



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

INFORME FINAL DEL PROYECTO

TEMA:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE
CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ECUACRÉDITOS
LTDA., DEL CANTÓN OTAVALO.”

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

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

Gestión, Contable, Financiera y Tributaria E.2

AUTORA: Jenny Gabriela De La Torre Quinchuquí.

ASESOR: Mgs. Edwin Cristóbal Erazo Morán

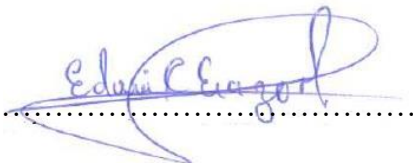
IBARRA, JULIO – 2018

Ibarra, 27 de julio de 2018

Mgs. Edwin Cristóbal Erazo Morán
ASESOR

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.

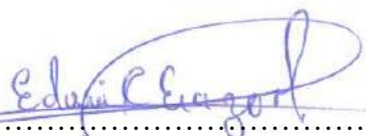
(f) 

Mgs. Edwin Cristóbal Erazo Morán

C.C.: 1001351079

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. Edwin Cristóbal Erazo Morán

C.C.: 1001351079

(f): 

Mgs. Jimena Elizabeth Torres Farinango

C.C.: 1002204566

(f): 


Mgs. María Dolores Santillán Narvárez

C.C.: 0400752382

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Jenny Gabriela De La Torre Quinchuquí, 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 julio de 2018

f): .....

Jenny Gabriela De La Torre Quinchuquí

C.C.: 1004572051

AUTORÍA

Yo, Jenny Gabriela De La Torre Quinchuquí, portador de la cédula de ciudadanía N° 100457205-1, 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): .....
Jenny Gabriela De La Torre Quinchuquí

C.C.: 1004572051

RESUMEN

El progresivo avance de las entidades financieras ha dado lugar a la implementación de estrategias de control interno, cuyo propósito principal es el aseguramiento de la eficiencia administrativa y operacional. Cada institución lleva cierto nivel de complejidad en los procesos de cada servicio que ofrece, por lo que el sistema de control interno debe ser adecuado y actualizado para dar estabilidad organizativa. Existen políticas y procedimientos normativos para el control interno, sin embargo, no son aplicados adecuadamente, por lo que es necesario mejorar los procesos donde mayor riesgo de incumplimiento existe.

En la presente investigación, se propone diseñar un manual de control interno aplicado al Área de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecuacréditos Ltda. Dicha cooperativa cuenta con sucursales en diferentes ciudades, teniendo la ubicación de su oficina matriz en la ciudad de Otavalo. En la actualidad, esta entidad carece totalmente de un sistema de control interno, lo cual ha generado un desorden administrativo en los procesos crediticios. A esto se suma la inexistencia de un departamento de auditoría quien debería encargarse del control global de los procesos que ocurren dentro de la misma institución.

Conociendo la situación, con el manual propuesto en esta investigación, se busca mejorar principalmente la eficiencia administrativa, la gestión de los créditos y cobranzas. También, agilizar el desenvolvimiento del personal financiero dándole un instrumento de apoyo, que mediante su uso permita mejorar el desempeño y mitigar riesgos que pongan en peligro la estabilidad económica e institucional.

Palabras claves: Control Interno, manual, crédito, cobranza, procedimientos.

ABSTRACT

Knowing the situation, with the proposed manual in this research, we seek to improve mainly the administrative efficiency, the management of credits and collections. Also, streamline the development of financial personnel by giving them a support instrument, which through its use allows to improve performance and mitigate risks that jeopardize economic and institutional stability.

The progressive progress of financial institutions has led to the implementation of internal control strategies, whose main objective is the guarantee of administrative and operational efficiency. Each institution has a certain level of complexity in the processes of each service it offers, so the internal control system must be adequate and updated to provide organizational stability. In our environment, if there are policies and regulatory procedures for internal control, they are not applied properly, which suggests improvements in each area managed by said institutions.

In the present investigation, it is proposed to design an internal control manual applied to the Credit Area of the Cooperativa de Ahorro y Créditos Ecuacréditos Ltda. This cooperative has offices in different cities, having the location of its main office in Otavalo city. Currently, this entity does not have an internal control system, which has generated an administrative disorder in the credit processes. To this is added the lack of an audit department that should be in charge of the global control of the processes that take place within the same institution.

Knowing the situation, with the manual proposed in this investigation, we seek to improve mainly the administrative efficiency, the management of credits and collections. Also, to speed up the development of financial personnel by providing them with a support instrument that, through its use, can improve performance and mitigate risks that put economic and institutional stability at risk.

Keywords: Internal control, manual, credit, collection, procedures.

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi todo, por llenar mi camino de bendiciones y demostrarme su infinito amor y su gran misericordia en cada instante bueno y difícil de mi vida.

A mi esposo, por ser el pilar fundamental en esta carrera, brindándome un apoyo incondicional para alcanzar mis metas y sueños.

A mis queridos padres y suegros por ser las bases claves de este arduo trabajo constante, que con su sacrificio me demostraron que soy afortunada de tenerlos en mi vida.

A mi hija, pues tú eres sin duda, la parte más importante de mi existencia

AGRADECIMIENTO

Primeramente, debo agradecer a Dios por ser la guía en cada paso que doy en mi vida, por ser la fortaleza para concluir mi carrera universitaria. Agradezco a mi esposo, mis padres, mis suegros, hermanas y a toda la familia, que siempre pude contar con ellos y han sido un apoyo fundamental para llegar a la culminación de mis estudios. Un agradecimiento especial a mi asesor Mgs. Edwin Cristobal Erazo Morán por su colaboración y consejos brindados durante el desarrollo de mi trabajo final.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
Marco teórico	3
1.1 Sistema financiero y bancario.	3
1.1.1 Sistema cooperativista y sector cooperativo en el Ecuador	3
1.1.2 Economía Popular y Solidaria - EPS	4
1.1.3 Cooperativismo y cooperativa de ahorro y crédito	5
1.2 Administración	6
1.2.1 Definición	6
1.2.2 Proceso administrativo	6
1.2.3 Organigrama	7
1.2.4 Manuales administrativos	9
1.3 Sistema de control interno	10
1.3.1 Objetivo del control interno	11
1.3.2 Características del sistema de control interno	12
1.3.3 Clasificación del control interno	13
1.4 Coso Enterprise Risk Management – ERM	14
1.4.1 Componentes del Coso ERM	14
1.5 El Crédito	17
1.5.1 Definición	17
1.5.2 Liquidez	17
1.5.3 Solvencia	18
1.5.4 Cartera de crédito	19
1.5.5 Cartera vigente	19
1.5.6 Cartera vencida	19
1.5.7 Cartera incobrable	20
1.5.8 Manual de créditos	20
1.5.9 Políticas crediticias	21
1.5.10 Sujetos de crédito	21
1.5.11 Obligación crediticia	21
1.5.12 Clasificación de créditos	22

1.5.13	Tipos de crédito	23
1.5.14	Las 5 C del crédito	24
1.6	Garantía	29
1.6.1	Clasificación de las garantías.....	30
1.7	Riesgo de crédito.....	30
1.7.1	Tipos de riesgo de crédito.....	31
1.7.2	Calificación de riesgo de crédito	32
1.8	Mora	33
1.9	Tasas de interés	33
1.9.1	Tasas de interés activa	33
1.9.2	Tasa activa de interés nominal.....	34
1.10	La cobranza	34
1.10.1	Políticas de cobranza	35
1.10.2	El ejecutivo de cobranza	37
1.11	Los procesos	37
1.11.1	Subprocesos, actividades u operaciones	38
1.12	Clientes	38
1.13	La recuperación de la cartera.....	38
1.14	Base legal.....	39
1.14.1	Normativa legal.....	39
CAPÍTULO II.....		42
2	DIAGNÓSTICO	42
2.1	Antecedentes diagnósticos	42
2.2	Objetivo general	43
2.3	Objetivos específicos	43
2.4	Variables diagnósticas.....	43
2.5	Matriz de relación	44
2.6	Mecánica operativa	48
2.6.1	Población	48
2.6.2	Muestra	48
2.6.3	Información primaria	49
2.7	Tabulación y análisis de resultados.....	50
2.7.1	Encuestas	50
2.7.2	Entrevistas.....	68

2.7.3	Ficha de observación.....	77
2.8	FODA.....	79
2.8.1	Identificación de fortalezas.....	79
2.8.2	Identificación de oportunidades.....	79
2.8.3	Identificación de debilidades.....	79
2.8.4	Identificación de amenazas.....	80
2.9	Estrategias FA, FO, DO, DA.....	80
2.9.1	FA (maxi – mini).....	80
2.9.2	FO (maxi – maxi).....	81
2.9.3	DO (mini – maxi).....	81
2.9.4	DA (mini – mini).....	81
2.10	Determinación del problema diagnóstico.....	82
CAPÍTULO III.....		84
3	PROPUESTA.....	84
3.1	Plan estratégico de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda.	85
3.1.1	Misión.....	85
3.1.2	Visión.....	85
3.1.3	Valores corporativos.....	85
3.1.4	Organigrama estructural.....	86
3.2	Diseño de la guía para la recuperación de la cartera.....	87
3.2.1	Procedimientos para otorgar un crédito.....	87
A)	PROCESO CREDITICIO: LA PROMOCIÓN.....	89
B)	PROCESO CREDITICIO: INTEGRACIÓN Y SOLICITUD.....	95
C)	PROCESO CREDITICIO: EVALUACIÓN Y RESOLUCIÓN.....	101
D)	PROCESO CREDITICIO: OTORGAMIENTO Y DESEMBOLSO.....	107
E)	PROCESO CREDITICIO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	112
3.2.2	Descripción de funciones.....	118
3.2.3	Procedimiento para la recuperación de la cartera de crédito.....	120
3.2.4	Normas de Control Interno.....	133
3.2.5	Seguimiento y control interno de los procesos planteados.....	133
CONCLUSIONES.....		140
RECOMENDACIONES.....		141
BIBLIOGRAFÍA.....		142
ANEXOS.....		146

Anexo 1: Resolución No. 254-2016-F. Calificación por días de morosidad.....	146
Anexo 2: Estatuto de la COAC Ecuacréditos Ltda.	147
Anexo 3: Resolución No. 038-2015-F. Segmentación de cooperativas del sector financiero popular y solidario.	148
Anexo 4: Oficio circular No. SEPS-IEN-2015-05715. Solicitud de información segmentos 2 y 3.....	149
Anexo 5: Reglamento de crédito de la COAC Ecuacréditos Ltda.....	150
Anexo 6: Previsiones macroeconómicas del Ecuador 2017-2020.....	151
Anexo 7: Tríptico de la COAC Ecuacréditos Ltda.	152
Anexo 8: Carpeta de la COAC Ecuacréditos Ltda.	153
Anexo 9: Volante promocional de la COAC Ecuacréditos Ltda.	154
Anexo 10: Volante promocional de la COAC Ecuacréditos Ltda.	155
Anexo 11: Trabajo de campo en la COAC Ecuacréditos Ltda.	156

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Las 5 C del crédito.....	25
<i>Figura 2.</i> Factor de conducta.....	26
<i>Figura 3.</i> Factor de capacidad de pago histórica.....	26
<i>Figura 4.</i> Factor de capacidad de endeudamiento.....	27
<i>Figura 5.</i> Factor de condiciones macroeconómicas.....	28
<i>Figura 6.</i> Factor de capacidad de pago proyectada.....	29
<i>Figura 7.</i> Existencia de políticas internas.....	50
<i>Figura 8.</i> Sistema de control interno.....	51
<i>Figura 9.</i> Existencia de reglamento interno.....	52
<i>Figura 10.</i> Aplicación del reglamento interno.....	53
<i>Figura 11.</i> Aplicación del reglamento interno.....	54
<i>Figura 12.</i> Socialización y capacitación al personal.....	55
<i>Figura 13.</i> Participación en capacitaciones.....	56
<i>Figura 14.</i> Frecuencia de las capacitaciones.....	57
<i>Figura 15.</i> Supervisión a los empleados.....	58
<i>Figura 16.</i> Suficiente personal para el área de crédito.....	59
<i>Figura 17.</i> Segregación de funciones.....	60
<i>Figura 18.</i> Aplicación de sanciones.....	61
<i>Figura 19.</i> Frecuencia de la rotación del personal.....	62
<i>Figura 20.</i> Responsabilidad del control interno.....	63
<i>Figura 21.</i> Frecuencia de control con clientes morosos.....	64
<i>Figura 22.</i> Dirección de auditoría interna.....	65
<i>Figura 23.</i> Organigrama estructural de la COAC Ecuacréditos Ltda.....	86
<i>Figura 24.</i> Diagrama de flujo del proceso crediticio de la COAC Ecuacréditos Ltda.....	88
<i>Figura 25.</i> Diagrama de flujo de la promoción crediticia de la COAC Ecuacréditos Ltda.....	93
<i>Figura 26.</i> Diagrama de flujo del proceso de integración y solicitud de la COAC Ecuacréditos Ltda.....	98

<i>Figura 27.</i> Diagrama de flujo de la evaluación y resolución de la COAC Ecuacréditos Ltda.	105
<i>Figura 28.</i> Diagrama de flujo del proceso de otorgamiento y desembolso de la COAC Ecuacréditos Ltda.	110
<i>Figura 29:</i> Diagrama de flujo de evaluación y seguimiento de la COAC Ecuacréditos Ltda.	116
<i>Figura 30.</i> Diagrama de flujo del proceso de recuperación de cartera – etapa 1 de la COAC Ecuacréditos Ltda.	130
<i>Figura 31.</i> Diagrama de flujo para el procedimiento de recuperación de cartera vencida – etapas 2 y 3 de la COAC Ecuacréditos Ltda.	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principios del Coso ERM 2017.	16
Tabla 2. Calificación de riesgos.....	41
Tabla 3. Matriz de relación de la COAC Ecuacréditos Ltda.	44
Tabla 4. Políticas internas.....	50
Tabla 5. Control interno.....	51
Tabla 6. Reglamento interno.....	52
Tabla 7. Aplicación del reglamento interno.....	53
Tabla 8. Aplicación del reglamento interno.....	54
Tabla 9. Socialización y capacitación al personal.	55
Tabla 10. Participación en capacitaciones.	56
Tabla 11. Frecuencia de las capacitaciones.	57
Tabla 12. Supervisión a los empleados.....	58
Tabla 13. Suficiente personal para el área de crédito.	59
Tabla 14. Segregación de funciones.	60
Tabla 15. Aplicación de sanciones.	61
Tabla 16. Frecuencia de la rotación del personal.....	62
Tabla 17. Responsabilidad del control interno.	63
Tabla 18. Frecuencia de control con clientes morosos.	64
Tabla 19. Dirección de auditoría interna.	65
Tabla 20. Ficha de observación.	77
Tabla 21. Tabla de riesgos establecida por la Junta Monetaria.	125
Tabla 22. Cuestionario de evaluación para el proceso de promoción.	135
Tabla 23. Cuestionario de evaluación para el proceso de integración y solicitud.....	136
Tabla 24. Cuestionario de evaluación para el proceso de evaluación y resolución.....	137
Tabla 25. Cuestionario de evaluación para el proceso de otorgamiento y desembolso.....	138
Tabla 26. Cuestionario de evaluación para el proceso de evaluación y seguimiento.....	139

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como finalidad cumplir con el requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Sede Ibarra. El objetivo principal, es realizar el diseño de un sistema de control interno para el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecuacréditos Ltda., del cantón Otavalo.

La investigación se realiza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecuacréditos Ltda., la cual oferta productos y servicios financieros que, mediante la captación de recursos a través de ahorros e inversiones, generan créditos vinculados al comercio, agricultura, consumo y microempresa. De esta manera ayuda al desarrollo y crecimiento económico de los socios.

La presente investigación consta de tres capítulos mismos que se detallan a continuación: En el capítulo I, se hace referencia a la definición del control interno, objetivos, características, clasificación, componentes, crédito, garantía, mora, cobranza y aspectos legales fundamentales del estudio.

En el capítulo II, se investigan las situaciones que están ocasionando la problemática que atraviesa la cooperativa, esto a través del análisis e interpretaciones de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo. Así mismo, se encuentra la creación de la matriz FODA, que ayuda a visualizar de manera general el estado actual de la institución. También se hallan los objetivos, que se pretende cumplir al finalizar el estudio.

En el capítulo III, se encuentra el desarrollo de la propuesta de esta investigación, un manual de políticas y procedimientos para el área de crédito, el cual ayuda a fortalecer los procesos enfocados a la recuperación de la cartera, al igual que el desempeño de la institución a favor de sus socios.

Al final de la investigación, se exponen las conclusiones obtenidas durante el transcurso del estudio, así como también las recomendaciones que se sugieren para mejorar los servicios que ofrece la cooperativa. A esto se agrega la guía bibliográfica que referencia los textos citados en el trabajo.

CAPÍTULO I

Marco teórico

1.1 Sistema financiero y bancario.

Se entiende por Sistema financiero el conjunto de instituciones, mercados y técnicas específicas de distribución capaces de crear los instrumentos monetarios que son necesarios para la expansión de una economía, de aglutinar las disposiciones financieras que no están siendo utilizadas y esencialmente de canalizar el ahorro hacia la inversión; también lo podemos definir como el canalizador del excedente de ahorro de las unidades de gasto con superávit hacia las unidades de gasto con déficit a través de los intermediarios financieros y los mediadores financieros. (Rodríguez Milián, 2015, p.1)

Ecuador está constituido por un Sistema Financiero (SF) conformado por distintas instituciones, órganos rectores como el Ministerio de Finanzas, la Contraloría General, organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control como las Superintendencias y entes sujetos, entre ellos están: bancos, cooperativas, mutualistas, casas de cambio, sociedades financieras y compañías de servicio que trabajan como intermediarios en la canalización de recursos económicos en todo el territorio nacional de tal forma que el SF desempeña un papel fundamental e importante en el funcionamiento y desarrollo de la economía.

1.1.1 Sistema cooperativista y sector cooperativo en el Ecuador

En concordancia con la ley establecida por el país, la norma jurídica establece el funcionamiento del sistema cooperativo de la siguiente manera:

Que, el artículo 283 de la Constitución de la República, establece que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica

pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios; (...). (Solidaria L. O., 2011, p.2)

Tomando como referencia el texto mencionado:

Que, el artículo 311 de la misma Constitución señala que 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 y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria; (...). (Solidaria L. O., 2011, p.2)

El sistema cooperativista hace parte del sistema financiero, el cual se encuentra conformado por organizaciones de personalidad jurídica que actúan colectivamente en beneficio a las comunidades, y aportan al crecimiento y desarrollo económico del país. Este sistema se encuentra amparado y regulado bajo la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS).

1.1.2 Economía Popular y Solidaria - EPS

Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Solidaria S. d., 2011, p.2)

La economía popular y solidaria se conoce como la integración económica promovida por el Estado para fortalecer a los actores que participan en ella (ciudadanía), a través de la conformación colectiva o individual de personas que mediante el proceso de la comercialización, intercambio, financiamiento y la producción de bienes y/o servicios, buscan satisfacer las necesidades de sus semejantes y a la vez generar ingresos propios, todo esto con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.

1.1.3 Cooperativismo y cooperativa de ahorro y crédito

En la actualidad el tema del cooperativismo ha tomado mucha fuerza, no solo en territorio ecuatoriano sino también a nivel mundial, por trabajar con la población más vulnerable económicamente. Grijalva (2013) indica lo siguiente sobre el cooperativismo en el Ecuador: “El cooperativismo arrancó formalmente en el Ecuador a inicios del siglo XX, con el nacimiento de varias cooperativas de consumo y ahorro y crédito promovidas por el Estado, las organizaciones religiosas, los patronos y la cooperación internacional” (p.9).

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS (2011) manifiesta:

Art. 81.- 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 presente Ley. (p.17)

Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones creadas en el Ecuador, hace tres décadas aproximadamente, desde entonces se han fortalecido por la confianza de la modalidad autorizada con la que realizan sus actividades, promoviendo no solo el desarrollo, si no también, la responsabilidad social y los principios con sus socios que ha permitido una mejor canalización de dinero.

1.2 Administración

1.2.1 Definición

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. [...] Todos administran organizaciones, a las que definiremos como un grupo de personas que trabajan en común para generar un superávit. [...] Al estudiar la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones: planeación, organización, dirección y control; entorno a las cuales pueden agruparse los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones. Es por ello por lo que los principios, conceptos, teorías y técnicas de la administración se organizan en esas cinco funciones. (Correa, 2009, p.6)

Según lo mencionado anteriormente, la administración consiste en organizar el conjunto de funciones que se realizan dentro de una entidad, mediante cinco actividades como son: planeación, organización, dirección y control, basados cada uno en principios que le permite ser un proceso más eficiente con los individuos que desempeñan dichas funciones. Otro autor complementa este concepto afirmando que la administración es la manera de hacer las cosas que se desean a través de personas de modo eficaz y eficiente.

1.2.2 Proceso administrativo

La finalidad de la administración es la satisfacción de objetivos por medio del trabajo cooperativo, por ende, el proceso administrativo está compuesta por cuatro actividades interrelacionadas como: planeación, organización, ejecución y control que al ser debidamente aprovechadas pueden alcanzar las metas planeadas. Sánchez Delgado (2014) lo confirma: “[...]El conjunto de fases o etapas sucesivas mediante las cuales se lleva a cabo la administración, y son las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (p.78).

De forma similar Aguilar (2009) lo define así: “Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas subactividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control” (p.4). En el ámbito empresarial los procesos administrativos cumplen un rol esencial, donde cada tarea o fase, cada una dependiente una de otra, fortalecen la organización administrativa para lograr un objetivo predefinido.

1.2.3 Organigrama

1.2.3.1 Definición

Son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad. También son llamados cartas o gráficas de organización. Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. Los organigramas señalan la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales. (Mano Carrillo, 2009, p.4)

Con referencia a lo mencionado, los organigramas son representaciones gráficas de una organización en el que se puede apreciar cómo se encuentran distribuidas las autoridades, los vínculos de puestos y responsabilidades. La importancia de esta herramienta empresarial radica en la naturaleza y la dimensión del negocio, misma que ayuda a la división interna y colabora a agilizar procesos importantes de la administración.

1.2.3.2 Clasificación de los organigramas

En concordancia con el autor Rojas (2009) menciona la siguiente clasificación:

1. Dependiendo de la estructura, pueden ser:
 - a) Analíticos: muestran información en síntesis, por lo tanto, es el tipo de organigrama más utilizado para exponer a los altos directivos.
 - b) Generales: se le denomina así porque es el modelo de organigrama más común utilizado en las empresas.
 - c) Suplementarios: este tipo de organigrama contribuye a los analíticos, ya que, muestran información detallada de las unidades alternas.

2. Dependiendo de la forma y disposición geométrica de los organigramas son:
 - a) Verticales (tipo clásico): organigramas donde se pueden observar a manera de pirámide el orden de los directivos y demás personal, dando mayor prioridad a la cima y va descendiendo gradualmente hasta llegar al menor rango.
 - b) Horizontales (de izquierda a derecha): son similares a las verticales, aunque con sentido horizontal sin perder valor alguno.
 - c) Organigrama escalar: en este caso los organigramas se basan en el uso de sangría, en el cual denota mayor autoridad con una línea a quien se encuentre más a la izquierda.
 - d) Organigrama circular o concéntrico: son organigramas donde la distribución de autoridad es de adentro hacia a afuera, su mayor ventaja es romper la imagen autoritaria de los dos primeros organigramas expuestos.

Los organigramas son herramientas importantes para una correcta segregación de funciones, por lo tanto, todo el personal hace parte del diseño y elaboración de dicho instrumento. Su uso es de gran significancia al igual que los diferentes tipos de organigramas

que se utilizan en los distintos medios empresariales. Cada organigrama variará dependiendo de la magnitud de la organización, del diseño, entre otras características de la empresa que pueda implementarlas.

1.2.4 Manuales administrativos

1.2.4.1 Definición

El autor Enrique Benjamín (2013) lo define:

Documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. (p.12)

Los manuales administrativos son guías prácticas de apoyo para las empresas, de igual forma se encuentra información ordenada y sistemática que proporciona mayor orden a la realización de las actividades de los integrantes de la misma, aportando de esta manera al logro eficiente de la administración. Cabe mencionar que, cada manual debe ser elaborado en base a la necesidad de la organización y ser sujeto de algún tipo de control, a esto se suma el compromiso del personal en cumplir y hacer cumplir la normativa plasmada.

1.2.4.2 Clases de manuales

a) Manual de funciones.

Según Rodríguez (2005) define:

En conclusión, se puede definir un manual de funciones como un instrumento de trabajo, que contiene un conjunto de normas y tareas que desarrolla cada trabajador en sus

actividades cotidianas, es elaborado de manera técnica, basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar rutinas o labores cotidianas de dichas organizaciones. (p.61)

Conceptualmente un manual de funciones es, un folleto en donde se encuentra la descripción detallada de las actividades que realiza un puesto de trabajo como: instrucciones y toda información necesaria que puedan orientar al personal operativo, en otras palabras, es un método estándar establecido por las organizaciones para minimizar todo el tiempo posible.

b) Manual de políticas y procedimientos.

Para Franklin (2017), los manuales de procedimientos: “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización” (p.245). Además de contar con información detallada sobre los procedimientos de las distintas operaciones, también es un componente importante del control interno que permite la recolección de información en menor tiempo. Otro autor, Diamond (2017) lo define: “el manual de procedimientos es el libro de los cómo” (p.4). Es la pregunta común de cómo hacer las cosas. A estos manuales también se les conocen como manuales de operaciones.

1.3 Sistema de control interno

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. (NIA 6, 2017, p.1)

De lo expuesto, se puede concluir que el control interno es el conjunto de métodos tendientes a evitar el surgimiento de cualquier tipo de anomalías en los procesos contables y administrativos, por tal razón es aplicado en el proyecto de investigación con el fin de obtener informes exactos y confiables tendientes a garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

1.3.1 Objetivo del control interno

De acuerdo con la definición dada por la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) y obtenida por el autor Ladino (2009) afirma:

(...) los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos. (p.8)

Los objetivos del control interno son un mecanismo mediante el cual las organizaciones aseguran sus activos e información contra un eventual mal uso; además permiten el correcto cumplimiento de leyes y reglamentos por parte de sus miembros, permitiendo la toma de correctas decisiones.

1.3.2 Características del sistema de control interno

Un sistema de control interno tiene la finalidad de evitar todo tipo de actividades fraudulentas, que lleven a romper la solidez de las organizaciones, para ello las empresas deben implementar ciertas características comunes en los sistemas de control para sacar el máximo provecho de ello. A continuación, algunas características:

- a) Personal competente, confiable y con ética. El personal competente dependerá de la capacidad de la empresa para reclutar y retener personal calificado, aptas para el desarrollo de las actividades, así mismo, las capacitaciones continuas que deberán brindar la organización para un mejor desempeño en las tareas que posteriormente deben ser supervisadas.
- b) Asignación de responsabilidades. Para una mayor eficiencia en el control del personal y las actividades, es necesario e importante realizar una correcta asignación de responsabilidades, ya que esto permite buenos controles internos, sin omitir ninguna responsabilidad que por mínima que pueda ser no tenga un grado de importancia para la entidad. Al mismo tiempo se crea un ambiente de compromiso con el trabajo encaminado al cumplimiento de las funciones.
- c) Separación de funciones. Según la Universidad de California en los Ángeles señala que, una correcta segregación de funciones es vital en el control interno. En efecto la división de labores entre dos o más personas reduce el riesgo de fraude, errores y acciones inapropiadas, por lo tanto, asegura un control efectivo.
- d) Auditorías. Las auditorías verifican, evalúan y examinan los controles internos aplicados por la compañía, contribuyendo mediante las opiniones a la empresa auditada, a tomar acciones más acertadas que ayuden a fortalecer el proceso de la organización. (Ladino, 2009, p.15)

En síntesis, las características del sistema de control interno que se mencionan son las más comunes y las que se deben poseer como un requisito mínimo para mantener un control efectivo que confirme que los procesos de la administración estén operando adecuadamente.

Cuando no existe control interno adecuado, las empresas corren riesgos como: fraudes, robos, compra excesiva de materiales, mala atención a los clientes entre otras situaciones que podrían terminar en la disolución de la empresa a largo plazo.

