHUQUI LTDA
PROVINCIA: IMBABURA
CANTÓN: OTAVALO
TELÉFONO: 062920256
SEGMENTO / NIVEL: SEGMENTO 3
ESTADO: ACTIVA

DIRECTIVOS

REPRESENTANTE LEGAL (GERENTE): CACHIGUANGO COTACACHI
LUIS ENRIQUE
PRESIDENTE: TUQUERREZ GARCITO
LORENA
SECRETARIO: VELASQUEZ MALDONADO
MARIA MARICELA
PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA: CABASCANGO FARINANGO
NELLY PATRICIA
NOMBRE GERENTE SUBROGANTE: MALES TONTAQUIMBA MARIA
ESTHELA

La información constante en el presente documento, corresponde a la recibida de la organización, quien asume cualquier tipo de responsabilidad por error o falsedad en la misma. En caso de querer validar ésta información deberá ingresar en la página web: www.seps.gob.ec

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA



2019-05-20

“CHUCHUQUÍ” Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito

WebCoop
Sistema Cooperativo Web

AVUDA SALIR HOME

USUARIO: LUIS CAMPO AMAGUAÑA
OFICIAL DE CREDITO AGENCIA

REPORTES DE MORA

- [Mora Agencia](#)
- [Indice de Mora por Dias](#)
- [Creditos en Mora Usuario](#)



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA
“PUCE-SI”**

ANTEPROYECTO

APELLIDOS Y NOMBRES DEL ESTUDIANTE: CACUANGO ANRANGO
MIRIAM GLADYS

ESCUELA: ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL “ENCI”

CARRERA: CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN: PROPUESTA PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COAC “CHUCHUQUÍ”
LTDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE OTAVALO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN CONTABLE, FINANCIERA Y
TRIBUTARIA E2

FECHA: JUNIO - 2018

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	i
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iii
AUTORÍA.....	iv
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN	v
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I.....	1
1. MARCO DE REFERENCIA	¡Error! Marcador no definido.
1.1. Marco Teórico.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.1. Gestión Administrativa.....	1
1.1.2. Gestión Financiera.	6
1.1.3. Sistema Financiero.	11
1.1.4. Créditos y Cobranzas.....	15
1.2. Estado del Arte.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.1. Gestión Administrativa y Financiera en Cooperativas de Ahorro y Crédito... 21	
1.2.2. Control Interno.....	22
1.2.3. Fundamento Legal.	26
CAPÍTULO II	27
2. DIAGNÓSTICO	¡Error! Marcador no definido.
2.1. Antecedentes	27
2.2. Objetivos	28
2.2.1. Objetivo General	28
2.2.2. Objetivos específicos	28
2.3. Variables diagnóstico	28

2.4.	Indicadores	28
2.5.	Matriz de operacionalización de variables	30
2.6.	Metodología operativa	36
	2.6.1. Población	36
	2.6.2. Información primaria.	36
2.7.	Tabulación y análisis de resultados.....	38
	2.7.1. Encuesta realizada al personal de crédito y cobranza	38
	2.7.2. Ficha de observación en el área de crédito y cobranza	65
	2.7.3. Entrevista realizada al jefe de crédito	68
	2.7.4. Entrevista realizada al coordinador de cobranza	69
2.8.	Matriz FODA	71
2.9.	Problemática.....	72
2.10	Discusión.....	74
CAPÍTULO III.....		75
3.	PROPUESTA.....	75
3.1.	Esquema articulado de la propuesta.	75
	3.1. Plan estratégico de la COAC “Chuchuquí” Ltda.	77
	3.1.1. Misión	77
	3.2.2. Visión	77
	3.2.3. Principios	77
	3.2.4. Valores corporativos	78
	3.2.5. Organigrama del departamento de crédito y cobranzas	79
3.2.	Guía para la recuperación de cartera.....	80
	3.2.1. Procedimientos para la otorgación de crédito	80
	3.2.2. Procedimientos para la recuperación de cartera	107
	3.2.3. Descripción de funciones del personal de crédito y cobranza	112