1.3.3 Clasificación del control interno

Puede clasificarse de la siguiente manera:

- a) Por objetivos. Brinda protección a los activos, dando prioridad a la seguridad de los registros, presentando información oportuna que contribuya a la reducción de costos, mitigando los riesgos y detectando oportunamente todo tipo de errores que puedan atropellar a la estabilidad empresarial.
- b) Por jurisdicción. Generalmente se compone de un control interno contable para el resguardo de los activos, esto asegura la confiabilidad de todas las operaciones relacionadas a la contabilidad. Otro componente es el Control Interno Administrativo, que está relacionado con el aspecto gerencial, el cual fomenta la eficiencia en las operaciones, el logro de objetivos y metas programados. Por último, el control interno financiero, que se centra en la custodia de recursos, la verificación y confiabilidad de los informes financieros pertinentes.
- c) Por método. Se exponen los controles cautelosos y controles de detección.
- d) Por naturaleza. Se denomina con este nombre, dado que son los Controles Organizativos, que influyen en el desarrollo de sistemas; de autorización e información, contabilidad; y de supervisión de la administración. (Cortéz,2016, p.32)

El control interno se clasifica: por objetivos, por jurisdicción, por método y por naturaleza, esta clasificación es importante porque permite establecer de forma específica el campo de aplicación directa sobre el cual se ejecutará el control, con el propósito de emplear con exactitud los correctivos necesarios para cada área.

1.4 Coso Enterprise Risk Management – ERM

Según investigadores de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo conceptualizan la metodología Enterprise Risk Management (ERM) como:

La administración de riesgos corporativos durante un proceso efectuado por el director, administración y las personas de la organización, el cual es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, con el objetivo de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización. (Pérez Castañeda, Cruz Ramírez, Sauza Ávila, & Peralta Espinosa, 2017, p.1)

De acuerdo con el texto mencionado, el Coso ERM es un proceso continuo que busca brindar seguridad y confianza al crecimiento de la institución. Además, se encuentra diseñado para detectar de manera oportuna cualquier tipo de riesgo, permitiéndole a la organización generar valor mediante su correcta aplicación en cada nivel o unidad. De este modo, se aprovechan las oportunidades y mejora el desempeño organizacional.

1.4.1 Componentes del Coso ERM

El marco de gestión de riesgos empresariales presenta cinco componentes, misma que se detallan como sigue por Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2017):

- a) **Gobernanza & cultura.** La gobernanza del riesgo y la cultura forman juntos un soporte vital para la ejecución de los componentes siguientes, por lo tanto, la gobernanza consiste en asignar y fomentar responsabilidades de control y supervisión dentro de la organización que garanticen la adecuada administración de riesgo en toda la organización. De la misma forma, la cultura resalta los valores éticos con los que se deben afrontar los riesgos.

- b) Estrategia y definición de objetivos. la gestión de riesgos empresariales está integrada en el plan estratégico de la entidad a través del proceso de establecer la estrategia y los objetivos comerciales. Desde la perspectiva del ámbito comercial, la organización puede conocer los factores internos y externos y su impacto al riesgo. Los objetivos comerciales apoyan a que las estrategias se pongan en práctica y den mayor prioridad a operaciones diarias de la entidad.
- c) Riesgo en la ejecución. Es importante conocer que una organización debe identificar y evaluar los riesgos que puedan afectar a la entidad y poseer la capacidad para lograr sus estrategias y objetivos comerciales, de esta manera, dando prioridad a los riesgos según su severidad y observando el apetito de riesgo de la entidad con el único fin de seleccionar respuestas de riesgos y monitorear el rendimiento para el cambio.
- d) Información de riesgo, comunicación e información. La comunicación continua mantiene actualizado el proceso de obtener información y compartirla en toda la entidad, de esta forma la organización puede aprovechar los sistemas de información para capturar, procesar y administrar datos e información. Al usar información que se aplica a todos los componentes, la organización facilita informes sobre riesgo, cultura y rendimiento.
- e) Supervisión del rendimiento de la gestión del riesgo empresarial. Mediante la supervisión del rendimiento de la gestión del riesgo empresarial, la organización puede considerar cuan bien funcionan los componentes de la gestión de riesgos de la empresa a lo largo del tiempo y a la luz de los cambios.

Tabla 1. Principios del Coso ERM 2017.

Gobernanza & Cultura	Estrategia y definición de objetivos	Desempeño	Análisis y revisión	Información, comunicación y presentación de informes
<p>1. La Junta Directiva ejerce supervisión sobre los riesgos.</p> <p>2. Establece estructuras operativas.</p> <p>3. Define la cultura deseada.</p> <p>4. Demuestra compromiso con los valores éticos.</p> <p>5. Atrae, desarrolla, y retiene individuos competentes.</p>	<p>6. Analiza el contexto empresarial.</p> <p>7. Define el apetito al riesgo.</p> <p>8. Evalúa estrategias alternativas.</p> <p>9. Formula los objetivos empresariales.</p>	<p>10. Identifica riesgos.</p> <p>11. Evalúa la severidad de los riesgos.</p> <p>12. Prioriza los riesgos.</p> <p>13. Implementa las respuestas al riesgo.</p> <p>14. Desarrollar un portafolio de riesgos.</p>	<p>15. Evalúa los cambios sustanciales.</p> <p>16. Revisa los riesgos y el desempeño.</p> <p>17. Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales.</p>	<p>18. Aprovecha la información y la tecnología.</p> <p>19. Comunica los riesgos de información.</p> <p>20. Informes sobre riesgos, cultura y desempeño.</p>

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2017). COSO ERM 2017 y la generación de valor (p.24). Recuperado de <https://www2.deloitte.com/>

La nueva actualización de Coso ERM se encuentra acompañada de 20 principios los cuales fortalecen el proceso de control de los riesgos empresariales.

1.5 El Crédito

1.5.1 Definición

Tomando como referencia a la Superintendencia de Bancos y Seguros SBS (2017) lo conceptualiza así:

Es el uso de un capital ajeno por un tiempo determinado a cambio del pago de una cantidad de dinero que se conoce como interés. Obtención de recursos financieros en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas. Crédito bancario: es un contrato por el cual una entidad financiera pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, el cual deberá de devolver con intereses y comisiones según los plazos pactados. (p.1)

El crédito se define como aquella operación financiera, donde el prestamista se responsabiliza y se compromete frente al prestatario a liquidar la suma de dinero recibido bajo ciertas condiciones como: plazos estipulados, intereses y otras disposiciones, que se encuentran bajo un reglamento, debidamente vigilado y controlado.

En concordancia con la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, los créditos son operaciones que sostienen la actividad bancaria en la mayoría de las instituciones financieras, ya que es ahí donde se encuentran depositados gran parte de los activos, lo que conlleva a mantener un control riguroso en el área encargada del proceso crediticio.

1.5.2 Liquidez

La liquidez representa la capacidad y solvencia que tiene una institución financiera o empresa para el desarrollo de sus actividades y hacer frente a sus obligaciones con terceros.

La Superintendencia de Bancos y Seguros SBS (2017) manifiesta:

Es la capacidad de atender pasivos de corto plazo, por poseer dinero en efectivo o activos que se transforman fácilmente en efectivo. Dentro de una institución financiera, la liquidez se evalúa por la capacidad para atender los requerimientos de encaje, los requerimientos de efectivo de sus depositantes en el tiempo en que lo soliciten y nuevas solicitudes de crédito. (p.1)

En resumen, la liquidez es el dinero en efectivo con el que cuentan las compañías y refleja la solidez con la que pueden operar en el mercado, en otras palabras, es la facilidad con la que un activo se convierte en dinero efectivo.

1.5.3 Solvencia

Tanto la solvencia como la liquidez son términos similares que denotan la capacidad de las entidades para hacer frente a las obligaciones en corto plazo. La solvencia es la capacidad de resolver y satisfacer ciertas carencias financieras como las deudas.

La Superintendencia de Bancos y Seguros SBS (2017) indica lo siguiente:

Es la capacidad de una persona natural o jurídica para hacer frente a sus obligaciones de pago a medida que éstas llegan a su vencimiento. Capacidad de las instituciones financieras para atender sus eventualidades y obligaciones sin que se afecte su patrimonio. La solvencia se relaciona con la situación económica de una entidad, a diferencia de la liquidez que se refiere principalmente a la capacidad para el pronto pago. (p.1)

1.5.4 Cartera de crédito

La conceptualización de la cartera de crédito refiere a un grupo de documentos que sirven como respaldo de todas las operaciones financieras relacionadas al crédito, siendo estas, exigibles por la vía legal.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017) lo define así: “Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dichos documentos o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto” (p.1). Esta agrupación de documentos financieros da a su tenedor el derecho de validar la obligatoriedad que lo amparan, así mismo, por la diversidad de créditos que existen, las instituciones bancarias manejan una clasificación en la cartera de crédito, que va de acuerdo con la actividad a la cual se hayan destinado los recursos.

1.5.5 Cartera vigente

Se encuentran las operaciones activas que un banco realiza. Esta contextualización se afianza con lo que expresa la Secretaría de Gobierno (2014) sobre la cartera vigente, relacionándola como aquellos créditos que se hallan al día en sus pagos, tanto de intereses como de otros valores similares que se pactaron al momento de la concesión del dinero. Para las instituciones financieras, es importante mantener estrategias que impulsen al crecimiento de este tipo de cartera.

1.5.6 Cartera vencida

Es una de las operaciones que requiere de mayor precaución, debido al incremento desmedido y sin control que pueda darse, pues ello causaría un riesgo de iliquidez a largo plazo, de ahí parte la necesidad de conocer cómo se ejecuta y cuando se le denomina cartera vencida. Ecuador (2017) expresa:

La cartera vencida registra el valor de toda clase de créditos que por más de 30 días dejan de ganar intereses o ingresos. Una vez que una cuota se transfiere a cartera vencida todas las cuotas restantes por vencer y vencidas hasta 30 días se reclasifican a la cartera que no devenga intereses. (p.1)

El rubro de la cartera vencida se entiende como aquel monto total de crédito que no ha sido pagado hasta la fecha de su vencimiento. En la actualidad, según la Asociación de Bancos, la cifra de morosidad a causa de la cartera vencida ha aumentado por la variación de los ingresos de algunas personas y otros factores como el desempleo que han provocado este hecho, por esta razón es necesario que las entidades financieras vigilen la salud de las carteras y extiendan nuevos mecanismos para mitigar este tipo de riesgo.

1.5.7 Cartera incobrable

Son las cuentas que posiblemente los clientes no pueden pagar, por lo que son reportados por el jefe de créditos como perdidos, y por consiguiente, la junta directiva toma medidas y autoriza la aplicación de las mismas, ya sea para cancelarla o según analistas considerando que, al no poder recuperarla se debe castigar o provisionar. Una vez provisionada, se calcula que habrá una disminución al valor de la cartera, para finalmente reconocerla como gasto (Fierro M., 2009). Una decisión que ayudaría es reducir el impacto que puede causar en las finanzas de la empresa.

1.5.8 Manual de créditos

Un manual de crédito se caracteriza por describir detalladamente los procedimientos y políticas relacionadas a las actividades del área de crédito. Ecuador (2017) define. “Documento que contiene procedimientos y políticas que se debe considerar en la colocación de recursos, para mantener una adecuada gestión de crédito en la cooperativa de ahorro y crédito” (p.6). Para complementar lo dicho anteriormente, según Fincomercio (2008), este tipo de manuales deben contar con normas generales de crédito, basarse en principios, y exponer los riesgos a los que se encuentran expuestos.

1.5.9 Políticas crediticias

Es una expresión muy utilizada en la macroeconomía de un país, pues se define como aquel conjunto de lineamientos y criterios establecidos por autoridades de entidades bancarias para otorgar con mayor facilidad el pago de un crédito a determinados clientes. Esto implica la determinación de la selección de normas y las condiciones de crédito.

Las empresas al aplicar las políticas crediticias están en la obligación de vigilar la adecuada práctica de dichos estándares en la toma de decisiones de los créditos, ya que de ello depende el cobro exitoso de las cuentas por cobrar del negocio, pues de otra manera puede ocasionar deficiencias en los resultados esperados (Escolme, 2017).

1.5.10 Sujetos de crédito

Una función importante del desempeño de las entidades financieras es identificar el comportamiento crediticio y observar parámetros básicos de los clientes quienes puedan llegar a ser sujetos de crédito. Según Escolme (2017) define este concepto como:

Es la persona natural o jurídica que reúne los requisitos para ser evaluado y posteriormente ser favorecido con el otorgamiento de un crédito, en efectivo o venta de un artículo con facilidades de pago. Estos requisitos están comprendidos en la política de créditos de la empresa que otorga dicho crédito. (p.3)

Para el otorgamiento de crédito se requiere ser sujeto de crédito, es decir, cumplir con ciertas normativas, lineamientos, políticas establecidas por la institución, ser solvente económicamente y con capacidad para hacer frente a la obligación de contraer este tipo de compromisos.

1.5.11 Obligación crediticia

De acuerdo con el autor (Macía, 2014) expresa:

Es aquella obligación jurídica por la cual una de las partes entrega o se obliga a entregar una cantidad de dinero, y la otra a pagarlo en un momento distinto de aquel en que se celebró la convención. Es un tipo de obligación de dinero y por lo tanto de género. (p.17)

Es el compromiso adquirido por el prestatario frente al prestamista en una fecha pactada de reembolsar el crédito recibido, bajo acuerdos previamente establecidos, celebrados entre las partes y evidenciando en documentos legales exigibles. Cabe recalcar que dicha obligación es un requisito indispensable para cada cliente y/o socio que desee acceder algún tipo de préstamo. El impago de dicho crédito repercute en el incremento del riesgo de solidez y solvencia de las instituciones financieras.

1.5.12 Clasificación de créditos

Para la apropiada clasificación de créditos, es indispensable manejar los siguientes criterios más comunes, mismo que se detallan a continuación de acuerdo con Morales Castro (2014):

- a) Por su destino. Estos tipos de créditos se orientan a las inversiones productivas o de consumo. Los primeros son destinados para suplir e incrementar el capital de trabajo que necesitan los empresarios para el posterior desarrollo de sus actividades. Normalmente estos créditos se designan a los empresarios, productores, agricultores entre otros. A diferencia del segundo crédito, se encamina a la adquisición de bienes y/o servicios y finalmente para su posterior uso.
- b) Por las garantías otorgadas. A diferencia del crédito ya expuesto en el párrafo anterior, este concepto se radica en la garantía que puede entregar el deudor como requisito indispensable, para cubrir el monto financiado que posteriormente será avalado por el prestatario para el otorgamiento del crédito. Cabe mencionar que la garantía dependerá, de la cantidad de dinero que se solicite.

- c) Por su duración. Esta clasificación se relaciona con el tiempo, en este contexto se puede distinguir los préstamos a corto, mediano y largo plazos. El tiempo del crédito, estará en función del aspecto económico, social al cual se direcciona el dinero.

No se puede dar un mismo manejo a los distintos créditos que tienen las entidades financieras, ya que se manejan variedades de criterios que ayudan a clasificarlas, ya sea por su destino, por las garantías o por su duración. Sería incorrecto y una falta de principios operar con los financiamientos bajo un criterio estándar, esto causaría el quiebre de la institución.

1.5.13 Tipos de crédito

Tomando en cita la Ley de la Superintendencia de Bancos y Seguros SBS (2011) sección II.- elementos de la calificación de activos de riesgo y su clasificación, artículo 5 afirma: “Para los efectos de la clasificación de la cartera de las instituciones del sistema financiero, los créditos se dividirán en seis segmentos: comercial, consumo, vivienda, microcrédito, educativo y de inversión pública” (p.3). A continuación, se detalla cada uno de los mencionados:

- **Créditos comerciales.** Aquellos otorgados a personas naturales o jurídicas para el financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios.
- **Créditos de consumo.** Los destinados a personas naturales destinado al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva.
- **Créditos de vivienda.** Se otorgan a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de la vivienda propia; se incluyen los créditos otorgados para la adquisición de terrenos siempre y cuando sea para la construcción de vivienda propia y para el usuario final del inmueble.
- **Microcréditos (microempresa).** Todo crédito no superior a USD 20 mil concedido a un prestatario, persona natural o jurídica, con un nivel de ventas inferior a USD 100

mil, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios.

- Crédito educativo. Es el destinado a financiar el desarrollo del talento humano a fin de promover el fortalecimiento de la educación de los ecuatorianos.
- Crédito de 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; (...). (p.2)

La Superintendencia de Bancos y Seguros SBS como ente regulador de las instituciones financieras tiene la potestad de clasificar a los créditos en seis segmentos: comercial, consumo, vivienda, microcrédito, educativo e inversión pública, los mismos que la SBS considera como adquiridos con mayor frecuencia por parte de la población a las instituciones financieras. Es por ello por lo que los créditos citados con anterioridad son específicos para cubrir necesidades de cada persona; teniendo en cuenta que la variación que existe en el cobro de la tasa de interés depende del destino que se dé al crédito adquirido.

1.5.14 Las 5 C del crédito

A fin de presentar las 5 C del crédito se tomará como referencia a Morales Castro (2014) quien lo define como los factores que evalúan y analizan el proceso de otorgamiento del crédito gen una entidad financiera. En el siguiente cuadro se puede apreciar de manera general los aspectos que se debe tener en cuenta para dicho proceso.

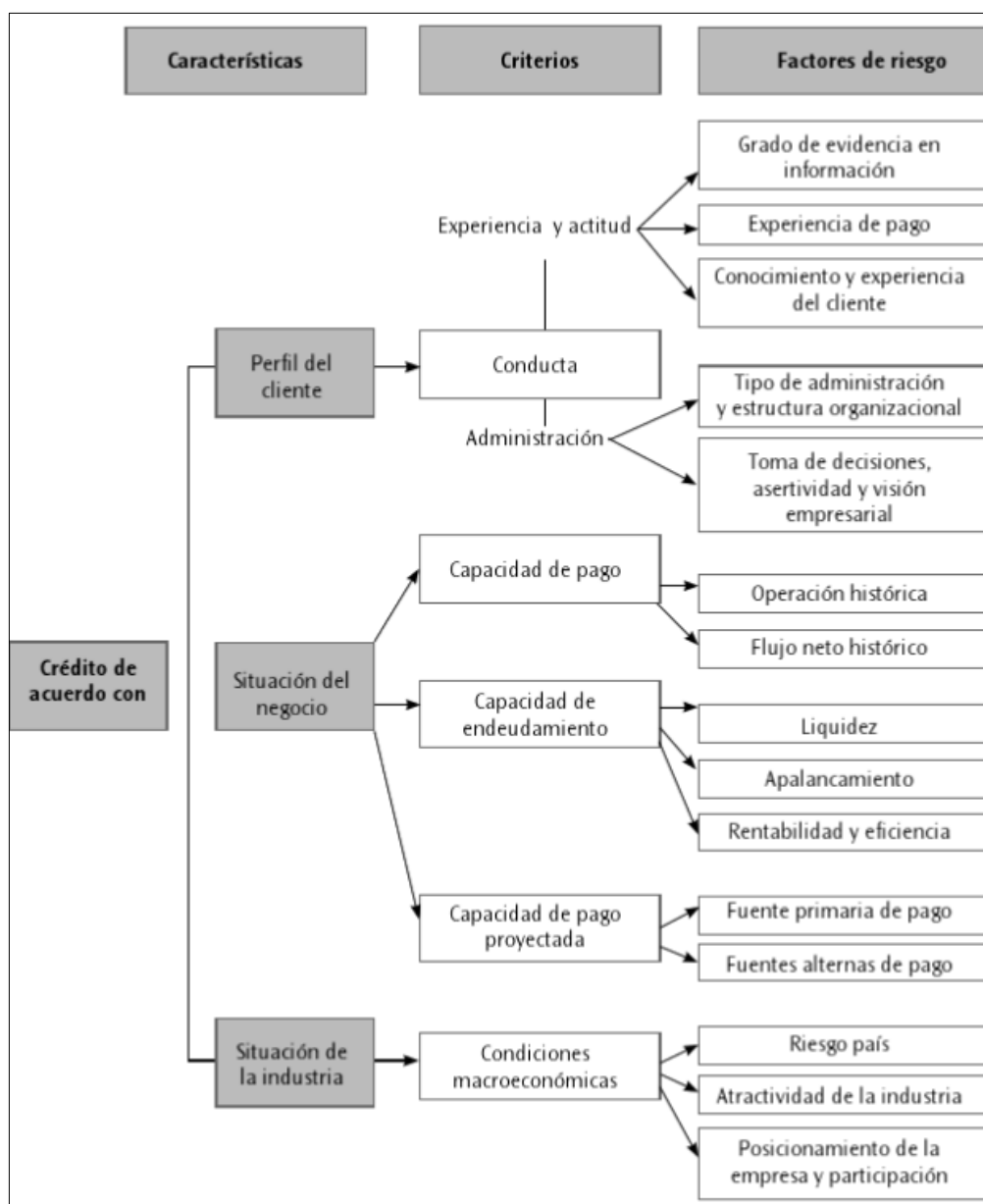


Figura 1. Las 5 C del crédito.

Fuente: Morales Castro & Morales Castro (2014). Recuperado del libro crédito y cobranzas.

Los bancos están en la obligación de evaluar la capacidad de pago y el historial crediticio, para ello la entidad financiera inicia analizando la primera c: la conducta, con el objetivo de determinar la calidad moral y capacidad administrativa de los clientes así lo indica (Morales Castro & Morales Castro, 2014). Por consiguiente, una evaluación rigurosa al prestamista de su trayectoria de buen pagador de deudas y su solvencia, da confiabilidad a la institución financiera.

La evaluación de este aspecto se realiza a través de la calificación de la conducta del deudor, donde se estudian los factores que se observan en el siguiente cuadro.

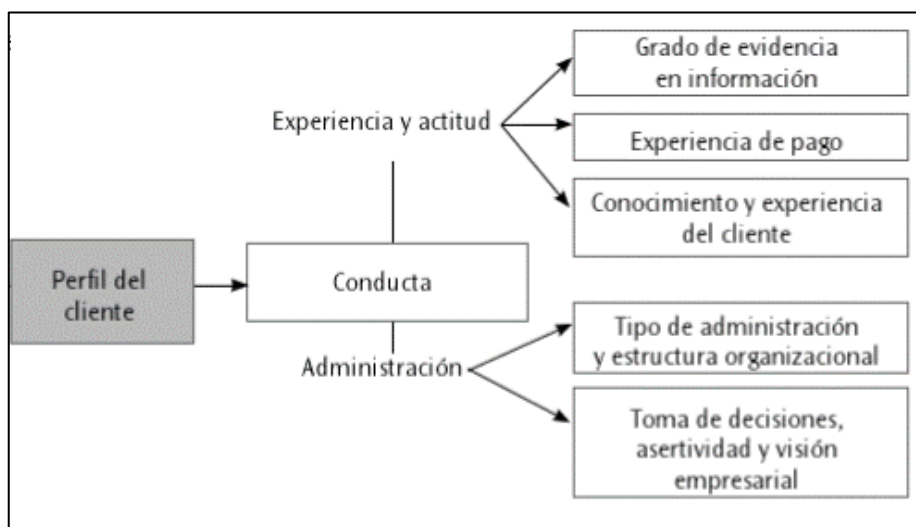


Figura 2. Factor de conducta.

Fuente: Morales Castro & Morales Castro (2014). Recuperado del libro crédito y cobranzas.

Los factores más relevantes por evaluar de acuerdo con el anterior cuadro son la calidad de información del deudor, el grado de cumplimiento con sus obligaciones crediticias, su relación de pago con terceros, aspectos jurídicos en temas empresariales, la administración de las operaciones del negocio y por último estimar un nivel de acierto para un buen manejo de la empresa y su posterior rentabilidad.

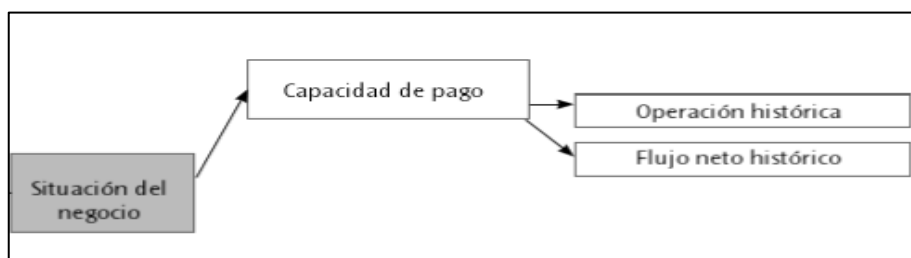


Figura 3. Factor de capacidad de pago histórica.

Fuente: Morales Castro & Morales Castro (2014). Recuperado del libro crédito y cobranzas.

Otro factor relevante por examinar es la segunda c: capacidad de pago histórica. Es muy importante para la entidad financiera y el cliente, evaluar la experiencia del deudor en generar los recursos suficientes para cumplir sus compromisos financieros y poder liquidar

a tiempo el crédito, en este sentido, si el deudor no cuenta con hábitos de un buen pagador o no demuestra un ingreso fijo, la probabilidad que se le otorgue el préstamo son muy bajas.

En consecuencia, también se analiza en este aspecto todos los medios por donde el cliente pueda generar ingresos fijos y seguros, como los siguientes: ventas netas, márgenes de utilidad y generación de flujo neto para cubrir el pago de intereses, capital, dividendos e inversiones, como se puede observar en el cuadro anterior.

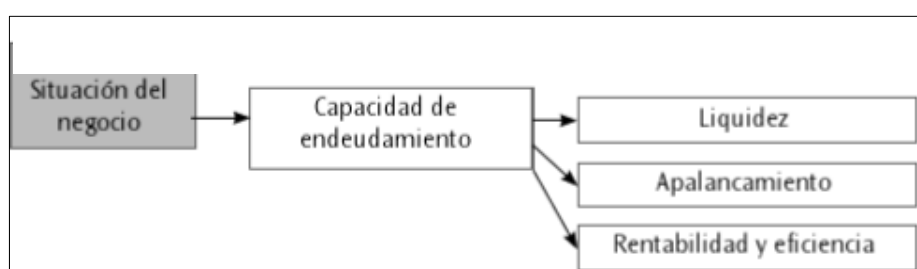


Figura 4. Factor de capacidad de endeudamiento.

Fuente: Morales Castro & Morales Castro (2014). Recuperado del libro crédito y cobranzas.

El siguiente aspecto por tratar es la tercera c: capacidad de endeudamiento. Con este concepto hace referencia a un análisis sobre la solidez de la organización en el aspecto financiero de la empresa del deudor, de los cuales puede disponer para cubrir su compromiso en caso de quedarse sin empleo u otra forma de ingreso. Todo ello se realizará a través de un análisis de tendencias y comparaciones dentro de la industria en la que opera, observando los índices de liquidez, apalancamiento, rentabilidad y eficiencia.

Los factores para tener en cuenta, como se ha mencionado anteriormente son la liquidez, es decir el dinero para hacer frente a los compromisos, el apalancamiento, dicho de otro modo, son los recursos de capital y de deuda que el prestatario utiliza para el movimiento de la empresa, y finalmente la rentabilidad y eficiencia que miden el flujo de utilidades durante los últimos periodos.

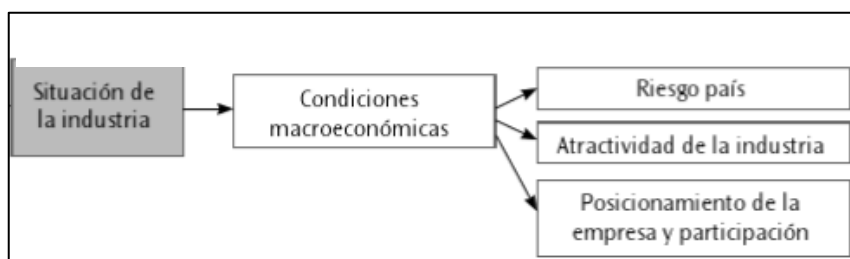


Figura 5. Factor de condiciones macroeconómicas

Fuente: Morales Castro & Morales Castro (2014). Recuperado del libro crédito y cobranzas.

Algo semejante ocurre con la cuarta c: condiciones macroeconómicas, que se refiere al comportamiento de la industria en su conjunto que prevalecen en el país, para determinar la influencia que tiene en la capacidad y fortaleza financiera del deudor, como se aprecia en el cuadro siguiente.

Los componentes importantes que hacen parte de este apartado son el riesgo país, esto es, el riesgo que asumen las entidades financieras de acuerdo con la percepción de la capacidad del deudor en función a la situación que pueda presentar del país donde reside.

Así mismo la perspectiva de la industria ayuda a establecer, conocer el ambiente y el riesgo de la industria en donde se encuentra la actividad por medio de tres factores: el económico, el portafolio y el financiero.

Por otra parte, también se encuentra el posicionamiento de la empresa y participación. Este componente investiga la posición que tiene en el mercado, las ventajas y desventajas del negocio en comparación a la diversidad de empresas del mismo tipo bajo la industria en la que opera.

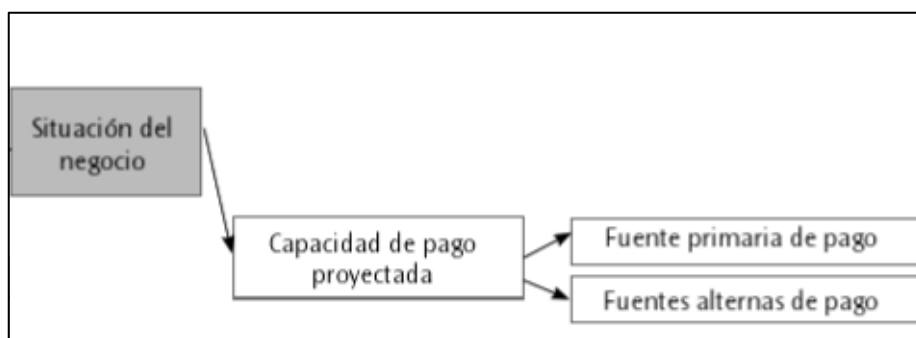


Figura 6. Factor de capacidad de pago proyectada.

Fuente: Morales Castro & Morales Castro (2014). Recuperado del libro crédito y cobranzas.

Para concluir las 5 c de crédito, la quinta c es la capacidad de pago proyectada. El propósito de este factor es estudiar la posibilidad del prestatario para cubrir sus deudas a corto plazo o dicho de otra manera es la capacidad máxima de los ingresos del cliente que puede destinar al pago de sus obligaciones como se puede observar en el cuadro de anterior.

Dos integrantes modifican este factor, el primero de ellos es la fuente primaria de pago, se considera como aquel recurso principal del cual el deudor podrá cumplir con el pago del crédito solicitado así lo afirma (Morales Castro & Morales Castro, 2014). Por otra parte, según el mismo autor se pueden encontrar fuentes alternas de pago, conceptualmente se trata de un recurso extra del deudor para hacer frente a sus compromisos financieros, en el dado caso que el recurso principal se agote o presente algún tipo de inconveniente que imposibilite o limite el proceso de pago del total de crédito.

1.6 Garantía

Según Daniel H (2017) afirma:

Las garantías son todos los medios que respaldan o aseguran el pago o reembolso de los créditos otorgados. El requerimiento de garantías para respaldar los créditos que se otorgan no está basado en previsión de tener que recurrir a un procedimiento judicial para obtener el reembolso. La garantía es un colateral, no es la base sobre la cual se fundamenta el crédito. (p.4)

Las operaciones de créditos son las actividades que tienen un mayor riesgo y por ende requieren de una cobertura significativa para su desembolso, es así, que las entidades financieras utilizan las garantías como medios de pago anticipado, en el fortuito caso de que el prestatario le fuese imposible liquidar el préstamo, una estrategia fundamental para el movimiento de la concesión de créditos, que al mismo tiempo evita el riesgo de impago.

1.6.1 Clasificación de las garantías

En un crédito, sea éste en dinero o en especies las garantías las podemos clasificar en personales, reales y financiamiento de proyectos, Daniel H (2017) lo argumenta:

- Garantías personales. Son aquellas donde no se tiene en cuenta bienes específicamente determinados; lo que tiene importancia es la persona del obligado como fiador o como codeudor solidario. Se trata de garantías subjetivas, siendo por el contrario las garantías reales basadas en activos tangibles e intangibles. Las garantías personales representan la obligación que contrae una persona natural o jurídica de respaldar el pago de una obligación crediticia.
- Garantía real. Es aquella que se constituye cuando el deudor, o una tercera persona, compromete un elemento determinado de su patrimonio para garantizar el cumplimiento de la obligación contraída.
- Garantías para el financiamiento de proyectos. Cuando se trata de garantías para el financiamiento de un proyecto tanto de inversión como de desarrollo.

1.7 Riesgo de crédito

Los riesgos son probabilidades de ocurrencia de un evento que puede causar algún tipo de pérdida. En el caso de las instituciones del Sistema Financiero, el riesgo de mayor relevancia es en el proceso crediticio, por ende, la Superintendencia de Bancos y Seguros SBS (2004), define este término como: “Es la posibilidad de pérdida debido al

incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas; (...)” (p.560). Cabe señalar que, dentro de este contexto también puede tratarse de inversiones, obligaciones contingentes, entre otros, que podrían llegar a la misma situación.

1.7.1 Tipos de riesgo de crédito

Conforme al autor Condori (2016) manifiesta:

- Riesgo de impago. Riesgo de que el acreditado no realice los pagos de intereses y/o capitales de créditos en su fecha fijada.
- Riesgo de crédito individual o riesgo de solvencia. Son exposiciones importantes con un sólo deudor.
- Riesgo de cartera o riesgo de portafolio. Riesgo inherente a la composición global de la cartera de préstamos derivado de aspectos como: concentración de los mismos en un determinado sector económico, regiones geográficas, o teniendo grupos de préstamos vulnerables a los mismos factores económicos, etc.
- Riesgo de calificación. Riesgo derivado de que el acreditado o emisor cambie o altere su calidad crediticia en un determinado periodo. (p.16)

Como se mencionó anteriormente existen varios tipos de riesgos como: el impago de la obligación, la insolvencia del deudor, el riesgo de cartera y el riesgo de calificación, siendo estos los más perjudiciales para el crecimiento de la institución, es indispensable llevar un control minucioso de cada uno de ellos para solucionarlos antes de que se conviertan en un problema mayor para la institución.

1.7.2 Calificación de riesgo de crédito

Existen cinco tipos de calificaciones de crédito, los mismos son otorgados por instituciones del sistema financiero de acuerdo con el comportamiento crediticio de los usuarios. Ecuador (2017) menciona:

- Calificación A. Aquella persona que cuenta con suficientes ingresos para pagar el capital e intereses y lo hace puntualmente. Si es un crédito comercial, el pago de la cuota no puede pasar de 30 días y si es de consumo no más de cinco días.
- Calificación B. Clientes que todavía demuestran que pueden atender sus obligaciones pero que no lo hacen a su debido tiempo. En los créditos comerciales son los que se tardan hasta 3 meses en pagar sus obligaciones.
- Calificación C. Personas con ingresos deficientes para cubrir el pago del capital y sus intereses en las condiciones pactadas.
- Calificación D. Al igual que las personas que tienen calificación C, pero donde se tiene que ejercer la acción legal para su cobro y, generalmente renegocian el préstamo bajo otras condiciones.
- Calificación E. Aquí están las personas que se declaran insolventes o en quiebra y no tienen medios para cancelar su deuda. En los créditos comerciales la morosidad es superior a los nueve meses y en los de consumo, por encima de los 120 días. (p.1)

Las entidades bancarias antes de conceder un crédito deben conocer la solvencia del cliente, si cuenta o no con suficientes ingresos necesarios para cumplir con la obligación, por tal motivo es fundamental realizar una calificación de riesgos que permitan evaluar el comportamiento crediticio de los usuarios. En la calificación “A” están los usuarios que cuentan con ingresos suficientes y pagan sus deudas puntualmente, en la calificación “B” están las personas que cuentan con ingresos pero que no cancelan puntualmente. En la calificación “C y D” se encuentran las personas que no cuentan con suficientes ingresos para cumplir con la obligación y necesariamente se aplica la acción legal para su cobro y por

último se encuentra la calificación “E” que corresponde a aquellas personas declaradas insolventes, esta calificación es proporcionada por el mismo sistema financiero.

1.8 Mora

De acuerdo con la Superintendencia de Bancos y Seguros SBS (2017) define: “Tardanza en el cumplimiento del pago. El tiempo de dicha tardanza origina un interés por mora” (p.1). Por otro lado, Asobancaria manifiesta este término, cuando el adeudo llega al plazo de vencimiento y su deudor o tenedor falta al compromiso y obligatoriedad de liquidar el dinero financiado. Este tipo de retrasos afectan en gran parte al acreedor pudiendo provocar ordenamientos jurídicos.

1.9 Tasas de interés

La tasa de interés es un monto que debe pagar el deudor a quien le presta cierta cantidad de dinero, así lo califica la Superintendencia de Bancos y Seguros SBS (2017): “Precio que se paga por el uso del dinero durante determinado período. Es el porcentaje de rendimiento o costo, respecto al capital comprometido por un instrumento de deuda” (p.1). El valor de dicho monto depende de la normativa establecida por el sistema financiero y la transgresión a este límite está sancionada por la ley.

1.9.1 Tasas de interés activa

Superintendencia de Bancos y Seguros SBS (2017) afirma:

Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito (comercial, consumo, vivienda y microcrédito). Son activas porque son recursos a favor de la banca. (p.1)

La tasa de interés activa es el valor que cobran los bancos por el dinero que prestan a sus clientes, se le denomina activa porque dicho valor es beneficio para la entidad. También es interesante entender que el valor de este tipo de tasa siempre va a ser superior a la tasa de interés pasiva y la diferencia entre ambas tasas ayudan a cubrir los costos administrativos.

1.9.2 Tasa activa de interés nominal

Superintendencia de Bancos y Seguros SBS (2017):

Es la tasa básica que se nombra o declara en la operación; es decir, tipo de interés que se causa sobre el valor nominal de una transacción financiera. Se entenderá por valor nominal el valor (monto en dólares) que aparece impreso o escrito en los títulos de crédito.
(p.1)

En concordancia con lo citado, la tasa activa de interés nominal hace alusión a un valor que utilizan en las operaciones financieras, fijada por las autoridades competentes con el objetivo de regular los créditos.

1.10 La cobranza

La cobranza es un proceso estratégico, que busca mediante la gestión el pronto pago o efectivización del dinero por parte de los clientes ya sea por una compra o la prestación de un servicio previamente realizado, estableciendo de esta manera prácticas y una cultura de pago en los clientes. En varias empresas la cobranza es un área de negocios fundamental, puesto que es ahí donde se puede recuperar quizás lo que se consideraba ya perdido. Entendiéndose de esta manera que la cobranza es parte integral del ciclo de crédito, que permite refrescar las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación, aprobación, desembolso y seguimiento (Enciclopedia Financiera, 2017).

1.10.1 Políticas de cobranza

Las políticas de cobranza son procedimientos que adoptan las empresas para otorgar créditos, cada procedimiento en una organización es diferente, puesto que cada política se sujeta a las necesidades propias de la institución. Según varios expertos, aseguran que es recomendable revisar las políticas periódicamente, con el fin de analizar la situación actual y cuan eficiente ha sido la aplicación de las políticas en el progreso de la entidad. Otro autor como lo es Morales Castro (2014) define este concepto como:

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. (p.20)

En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, estas son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

a) Políticas restrictivas

Caracterizadas por la concesión de créditos en periodos sumamente cortos, las normas de crédito son estrictas y por ello se usa una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas. Pero a su vez, este tipo de políticas puede ocasionar la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar. (Morales Castro, 2014, p.20)

Las políticas restrictivas son aquellas que se caracterizan por ser agresivas en cuanto a su utilización, es decir, estas ayudan a mitigar los riesgos de incobrabilidad por el corto plazo en el que se otorga, además, predomina el aspecto financiero sobre el comercial, dando

prioridad al coste del crédito y no a los efectos comerciales que pueda significar la decisión de conceder o denegar un crédito.

b) Políticas liberales

En sentido contrario a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser magnas, se otorgan créditos considerando las políticas que usan en las empresas de la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de periodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política tiene como consecuencia un aumento de las cuentas por cobrar, así como también en las pérdidas en cuentas incobrables, dado que también aumenta el riesgo en los clientes que no pagan los créditos. (Morales Castro, 2014, p. 21)

En cuanto a las políticas liberables, por su mismo nombre, éstas son más flexibles ya que dan prioridad al aspecto comercial, volviéndola una estrategia para ganar más clientes, fidelizando a las personas y ganando una cuota de mercado. Se caracteriza también por conceder plazos largos a los prestatarios, a pesar de que esta flexibilidad corre un alto riesgo de morosidad.

c) Políticas racionales

Estas políticas se caracterizan por conceder los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranza; se aplican considerando los cobros a efectuarse y que proporcionen un margen de beneficio razonable. Estas políticas son recomendables para que las empresas las adopten, ya que logran producir un flujo normal de crédito y de cobranza; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. (Morales Castro & Morales Castro, 2014)

Las políticas de crédito normales, como también se las conoce, son las que se encuentran en medio de las dos políticas ya mencionadas; es decir, no son ni restrictivas ni liberales. Las políticas normales son las más utilizadas dentro del Sistema Financiero y buscan el

equilibrio en el riesgo de clientes, asumiendo en algunos casos ciertos riesgos y permitiendo los plazos de pago comunes en la industria. En definitiva, este tipo de políticas van más orientadas al cumplimiento de objetivos de la administración.

1.10.2 El ejecutivo de cobranza

Como se mencionó con anterioridad, una adecuada administración en el área de cobranzas asegura la recuperación de los créditos desembolsados y por ende las utilidades, caso contrario podrían generarse pérdidas en las operaciones crediticias. De ahí la importancia de un ejecutivo de cobranza como aquella “(...) persona encargada de recuperar el capital ocioso proveniente de las ventas a crédito que se han realizado en la organización. Los cobradores deben ser rotados para evitar el entendimiento con los clientes” (Enciclopedia Financiera, 2017). El ejecutivo de cobranza es el responsable de la administración, desde el cobro, control y seguimiento al historial de cada cliente, por tal motivo, se recomienda que el cobrador deba tener ciertas cualidades y contar con un personal calificado para cumplir el objetivo planteado.

1.11 Los procesos

Conceptualmente los procesos son un conjunto de tareas que se encuentran mutuamente relacionadas con la finalidad de transformar elementos de entrada en resultados esperados. Esta actividad es de vital importancia en todas las empresas ya que permite una mayor organización, proporciona valor añadido, y evita que exista probabilidades altas de errores, esto sumado a una mala gestión de los recursos. “Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado)” (Aiteco Consultores, 2017, p.1). Cualquier tipo de proceso variará dependiendo de la cantidad de entradas y la mano de obra en cada subproceso.

1.11.1 Subprocesos, actividades u operaciones

A diferencia de los procesos, los subprocesos tienen una secuencia lógica para llevar a cabo un propósito. Lasso (2016) afirma: “Es una parte bien definida y delimitada de un proceso. Una actividad o secuencia ordenada de actividades con entidad propia dentro de un proceso” (p.4). Es decir que varios subprocesos juntos, tendrán el objetivo de cumplir un objetivo macro del proceso en general, como resultado de ello, los subprocesos son la base operativa de la mayoría de las empresas que se encuentran en la creciente empresarial.

1.12 Clientes

En la actualidad, el éxito de las empresas radica en conocer a los clientes con los que realiza algún tipo de negocio y sin lugar a duda, de ellos depende el desarrollo de la organización. Virtuniversidad (2017) define el término cliente: “El cliente es aquella persona (as) o empresa con la que se realiza o no una operación comercial, estos son las personas más importantes en el negocio” (p.15). El cliente es la esencia de todo negocio y estudiar su comportamiento es tarea de las empresas para dar respuesta a lo que demandan. Es necesario aportar un valor a los clientes, ya que, sin ellos no existen ventas y el negocio no tendría razón de ser.

1.13 La recuperación de la cartera

La recuperación de cartera vencida es la acción por la cual se pretende recuperar los créditos que se encuentran en estado de morosidad y que no pueden ser cobrados por vía extrajudicial; la cartera vencida está conformada por todas las obligaciones crediticias que pese a su vencimiento no han sido canceladas en el tiempo acordado (Correa, 2009).

1.14 Base legal

1.14.1 Normativa legal

- a) Código Orgánico Monetario y Financiero.

Según la Asamblea Nacional (2014) define:

Que, el artículo 283 de la Carta Suprema del Estado establece que el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y Mercado, en armonía con la naturaleza; tiene como objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir; y prescribe que el sistema económico se integra por las formas de organización económica, pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine;. (p.2)

El objetivo primordial de este Código Orgánico Monetario y Financiero, es regular todo el sistema financiero, estableciendo: políticas, regulaciones y controles, que contribuyan a resguardar y dar estabilidad al mismo, siempre sobrevalorando al ser humano por encima del capital, garantizando así la potenciación del talento humano, la liquidez en todo el territorio nacional, la sostenibilidad, pero sobre todo a fomentar incentivos a favor de las entidades que participan en la Economía Popular y Solidaria.

- b) Ley de Economía Popular y Solidaria y su reglamento.

Como se mencionó al inicio del desarrollo de este capítulo, la Ley de Economía Popular y Solidaria, es bajo la cual las cooperativas de ahorro y crédito se rigen para el desarrollo de sus actividades. Esta ley tiene la autoridad de normar, regular, y exigir en cuanto sea necesario toda la información que obtienen las entidades sujetas, con la finalidad de controlar el movimiento empresarial en todos los sectores, en los cuales se produzca, se comercialice, se realice todo tipo de intercambios, de bienes y/o servicios.

- c) Norma para la gestión del riesgo de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito, emitido por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Según la Junta de Regulación Monetaria Financiera (2016) indica:

Que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera mediante resolución No. 129-2015-F de 23 de septiembre de 2015, expidió la "Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito";

"Artículo 16.- Criterios de calificación: Las entidades deberán calificar la cartera de crédito y contingentes en función de los días de morosidad y al segmento de crédito al que pertenece, conforme a los criterios que se detallan en el cuadro: (p.2)

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, indica que el sistema financiero al estar conformado por varios sectores es de vital importancia la aplicación de una normativa para cada uno de estos grupos, con la objetividad de brindar controles específicos y diferenciados, de esta manera asegurar transparencia en el movimiento del circulante en todo el sistema financiero nacional. Por consiguiente, la regulación en las cooperativas está sujeta a esta resolución (Anexo 1) que establece los diferentes productos crediticios y niveles de riesgos a los que se encuentran expuestos. Por lo tanto, cada cooperativa tiene la responsabilidad de calificar su cartera de créditos aplicando la tabla, y enviar oportunamente esta información a los organismos reguladores.

Tabla 2. Calificación de riesgos

NIVEL DE RIESGO		PRODUCTIVO COMERCIAL ORDINARIO Y PRIORITARIO (EMPRESARIAL Y CORPORATIVO)	PRODUCTIVO COMERCIAL ORDINARIO Y PRIORITARIO (PYME)	MICRO-CRÉDITO	CONSUMO ORDINARIO Y PRIORITARIO	VIVIENDA INTERÉS PÚBLICO, INMOBILIARIO
		DÍAS DE MOROSIDAD				
RIESGO NORMAL	A-1	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5
	A-2	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 35
	A-3	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 36 hasta 65
RIESGO POTENCIAL	B-1	De 36 hasta 65	De 36 hasta 65	De 36 hasta 50	De 36 hasta 50	De 66 hasta 120
	B-2	De 66 hasta 95	De 66 hasta 95	De 51 hasta 65	De 51 hasta 65	De 121 hasta 180
RIESGO DEFICIENTE	C-1	De 96 hasta 125	De 96 hasta 125	De 66 hasta 80	De 66 hasta 80	De 181 hasta 210
	C-2	De 126 hasta 180	De 126 hasta 155	De 81 hasta 95	De 81 hasta 95	De 211 hasta 270
DUDOSO RECAUDO	D	De 181 hasta 360	De 156 hasta 185	De 96 hasta 125	De 96 hasta 125	De 271 hasta 450
PÉRDIDA	E	Mayor a 360	Mayor a 185	Mayor a 125	Mayor a 125	Mayor a 450

Fuente: Junta Monetaria y Financiera (2016). Resolución No. 254-2016-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Recuperado: <https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/>

CAPÍTULO II

2 DIAGNÓSTICO

2.1 Antecedentes diagnósticos

La cooperativa de ahorro y créditos Ecuacréditos Ltda., se encuentra ubicada entre las calles Cristóbal Colón y Bolívar, número 302 esquina, del cantón Otavalo. Su actividad económica es la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros.

La constitución de esta cooperativa fue el 22 de diciembre del 2010 (Anexo 2), dando sus inicios como una pequeña cooperativa localizada donde actualmente es la oficina matriz, con el transcurso del tiempo, su crecimiento se prolongó a cuatro agencias más que se localizan en: Ibarra, Cotacachi, Pimampiro y Tulcán. Conformada por 30 empleados, de los cuales 18 pertenecen al área de crédito, distribuidos en el siguiente orden: un supervisor general de créditos, un jefe de créditos, y cuatro asesores de créditos tanto en la matriz en Otavalo como en la agencia de Ibarra, y en las demás agencias un jefe de crédito y dos asesores de crédito.

A fecha la entidad ha sido notificada para ubicarse al segmento 3 del Sector Financiero Popular y Solidario, de acuerdo con el artículo 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero en el que señala que las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine (Anexo 3), lo que indica que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria solicita un mayor control y emisión de información actual de las operaciones que realiza la cooperativa. (Anexo 4)

Esta cooperativa, como cualquier otra institución financiera, tiene la necesidad de estar informada sobre su propia situación económica, para poder así, determinar con claridad la realidad que se lleva a cabo. Uno de los puntos clave dentro de la administración, es el tema de la capacidad operativa que tienen en el área de créditos, es decir que, la organización debe

contar con los estándares de procedimientos y las políticas de gestión, con el fin de asegurar el control eficiente de cada uno de los procesos que mantiene la cooperativa en la concesión de créditos.

2.2 Objetivo general

Diseñar un sistema de control interno para el área de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., del cantón Otavalo.

2.3 Objetivos específicos

- Conocer la situación legal de la cooperativa Ecuacréditos Ltda., del cantón Otavalo como apoyo en el desarrollo del proyecto.
- Evaluar el control interno en el área de créditos mediante los instrumentos de investigación, que ayude a conocer la situación actual del manejo de la cartera.
- Diagnosticar la gestión del área de crédito de la cooperativa Ecuacréditos Ltda., que está afectando e incrementado la tasa de morosidad de la cartera crédito.
- Establecer un manual de procedimientos, políticas y flujogramas acorde a la necesidad de la institución para un efectivo proceso de otorgamientos y recuperación de la cartera de crédito.

2.4 Variables diagnósticas

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

2.5 Matriz de relación

Tabla 3. Matriz de relación de la COAC Ecuacréditos Ltda.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Conocer la situación legal de la cooperativa Ecuacréditos Ltda., del cantón Otavalo como apoyo en el desarrollo del proyecto.	Aspecto legal	Constitución	Entrevista	Gerente
			Ficha de observación	Documentos
		Laboral	Entrevista	Gerente
			Ficha de observación	Contratos
		Entes de regulación y control	Entrevista	Gerente
		Permisos de funcionamiento	Ficha de observación	Documentos
Evaluar el control interno en el área de créditos mediante los instrumentos de investigación, que ayude a conocer la situación actual del manejo de la cartera.	Administración	Organigrama	Entrevista	Supervisor general de créditos
			Ficha de observación	Documentos
		Reglamento interno	Entrevista	Supervisor general de créditos
				Gerente

			Ficha de Observación	Documentos
			Encuesta	Asesores de crédito
				Jefe de crédito
		Políticas	Entrevista	Supervisor general de créditos
			Encuesta	Asesores de créditos
				Jefe de créditos
Diagnosticar la gestión del área de crédito de la cooperativa Ecuacréditos Ltda., que está afectando la tasa de morosidad de la cartera de crédito.	Área créditos	Manual de procedimientos	Ficha de observación	Documentos
		Recepción de documentos	Fichas de observación	Observación directa
		Verificación de datos	Fichas de observación	Observación directa
		Evaluación y resolución	Fichas de observación	Reglamento interno
		Otorgamiento del crédito	Fichas de observación	Observación directa
		Seguimiento del crédito	Entrevista	Supervisor general de créditos
		Provisiones	Entrevista	Supervisor general de créditos
			Ficha de observación	Normativa

		Recuperación de Crédito	Entrevista	Supervisor general de créditos
			Encuesta	Asesores de créditos
				Jefe de créditos
		Morosidad	Entrevista	Supervisor general de créditos
		Cartera vencida	Entrevista	Supervisor general de créditos
		Número de personal	Ficha de observación	Observación directa
		Capacitación al personal	Encuestas	Asesores de créditos
				Jefe de créditos
		Área de auditoría	Encuesta	Asesores de créditos
				Jefe de créditos
			Ficha de observación	Observación directa
		Medios de capacitación	Ficha de observación	Documentos administrativos
Rotación de personal	Encuesta	Asesores de créditos		
Responsables del control interno				

		Controles sorpresivos		Jefe de créditos
Establecer un manual de procedimientos, políticas y flujogramas acorde a la necesidad de la institución para un efectivo proceso de otorgamientos y recuperación de la cartera de crédito.	Sistema de control interno	Sistemas de control interno	Entrevista	Supervisor general de créditos
				Gerente
			Encuesta	Asesores de crédito
				Jefe de crédito
		Segregación de funciones	Entrevista	Gerente
			Encuesta	Asesores de créditos
				Jefe de créditos
		Ficha de observación	Observación directa	
		Flujogramas de procesos de control	Ficha de observación	Reglamento interno
		Sanciones	Encuesta	Asesores de créditos
				Jefe de créditos

Fuente: Investigación directa - Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecuacréditos Ltda. (2018)

2.6 Mecánica operativa

2.6.1 Población

Según Tamayo (2003) señala:

La totalidad de un fenómeno de estudio incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se les denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (p.176)

La población total determinada para levantar la información necesaria para dicha investigación es de 7 personas, mismas que desempeñan las funciones de: asesores de créditos, jefe de créditos, supervisor general de créditos y gerente general de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., del cantón Otavalo.

2.6.2 Muestra

La muestra como su palabra lo indica es un pequeño extracto de un grupo ya definido con ciertas características que se emplea para la investigación. Se define a continuación: “A partir de la población cuantificada para una investigación se determina la muestra, cuando no es posible medir cada una de las cantidades de población; esta muestra, se considera, es representativa de la población” (Tamayo, 2003, p.176). Se utiliza esta mecánica con el propósito de economizar los costos que incurre el levantamiento de los datos y minimizar el tiempo que se emplea durante el proceso.

Al ser un universo reducido, no se aplicó la muestra, debido a que se realizaron encuestas a los asesores de créditos, jefe de créditos, una entrevista al supervisor general de créditos y gerente general.

2.6.3 Información primaria

2.6.3.1 Encuestas

Es una técnica de investigación descriptiva que precisa identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. (Trespalacios, Gutiérrez, 2005, p.5)

Este instrumento será utilizado para recopilar información primaria, aplicada a los asesores de créditos y jefe de créditos; la misma contiene preguntas relacionadas al sistema de control interno existente en el área de créditos para la concesión de préstamos, cuyos resultados obtenidos serán de gran importancia para el investigador.

2.6.3.2 Entrevistas

La entrevista es una técnica formada por preguntas, aplicada para recoger datos cualitativos y es una de las más utilizadas en las investigaciones, se caracteriza por ser una conversación formal entre el entrevistado y entrevistador, en este caso la entrevista será aplicada al gerente general y al supervisor general de créditos de la cooperativa, con el fin de conocer deficiencias existentes y las causas principales que originan el problema.

2.6.3.3 Ficha de observación

Esta técnica consiste en observar situaciones, conductas o comportamientos de los sujetos de estudio, permitiendo mantener al investigador encubierto y no haya conciencia de su presencia. Es así, que se observarán hechos, acontecimientos y se examinará la conducta del personal del área de créditos con el fin de captar información que sirva para el desarrollo del proyecto de investigación propuesto.

2.7 Tabulación y análisis de resultados

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ECUACRÉDITOS” LTDA., DEL CANTÓN OTAVALO.

2.7.1 Encuestas

1. ¿La institución cuenta con políticas internas para el desarrollo de las actividades de créditos?

Tabla 4. Políticas internas.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si los posee	5	100
No los posee	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

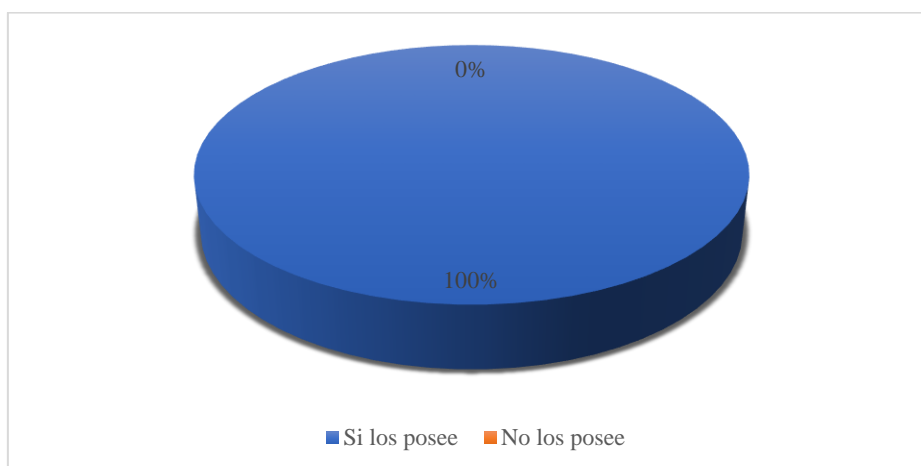


Figura 7. Existencia de políticas internas.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

Análisis

De la encuesta aplicada al 100% del personal financiero, manifiesta que, dentro de la constitución de la cooperativa, si existen políticas internas para el desarrollo de las operaciones crediticias.