3.2.4. Normas de control interno en el área de crédito y cobranza	114
3.2.5. Modelo de cuestionario de control interno	116
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
1. PROBLEMA	156
2. JUSTIFICACIÓN	156
3. ESTADO DEL ARTE.....	157
3.1. GLOSARIO DE TÉRMINOS	157
3.2. SISTEMA FINANCIERO EN EL ECUADOR	159
3.2.1. Principales Instituciones del Sistema Financiero	159
3.2.2 Regulación del Sistema Financiero	160
4. OBJETIVOS	162
4.1. OBJETIVO GENERAL	162
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	162
4.3. MATRIZ DIAGNÓSTICO	163
5. METODOLOGÍA Y DELIMITACIÓN ESPACIAL	163
5.1. MÉTODOS GENERALES	163
5.1.1 Método inductivo	163
5.1.2. Método deductivo	164
5.1.3. Método analítico – sintético	164
5.2. TÉCNICAS	164
5.2.1 Observación	164
5.2.2 Encuestas	164
5.3. INSTRUMENTOS	164

5.3.1 Ficha de observación.....	165
5.3.2 Cuestionario.....	165
5.4. DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	165
6. PRESUPUESTO	165
6.1. FINANCIAMIENTO	165
7. RELEVANCIA SOCIECONÓMICA.....	167
8. PLANIFICACIÓN TEMPORAL.....	168
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Productos Financieros	157
Tabla 2. Sistema Financiero	159
Tabla 3. Matriz Diagnóstico.....	163
Tabla 4. Recursos Materiales	166
Tabla 5. Otros Recursos.....	167
Tabla 6. Cronograma de Actividades	168

1. PROBLEMA

El dinero es un recurso muy valioso dentro de cualquier institución y mucho más aún en una entidad financiera por lo cual su manejo adecuado es de vital importancia para el desarrollo equilibrado de las actividades propias de su negocio.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas Chuchuí Ltda. debido al constante crecimiento está obligada a mantener una adecuada gestión administrativa, financiera, de procesos, procedimientos y políticas de colocación de créditos que propicie la mejora de actividades administrativas y financieras y así cumplir con las objetivos institucionales y directrices marcadas por los entes reguladores.

Al no contar con una gestión administrativa y financiera acorde a las necesidades de la institución se es vulnerable a riesgos de cartera como lo pueden ser la morosidad, cartera vencida, cartera reestructurada, cartera castigada, entre otros. Siendo todos los riesgos mencionados con anterioridad posibles de evitar y controlar

2. JUSTIFICACIÓN

Según el Gerente General la COAC “Chuchuí” fue fundada en el año de 1985 en la comunidad de Chuchuí perteneciente a la parroquia de Eugenio Espejo, adquiriendo su personería jurídica el 02 de septiembre de 1986. La entidad financiera actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura con dirección en la calle Bolívar 805 y Juan Montalvo.

Sus productos financieros propios del giro del negocio son el ahorro y el crédito, dichos productos consienten el funcionamiento de la institución, pero en este trabajo se centrará únicamente en la gestión administrativa y financiera de la cartera de crédito.

Tabla 10.
Productos Financieros

AHORROS	CRÉDITOS
Ahorros a la vista	Crédito de consumo
Ahorro Infantil	Microcrédito
Inversiones	Crédito pymes

Elaborado: Miriam Cacuango

El departamento de crédito y cobranzas al igual que los demás departamentos de la institución es pieza clave para asegurar la rentabilidad y buena marcha de la organización, a través de estrategias de colocación que propicia contar con una gestión que minimicen y controle los problemas y riesgos latentes.

La colocación de créditos es un proceso complejo e incierto que demanda contar con herramientas que ayuden a direccionar de una manera efectiva la colocación para tener una cartera sana y con riesgos mínimos aceptables; por lo cual es necesario contar con talento humano preparado y capaz de realizar el proceso de colocación de acuerdo que a lo que marca la gestión administrativa y financiera. Es por ello por lo que se propone un mejoramiento de la Gestión Administrativa y Financiera del departamento de Créditos y Cobranzas de la “Cooperativa Chuchuquí” Ltda.

3. ESTADO DEL ARTE

3.1. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Cooperativas de Ahorro y Crédito: Es la unión de un grupo de personas que tienen como finalidad ayudarse los unos a los otros, para alcanzar sus necesidades financieras. La

cooperativa no está formada por clientes sino por socios, ya que cada persona posee una pequeña participación dentro de esta. (WordPress, s.f.)

Activo: Derechos y bienes que pertenecen a la empresa y posibilitan el giro de su actividad económica.