2. ¿Usted considera que un sistema de control interno permitirá mejorar la toma de decisiones financieras?

Tabla 5. Control interno

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100
No	0	0
Parcialmente	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

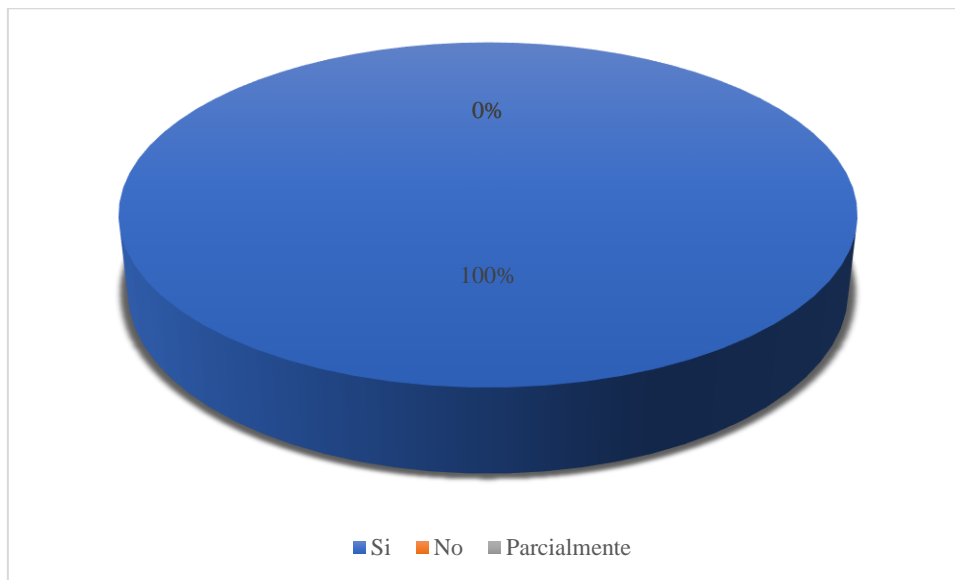


Figura 8. Sistema de control interno.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

Análisis.

De la encuesta aplicada al área de créditos el ciento por ciento del personal, expresan que la implementación de un sistema de control interno permitirá mejorar las actividades del crédito la toma de decisiones financieras, un tema muy importante para esta área, donde se encuentran fuertes movimientos de dinero diariamente.

3. ¿Conoce si se dispone de un reglamento interno para las actividades del área de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda.?

Tabla 6. Reglamento interno

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si los posee	5	100
No los posee	0	0
Están creándolos	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

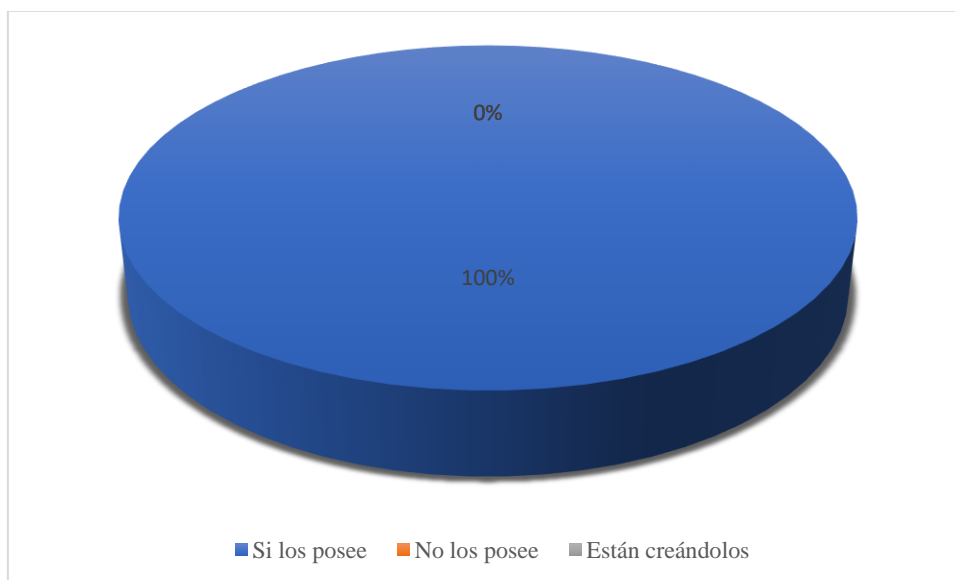


Figura 9. Existencia de reglamento interno.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

Análisis.

En la encuesta aplicada al área de créditos, en su totalidad manifiesta que la cooperativa tiene un reglamento interno, mismo que detalla la normativa general que deben aplicar en función al área donde se desempeñan.

4. ¿Cuál es el porcentaje de aplicación del reglamento interno existente?

Tabla 7. Aplicación del reglamento interno.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Aplicación 0%	0	0
Aplicación 25%	3	60
Aplicación 50%	2	40
Aplicación 100%	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

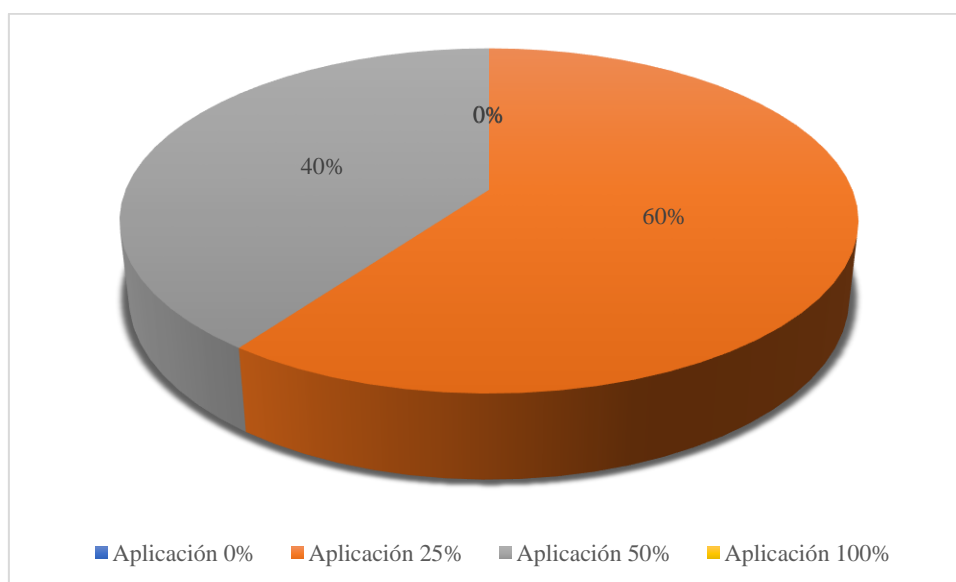


Figura 10. Aplicación del reglamento interno.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

Análisis.

Del cien por ciento de la encuesta realizada al área de créditos, un 60% expresan que la aplicación de este reglamento interno dentro de la cooperativa es un 25%, es decir existe una deficiencia en cuanto a su correcto uso, lo que ha causado desacuerdos entre compañeros de trabajo, en tanto, la diferencia de encuestados afirma +que la aplicación de este reglamento interno se encuentra en un 50%, lo que conlleva al desconocimiento de los objetivos planteados para el éxito de la cooperativa.

5. ¿Se controla la aplicación del reglamento interno en el área de créditos?

Tabla 8. Aplicación del reglamento interno.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20
Rara vez	4	80
Nunca	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

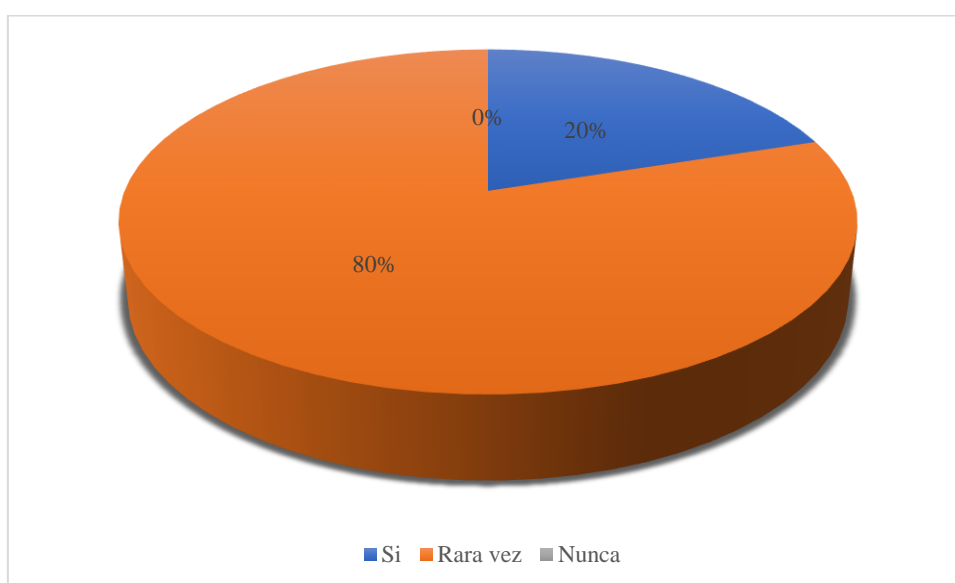


Figura 11. Aplicación del reglamento interno.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

Análisis.

De la encuesta aplicada al área de créditos, el 80% manifiesta que rara vez la cooperativa realiza controles, es decir, que existe un escaso control sobre la aplicación del reglamento interno. Existen otras actividades que tiene mayor relevancia y no se considera este tipo de control como parte fundamental para el desarrollo de las actividades del área de crédito.

6. ¿Se ha capacitado eficazmente al personal del área crédito para el uso del reglamento interno?

Tabla 9. Socialización y capacitación al personal.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
Rara vez	5	100
Nunca	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

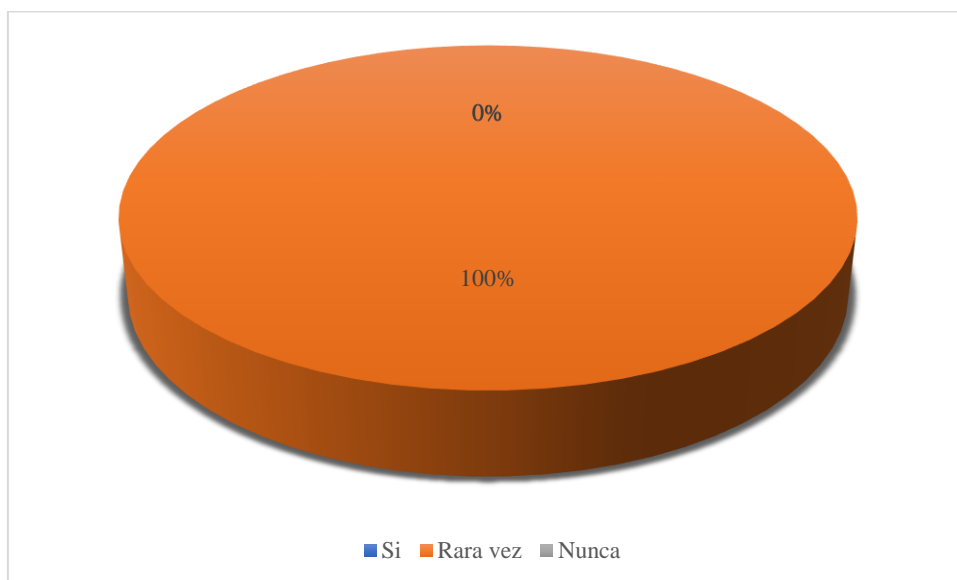


Figura 12. Socialización y capacitación al personal.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

Análisis.

De la encuesta aplicada, en su totalidad el personal manifiesta que rara vez se ha realizado la capacitación al personal sobre el uso del reglamento interno, lo que ha ocasionado desinformación y procedimientos inadecuados para realizar sus operaciones.

7. ¿Usted ha participado en algún curso de capacitación relacionado al área donde se desempeña?

Tabla 10. Participación en capacitaciones.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20
Rara vez	4	80
Nunca	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

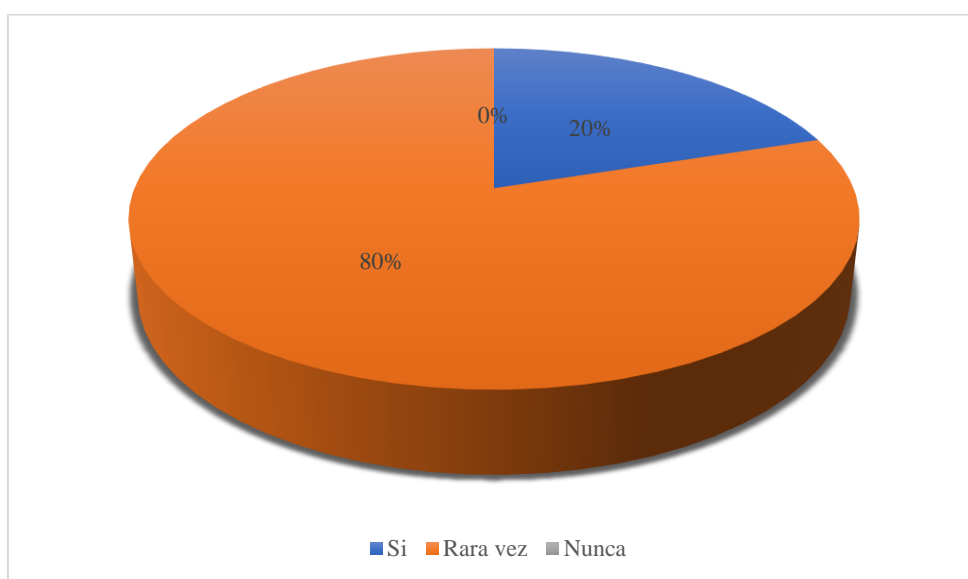


Figura 13. Participación en capacitaciones

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

Análisis.

De la encuesta aplicada al área de crédito, el 80% manifiesta que rara vez la cooperativa capacita al personal, es decir, las diferentes áreas, incluyendo al área de créditos, se encuentran desactualizados frente a las competencias del mercado financiero, convirtiéndose así, en una debilidad que podría disminuir el crecimiento que ha logrado alcanzar la cooperativa en los últimos años.

8. ¿Con que frecuencia asiste a una capacitación?

Tabla 11. Frecuencia de las capacitaciones.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0
Trimestral	0	0
Semestral	0	0
Anual	5	100
Total	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

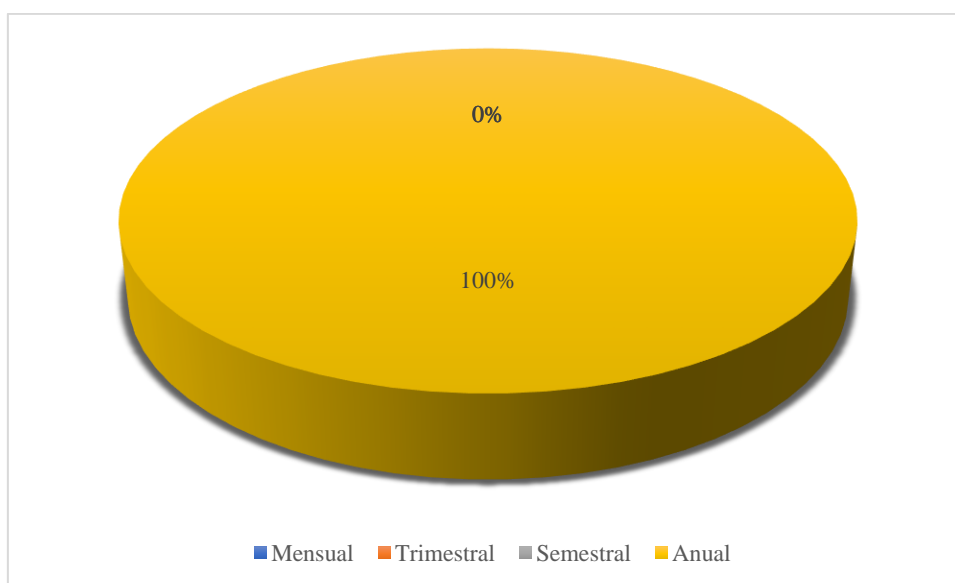


Figura 14. Frecuencia de las capacitaciones.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

Análisis.

De la encuesta realizada al personal, manifiestan que las capacitaciones lo realizan anualmente, lo que significa, que el desarrollo en el personal se ve deteriorado, en cuanto a nivelación de conocimientos, habilidades y competitividad, esto indirectamente puede afectar a la mejora de los procesos que se ejercen dentro de la cooperativa.

9. ¿Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados?

Tabla 12. Supervisión a los empleados.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	5	100
Parcialmente	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018)

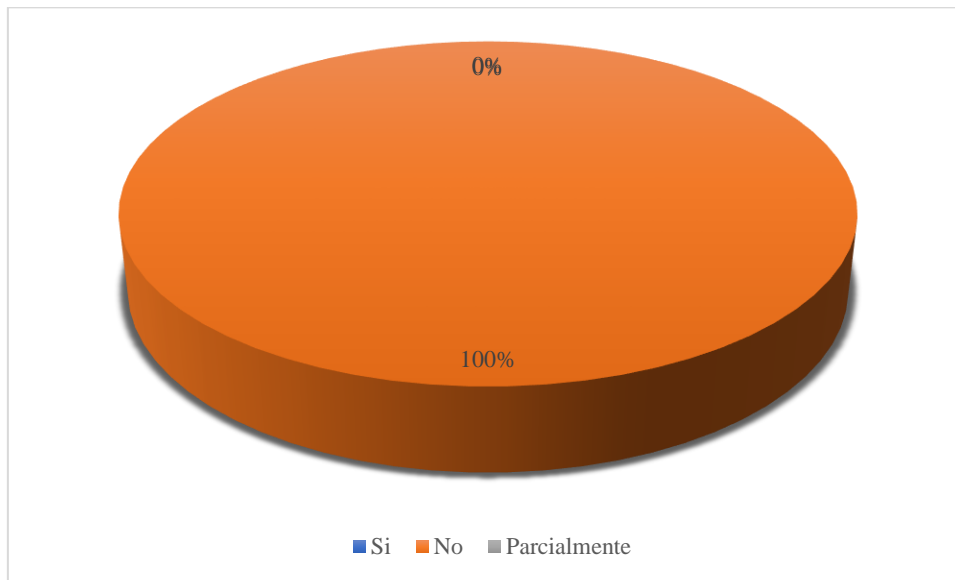


Figura 15. Supervisión a los empleados.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

Análisis.

El 100% del personal revela que los directivos no supervisan las actividades que realizan los empleados, es decir, cada asesor entrega reporte diarios, sin que sean revisadas por un jefe inmediato, ni se realiza algún tipo de control sorpresivo. La falta de supervisión pone a la cooperativa en situaciones vulnerables que pueden afectar en lo económico, administrativo u operacional.

10. ¿El personal con el que cuenta el área de créditos es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?

Tabla 13. Suficiente personal para el área de crédito.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	2	40
Medianamente	3	60
Total	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

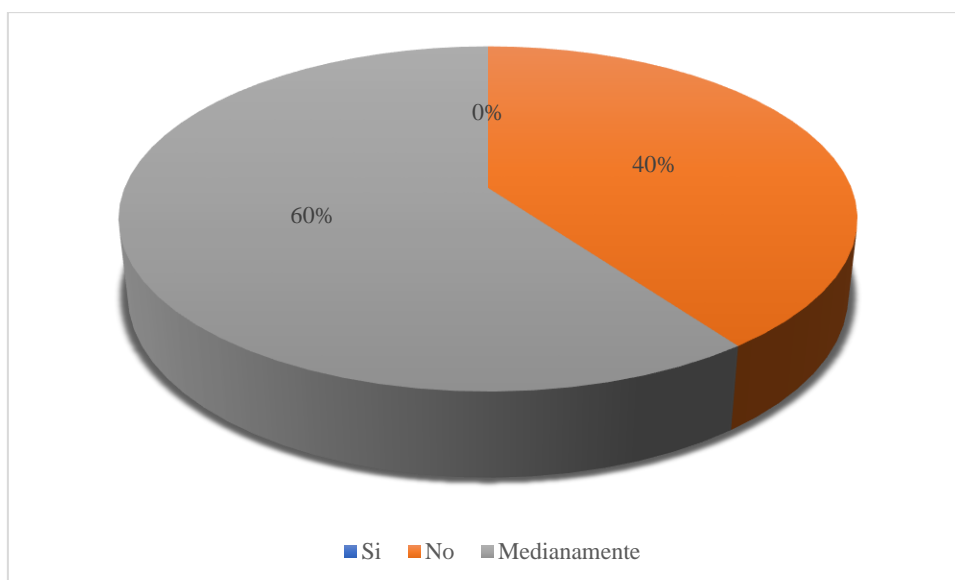


Figura 16. Suficiente personal para el área de crédito.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

Análisis.

De la encuesta, el 60% manifiesta que medianamente se cuenta con el personal necesario para llevar a cabo todas las operaciones crediticias, además se manifiesta de una sobrecarga de trabajo, influyendo en una posible desmotivación laboral.

En tanto que el 40%, indica que no se cuenta con el personal suficiente para cumplir con todas las labores en el área de crédito, a esto se suman casos de llamada de atención o reportes inconsistentes que son producto de la presión y exceso de trabajo.

11. ¿Existe una correcta segregación de funciones del personal del área de créditos?

Tabla 14. Segregación de funciones.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20
No	0	0
Medianamente	4	80
Total	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

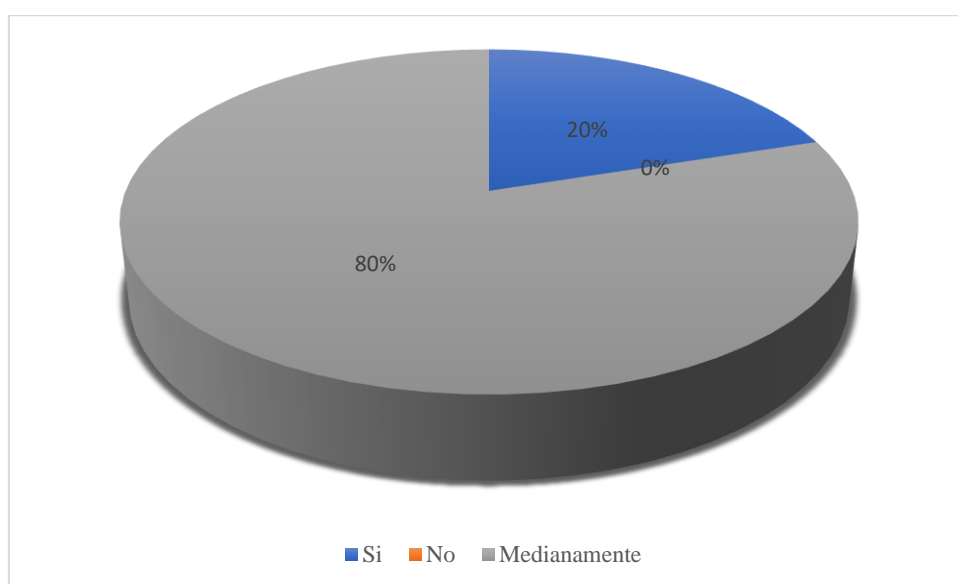


Figura 17. Segregación de funciones

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

Análisis.

Los resultados indican que el 80% manifiesta que hay deficiencia en la segregación de funciones, dicho de otra manera, cada empleado tiene la responsabilidad de cumplir con dos o tres cargos al mismo tiempo, lo que le da autoridad para manejar transacciones sensibles susceptible de fraude y/o problemas relacionados directamente con los estados financieros.

12. ¿Se aplican las sanciones pertinentes para los empleados que incumplen sus funciones?

Tabla 15. Aplicación de sanciones.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
Rara vez	5	100
Nunca	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

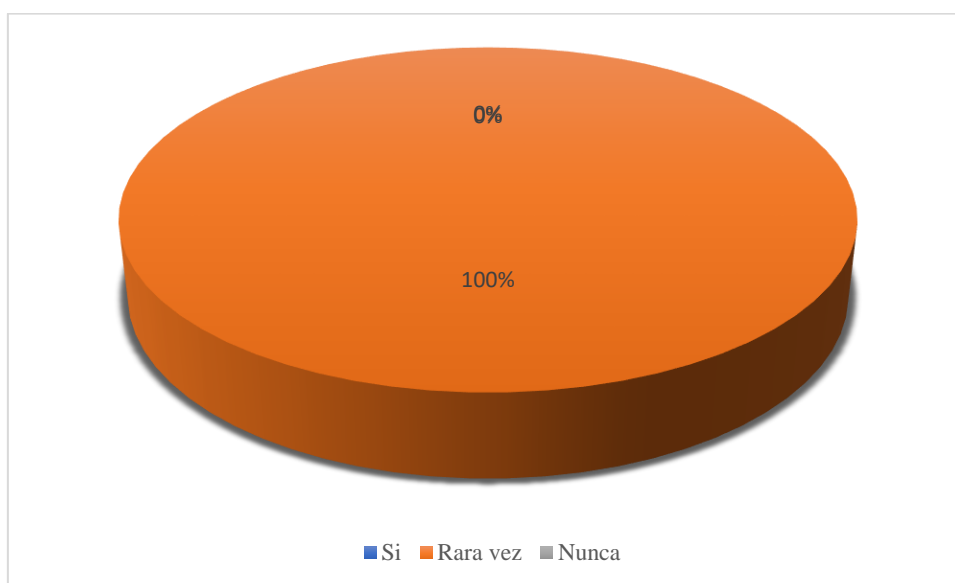


Figura 18. Aplicación de sanciones.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

Análisis.

El personal encuestado, expresa que rara vez se aplican sanciones para los empleados que incumplen sus funciones, lo que significa, que los directivos no supervisan las actividades que realizan sus empleados.

13. ¿Con que frecuencia se efectúa rotación del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude?

Tabla 16. Frecuencia de la rotación del personal.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0
Semestral	0	0
Anual	1	20
Nunca	4	80
Total	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

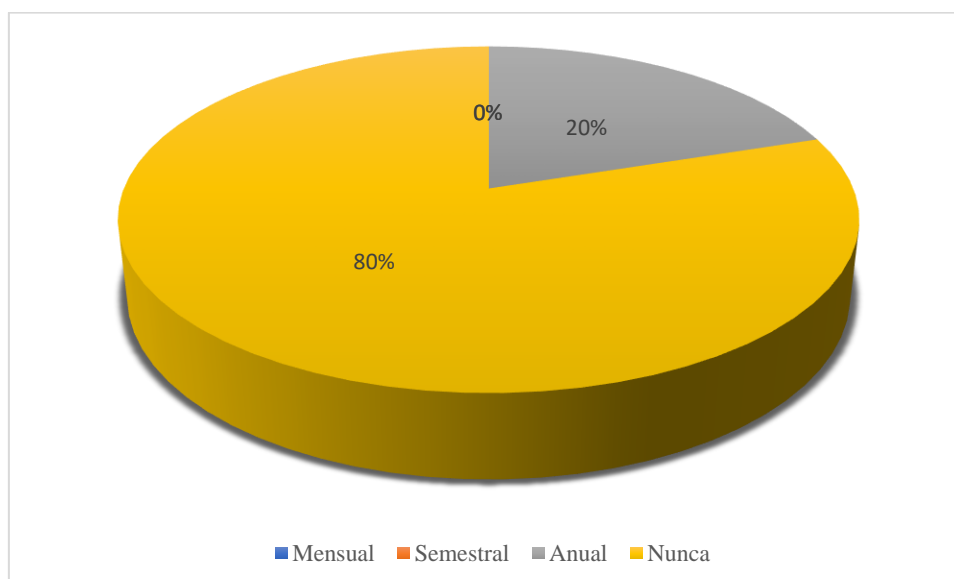


Figura 19. Frecuencia de la rotación del personal.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

Análisis.

Los resultados indican que la rotación del personal asignado en puestos de trabajo susceptibles a riesgos de fraude, casi nunca suceden, por lo que pueden originarse inconvenientes a largo plazo, pues la ausencia de algún tipo de control genera excesiva confianza al empleado quien podría manipular valores asociados al movimiento de dinero u otros documentos de importancia.

14. ¿Se ha establecido un responsable por el control interno de las actividades del área de crédito de la cooperativa?

Tabla 17. Responsabilidad del control interno.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

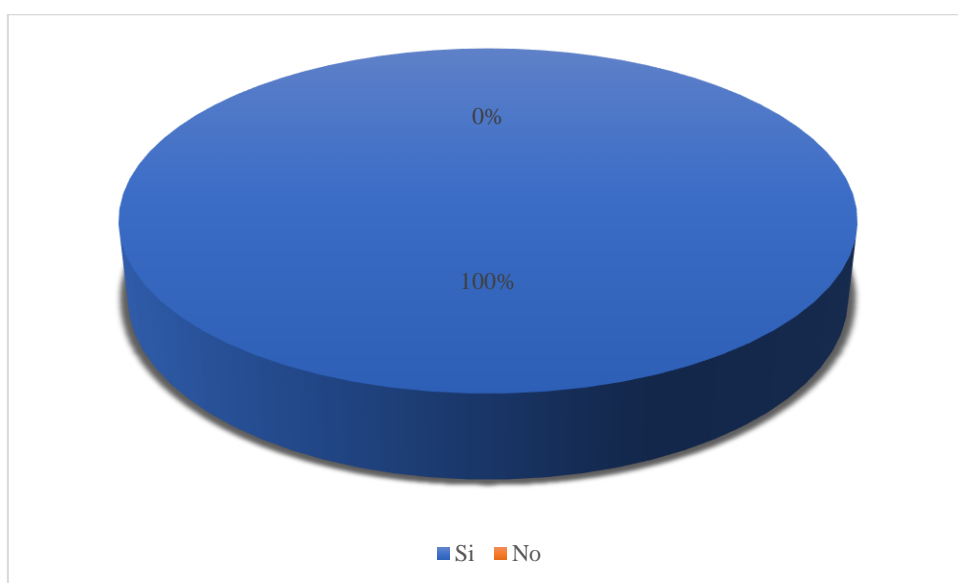


Figura 20. Responsabilidad del control interno.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

Análisis.

Según los datos arrojados, se puede determinar que la cooperativa Ecuacréditos Ltda., a la fecha si cuenta con una persona que se encuentra responsable del área de crédito. Sin embargo, al momento de realizar las encuestas, los asesores manifestaron que no se cumple a cabalidad el rol que debería desempeñar este puesto de trabajo.

15. ¿Se realiza con frecuencia un control riguroso sobre clientes morosos?

Tabla 18. Frecuencia de control con clientes morosos.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20
No	1	20
Parcialmente	3	60
Total	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

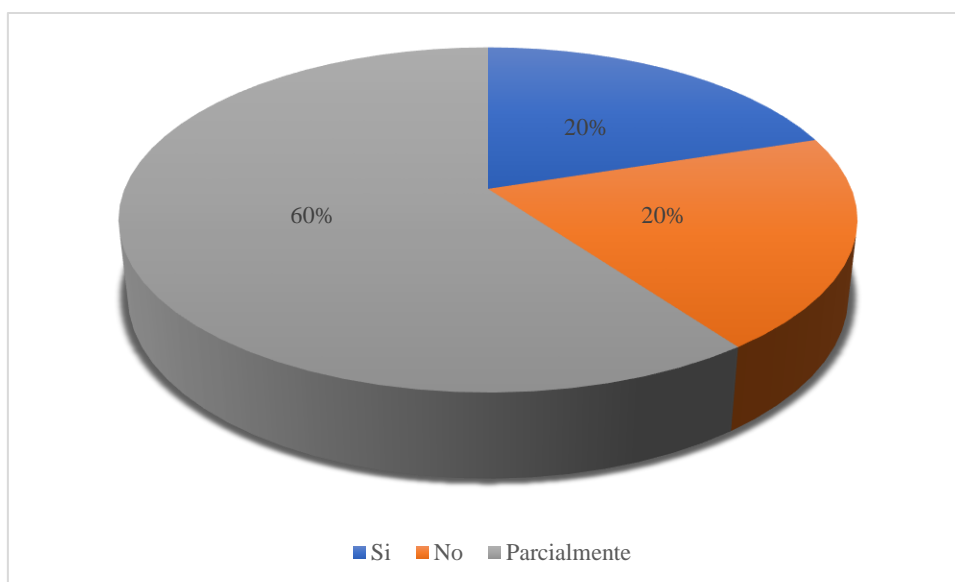


Figura 21. Frecuencia de control con clientes morosos.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

Análisis.

Según los resultados de la encuesta, un 60% del personal manifestó que existe un control parcial sobre los clientes morosos, esto significa que existen riesgos que deben ser mitigados, puesto que se trata de cobros difíciles de concretar y la rentabilidad de la cooperativa se ve afectada por ello.

16. ¿Existe una dirección de auditoría interna?

Tabla 19. Dirección de auditoría interna.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	5	100
Medianamente	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

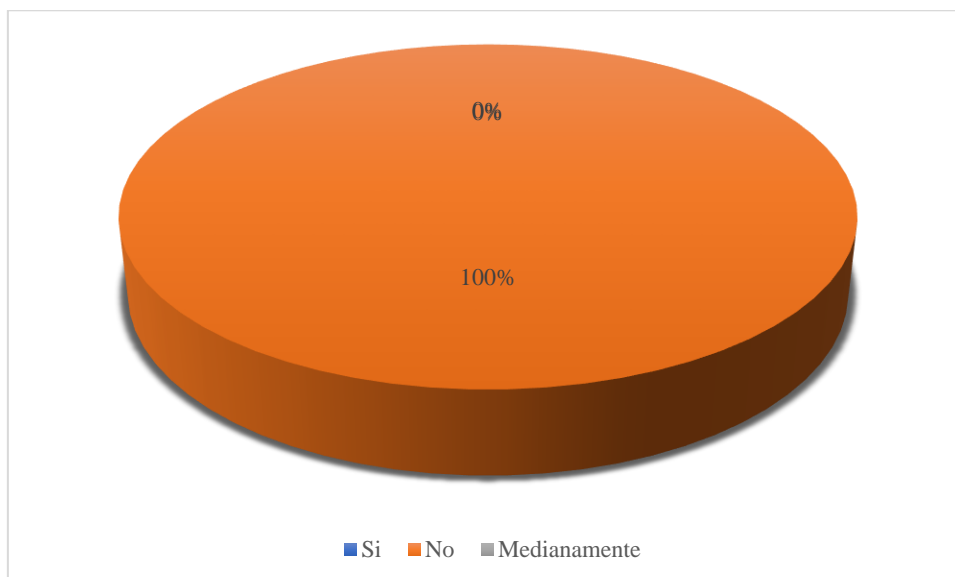


Figura 22. Dirección de auditoría interna.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., (2018).

Análisis.

Según los encuestados, a la fecha la cooperativa no cuenta con una dirección de auditoría interna, esto se debe, a que no lo consideran como prioridad para el manejo de sus operaciones y se han organizado bajo sus propios controles.

ANÁLISIS SOBRE EL RESULTADO OBTENIDO DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL DEL ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ECUACRÉDITOS LTDA. DEL CANTÓN OTAVALO.

Después de realizar las encuestas y su respectiva tabulación, se procede a dar un análisis aún más profundo identificando el origen del problema, el mismo que ha dado pie para el desarrollo de esta investigación.

Se sabe bien, que el éxito de una entidad financiera inicia con el adecuado manejo y control de sus actividades y del personal que se involucra diariamente en los mismos. Es de menester que las autoridades estén al tanto de que todo esté en orden y fluya, sin embargo, dada esta investigación y los resultados de la encuesta, se constata que los directivos, que son la máxima autoridad en la cooperativa, desconocen de la importancia de manejar un control interno adecuadamente. La falta de preparación sobre este tema, se lo puede considerar como una negligencia, la misma que podría repercutir en la estabilidad financiera de la cooperativa.

Actualmente, existe un reglamento interno (Anexo 5) que deben cumplir todo el personal que labora en la cooperativa, además, se cuenta con un personal designado para hacer cumplir dicho reglamento, sin embargo, los controles que realiza dicho responsable son muy esporádicos, a esto se suma la poca capacitación que recibe el personal para ejercer a cabalidad las normas que rigen en dicho reglamento, pues en los resultados indican que anualmente se recibe algún tipo de capacitación lo cual no es suficiente en comparación a las exigencias del moderno mercado financiero. Esto infiere en que la aplicación del reglamento existente sea mínima o nula, generando otros inconvenientes, tales como: ineficiencia en la segregación de funciones al personal del área de créditos, falta de rotación del personal, sobrecarga de trabajo y riesgos en las operaciones sensibles de manejo de dinero. La falta de un manual de procedimientos, en el cual se detallen los procesos de cada actividad del área de créditos, hace que los empleados tengan varios cargos a la vez, surgiendo problemas como: tareas inconclusas, informes de baja calidad, errores de doble registro, entre otros, que recaen en sanciones por incumplimientos en sus actividades.

En la cooperativa, a gran parte del personal no se le ha capacitado en función de los objetivos que le competen en su área, lo cual limita el crecimiento y el desarrollo del talento humano en el ámbito profesional. Si no se aprovecha al máximo el potencial del personal, la institución podría recaer en una zona de confort y relegarse de ser una entidad vanguardista, de ahí la importancia de realizar una correcta inversión en capacitar y motivar al personal.

Finalmente, de lo expuesto anteriormente se resume en, que la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., requiere un sistema de control interno, enfocado en las funciones que desempeñan y actualizado con las nuevas exigencias emitidas por la SEPS, quien ha ubicado a esta cooperativa en el segmento 3 del Sector Financiero Popular y Solidario.

2.7.2 Entrevistas

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ECUACREDITOS LTDA.

1. ¿La cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., cumple con todos los aspectos legales de constitución?

La cooperativa, cumple con todos permisos legales para su funcionamiento, en el año 2010 cuando se inició el proyecto de crear la cooperativa la legalización se realizó a través del Ministerio de Inclusión y Economía Social – MIES, siendo para el año 2012 la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria – SEPS, quien pasó a regular el Sector Económico y Financiero.

2. ¿Cómo se encuentra constituida?

La cooperativa está conformada por: Asamblea General de Representantes, Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración, Socios y Clientes.

3. ¿Cuáles son los organismos de control en el marco legal que intervienen dentro del movimiento del mercado financiero de la cooperativa?

Dentro del mercado financiero de la cooperativa el máximo organismo de control es la SEPS.

4. En el aspecto laboral, ¿todos los empleados de la cooperativa cuentan con un contrato individual de trabajo como lo estipula la ley?

Un 85% de los funcionarios se encuentran bajo un contrato de trabajo permanente, mientras que el 15% restante mantiene un contrato de trabajo ocasional y la forma de pago es mediante factura.

5. ¿Existe algún tipo de reglamento interno para el control de las distintas áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecuacréditos Ltda.?

Actualmente la cooperativa mantiene reglamentos básicos que aportan a su buen desempeño, sin embargo, aún no se ha creado un manual de procedimientos que abarque el control de las áreas existentes.

6. Si la pregunta anterior es afirmativa ¿Existe algún control interno sobre su aplicación y cumplimiento?

Si existe un personal a cargo del control, sin embargo, dichos controles no se realizan con la frecuencia necesaria.

7. ¿Cuál es el área de control que supervisa y controla las operaciones crediticias, desde la promoción hasta la recuperación de los préstamos?

No existe un área específica de control para las operaciones, pero como se había manifestado en la pregunta dos, que el área de control que supervisa los aspectos crediticios es la SEPS.

8. ¿Considera importante el control interno en el área de crédito?

Entendiéndose que el área de crédito es una parte fundamental tanto para la subsistencia como para el crecimiento de la cooperativa, el control interno para dicha área de crédito es una herramienta necesaria. Esto es para corregir y controlar los procesos de otorgación y recuperación del mismo. Al momento la aplicación se ha convertido en empírica, debido a que no se ha creado un manual de procedimientos específico.

9. ¿La cooperativa dispone de manuales de procedimientos actualizados para las actividades del área de créditos?

Dentro de los manuales se cuenta con un reglamento de créditos emitido por la SEPS, mas no existe específicamente un manual de procedimientos.

10. En caso de no existir manuales de control interno ¿cree que sería útil la elaboración de un manual de procedimientos en lo referente a las actividades de créditos, acorde a los cuerpos legales vigentes para mejorar la eficiencia de estos procesos?

Si, la elaboración de un manual de procedimientos sería de gran utilidad, funcionando como un refuerzo en las actividades y procesos del área.

11. ¿Existe una adecuada segregación de funciones que permita el desarrollo de controles?

La cooperativa ha mantenido un crecimiento acelerado, permitiendo actualmente pertenecer al segmento 3 del Sector Financiero Popular y Solidario, en este proceso se ha visto la necesidad de crear nuevas áreas, las mismas que han sido desempeñadas por los mismos funcionarios que ya han venido trabajando en cargos de atención al cliente, captaciones y créditos, es así que han tenido que desempeñar hasta más de dos actividades, las cuales se planifican ir segregando con nuevo personal competente para su buen funcionamiento.

ANÁLISIS SOBRE EL RESULTADO OBTENIDO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ECUACRÉDITOS LTDA., DEL CANTON OTAVALO.

El sistema de control interno es una de las bases que garantiza el correcto desempeño de las instituciones en los últimos tiempos, por ello se realizó una entrevista al gerente de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., para conocer cuál o qué tipo de control se maneja dentro de la institución.

El gerente afirma que la institución cumple con los permisos legales desde el año 2010 con el MIES y a partir del 2012 con la SEPS. Además, la cooperativa se encuentra conformada por: Asamblea General de Representantes, Consejo de Vigilancia, Consejo Administrativo, socios y clientes. Esto da credibilidad de que sus procesos internos se efectúan correctamente respetando las leyes impuestas por la SEPS.

En cuanto al control interno que se maneja dentro de la cooperativa, el entrevistado afirma que existe un reglamento básico y un personal responsable de hacer cumplir las normas, sin embargo, su aplicación ha sido relativamente parcial o insuficiente y se sugiere la creación de un manual de procedimientos actualizado. El pertenecer al segmento 3 ha dado lugar a la aparición de nuevas áreas en la cooperativa que requieren de mayor y estricto control en sus actividades. Cabe recalcar que actualmente no existe un área dedicado al control de los procesos crediticios.

**ANÁLISIS SOBRE EL RESULTADO OBTENIDO DE LA ENTREVISTA AL
SUPERVISOR GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
ECUACRÉDITOS LTDA., DEL CANTON OTAVALO.**

1. ¿Conoce usted si la institución cuenta con políticas internas para otorgar créditos?

Las políticas internas sobre las cuales se enmarca la otorgación de créditos es el reglamento de crédito. Se puede decir que su grado de aplicación se encuentra en un 90%.

2. ¿Cómo se controla el uso del reglamento interno en el área de créditos?

Actualmente la mayor parte de políticas han sido parametrizadas en el mismo sistema financiero que mantiene la cooperativa, (montos mínimos y máximos por la línea de crédito, tasas de interés, requisitos, garantías).

3. ¿Se ha socializado el organigrama a todo el personal financiero?

No se ha socializado el organigrama al personal financiero, por ende no existe aún su aplicación.

4. ¿Se realizan actividades estratégicas para la recuperación de la cartera?

Si, se realizaban planes anuales, actualmente se tiene realizado un plan de recuperación de dos años, contados desde enero 2018.

5. ¿Considera usted que se recoge información actualizada del socio mediante la recepción de documentos que permita verificar y analizar el historial crediticio de los socios?

Aún se debe contar con información adicional. Información respecto a temas judiciales que pudieran tener los solicitantes del crédito, vinculaciones respecto a narcotráfico o terrorismo, juicios con el sector público.

6. ¿Dispone la institución con un manual de control interno propio y actualizado para el otorgamiento de créditos y el proceso de recuperación de la cartera?

Específicamente un manual de control interno para otorgación y recuperación aún no se ha desarrollado, se trabaja en base al reglamento de créditos.

7. ¿Qué procedimientos harían falta en el seguimiento de crédito para la óptima recuperación de cartera?

Generar procesos adecuados los cuales puedan ser medidos y controlados, así como, una asignación adecuada de actividades y responsabilidades.

8. ¿Cuáles considera usted que son las razones por las que se genera cartera vencida?

- Inadecuado análisis antes de la otorgación de crédito.
- Falta de seguimiento de la inversión.

9. ¿Sabe usted cuáles son los problemas que puede tener la institución si sobrepasa los índices de morosidad establecidos por la entidad reguladora?

Las observaciones respecto a los índices de morosidad podrían conllevar a una supervisión intensiva y en el peor de los casos a ser intervenida. Se prevé generar procesos adecuados desde la primera etapa de la otorgación del crédito.

10. ¿Cómo se informa a los socios cuando se encuentran en estado de morosidad?

Mediante llamadas telefónicas, notificaciones, visitas a domicilio y lugar de trabajo.

11. ¿Cree usted que es necesario implementar una guía de control interno para el otorgamiento de créditos que permita la recuperación de cartera y evitar la alta morosidad?

Si, una herramienta de control interno generaría la adecuada organización de procesos, así como, de los recursos humanos y económicos, que conlleven a la cooperativa a generar mejores resultados.

12. ¿Cuál es el valor que provisiona la institución de las cuentas incobrables?

Actualmente la cooperativa ha logrado la provisión del 20% del total de la cartera vencida, que en valor monetario es cerca de los 200,000.00 dólares.

13. ¿Cuánto le cuesta a la cooperativa recuperar montos atrasados?

En realidad, no se ha generado un análisis o cálculo relativo de lo que genera económicamente recuperar un crédito vencido.

14. ¿El personal de crédito muestra compromiso con los objetivos planteados?

Si, sin embargo, es necesario que el personal comprometido trabaje en base a parámetros y procedimientos adecuados que les permitan optimizar tiempos, es decir, lograr los objetivos, pero en el menor tiempo posible y con pocos recursos.

ANÁLISIS SOBRE EL RESULTADO OBTENIDO DE LA ENTREVISTA AL SUPERVISOR GENERAL DE CRÉDITO

El sistema de control interno es una de las bases que garantiza el correcto desempeño de las instituciones en los últimos tiempos, por ello se realizó una entrevista al supervisor general de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., para conocer cuál o qué tipo de control se maneja dentro de la institución.

Para iniciar, la Ingeniera Viqui Duque, Supervisora General de Crédito, afirmó que la institución si cuenta con políticas para la otorgación de créditos, y todo ello se encuentra enmarcado dentro un reglamento existente, y considera que su grado de aplicación es un 90%.

El dato anterior indica una cierta diferencia con la información obtenida de las encuestas al personal financiero, puesto que, ellos habían afirmado un rango del 25% al 50% de aplicación de los manuales existentes, lo que supone, desconocimiento y falta de socialización por parte de la administración, que ha ocasionado un rendimiento inferior al esperado por parte del personal. Como se puede observar, la supervisora es la encargada de controlar y revisar todos los movimientos diarios de la cooperativa, por lo tanto, es sumamente importante el cumplimiento del uso de las normativas, y el compromiso adquirido por cada persona involucrada en el proceso, para su correcta aplicación con el fin de evitar sobrecargas de trabajo al supervisor.

En cuanto al control sobre el uso del reglamento interno, la supervisora de créditos contestó que a la fecha se encuentran parametrizadas en el mismo sistema financiero que mantiene la cooperativa. No obstante es necesario realizar otro tipo de controles sorpresivos ya que la excesiva confianza en la manipulación por parte de personal puede ser aprovechada para actos fraudulentos.

Por otra parte, existe la carencia de un organigrama formal dentro de la cooperativa, esto ha provocado el desconocimiento de la segregación de funciones, un problema común en muchas instituciones, incluyendo a esta cooperativa. Así lo evidencia el personal financiero,

expresando que se requiere una adecuada segregación de funciones que les permita desarrollar el trabajo justamente.

Continuando con la entrevista, en cuanto a las estrategias para la recuperación de la cartera, estas se realizan anualmente con un plan de recuperación de dos años, contando desde el inicio del siguiente año. Puede ser una estrategia no tan efectiva por el tiempo para el que se establece, es importante tener en cuenta que se habla de rubros significativos que puedan o no recuperarse en su totalidad, es por ello que se necesita modificar las estrategias a corto o mediano plazo.

Otro punto importante se centra en cuanto a la información que se requiere acerca del socio para conceder créditos. Según la supervisora de créditos, se debería solicitar al socio información respecto a temas judiciales, con el fin de tener un mayor control de las colocaciones de créditos.

En cuanto a la disposición de un manual de control interno actualizado, aún no se ha desarrollado alguno. Se trabaja en base al reglamento de créditos, es decir, no se cuenta con un manual de apoyo a los procesos que realizan el personal financiero en sus actividades cotidianas por lo que existe la necesidad de crear un manual acorde a las exigencias de la institución.

Si no se toman las medidas como las mencionadas anteriormente, a tiempo la institución puede tener problemas que conllevarían a una supervisión intensiva y en el peor de los casos ser intervenida.

En conclusión, la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., maneja un control interno deficiente en cuanto a los procesos básicos de crédito, esto es a causa de la ausencia de un manual de procedimientos para el área de créditos que ayude a la adecuada organización de procesos y talento humano.

2.7.3 Ficha de observación.

Tabla 20. Ficha de observación.

FICHA DE OBSERVACIÓN				
Empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecuacréditos Ltda.				
Lugar: Área de créditos				
INDICADORES	Valoración			
	1	2	3	N
Acerca del aspecto legal				
¿Está legalmente constituida la cooperativa?			x	
¿Todos empleados se encuentran bajo un contrato laboral?		x		
¿La cooperativa tiene los permisos de funcionamiento?			x	
Acerca de la administración				
¿La cooperativa tiene un organigrama oficial?				x
¿Existe un reglamento interno?			x	
Acerca del área de créditos				
¿Existe un manual de procedimientos?				x
¿Se controlan los procesos crédito?		x		
¿Es adecuado la recepción de documentos?		x		
¿Atención personalizada al cliente?			x	
¿Se verifica datos adecuadamente?		x		
¿Se evalúan y resuelven los correctamente los créditos?		x		
¿Es adecuado el proceso de otorgamiento?	x			
¿Se provisiona de acuerdo con la normativa?			x	
¿Se utilizan diversos medios de capacitación?	x			
¿Existe programas de capacitación?	x			
¿Existe un responsable del control interno?		x		
¿Los empleados mantiene una actitud motivada?	x			
¿Cuenta el área de crédito con personal suficiente?	x			
¿la cooperativa tiene un área de auditoría?				x
¿Tecnológicamente la cooperativa es competitiva?		x		
Acerca del sistema de control interno				
¿Se evidencia flujogramas del proceso crediticio?				x
¿Existe controles con frecuencia?				x
¿Existe una adecuada segregación de funciones?				x
Valoración				
N= No es posible observar, 1= Poco adecuado/ Necesita mejorar				
2 =Medianamente adecuado/ En proceso, 3 = Adecuado/ Logrado				

Fuente: Investigación directa - Cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda. (2018)

ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN REALIZADA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITOS ECUACRÉDITOS LTDA. DEL CANTÓN OTAVALO.

La observación realizada en el área de créditos ha permitido al investigador involucrarse activamente en los procesos diarios que suceden en la cooperativa. Esto ha ayudado a conocer de primera mano la forma de responder a cada situación, así también, la conducta del personal involucrado en el área de créditos.

Está claro que la ausencia de un control interno ha dado paso a muchas falencias en los procesos que se suscitan en el área de créditos. Es así que incluso habiendo un responsable a cargo de llevar dicho control, no ha sido posible hacer cumplir al pie de la letra las normativas para brindar un servicio eficiente.

Al momento de recabar información sobre temas legales, se pudo constatar que la cooperativa funciona en calidad de persona jurídica con todos sus documentos en orden. Sin embargo, hay aspectos muy importantes con los que no cuenta la cooperativa, estos son, un organigrama oficial, un manual de procedimientos y procesos adecuados controlables que aseguren tanto el desempeño y la competitividad de la institución frente a la competencia. Es importante mencionar que la tecnología y la infraestructura de la competencia es mucho mayor lo que amenaza la estabilidad de la entidad, si esta no consigue un valor agregado.

En cuanto al personal que labora en esta entidad, se pudo notar claramente la amabilidad y el entusiasmo con el que tratan a sus socios y clientes, esto hace que la cooperativa tenga una buena imagen. Durante la observación también, se pudo apreciar que existe un descuido por parte de los administradores en no preparar o capacitar con frecuencia a su personal, no se pudo evidenciar ningún registro sobre algún tipo de instructivo directo reciente y también la existencia de sobrecarga de trabajo, esto a la larga podría generar posibles resentimientos en sus empleados y decaer en la forma como ofrecen los servicios, en consecuencia, afectaría el desempeño de la cooperativa.

2.8 FODA

2.8.1 Identificación de fortalezas

- F1. Trato personalizado con el cliente.
- F2. La cooperativa cuenta con un reglamento interno para el desarrollo de sus actividades.
- F3. El personal que labora dentro del área de créditos está comprometido con los objetivos planteados.
- F4. Políticas parametrizadas en el sistema financiero que mantiene la cooperativa (montos mínimos y máximos por la línea de crédito, tasas de interés, requisitos, garantías).

2.8.2 Identificación de oportunidades

- O1. Crecimiento esperado de la economía ecuatoriana. (Anexo 6)
- O2. Reactivación del sector productivo mediante la inyección de 235 millones para micro y mediana empresa, artesanos y economía popular y solidaria. (Medidas económicas Ecuador, agosto 2018).
- O3. Incremento o restitución del bono de desarrollo humano a las 101.000 familias ecuatorianas. (Medidas económicas Ecuador, agosto 2018).

2.8.3 Identificación de debilidades

- D1. Carencia de manual de procedimientos para el área de crédito.
- D2. Falta de supervisión de los directivos a los empleados en el área de créditos.

- D3. Número de personal insuficiente para el área de créditos.
- D4. Deficiente segregación de funciones.
- D5. Falta de programas de capacitación al personal.
- D6. Escasa publicidad para promocionar los productos crediticios.

2.8.4 Identificación de amenazas

- A1. Avanzada tecnología de la competencia.
- A2. Incremento del Impuesto a la Renta del 22% al 25%. (Medidas económicas Ecuador, agosto 2018).
- A3. Cambios en el marco jurídico regulatorio ecuatoriano.

2.9 Estrategias FA, FO, DO, DA

2.9.1 FA (maxi – mini)

- FA1. Invertir recursos para obtener una fuerza de trabajo altamente capacitada, mediante instrucción directa y conferencias con el fin de ofrecer un mejor servicio a los clientes y destacar la imagen corporativa frente a la competencia.
- FA2. Análisis permanente de escenarios por cambios en marco jurídico, por medio de boletines económicos de diversas fuentes confiables, con el propósito de adoptar medidas que disminuya el impacto de dichos cambios.
- FA3. Inversión en tecnología que permita ofrecer un valor agregado y lograr mayor competitividad.

2.9.2 FO (maxi – maxi)

- FO1. Promocionar productos crediticios a corto plazo, a través de un plan de marketing para ganar más socios.
- FO2. Capacitación permanente al personal financiero sobre atención al cliente y técnicas de cobranza, por medio de conferencias para ganar un nicho más en el mercado.
- FO3. Establecer control de la aplicación de los planes plasmados para un desarrollo eficiente de las actividades.

2.9.3 DO (mini – maxi)

- DO1. Promoción y publicidad sobre colocaciones, implementando estrategias de marketing con el propósito incrementar las captaciones.
- DO2. Integrar nuevo personal requerido mediante el proceso de reclutamiento para el desarrollo de las actividades del área de crédito.
- DO3. Crear y socializar adecuadamente la segregación de funciones al personal del área de créditos para la correcta ejecución de laborales.

2.9.4 DA (mini – mini)

- DA1. Elaboración de un manual de procedimientos para el área de créditos como guía para el apropiado desarrollo de los procesos.
- DA2. Concientizar a las autoridades sobre la importancia del control interno y comprometerlos a la aplicación adecuada de este sistema en todas las áreas.

2.10 Determinación del problema diagnóstico

La cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda. del cantón Otavalo, desde el punto de vista operacional, se encuentra estructurada conforme a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y del Sector Financiero Popular y Solidario, esto atribuye confianza y transparencia en el desarrollo de sus actividades.