Pasivo: Obligaciones que tiene la institución con terceros.

Patrimonio: Conjunto de bienes, derechos y obligaciones de la institución para el desarrollo de su actividad.

Ingresos: Son ganancias que surgen por la actividad del negocio o por actividades extra estos ingresos pueden ser por arriendos, honorarios, dividendos, intereses, etc.

Gastos: Son desembolsos no recuperables originados por actividades que hayan contribuido a la actividad central de la empresa, por ejemplo, pago de sueldos y salarios, mantenimiento de vehículos, honorarios profesionales, arriendos, entre otros.

Estados financieros: Documentos que muestran información contable de la institución, mediante ellos podemos conocer cuánto se tiene en activos, pasivos, patrimonio, ventas, utilidades y demás información.

Crédito: Operación financiera en la cual una persona presta cierta cantidad de dinero a cambio del pago de un porcentaje de interés más el capital a la fecha de vencimiento.

Ahorro: Aquella parte de la renta que no es gastada en los bienes de consumo y servicios. (Bancos, s.f.) afirma. “Esto significa Parte del ingreso o renta que se destina para futuras eventualidades o para invertir en depósitos a plazo en instituciones financieras a cambio de un interés al vencimiento de la póliza.”

Morosidad: Falta o retraso en el pago de alguna deuda.

Cartera de Crédito: Documentos que avalan la existencia de una obligación de un tercero con la institución. Estos documentos son el pagaré, la ficha de liquidación, datos personales del deudor y demás información.

3.2. *SISTEMA FINANCIERO EN EL ECUADOR*

Un sistema financiero es el conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos facilita el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos. (WordPress, s.f.)

El sistema financiero es importante ya que este distribuye los fondos que receipta de los ahorristas a las personas necesitadas de crédito. El sistema financiero ecuatoriano se halla integrada por instituciones financieras privadas, públicas, de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares.

3.2.1. Principales Instituciones del Sistema Financiero

Tabla 11.
Sistema Financiero

Banco	Institución cuya función es trabajar con los recursos monetarios que recibe de sus clientes para otorgar préstamos a otros a cambio de un tipo de interés.
Sociedad Financiera	Es una institución que tiene como objetivo intervenir en el mercado de capitales y otorgar créditos para financiar la producción, la construcción, la adquisición y la venta de bienes a mediano y largo plazo. (Romero, 2015)
Cooperativas de Ahorro y Crédito	Es la unión de un grupo de personas que tienen como fin ayudarse los unos a los otros con el fin de alcanzar sus necesidades financieras. La cooperativa no está formada por clientes sino por socios, ya que cada

	persona posee una pequeña participación dentro de esta. (Romero, 2015)
Mutualistas	La unión de personas que tienen como fin el de apoyarse los unos a los otros para solventar las necesidades financieras. Generalmente las mutualistas invierten en el mercado inmobiliario. (Romero, 2015)

Elaborado: Autora

3.2.2 Regulación del Sistema Financiero

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera es la responsable de la formación de políticas públicas, y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores. Los organismos de supervisión y control son la Superintendencia de Bancos (bancos, mutualistas y sociedades financieras), la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (cooperativas y mutualistas de ahorro y crédito de vivienda) y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (compañías de seguros). (Romero, 2015)

3.2.2.1 Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS.

Las Cooperativas de ahorro y crédito están reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, entendiéndose por economía popular y solidaria a la forma de organización económica en la cual sus miembros realizan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiación y demás actividades propias de una economía con el fin de satisfacer sus necesidades y obtener ingresos. (Solidaria, 2018)

De esta manera de organización se basa en la solidaridad, cooperación y reciprocidad permitiendo que se encamine hacia un buen vivir, en el cual se busca un equilibrio entre el lucro y la acumulación de capital.

Art. 21.- Sector Cooperativo: Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho

privado e interés social. (Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS Dirección Nacional de Normas, 2014)

Mediante la creación de las cooperativas se pretende que haya una inclusión social de los sectores más necesitados que no pueden acceder a una entidad financiera privada con gran facilidad. Siendo el ahorro una de las piezas claves para el sistema financiero, ya que de esta manera se genera un efectivo que fluye a través de la inversión (pólizas) y los créditos (colocaciones).