Desde el punto de vista administrativo, la institución no ha socializado y aplicado el organigrama oportunamente, lo cual ocasiona sobrecarga laboral debido a que no se define exactamente el rol que debe ejercer el personal, seguido también está la inexistencia de un manual de procedimientos para el área de créditos. Todas las actividades que se realizan desde el otorgamiento del crédito hasta el seguimiento y recuperación de los montos colocados, son controladas de modo deficiente por el responsable del área designado según el reglamento de crédito existente basado en la SEPS, cabe señalar que externamente dichas actividades están controladas también por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), así lo afirma el personal del área de créditos que participó durante la investigación.

Entre otros aspectos que deterioran la fluidez de los procesos crediticios, está la falta de actualización de conocimientos del personal, pues no se cuenta con programas de capacitación para mantener y mejorar los servicios que se ofrecen; además, no cuenta con personal especializado, tecnológicamente no existe innovación y se ve enfrentado por la publicidad de la competencia, si bien la cooperativa ha tenido un crecimiento acelerado, con los problemas mencionados podría estar enfrentándose a amenazas que pueden afectar su estabilidad.

La cooperativa, con pocos años de experiencia en el mercado ha ganado un buen nicho de socios, sin embargo, el deficiente control interno en el manejo de los procesos crediticios, ocasiona errores internos, por consiguiente también afecta al área de créditos limitando el alcance de los objetivos planteados. De ahí nace la importancia del control interno, de la necesidad de esclarecer y puntualizar dichas falencias, mitigando en lo posible los riesgos que puede causar la problemática que se halló dentro de la investigación. Oportunamente, es

fundamental crear un manual de procedimientos para el área de crédito, esto con el fin de controlar efectivamente el área bajo un proceso estricto establecido.

En conclusión, gracias a la investigación realizada y la información obtenida en todo el proceso, se encuentran los fundamentos que dan aval y se propone la idea del **Diseño de un sistema de control interno en el área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecuacréditos Ltd., del cantón Otavalo**, convirtiéndose de esta manera en una herramienta que brinde apoyo al mejor desempeño de las actividades en el área de créditos.

CAPÍTULO III

3 PROPUESTA

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO



 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA.</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 2 de 56
		Actualizado: Julio 2018

3.1 Plan estratégico de la cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda.

3.1.1 Misión

Favorecer el desarrollo económico y social de nuestros socios y socias, permitiendo impulsar su desarrollo y crecimiento. Cumpliendo nuestras normas de prudencia financiera.

3.1.2 Visión

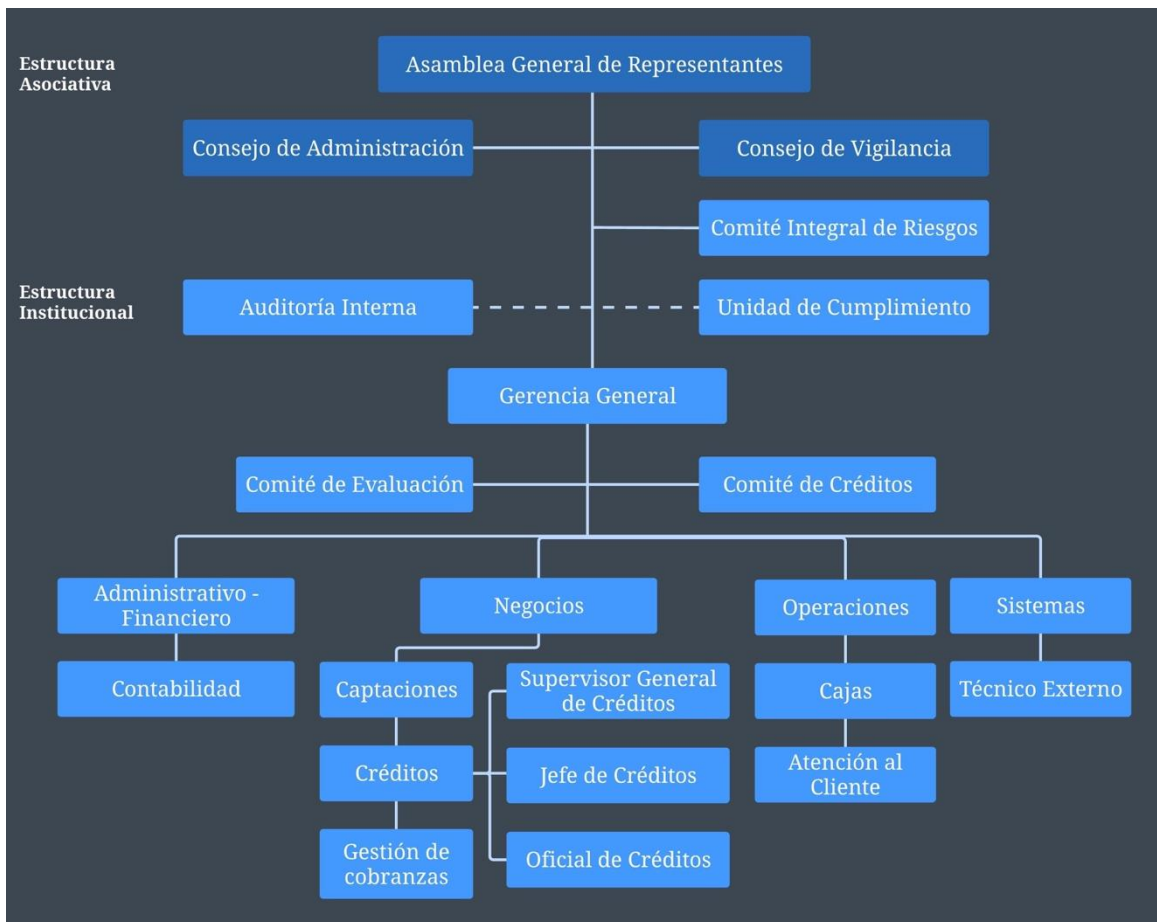
Seremos una cooperativa modelo que aliente la participación de los socios y socias, convirtiéndose en aliados estratégicos para favorecer su desarrollo.

3.1.3 Valores corporativos

- Ayuda mutua
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad
- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad social
- Ética

3.1.4 Organigrama estructural

A continuación, en la figura 24 se muestra el organigrama estructural propuesto para cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda., del cantón Otavalo.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Jenny De la torre			Julio del 2018

Figura 23. Organigrama estructural de la COAC Ecuacréditos Ltda.

Fuente: Investigación directa - Cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda. (2018)

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 4 de 56
		Actualizado: Julio 2018

3.2 Diseño de la guía para la recuperación de la cartera

En la actualidad, las instituciones financieras son más competitivas y solo aquellas que administren acertadamente las estrategias de negocio como el manejo del control interno y procedimientos organizados generaran un valor agregado a la institución.

Con el propósito de mejorar el desempeño de la institución y que esta sea más competitiva, se propone diseñar un manual de procedimientos y políticas para el área de crédito enfocado recuperación de la cartera.

En este capítulo se expone la definición de cada uno de los procedimientos en donde se describe: el objetivo, las políticas, los actores que intervienen y el desarrollo junto con el diagrama de flujo que muestra en detalle el proceso.

3.2.1 Procedimientos para otorgar un crédito.

El proceso crediticio que se propone en esta investigación tiene cinco componentes:

- a) La promoción.
- b) La integración y solicitud.
- c) La evaluación y resolución.
- d) El otorgamiento.
- e) El seguimiento y evaluación.

A continuación, el diagrama de flujo del proceso crediticio:

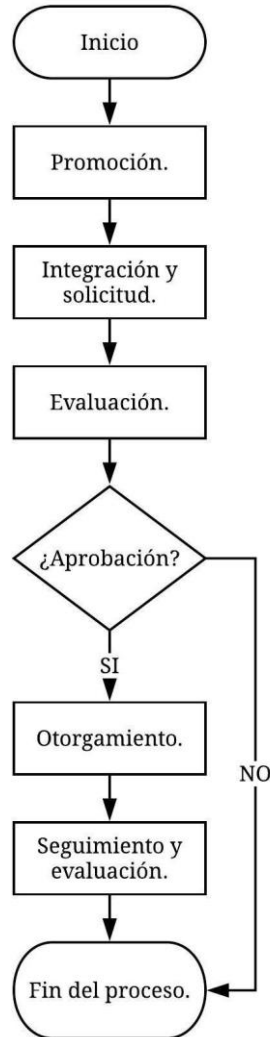


Figura 24. Diagrama de flujo del proceso crediticio de la COAC Ecuacréditos Ltda.
Fuente: Investigación directa - Cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda. (2018)

 ECUACRÉDITOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 6 de 56
		Actualizado: Julio 2018

A) PROCESO CREDITICIO: LA PROMOCIÓN

ÍNDICE

- A1. Objetivo**
- A2. Política**
- A3. Alcance**
- A4. Desarrollo**
- A5. Diagrama de flujo**
- A6. Documentación asociada**

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 7 de 56
		Actualizado: Julio 2018

A1. Objetivo

Ofertar promociones de productos crediticios dirigido a socios y futuros socios, basándose en un proyecto con fines publicitarios previamente consensuados por un comité de evaluación.

A2. Política

Considerando que, la cooperativa es una empresa, se asume que sus promotores están en la capacidad de:

1. Receptar, analizar y entregar una resolución a la propuesta técnico-económica de un proyecto de promoción.
2. Aprobado el punto anterior, deberá diseñar, evaluar, ejecutar y dar seguimiento al nuevo proyecto de promoción.
3. El documento deberá contener los siguientes apartados:
 - Denominación del proyecto: Expresión característica que identifique el proyecto publicitario.
 - Descripción del proyecto: Un párrafo describiendo la idea principal, explicando el contenido del proyecto publicitario a desarrollarse. Además, de definir hacia quién va dirigido y los resultados que se obtendrán en un plazo determinado.
 - Justificación: Se detallan: el problema identificado, la necesidad de solucionarlo y el beneficio que se obtendrá como retribución.
 - Marco institucional: Especifica la organización o comité responsable de la planificación y ejecución del proyecto.
 - Finalidad del proyecto: Describe el estado final resultante tras la ejecución del proyecto de promoción.

- **Objetivos:**
 - General: define la meta alcanzable. Puede coincidir con la finalidad.
 - Específicos: se definen los subprocesos y su finalidad, haciendo énfasis en que su cumplimiento contribuye a alcanzar la meta del objetivo general.
- **Personas destinatarias:** Se identifica y describe los beneficiarios directos indirectos que se favorecerán tras la ejecución del proyecto.
- **Localización física:** Se describe el lugar o área donde se ejecutará el proyecto de promoción.
- **Actividades y tareas:** Se describen las actividades o tareas secuenciales que se ejecutarán en una fecha y tiempo determinado, dando cumplimiento a los objetivos planteados.
- **Metodología:** Definen los métodos o modos de realizar las actividades. Además, describe a el comportamiento de la organización cuando se realizan dichas actividades.
- **Calendario de trabajo y agenda de actividades:** Determina los momentos y espacios en que estas actividades tendrán lugar, estableciendo la secuencia de las mismas, considerando recursos y responsabilidades.
- **Administración del proyecto:** Describe la estructura de gestión para su organización (organigrama estructural del comité encargado).
- **Recursos:** Se detallan de acuerdo con su desempeño: humano, material, técnico, económico.
- **Presupuesto:** Se refiere a los costos que incurren directa o indirectamente desde el inicio hasta la finalización del proyecto de promoción. Se señalan además los ingresos que se pretende alcanzar.
- **Evaluación:** Se define la forma de evaluar el momento, los encargados y las variables con sus respectivos indicadores. Aquí también se toma en cuenta la eficacia y eficiencia con la que el proyecto se desempeña.

- Factores externos: Se evalúan aspectos de terceros que podrían incidir en el proceso de ejecución del proyecto y puedan afectar al mismo. Se los debe señalar indicando el grado de incidencia y su posibilidad de suceder.

A3. Alcance

- Departamento de negocios
- Área de crédito
- Comité de evaluación

A4. Desarrollo

El proceso de la promoción crediticia de la Cooperativa Ecuacréditos Ltda., inicia con la exposición de una idea propuesta por un personal de la institución, el mismo que lo describe en un documento donde incluye la descripción de las actividades, exponiendo con claridad las pretensiones de dicha idea y los posibles beneficios en retribución con la institución. A continuación, dicho documento pasa por el Comité de Evaluación, quienes la someten a una estricta revisión para finalmente dar la resolución final de viabilidad y factibilidad del proyecto.

El tiempo que demore el Comité de Evaluación en dar una resolución a la propuesta, también dependerá de la consideración de los factores internos y externos que pudieran incidir antes, durante y después de la ejecución de dicha propuesta, esto con la finalidad garantizar su correcto desarrollo.

Una vez analizada y aprobada la propuesta, en conjunto con el plan estratégico y planes operativos anuales del año en curso, se da inicio al diseño del proyecto de promoción en base a los parámetros detallados en la política propuesta. El siguiente paso se enfoca en la socialización con el Consejo de Administración, seguido por los oficiales de crédito quienes definen la ejecución.

A5. Diagrama de flujo

Diagrama de flujo de la promoción crediticia.

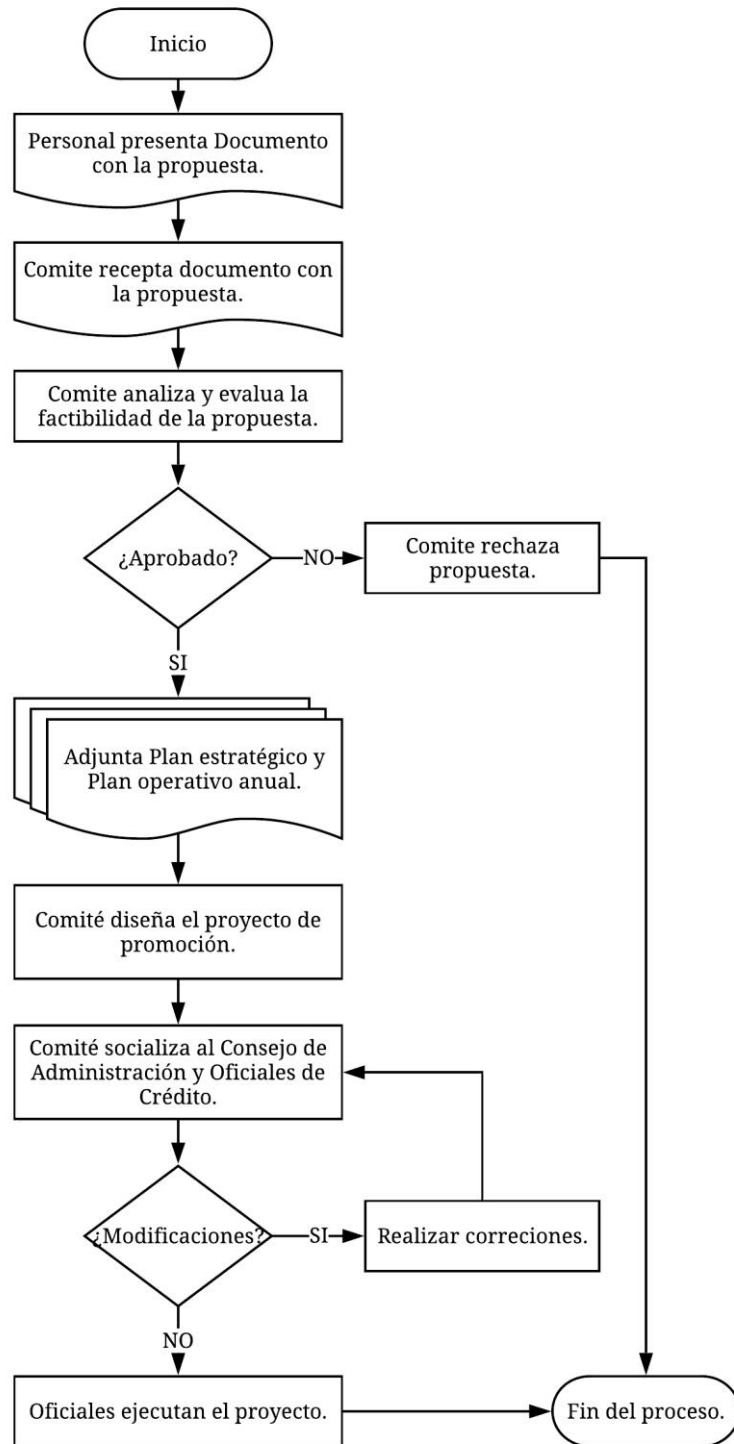


Figura 25. Diagrama de flujo de la promoción crediticia de la COAC Ecuacréditos Ltda.
 Fuente: Investigación directa - Cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda. (2018).

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 11 de 56
		Actualizado: Julio 2018

A6. Documentación asociada.

- Folletos, trípticos, dípticos (Anexo 7).
- Carpetas con la imagen corporativa (Anexo 8).
- Volantes promocionales (Anexo 9).
- Diseño y grabación de DVD's y Cd's.
- Carteles.
- Libros.
- Material de papelería.
- Exhibidores para congresos.
- Materiales promocionales.
- Merchandising.

 ECUACRÉDITOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 12 de 56
		Actualizado: Julio 2018

B) PROCESO CREDITICIO: INTEGRACIÓN Y SOLICITUD.

ÍNDICE

B1. Objetivo

B2. Política

B3. Alcance

B4. Desarrollo

B5. Diagrama de flujo

B6. Documentación asociada

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 13 de 56
		Actualizado: Julio 2018

B1. Objetivo

Integrar a socios y futuros socios a la entidad usando el proceso de solicitud de crédito, esto, a través de un proceso de recepción y validación previa de la documentación requerida, así como las garantías reales del socio.

B2. Política

Toda solicitud ligada a este proceso debe cumplir con las siguientes políticas:

- El correcto llenado de la solicitud del formulario de crédito.
- Existencia del solicitante como cliente de la cooperativa.
- Para renovación de créditos, se tratará con el jefe de crédito.
- No estar en la lista de Buró de Crédito.
- Documentos verídicos y requeridos. (requisitos. B6)
- Firmas de responsabilidad correspondiente a los tramitadores
- Fecha de recepción en la parte inferior del documento.

B3. Alcance

- Departamento de negocios.
- Área de crédito.

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 14 de 56
		Actualizado: Julio 2018

B4. Desarrollo

Consiste básicamente en la recepción y creación de solicitud (carpeta del cliente) de productos crediticios para los socios y futuros socios, el cual puede englobar uno o varios productos, entre los que pueden ser: crédito de consumo, crédito de vivienda y microcrédito.

En esta etapa se estudia el perfil de los solicitantes, por ello cada trámite debe contar con el correcto llenado y diligenciado, seguidamente afiliar a la persona como socio de la entidad en caso de no serlo hasta la fecha.

Lo siguiente es verificar en el sistema, si el solicitante con el rol de deudor tiene otra solicitud de crédito en curso, en tal caso es necesario analizarlo con una entrevista con el jefe de créditos. En este mismo proceso se hace la verificación de que el socio no se encuentre listado en el buró de crédito, y de ser así automáticamente su solicitud será denegada.

Por último, se adjuntan los documentos fidedignos requeridos, con la adjudicación de la firma de responsabilidad del oficial y la fecha de recepción en la parte inferior de la solicitud.

B5. Diagrama de flujo

Diagrama de flujo de integración y solicitud.

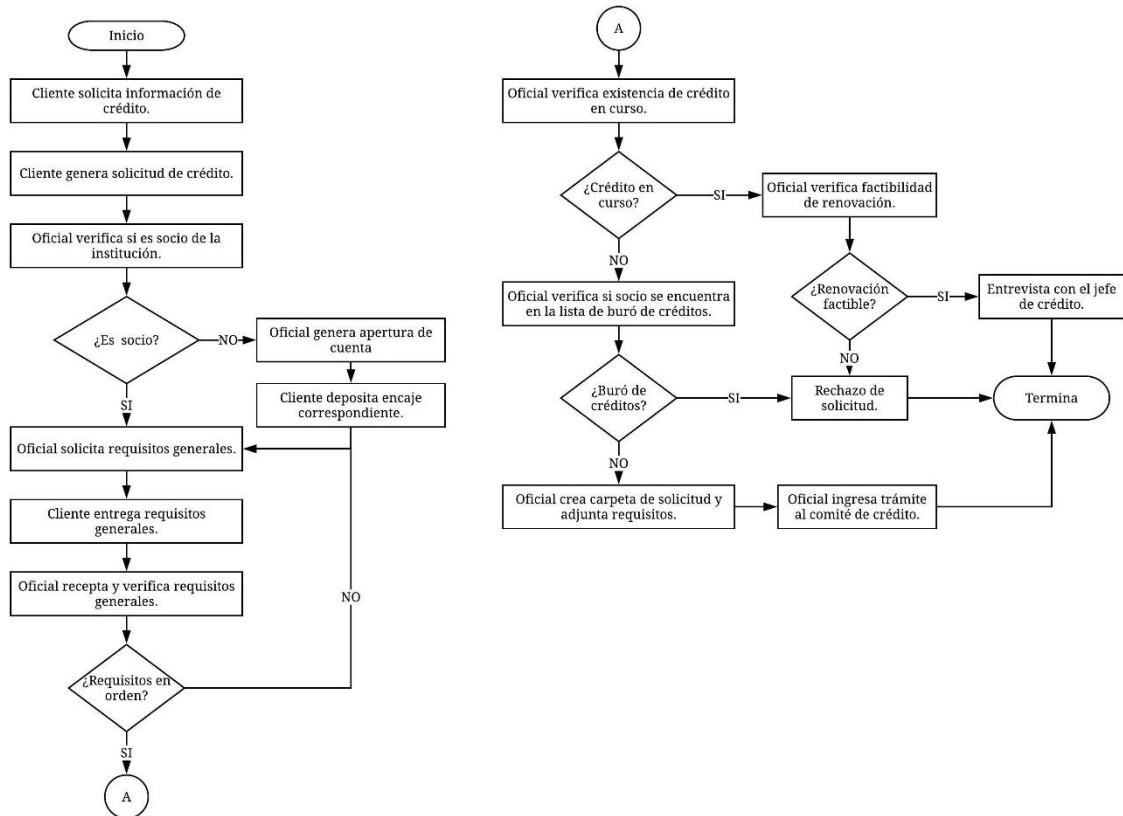


Figura 26. Diagrama de flujo del proceso de integración y solicitud de la COAC Ecuacréditos Ltda.

Fuente: Investigación directa - Cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda. (2018).

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 16 de 56
		Actualizado: Julio 2018

B6. Documentación asociada.

Requisitos generales del cliente

- Solicitud de crédito del deudor.
- Copia a color de cédula de identidad legible y vigente.
- Copia del certificado de votación legible y vigente.
- Copia de planilla de servicio básico (luz, agua) de uno de los 2 últimos meses de su lugar de residencia.
- 2 fotos tamaño carné.

En caso de garantías hipotecarias:

- Copia de escritura (casa, vehículo o terreno).
- Pago del impuesto predial.
- Justificativo de las actividades económicas y/o fuente de pago.
- 2 referencias personales.
- Garante (a partir de los \$ 2.000,00 dólares).

Dependiente:

- Certificado de trabajo, el cual deberá tener antigüedad laboral, cargo actual e ingresos, con firma y sello original de la empresa.
- Roles de pago de los 3 meses anteriores a la solicitud.

 ECUACRÉDITOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA.	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 17 de 56
		Actualizado: Julio 2018

Como independientes o dueños de negocio a título personal:

- Copia del RUC o RISE.
- Copia de la declaración de Impuesto a la Renta.
- Copia de la declaración del IVA de los 6 últimos meses.
- Contar con una fotografía panorámica del inventario.

C) PROCESO CREDITICIO: EVALUACIÓN Y RESOLUCIÓN.

ÍNDICE

C1. Objetivo

C2. Política

C3. Alcance

C4. Desarrollo

C5. Diagrama de flujo

C6. Documentación asociada

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 19 de 56
		Actualizado: Julio 2018

C1. Objetivo

Evaluar el nivel de riesgo de la persona solicitante y exigir soportes en documentación o información que permitan identificar clara y objetivamente su perfil, con el propósito de emitir finalmente una resolución de autorización o rechazo.

C2. Política

En este proceso, la entidad financiera somete a un análisis la solicitud de crédito, con el fin de afianzar y disminuir los riesgos. A continuación, se listan las políticas aplicables para este proceso:

- Verificación y levantamiento de información in situ.
- Revisión de la carpeta de solicitud para definir el nivel de concordancia entre la información detallada en la misma, la documentación entregada y la información recolectada en la visita domiciliar.
- Clasificar al cliente en: dependiente, independiente o mezcladores.
- Clasificar el tipo de crédito solicitado por: destino, plazo, sujeto, garantía y/o condiciones.
- Un cliente es dependiente si, tiene al menos 1 año de estabilidad laboral para el crédito.
- Un cliente independiente con RISE, realiza un reporte de visitas al establecimiento.
- Evaluar detenidamente los gastos familiares del solicitante.
- No otorgar créditos mixtos.
- Financiar actividades en base al flujo de caja actual.
- En caso de renovación de crédito, se deben realizar visitas a la unidad familiar con el objetivo de hacer un análisis cualitativo y cuantitativo.

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 20 de 56
		Actualizado: Julio 2018

- No otorga créditos a clientes con créditos castigados con o sin regularización de la situación.
- Solicitar al socio sustento en documentos, sobre: caja y cuentas por cobrar comerciales (ingresos adicionales), esto en caso de renovaciones de crédito.
- No considerar otros valores de ingreso que no estén sustentados con documentación fiable, incluso cuando este se encuentre bajo declaración juramentada.
- La duración en tiempo de este proceso es de máximo tres días.

C3. Alcance

- Departamento de negocios
- Área de crédito
- Comité de crédito

C4. Desarrollo

Esto consiste inicialmente en conocer la liquidez actual, las coberturas y la idoneidad de las garantías, que comprende, entre otros aspectos, la celeridad con que puedan hacerse efectivas, su valor de mercado técnicamente establecido, los costos razonablemente estimados de su realización y el cumplimiento de los requisitos de orden jurídico para hacerlas exigibles.

Este proceso se centra en la evaluación del crédito por parte del oficial, quien verifica y realiza el levantamiento de la información del socio. Elabora un informe de recomendación y conformidad que posteriormente se envía y presenta al Comité de crédito. El Comité es el encargado de analizar el tipo de cliente, examinar la capacidad de pago y los respaldos que demuestren que puede ser sujeto de crédito. Los criterios para la evaluación y resolución de

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LTDA</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 21 de 56
		Actualizado: Julio 2018

créditos son claves para que este proceso pueda concretarse de una forma segura y que no implique un incremento del riesgo de la entidad financiera.

El Comité de crédito emitirá la resolución correspondiente, y notificará al socio. En caso de rechazo se hará la devolución de sus documentos, y en caso de aprobación se hará una cita para indicarle la forma de pago y el plazo establecido por dicho Comité.

Este proceso termina con la emisión del acta de resolución con firmas de constancia, detallando el número de operaciones, tasas, montos aprobados por cada crédito y nombres de los involucrados.

C5. Diagrama de flujo

Diagrama de flujo de la evaluación y resolución.