Acerca del sector cooperativista en el país se habló durante la rendición de cuentas de varias instituciones a principios del 2018 y lo siguiente fue manifestado por el Superintendente encargado. "Son más de 6 millones de socios en 600 cooperativas de ahorro y crédito y miles de cajas y bancos comunales a lo largo y ancho de Ecuador", afirmó Guillermo Noboa.

RANKING 5 DE COACS DE AHORRO Y CRÉDITO A AGOSTO DEL 2017

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso
- Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre

Claramente se puede observar que el sector cooperativista se ha fortalecido creciendo más notablemente en la otorgación de créditos MiPymes y la fomentación del ahorro dentro de los hogares, cabe mencionar que cuánto más crece mayores controles tiene por los diferentes entes.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta para el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera del departamento de Crédito y Cobranzas de la Coac “Chuchuquí” Ltda., ubicada en la ciudad de Otavalo.

4.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico actual de la gestión administrativa y financiera de la cartera de crédito de la COAC “Chuchuquí” Ltda.
- Identificar los procesos actuales de colocación de créditos.
- Determinar la clasificación de la cartera de crédito actual.
- Determinar los índices de morosidad de la cartera de crédito.
- Definir riesgos ante una colocación de crédito.

4.3.MATRIZ DIAGNÓSTICO

Tabla 12.
Matriz Diagnóstico

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTE DE INFORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico actual de la gestión administrativa y financiera de la cartera de crédito de la COAC “Chuchuqui” Ltda. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión Administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de crédito Estrategias de recuperación de cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Observación. 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe dpto. de crédito. Colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> Identificar los procesos actuales de colocación de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Concesión Recuperación 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Observación 	<ul style="list-style-type: none"> Asesores de crédito. Asesores de crédito.
<ul style="list-style-type: none"> Determinar la clasificación de la cartera de crédito actual. 	<ul style="list-style-type: none"> Tipos de créditos 	<ul style="list-style-type: none"> Montos otorgados Plazos promedio de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Observación 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de crédito Jefe de crédito
<ul style="list-style-type: none"> Determinar los índices de morosidad de la cartera de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> Morosidad 	<ul style="list-style-type: none"> Llamadas al cliente Visitas al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> Asesores Asesores
<ul style="list-style-type: none"> Definir riesgos de colocación de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> Alto, medio y bajo 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Observación 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de riesgos

Elaborado: Miriam Cacuango

5. METODOLOGÍA Y DELIMITACIÓN ESPACIAL

5.1.MÉTODOS GENERALES

5.1.1 Método inductivo.

Se observará y analizará detenidamente cuales son los procesos de colocación del crédito y cómo afecta la gestión de cartera de crédito a la institución como un ente global ya que mediante este método podremos construir bases para la minimización de riesgos y un mejoramiento financiero que permita a la empresa ser rentable y sostenible.

5.1.2. Método deductivo.

Las bases teóricas permiten conocer el ámbito de actuación de la institución financiera en la cual es importante conocer las leyes, normas y reglamentos que afectan a las cooperativas de ahorro y crédito de la economía popular y solidaria, al igual que los entes reguladores de la institución.

5.1.3. Método analítico – sintético.

La cartera de crédito es un activo de vital importancia ya que su ingreso o actividad primordial se da por la otorgación del crédito por ende es importante estudiar los factores que intervienen en la cartera de crédito y cobranzas para mediante ellos descubrir los riesgos inherentes a la otorgación de crédito y sus consecuencias.

5.2. TÉCNICAS

5.2.1 Observación.

Es necesaria una observación in situ y extra situ de la actuación del personal de créditos antes, durante y posterior a la otorgación del crédito con la finalidad de recabar información que nos permita determinar los pasos que se siguen y así entender la actividad de crédito.

5.2.2 Encuestas.

Tanto el personal operativo como el administrativo tienen en algún momento contacto con lo referente al sistema de créditos y el sistema financiero por lo cual es necesaria realizar una encuesta tanto de la entidad, sus diferentes controles internos y actividades relacionadas con la cartera de crédito.

5.3. INSTRUMENTOS

5.3.1 Ficha de observación.

La ficha de observación permitirá tener la información recabada de forma organizada permitiendo diferenciar entre objetivos específicos y variables de estos.

5.3.2 Cuestionario.

Es una herramienta que nos permitirá investigar mediante preguntas previamente formuladas de la actuación de la institución en el mercado financiero dentro de la provincia de Imbabura específicamente en la ciudad de Otavalo, Ibarra, Cotacachi y demás zonas aledañas.