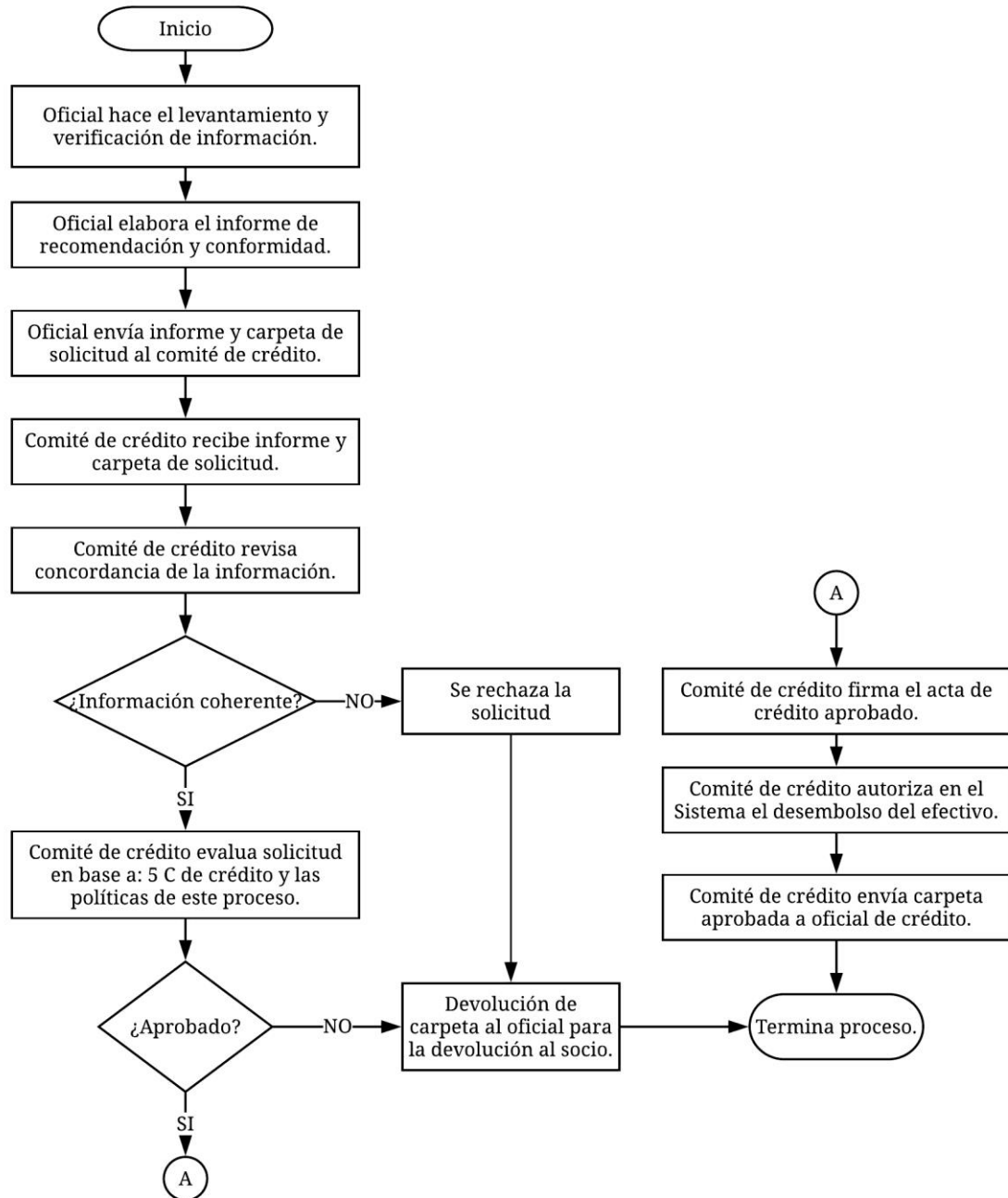


Figura 27. Diagrama de flujo de la evaluación y resolución de la COAC Ecuacréditos Ltda.
 Fuente: Investigación directa - Cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda. (2018).

C6. Documentación asociada

- Presentación de solicitud y carpeta crediticia.
- Informe de recomendaciones y conformidad.
- Acta de resolución del comité.

 ECUACRÉDITOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 24 de 56
		Actualizado: Julio 2018

D) PROCESO CREDITICIO: OTORGAMIENTO Y DESEMBOLSO.

ÍNDICE

D1. Objetivo

D2. Política

D3. Alcance

D4. Desarrollo

D5. Diagrama de flujo

D6. Documentación asociada

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 25 de 56
		Actualizado: Julio 2018

D1. Objetivo

Estipular un mecanismo eficiente para el desembolso de las líneas de crédito en el sistema operativo, hasta la acreditación del monto en la cuenta de ahorros del socio, esto una vez haya sido aprobado el crédito.

D2. Política

El comité de crédito dará aviso al departamento de operaciones para la liquidación del crédito bajo las siguientes políticas:

- El desembolso se lo realiza únicamente cuando exista emitida una resolución indicando la aprobación por el comité de crédito.
- Asegurarse de que el desembolso de efectivo se lo realice única y exclusivamente para el destino para el cual fue solicitado, con una justificación válida.
- Verificar que todos los documentos de respaldo de la operación se encuentren firmados y legalizados por: deudor, cónyuge y fiadores solidarios.
- El crédito se otorga a un conyugue a la vez.
- Se prohíbe otorgar montos de grandes cantidades a corto plazo y montos de cantidades reducidas a largo plazo.

D3. Alcance

- Departamento de operaciones.
- Área de crédito.

D4. Desarrollo

Posterior al envío de la carpeta de crédito emitida por parte del comité de crédito, es responsabilidad del oficial de crédito el notificar e informar al socio, las condiciones

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LTDA</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 26 de 56
		Actualizado: Julio 2018

definidas en la resolución (fecha de desembolso, importe de crédito y tasas de interés, tabla de amortización, seguros de vida y desgravámenes).

Si el socio está de acuerdo con los lineamientos estipulados, entonces el oficial de crédito y el socio firman un documento de conformidad. A continuación, el socio pasa por ventanilla donde caja procede a formalizar con la firma de los siguientes documentos: pagaré, hoja de resumen, orden de desembolso y un plan de pagos. En este punto caja está autorizada a efectivizar el desembolso y este proceso se registra en el sistema. Para terminar, el oficial de crédito archiva la carpeta del socio.

D5. Diagrama de flujo

Diagrama de flujo del proceso de otorgamiento y desembolso.

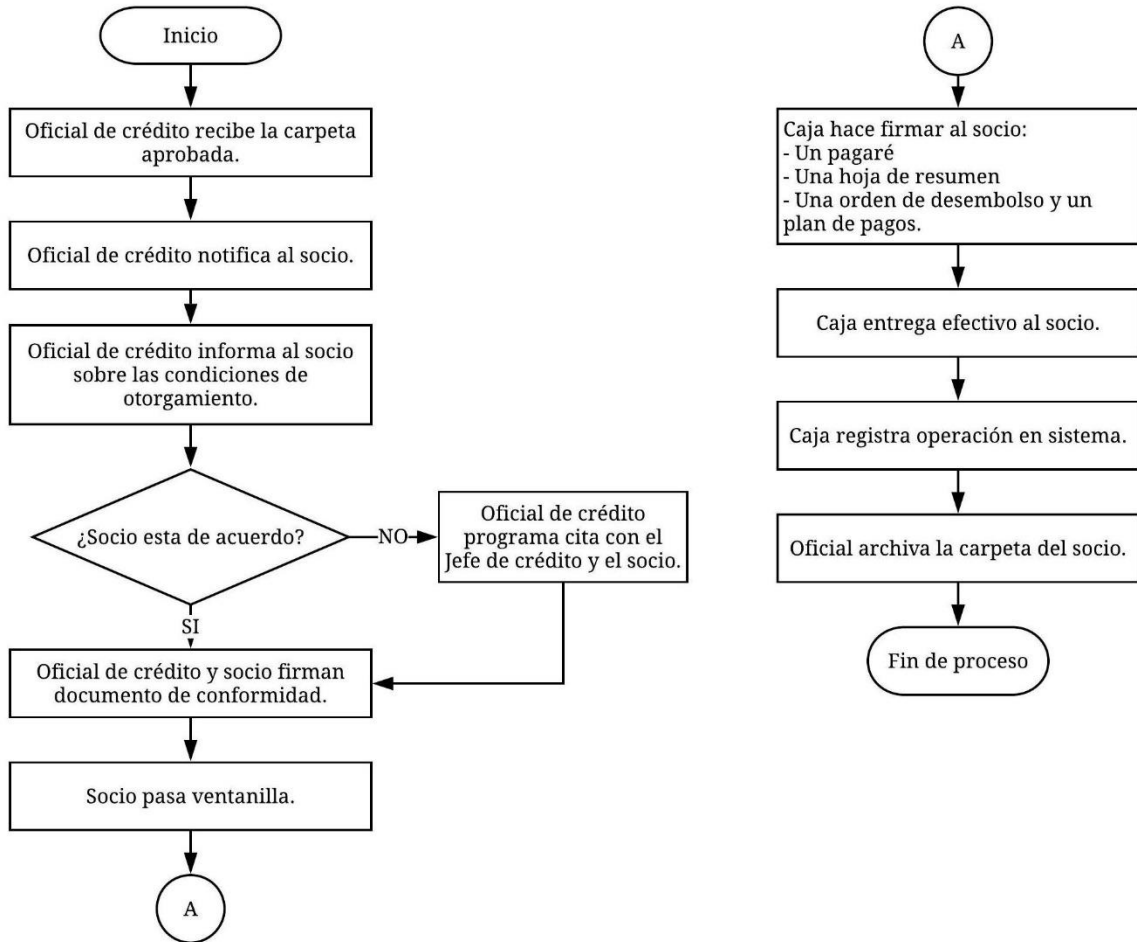


Figura 28. Diagrama de flujo del proceso de otorgamiento y desembolso de la COAC Ecuacréditos Ltda.

Fuente: Investigación directa - Cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda. (2018).

D6. Documentación asociada

- Carpeta de solicitud.
- Hoja de resumen.
- Orden de desembolso y plan de pagos.

E) PROCESO CREDITICIO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

ÍNDICE

E1. Objetivo

E2. Política

E3. Alcance

E4. Desarrollo

E5. Diagrama de flujo

E6. Documentación asociada

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 30 de 56
		Actualizado: Julio 2018

E1. Objetivo

Supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de los créditos otorgados, mediante el control sistemático y periódico de los procesos previos mencionados en este manual, con el fin de garantizar la estabilidad crediticia de la entidad financiera.

E2. Política

El supervisor general de crédito es el encargado de fortalecer el cumplimiento de este proceso, las siguientes, son las políticas a las cuales deberá regirse para el correcto funcionamiento de este proceso:

- Con frecuencia y en períodos establecidos, deberá verificar el cumplimiento de las políticas expuestas en este manual mediante un cuestionario de control interno.
- Asegurarse de que los responsables de ejecutar los procesos cumplan a cabalidad con su tarea establecida, ya sea de: recepción de documentos, negociación, evaluación, ejecución y toma de decisiones.
- Verificar que los créditos otorgados sean coherentes y estén dentro de los límites normativos.
- Verificar que los documentos de respaldo sean válidos.
- En caso de encontrar inconsistencias con en cualquier proceso expuesto en este manual, tomará las acciones correctivas que considere adecuadas y socializará con los comités, oficiales y jefes de crédito involucrados en el crédito otorgado específico.
- De suceder la política anterior, creará un acta firmada por los involucrados dejando constancia de que se puso a conocimiento y que hay un compromiso de mejorar cualquier deficiencia detectada durante cualquiera de los procedimientos previos hasta el otorgamiento de crédito. Dicha acta posteriormente se adjuntará en el informe de resultados de revisión.

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 31 de 56
		Actualizado: Julio 2018

- El informe de resultados de revisión, se lo elabora una vez que todas las verificaciones de este proceso estén en orden y/o se hayan tomado las medidas correctivas.
- Se envía una copia del informe completo al gerente general y el informe original se lo archiva.

E3. Alcance

- Departamento de negocios
- Área de créditos.

E4. Desarrollo

Cuando el crédito ha sido aprobado y pasó el proceso de otorgamiento, entonces, es necesario hacer una evaluación y seguimiento. En este proceso el actor principal es el Supervisor General de Créditos (SGC), quien inicia con una revisión para cada carpeta de crédito otorgado, verificando el correcto cumplimiento de cada una de las políticas establecidas en cada proceso.

Por lo general, cada procedimiento tiene un responsable quien se encarga de su ejecución y/o cumplimiento. En este caso, el SGC debe estar al tanto de quienes son los involucrados, para en caso de haber falencias o incumplimiento realizar una notificación adecuada con el fin de corregir y mejorar dicho procedimiento para posteriores procesos crediticios.

Aunque la documentación de respaldo ya fue validada en el proceso anterior, lo que hace el SGC es dar una revisión breve con el fin de dar total credibilidad y de la validez de dichos documentos.

Cuando en algún proceso de verificación, el SGC encuentre incoherencias o incumplimiento de las políticas establecidas en este manual, tomará las respectivas acciones correctivas, notificando y socializando con los involucrados en este proceso crediticio

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 32 de 56
		Actualizado: Julio 2018

específico. Además, creará un acta de constancia donde dichos involucrados pondrán su firma, aceptando su participación y comprometiéndose en mejorar las deficiencias detectadas durante cualquiera de los procedimientos previos hasta el otorgamiento de crédito. El acta se adjunta en el informe de resultados de revisión.

El informe de resultados de revisión, se lo elabora una vez que todas las verificaciones de este proceso estén en orden y/o se hayan tomado las medidas correctivas. Finalmente, se envía una copia del informe completo al gerente general poniendo a conocimiento y en consideración el desempeño de todo el personal y del proceso crediticio en general. El supervisor general de créditos archiva el informe original.

E5. Diagrama de flujo

Diagrama de flujo de evaluación y seguimiento.

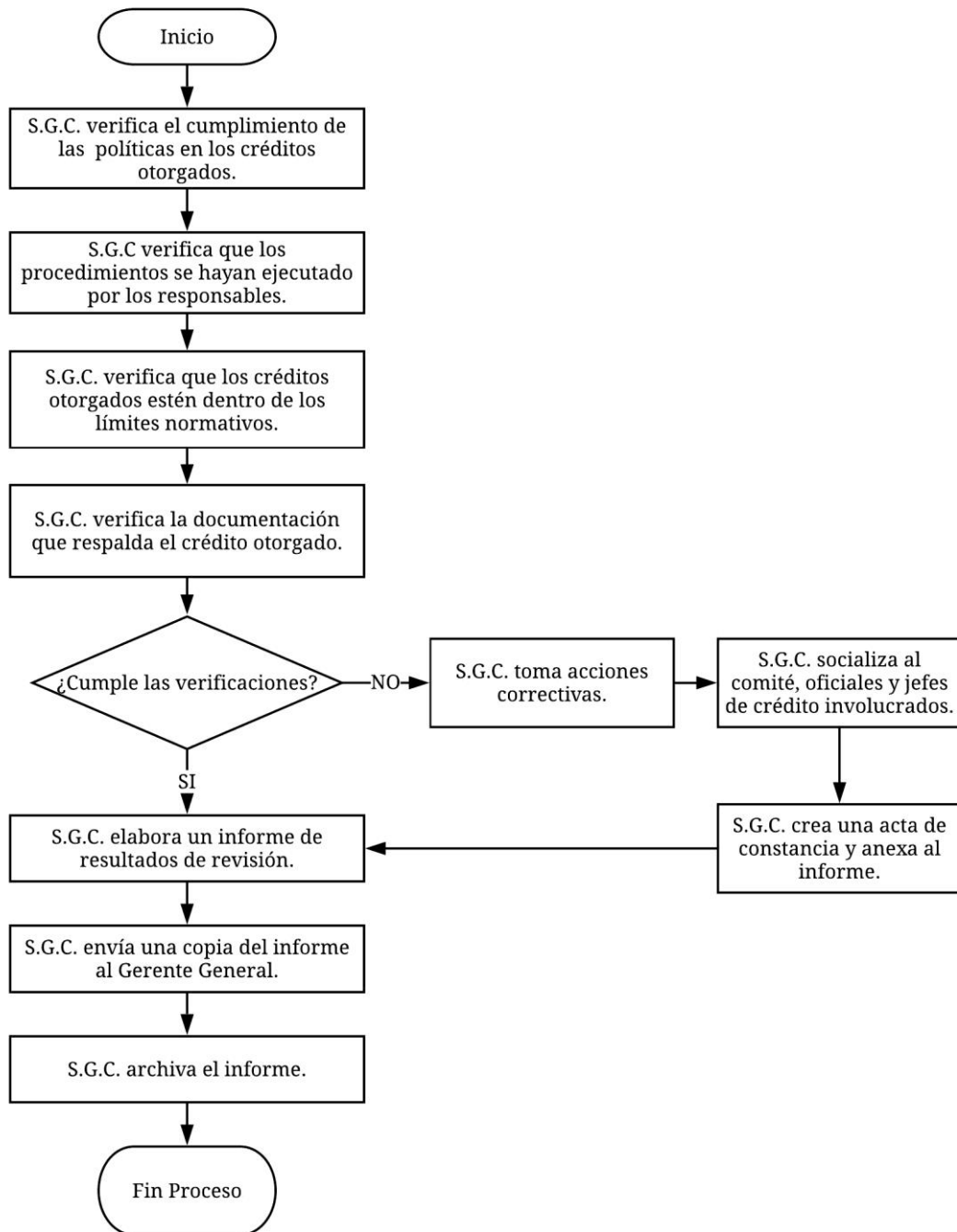


Figura 29: Diagrama de flujo de evaluación y seguimiento de la COAC Ecuacréditos Ltda.
 Fuente: Investigación directa - Cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda. (2018).

E6. Documentación asociada

- Carpeta del socio.
- Informe de resultados de supervisión.
- Acta de constancia.

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA.</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 35 de 56
		Actualizado: Julio 2018

3.2.2 Descripción de funciones

Nombre del puesto: Supervisor general de créditos.

- Evaluar las solicitudes de crédito y aprobar, suspender o negar aquellas dentro de su cupo asignado.
- Administrar adecuadamente la cartera y gestionar con su equipo la cobranza, con el fin de mantener un bajo nivel de morosidad.
- Llevar un control de las posibles excepciones y los plazos en que deben ser regularizadas, sin prórroga.
- Velar por que los funcionarios de crédito ejecuten todas las acciones pertinentes y oportunas para cumplir con el seguimiento y recuperación de la cartera.
- Establecer un sistema permanente de análisis de su cartera, bajo conocimiento del Gerente, con el fin de determinar potenciales riesgos e implementar correctivos inmediatos que permitan limitar la exposición de riesgo de la cartera.
- Analizar y proponer ajustes al manual de procedimientos y las políticas de crédito.

Nombre del puesto: Jefe de crédito

- Además de cumplir con los reglamentos y demás instructivos, será el encargado de llevar el control del cumplimiento de las actividades a signadas a los asesores de crédito.
- Controlar que se cuente con el registro actualizado de los socios prestatarios para el control y seguimiento.
- Presentar informes mensuales de la situación crediticia (morosidad), colocaciones (créditos nuevos, renovados) y recuperaciones de crédito.

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA.</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 36 de 56
		Actualizado: Julio 2018

Nombre del puesto: Oficial de crédito

- Analizar las solicitudes de crédito y el entorno, con el objetivo de asegurar la recuperación oportuna y determinar los posibles riesgos.
- Demostrar la capacidad de pago del solicitante de crédito y de sus garantes si los tuviere.
- Analizar el destino de crédito, de acuerdo con la política y segmento de atención de la Cooperativa.
- Respalda cada operación con la documentación completa.
- Recomendar la aprobación, suspensión o negación de las operaciones, sustentando técnicamente su recomendación.

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA.</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 37 de 56
		Actualizado: Julio 2018

3.2.3 Procedimiento para la recuperación de la cartera de crédito.

ÍNDICE

- A. Introducción**
- B. Objetivo**
- C. Etapas del procedimiento de cobranza**
- D. Políticas**
- E. Calificación de la cartera de créditos por edad de vencimiento**
- F. Clasificación de la cartera de créditos por nivel de riesgo**
- G. Alcance**
- H. Desarrollo**
- I. Diagrama de flujo**
- J. Documentación asociada**

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA.</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 38 de 56
		Actualizado: Julio 2018

A). Introducción

La importancia del procedimiento de la recuperación de la cartera debe significar para la cooperativa, que el actuar de manera planificada asegura la maximización del cobro y la disminución de las pérdidas de cuentas por cobrar.

Por lo tanto, implementar estrategias que mejoren el desempeño de dicha gestión, es una labor constante por parte del área de gestión de cobranza, que junto con la normatividad de la institución logre la eficiencia, eficacia y control del proceso.

En la práctica, se debe pretender captar la atención e intención de pago del deudor, aplicando los mecanismos planificados propuestos en este manual, tal que, se obtenga una respuesta ágil que concluya saldando la deuda.

Cabe señalar, que este proceso está enfocado en un tipo de cobranza preventiva, a fin de facilitar el cobro de la deuda y mantener buenas relaciones con los socios, una confianza segura que permita fidelizarlos.

B). Objetivo

Monitorear la gestión de: recaudación, recuperación y control de cartera, mediante el desarrollo de planes estratégicos que permitan el cumplimiento de políticas y lineamientos de la institución, mejorando la eficiencia de cobranza.

C). Etapas del procedimiento de cobranza

- **Etapas de persuasión.** Busca persuadir al deudor con argumentos positivos, sobre los beneficios que trae la cancelación oportuna del adeudado.

Las acciones que realiza la institución son de carácter preventivo, que buscan minimizar los riesgos de incobrabilidad y asegurar el pronto pago del cliente.

En esta etapa las actividades a realizarse son:

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA.</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 39 de 56
		Actualizado: Julio 2018

- Recordatorios: avisos de vencimiento o pago próximo.
- Contactar con el deudor: Internet, visita al domicilio, teléfono.
- Negociar el plan de pagos antes de la fecha de vencimiento.
- **Etapa pre-jurídica.** Es un esfuerzo para evitar la acción judicial o coactiva.

Busca el pago de la deuda mediante acciones encaminadas a la recuperación temprana del crédito con los deudores a quienes el cobro persuasivo no tuvo resultados positivos.

- **Etapa jurídica o coactiva.** Es un proceso contencioso que se maneja como último recurso para exigir el pago de la deuda, donde pueden intervenir: un abogado especialista, un gestor de cobranza o un asesor legal, para realizar la cobranza judicial o extrajudicial. Esta etapa se da cuando la etapa pre-jurídica no ha dado resultados positivos.

D). Políticas

Políticas de cobranzas

- El control de cobranza se efectuará desde el momento de desembolso del efectivo hasta la terminación del pago por parte del deudor.
- La recuperación de la cartera implica inicialmente mantener un enfoque de cartera vigente - recuperable y no vencida con el propósito de agilizar el cobro preventivo.
- Con anticipación, se realizará un asesoramiento personalizado al cliente con el fin de concientizar sobre el peligro de entrar en la central de riesgos.



- La cooperativa, deberá capacitar al personal de recaudación en temas de desarrollo de habilidades especializadas en la gestión de cobranza efectiva y la negociación profesional.
- Se deben hacer segmentaciones de los clientes deudores, tal que se formen listas de los mismos, tomando en consideración: el costo de gestión de la cuenta y probabilidad de pago.
- El rendimiento de las actividades de recuperación de cartera se podrá medir mediante el uso de indicadores: productividad, efectividad y calidad.
- La cobranza con enfoque al cliente implica un análisis previo al mismo para sostener buenas relaciones y adecuadas herramientas para la negociación.

Políticas para la recuperación de la cartera vencida

- Categorización de la cartera de crédito por el nivel de riesgos basándose en la tabla de riesgos establecida por la Junta Monetaria.
- Mantener un enfoque que pretenda dar por terminada una cartera vencida y tratar de no dar lugar a que dicha cartera se mantenga.
- El área de gestión de cobranzas en conjunto con el área de crédito, trabajan de forma coordinada para efectivizar con cobranzas con eficiencia.
- El área de gestión de cobranzas capacita y cuenta con el recurso humano, tal que se garantice la recaudación llevando a cabo las actividades planificadas.
- Todos los gastos que ocasione el proceso jurídico estarán a cargo del cliente deudor.
- Amnistía del 40% de intereses moratorios, cuando el deudor abona a capital e intereses corrientes.



- Serán objetos de castigo de cartera, todos aquellos créditos morosos que desde la etapa persuasiva hasta la etapa pre-jurídica presenten los siguientes hechos:
 - Como la incapacidad de pago justificada por el deudor y deudores solidarios.
 - Ausencia del deudor o deudores solidarios.
- Los casos en que la morosidad supere los 3 meses serán entregados al asesor jurídico para su recuperación
- La cooperativa evaluará periódicamente la calidad de su cartera y a la vez provisionará adecuadamente para la protección de esta, efectuando además el saneamiento de los préstamos que se califiquen como irrecuperables.
- En el caso de obtener una cartera de crédito irrecuperable, interviene el Comité de Crédito quien decidirá su pase directo a cuentas de difícil cobro.
- Aquellas carteras de crédito con mora mayor a 60 días
- serán reportadas a la central de riesgos, dando lugar a la afectación de las credenciales financieras y comerciales del cliente deudor.

E). Calificación de la cartera de créditos por edad de vencimiento.

De acuerdo con la edad de vencimiento la cartera de créditos se calificará en función de la morosidad.

Tabla 21. Tabla de riesgos establecida por la Junta Monetaria.

NIVEL DE RIESGO		PRODUCTIVO COMERCIAL ORDINARIO Y PRIORITARIO (EMPRESARIAL Y CORPORATIVO)	PRODUCTIVO COMERCIAL ORDINARIO Y PRIORITARIO (PYME)	MICROCRÉDITO	CONSUMO ORDINARIO Y PRIORITARIO	VIVIENDA INTERÉS PÚBLICO, INMOBILIARIO
		DÍAS DE MOROSIDAD				
RIESGO NORMAL	A-1	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5
	A-2	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 35
	A-3	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 36 hasta 65
RIESGO POTENCIAL	B-1	De 36 hasta 65	De 36 hasta 65	De 36 hasta 50	De 36 hasta 50	De 66 hasta 120
	B-2	De 66 hasta 95	De 66 hasta 95	De 51 hasta 65	De 51 hasta 65	De 121 hasta 180
RIESGO DEFICIENTE	C-1	De 96 hasta 125	De 96 hasta 125	De 66 hasta 80	De 66 hasta 80	De 181 hasta 210
	C-2	De 126 hasta 180	De 126 hasta 155	De 81 hasta 95	De 81 hasta 95	De 211 hasta 270
DUDOSO RECAUDO	D	De 181 hasta 360	De 156 hasta 185	De 96 hasta 125	De 96 hasta 125	De 271 hasta 450
PÉRDIDA	E	Mayor a 360	Mayor a 185	Mayor a 125	Mayor a 125	Mayor a 450

Fuente: Junta Monetaria. Resolución No. 254-2016-F (p.2). Recuperado de: <https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/>

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 43 de 56
		Actualizado: Julio 2018

F). Clasificación de la cartera de crédito por el nivel de riesgo

- **Riesgo normal (Nivel A1-A2-A3)**

Se califica a todos aquellos créditos que han demostrado tener la capacidad de pago adecuado para afrontar el contrato de crédito, esto significa, que los mismos se encuentran al día en el cumplimiento de las obligaciones, incluso cuando tienen algún contratiempo por factores externos.

- **Riesgo potencial (Nivel B1-B2)**

Se califica a todos aquellos créditos, donde los pagos tienen cierto nivel de morosidad aceptable, es decir, tienen la capacidad de pago, pero en ocasiones varía haciendo que haya retrasos en las fechas de pago. Esto puede suceder debido a factores externos como: olvido de la fecha de pago, viajes repentinos, estado de salud, entre otros, que exigen mayor atención para prevenir un riesgo mayor.

- **Riesgo deficiente (Nivel C1-C2)**

Se califica a todos aquellos créditos donde, el factor económico del cliente es considerado como bajo y está en capacidad limitada de cumplir con los pagos, esto aumenta la probabilidad de impago y se exige mayor gestión de recaudación.

- **Dudoso recaudo (Nivel D)**

Se califica a todos aquellos créditos con mora en los pagos, que pueden considerarse especulativos o de dudosa capacidad de respuesta por parte del cliente para realizar dichos pagos. Por tanto, se toman medidas judiciales para tratar de asegurar un cobro mínimo.

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 44 de 56
		Actualizado: Julio 2018

- **Pérdida (Nivel E)**

Se califica todos aquellos créditos donde los cobros se vuelven imposibles de efectuarse, es decir, que los socios no tienen la capacidad de atender sus obligaciones, declarándose insolventes o sin medios para saldar la deuda.

La Junta Monetaria tiene publicada la normativa para el provisionamiento en cada nivel de riesgo.

G). Alcance

- Área de gestión de cobranza

H). Desarrollo

En este proceso se vela por la recaudación a tiempo de los créditos que pueden considerarse estar en riesgo, enfatizando en ayudar al cliente deudor, poniendo a su conocimiento mediante notificaciones el estado del crédito atribuido con la intención de que realice pagos oportunos. El área de Gestión de Cobranzas es quien se encarga de llevar a cabo este proceso, donde intervienen también el control, seguimiento e informe de cumplimiento.

A continuación, se describen los pasos del proceso de gestión de cobranzas propuesto en este manual para la etapa de persuasión:

- El Gestor de Cobranzas, revisa en el sistema los créditos que dentro de los próximos 60 días estén por vencerse. Para ello genera una lista de dichos créditos para su revisión y análisis.

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA.</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 45 de 56
		Actualizado: Julio 2018

- Se realiza una reunión con el personal del área de Gestión de cobranzas, con la finalidad de definir las estrategias de cobro y la asignación de las actividades de cobranza a los subordinados.
- El personal involucrado, ejecuta las actividades asignadas siguiendo el siguiente orden:
 - Primer contacto: llamada telefónica.
 - Segundo contacto: visita de negociación al domicilio.
 - Tercer contacto: visita de alternativa de pago.
- De lo anterior, si en cualquier contacto habido el cliente deudor responsablemente realiza el pago correspondiente, automáticamente se procesa el pago y se realiza un informe dando a conocimiento sobre dicho pago.
- Únicamente en el tercer contacto se procede a hacerle firmar al cliente deudor una carta compromiso de pago dando un posterior seguimiento y cumplimiento a la negociación realizada.
- En el caso de obtener resultados no favorables en todos los contactos anteriores, el Cliente deudor pasa a formar parte de la cartera vencida.