5.4.DELIMITACIÓN ESPACIAL

El presente trabajo de investigación se realizará dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuquí” Ltda. Ubicada en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura, poniendo énfasis en las actividades del área de Crédito y Cobranzas durante el año 2018.

6. PRESUPUESTO

6.1.FINANCIAMIENTO

Los gastos que la investigación acarrea serán asumidos por la autora del plan de investigación, teniendo en cuenta que estos gastos pueden variar dependiendo del tiempo de investigación.

RECURSOS MATERIALES

Tabla 13.
Recursos Materiales

RECURSOS	COSTOS
Hojas de papel bond	\$30,00
Impresiones	\$40,00
Anillados y empastado	\$60,00
Copias	\$20,00
CD	\$5,00
Internet	\$60,00
TOTAL	\$215,00

Elaborado: Autora

OTROS RECURSOS

Tabla 14.
Otros Recursos

RECURSOS	COSTOS	SUBTOTAL	\$455,00
Movilización	\$140,00	Imprevistos	\$54.60
Alimentación	\$100,00	(12%)	
TOTAL	\$240,00	TOTAL	\$ 509.60

Elaborado: Autora

7. RELEVANCIA SOCIECONÓMICA

La economía popular y solidaria ha ido adquiriendo fuerza a lo largo de los años porque busca satisfacer las necesidades de la sociedad mediante productos financieros siempre teniendo al ser humano como base del desarrollo.

Por lo expuesto anteriormente el crédito y la inversión son instrumentos que permitirán al desarrollo económico de la persona y por ende de la sociedad. Se debe tener claro que el crédito promueve la circulación de capital para la creación de negocios micro, construcción de residencias familiares, expansión de negocios y demás por ello se hace importante conocer el impacto que tiene el crédito dentro de la sociedad y la institución.

A través del crédito se generan nuevos emprendimientos que provoca una reacción en cadena ya que genera fuentes de empleo de manera directa e indirecta porque un ente siempre necesita de otro para cubrir sus necesidades de materia prima, insumos, mercadería u otros recursos. En el caso de créditos de consumo beneficia directamente a las familias mejorando sus condiciones de vida.

8. PLANIFICACIÓN TEMPORAL

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 15.
Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	MES	I MES				II MES				III MES				IV MES				RESPONSABLE
	SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. MARCO TEORICO																		
1.1 Revisión fuentes bibliográfica																		Autora
1.2. Construcción del texto del marco teórico																		Autora
2. DIAGNÓSTICO																		
2.1. Descripción de la organización																		Autora
2.2. Antecedentes																		Autora
2.3. Análisis de la EPS																		Autora
2.4. Análisis de información obtenida																		Autora
3. PROPUESTA																		
3.1. Cartera de Crédito																		Autora
3.2. Riesgos financieros																		Autora
3.4. Causas y consecuencias de la ineficiencia financiera relacionadas con créditos																		Autora
CONCLUSIONES																		Autora
RECOMENDACIONES																		Autora
PRESENTACIÓN DEL INFORME																		Autora

Elaborado: Autora

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bancos, S. d. (s.f.). *Superintendencia de Bancos*. Recuperado el 31 de mayo de 2018, de Superintendencia de Bancos: <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>
- Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS Dirección Nacional de Normas. (octubre de 2014). *Ley Orgánica Popular y Solidaria*. Quito. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Econom%C3%ADa%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0fb9b64e-fecf-485e-ba73-63df33aa9e6f>
- Ltda., C. ". (2016). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda*. Obtenido de Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda: http://www.coopchuchuqui.fin.ec/?page_id=35679
- Romero, B. (31 de Agosto de 2015). *Tus Finanzas*. Obtenido de Tus Finanzas: <https://tusfinanzas.ec/blog/2015/08/31/la-estructura-del-sistema-financiero-ecuadoriano/>
- Solidaria, S. d. (2018). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <http://www.seps.gob.ec/interna?conoce-la-eps>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <http://www.seps.gob.ec/noticia-medio?en-2017-se-registra-crecimiento-de-economia-popular-y-solidaria>
- WordPress. (s.f.). *Portal del usuario financiero*. Obtenido de Portal del usuario financiero: http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/efinanciera/?page_id=38