Los siguientes pasos describen los procedimientos que se realizarán en las etapas: pre-jurídica y jurídica.

- El Gestor de Cobranzas, genera una lista de cartera vencida dando lugar a un proceso más estricto y exhaustivo de cobranza donde se realizan las siguientes actividades condicionantes:
 - Llamadas telefónicas.
 - Cartas notariales.
 - Visita domiciliar del Jefe de Cobranzas.

 ECUACRÉDITOS <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA.</small>	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 46 de 56
		Actualizado: Julio 2018

- De las anteriores actividades condicionales, si el cliente deudor atiende favorablemente a cualquiera de ellas y paga su deuda, se procesa dicho pago y se informa al área de gestión de cobranzas.
- En el caso de que ninguna las actividades condicionantes realizadas den resultados favorables, se procederá a preparar un informe detallando todas las actividades y procesos realizados con el cliente deudor, dando a conocer el riesgo de cobranza del presente crédito.
- El jefe de cobranza recibe la carpeta, la analiza e inicia un proceso jurídico.
- Al final se hará el cobro de la deuda, dando seguimiento a los acuerdos que al inicio del proceso de crédito hayan servido como garantía o aval de pago.
- En cualquier caso, para finalizar es importante registrar y archivar un informe de respaldo que posteriormente pueda servir para las actividades de control de créditos.

I). Diagrama de flujo.

Diagrama de flujo para el procedimiento de recuperación de cartera – Etapa 1.

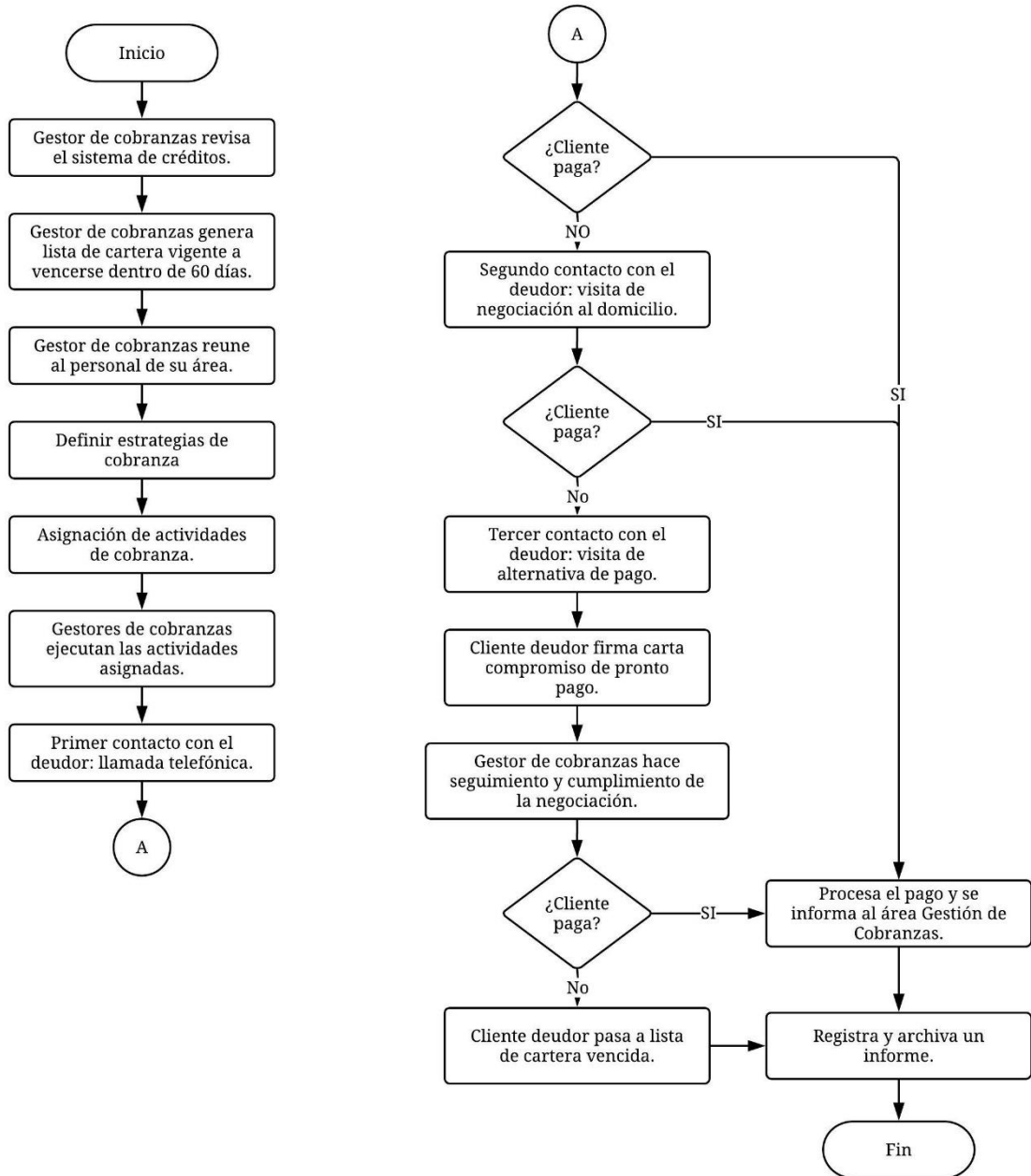


Figura 30. Diagrama de flujo del proceso de recuperación de cartera – etapa 1 de la COAC Ecuacréditos Ltda.

Fuente: Investigación directa - Cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda. (2018)

Diagrama de flujo para el procedimiento de recuperación de cartera vencida – Etapas 2 y 3.

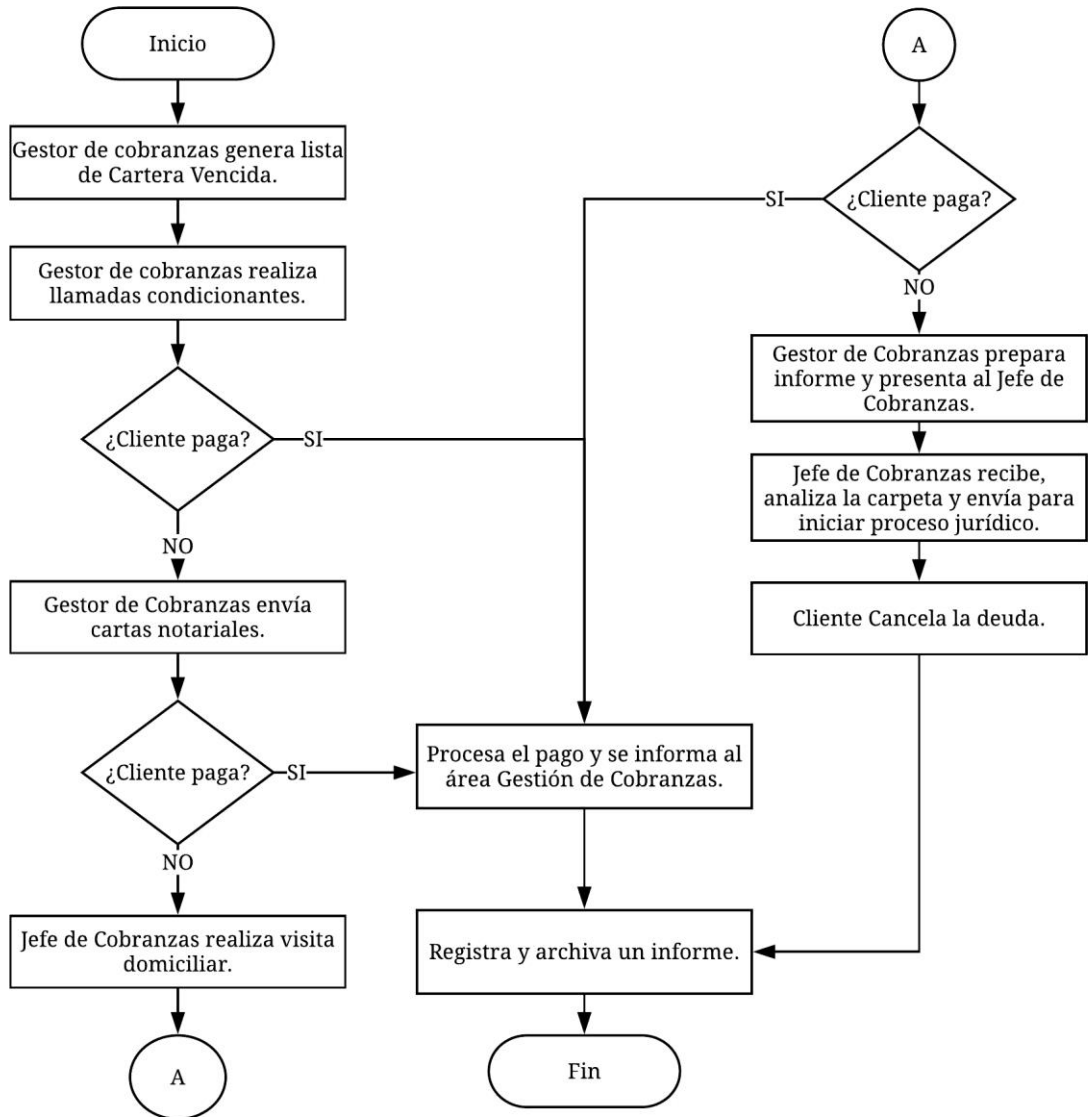


Figura 31. Diagrama de flujo para el procedimiento de recuperación de cartera vencida – etapas 2 y 3 de la COAC Ecuacréditos Ltda.

Fuente: Investigación directa - Cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda. (2018)

 ECUACRÉDITOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA.	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO	Página 49 de 56
		Actualizado: Julio 2018

J). Documentación asociada.

- Informe de seguimiento y cumplimiento.
- Lista de cartera a vencerse dentro de los próximos 60 días.
- Lista de cartera vencida.
- Documento de asignación de gestores a las actividades de cobranza.

3.2.4 Normas de Control Interno

Las normas de control interno tienen el propósito de mejorar los procesos de administración de la gestión de la institución, también deben mantener un estricto control de sus operaciones. Se establecen las siguientes normas de control:

- El personal administrativo de la cooperativa tendrá la potestad de considerar y establecer los procedimientos para evaluar y ejercer el cumplimiento de todas las actividades descritas en este manual.
- Las actividades de control interno se ejecutarán en horarios y fechas no definidas con la finalidad de verificar que se esté dando cumplimiento a lo prescrito en el manual en todo momento.
- El personal administrativo de la cooperativa puede establecer las medidas correctivas que se deberán aplicar al área o personal que haya o esté incumpliendo los lineamientos, a fin de corregir y mitigar oportunamente las falencias encontradas.
- Se deben realizar evaluaciones periódicas, de preferencia mensualmente, de los indicadores de eficiencia y eficacia de los procesos, para medir el desempeño de las actividades.

3.2.5 Seguimiento y control interno de los procesos planteados.

Con el fin de garantizar que todos los procesos se estén ejecutando correctamente, es necesario conocer el comportamiento de los procedimientos propuestos en el manual, y verificar si cumplen a cabalidad dando los resultados esperados o no, por lo que es vital introducir medidas de control que permitan dar un correcto seguimiento y también conocer oportunamente información fidedigna para la toma de decisiones en el área Gerencial.

La supervisión puede llevarse a cabo de dos formas:

- A través de actividades y evaluaciones recurrentes, se las realizan con cierta frecuencia de forma general.
- A través de actividades y evaluaciones específicas, se enfocan en áreas más específicas.

Cuanto más importantes sean las actividades recurrentes, menos necesidad habrá de actividades específicas y esporádicas.

3.2.5.1 Modelo de cuestionario de control interno

Tabla 22. Cuestionario de evaluación para el proceso de promoción.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
PROCESO DE PROMOCIÓN				
N.º	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿La administración monitorea de cerca el cumplimiento del objetivo?			
2	¿Se han definido políticas de incentivación y motivación al personal que tenga propuestas encaminadas a la promoción de los productos?			
3	¿Se verifica el cumplimiento a las políticas descritas en este componente?			
4	¿Se evalúa el desempeño de las actividades realizadas por el comité de evaluación?			
5	¿Se diseña el proyecto en función de los planes estratégicos y los planes operativos anuales?			
6	¿Se socializa al Consejo de Administración el proyecto de promoción a desarrollarse?			
7	¿Se documenta correctamente todo lo realizado en el proceso de la promoción?			
8	¿Se dispone de suficiente material promocional para el desarrollo del proyecto?			
9	¿Se controla periódicamente el progreso del proyecto de promoción?			
10	¿Se da capacitación al personal encargado de ejecutar el proyecto?			

Fuente: Investigación directa - Cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda. (2018)

Tabla 23. Cuestionario de evaluación para el proceso de integración y solicitud

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
PROCESO DE INTEGRACIÓN Y SOLICITUD				
N.º	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿La administración monitorea de cerca el cumplimiento del objetivo?			
2	¿Se verifica el cumplimiento a las políticas descritas en este componente?			
3	¿Se evalúa el uso del manual de procedimiento y otros manuales para la correcta otorgación de créditos?			
4	¿Los oficiales de crédito resuelven eficientemente las inquietudes de los clientes?			
5	¿Los clientes se sienten satisfechos por la atención brindada en el área de créditos?			
6	¿Las instalaciones son adecuadas para la atención al cliente?			
7	¿Se confirma la información proporcionada por el cliente?			
8	¿Se han requerido las correspondientes garantías para las exigencias de cada crédito?			
9	¿La solicitud de crédito cuenta con la información suficiente que permita identificar al cliente?			
10	¿Se ha revisado el comportamiento de crédito del cliente?			
11	¿Se solicita la apertura de cuenta para clientes nuevos, para la concesión de créditos?			

Fuente: Investigación directa - Cooperativa de ahorro y crédito Ecuacreditos Ltda. (2018)

Tabla 24. Cuestionario de evaluación para el proceso de evaluación y resolución

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
PROCESO DE EVALUACIÓN Y RESOLUCIÓN				
N.º	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿La administración monitorea de cerca el cumplimiento del objetivo?			
2	¿Se verifica el cumplimiento a las políticas descritas en este componente?			
3	¿Se ha reestructurado el Comité de Crédito?			
4	¿Se prevén los posibles riesgos al momento de aprobar un crédito?			
5	¿Se analiza minuciosamente al cliente antes de aprobar un crédito?			
6	¿Se confirma la legalidad de los documentos adjunto a la solicitud de crédito?			
7	¿Existe un acta firmada por el comité después de cada sesión?			
8	¿Se realizan avalúos técnicos de las prendas o garantías hipotecarias?			
9	¿Se evalúa al cliente en base a las 5 C de crédito y las políticas de este proceso?			
10	¿El Comité de Crédito toma acciones correctivas en caso de encontrar inconsistencias?			

Fuente: Investigación directa - Cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda. (2018)

Tabla 25. Cuestionario de evaluación para el proceso de otorgamiento y desembolso

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
PROCESO DE OTORGAMIENTO Y DESEMBOLSO				
N.º	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿La administración monitorea de cerca el cumplimiento del objetivo?			
2	¿Se verifica el cumplimiento a las políticas descritas en este componente?			
3	¿El cliente recibe las explicaciones de las condiciones bajo los cuales se pactó el crédito?			
4	¿Existe una resolución aprobada previo al desembolso del monto solicitado?			
5	¿Se evidencia documento de conformidad firmado por el oficial y el socio?			
6	¿Los pagarés son diligenciados correctamente?			
7	¿Oficiales de crédito emiten un reporte periódico del estado de la cartera?			
8	¿Se comunica oportunamente al socio sobre el vencimiento de sus pagos?			

Fuente: Investigación directa - Cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda. (2018)

Tabla 26. Cuestionario de evaluación para el proceso de evaluación y seguimiento

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
PROCESO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO				
N.º	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿Se verifican los procedimientos realizados en las carpetas de crédito?			
2	¿Se emiten informes que permitan conocer el estado general de la cartera de créditos?			
3	¿Se controla periódicamente el informe sobre el estado general de la cartera de créditos?			
4	¿Se efectúa las respectivas provisiones conforme al nivel de riesgo?			
6	¿Se verifica el cumplimiento de las políticas para la recuperación de la cartera?			
7	¿Se verifica el cumplimiento de las políticas para la recuperación de la cartera vencida?			
8	¿Se notifica y se toma acciones correctivas cuando se ha encontrado algún tipo de falencias?			
9	¿Se envían al gerente general informes sobre la revisión al proceso crediticio?			

Fuente: Investigación directa - Cooperativa de ahorro y crédito Ecuacréditos Ltda. (2018)

CONCLUSIONES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecuacréditos Ltda., del cantón Otavalo, desde su inicio ha venido trabajando en un reglamento interno de contenido genérico, diseñados; uno por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de uso común para todas las cooperativas. Los cuales han carecido de plena aplicación dentro de los procesos crediticios y la recuperación de las carteras, así como también, en la falta de control interno periódico que aseguren un desarrollo efectivo y eficiente de la cooperativa, frente al incremento de la competencia en el mercado financiero. Lo anterior, convoca a que los directivos se esmeren en el diseño de nuevas normativas, apegadas a la realidad actual y particularizadas de los servicios y productos que presta, acompañadas de una visión futurista.

Basándose en la investigación realizada, la participación e interacción de la investigadora con el personal de la cooperativa, ha sido posible identificar que el área de crédito carece de un manual de procedimientos y políticas, mismo que permitiría identificar cada componente del proceso crediticio y se acoplaría a la situación actual de la entidad financiera. Dicho esto, los directivos deben asegurarse de una efectiva gestión de los procesos, donde un manual de procedimientos y políticas es una herramienta idónea para una efectiva y eficiente administración específicamente enfocada en el proceso crediticio.

El personal administrativo tiene una actitud conservadora, manteniéndose en una etapa de poca innovación, que ha ocasionado cierto temor al cambio y a experimentar nuevas tendencias. Además, se pudo constatar la falta de capacitación, evaluación, motivación al personal, la sobrecarga de trabajo y la deficiencia en el manejo y control de los procedimientos. En general, se requiere personal con una visión más activa, moderna y sobre todo un organigrama estructural más funcional.

La práctica del control interno que realiza la cooperativa no tiene un carácter formal y debidamente normado, y en consecuencia rara vez se llevan a cabo las peticiones de mejora y su correspondiente evaluación. Debido al crecimiento de la cooperativa, se requiere la implementación de nuevos controles que ayuden al cumplimiento de los objetivos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda aplicar en forma oportuna las políticas diseñadas en el propuesto manual de procedimientos del área de crédito y exigir su cumplimiento. Además de dar un posterior seguimiento periódico con el objetivo de identificar posibles riesgos y tomar medidas correctivas a tiempo.

Implantar el manual de procedimientos acorde a las exigencias del área de crédito, con el fin de contribuir en la correcta organización, desarrollo de actividades crediticias y su posterior seguimiento.

Socializar el contenido del manual a todos los involucrados en los procesos crediticios, con el propósito de poner en pleno conocimiento las políticas que se deben cumplir, con el propósito de que los servicios que presta la Cooperativa cumplan con la adecuada eficiencia y efectividad.

Capacitar y motivar con frecuencia a todo el personal, con el fin de que se involucren con ideas de mejora en los procesos de crédito y cobranza en beneficio mutuo, cooperativa y personal, generando una cultura de trabajo que tienda a disciplinar en el cumplimiento de los procesos y seguir los lineamientos que se proponen en el manual.

Desarrollar un proceso de análisis sobre la implementación oportuna: del área de auditoría interna, área de gestión de cobranza y un departamento legal o abogado externo, que ayuden a mejorar la eficiencia y control de los procesos que requieren los servicios financieros que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecuacréditos Ltda.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, R. (2009). Proceso administrativo. En R. Aguilar, *Proceso administrativo* (pág. 12). Córdoba: AR: El Cid Editor I apuntes. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/pucesp/detail.action?docID=10311502>
- Aiteco Consultores, S. (16 de Octubre de 2017). *aiteco*. Obtenido de aiteco: <https://www.aiteco.com/que-es-un-proceso/>
- Asamblea Nacional. (05 de Septiembre de 2014). *politicaeconomica*. Obtenido de politicaeconomica: <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CODIGO-ORGANICO-MONETARIO-Y-FINANCIERO.pdf>
- Calderin, L. M. (2 de Enero de 2015). *El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión*. Obtenido de El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión.: http://www.academia.edu/14721829/El_control_interno_Un_medio_eficaz_para_la_toma_de_decisiones_en_el_control_de_la_gesti%C3%B3n
- Condori, J. E. (27 de Octubre de 2016). *tesis.pucp*. Obtenido de tesis.pucp.: tesis.pucp.edu.pe/repositorio/.../1/APAZA_CONDORI_JOSE_EDGAR_PUEDEN.pdf
- Correa, F. (2009). Administración. En F. Correa, *Administración* (pág. 28). Córdoba: AR: El Cid Editor I apuntes. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/pucesp/detail.action?docID=10316409>
- Cortez, S. (26 de Octubre de 2016). Diseño de un Departamento de Auditoria Interna para la Empresa Servicesmart. *Diseño de un Departamento de Auditoria Interna para la Empresa Servicesmart*. Guayaquil, Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19370/1/TESIS%20Dise%C3%B1o%20de%20un%20Departamento%20de%20Auditoria%20Interna%20para%20la%20Empresa%20Servicesmart.pdf>
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (24 de Octubre de 2017). *Deloitte*. Obtenido de Deloitte: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20\(Oct%2024\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20(Oct%2024).pdf)
- Diamond, S. (20 de Octubre de 2017). *tesis.uson*. Obtenido de tesis.uson: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22008/capitulo2.pdf>
- Ecuador, S. d. (7 de Octubre de 2017). *superbancos*. Obtenido de superbancos: www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/.../Notas_Tecnicas_5.do...

- ELTIEMPO. (13 de abril de 2000). EVALUACIÓN, CLASIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DEL CRÉDITO. *EVALUACIÓN, CLASIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DEL CRÉDITO*, pág. 3. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1221050>
- Enciclopedia Financiera. (16 de Octubre de 2017). *enciclopediafinanciera*. Obtenido de [enciclopediafinanciera: https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/10/best-practices-in-collections-strategies-spanish.pdf](https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/10/best-practices-in-collections-strategies-spanish.pdf)
- Enrique Benjamín, F. F. (2013). *Organización de empresas, 3ra Edición*. Roma: Educación. Obtenido de <https://es.slideshare.net/MitzyAndreaCabelloGo/organizacin-de-empresas-enrique-benjamin-franklin>
- escolme. (12 de Octubre de 2017). *escolme*. Obtenido de [escolme: http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u3.pdf](http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u3.pdf)
- Fierro M., A. M. (2009). Contabilidad de activos. En Angel María. Fierro M., *Contabilidad de activos*. (pág. 267). Bogotá: Ecoe ediciones. Obtenido de http://biblioteca.unach.edu.ec/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=6587#
- Franklin. (20 de Octubre de 2017). *educativopracticas*. Obtenido de [educativopracticas: https://educativopracticas.files.wordpress.com/2014/05/manuales-administrativos.pdf](https://educativopracticas.files.wordpress.com/2014/05/manuales-administrativos.pdf)
- Grijalva, W. M. (1 de Febrero de 2013). *politicaeconomica*. Obtenido de [politicaeconomica: http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Libro-Cooperativismo-Final-op2-Alta-resolucio%CC%81n.pdf](http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Libro-Cooperativismo-Final-op2-Alta-resolucio%CC%81n.pdf)
- H, D. M. (2017). Garantías Crediticias. *Notas Científicas*, 4.
- Horngren, C. T. (2010). Contabilidad. En C. T. Horngren, *Contabilidad* (pág. 896). México: pearson educación. Obtenido de http://www.facetvirtual.unt.edu.ar/pluginfile.php/28090/mod_resource/content/0/CONTABILIDAD_hongren_harrison_oliver_2010-pdf_smallpdf.com_.pdf
- Junta Monetaria y Financiera. (27 de junio de 2016). *juntamonetariafinanciera*. Obtenido de [juntamonetariafinanciera: https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/resolucion254-2016f.pdf?dl=0](https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/resolucion254-2016f.pdf?dl=0)
- Ladino, E. (2009). Control interno; Informe Coso. En E. Ladino, *Control interno; Informe Coso* (pág. 53). Córdoba: AR: El Cid Editor. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/pucesp/detail.action?docID=10317346&p00=control+interno>

- laeconomia. (12 de Octubre de 2017). *laeconomia*. Obtenido de laeconomia:
<http://laeconomia.com.mx/indice-de-morosidad-sistema-bancario%E2%80%8F/>
- Lasso, C. (1 de Diciembre de 2016). *portoviejo.gob.ec*. Obtenido de portoviejo.gob.ec:
<http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia/2017/julio-2017/40%20Procedimiento%20para%20la%20codificacion%20y%20lectura%20de%20los%20procesos.pdf>
- Macía, M. D. (1 de Febrero de 2014). *dspace*. Obtenido de dspace:
<http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/6891/1/Mariuxa%20Del%20Cisne%20Valarezo%20Mac%C3%ADa.pdf>
- Mano Carrillo, M. S. (2009). Organigramas. En M. S. Mano Carrillo, *Organigramas* (pág. 15). Córdoba: AR: El Cid Editor I apuntes. Obtenido de
<http://site.ebrary.com/lib/pucesp/detail.action?docID=10307180>
- Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014). Crédito y cobranzas. En J. A. Morales Castro, & A. Morales Castro, *Crédito y cobranzas* (pág. 309). México D.F: MX: Grupo Editorial Patria. Obtenido de
<http://site.ebrary.com/lib/pucesp/detail.action?docID=11013476>
- NIA 6, N. (28 de Septiembre de 2017). *intelecto*. Obtenido de intelecto:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4473/1/UPS-QT01845.pdf>
- Pérez Castañeda, S. S., Cruz Ramírez, D., Sauza Ávila, B., & Peralta Espinosa, L. A. (2017). ERM en la valoración cualitativa del riesgo empresarial en una microempresa manufacturera. *Revistas y Boletines Científicos*, 1.
- portafoliovirtual10. (20 de Octubre de 2017). *portafoliovirtual10*. Obtenido de portafoliovirtual10:
<https://portafoliovirtual10.wikispaces.com/file/view/Tarea+8+Clase+9-Procedimientos+del+Control+Interno.pdf>
- Rodríguez Milián, G. d. (2015). Introducción al sistema financiero. En G. d. Rodríguez Milián, *Introducción al sistema financiero* (pág. 1). La Habana: Universitaria, 2015.
- Rodriguez, S. d. (2 de Enero de 2005). *ufg*. Obtenido de ufg:
<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6469/3/658.3-S218d-CAPITULO%20II.pdf>
- Rojas, A. m. (2009). Los organigramas. En A. m. Rojas, *Los organigramas* (pág. 12). Córdoba: AR: El Cid Editor. Obtenido de
<http://site.ebrary.com/lib/pucesp/detail.action?docID=10312227>
- Sánchez Delgado, M. (2014). Administración 1. En M. Sánchez Delgado, *Administración I* (pág. 133). Mexico D.F: Grupo Editorial Patria. Obtenido de
<http://site.ebrary.com/lib/pucesp/detail.action?docID=11046105&p00=administraci%C3%B3n>

- SEGOB. (5 de enero de 2014). *Dof*. Obtenido de dof:
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5373427&fecha=01/12/2014
- Seguros, S. d. (22 de Enero de 2004). *sbs*. Obtenido de sbs:
http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_X_cap_I.pdf
- Seguros, S. d. (2 de julio de 2011). *Superintendeica de bancos y seguros*. Obtenido de Superintendeica de bancos y seguros:
http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_IX_cap_II.pdf
- Solidaria, L. O. (28 de Abril de 2011). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria:
<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>
- Solidaria, S. d. (09 de 09 de 2013). *cosede*. Obtenido de cosede:
<http://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/leyorganicadelaeconomiapopularysolidariaydelsectorfinanciero.pdf>
- Solidaria, S. d. (25 de Octubre de 2017). *seps*. Obtenido de seps: seps
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (1 de Octubre de 2017). *superbancos*. Obtenido de superbancos:
http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tip=2#o
- Tamayo, M. T. (2003). El proceso de la Investigación Científica. En M. T. Tamayo, *El proceso de la Investigación Científica* (pág. 176). México: Editorial limusa S.A de C.V Grupo Noriega Editores, Balderas 95, México, D.F. Obtenido de <https://es.slideshare.net/sarathrusta/el-proceso-de-investigacion-cientifica-mario-tamayo-y-tamayo1>
- virtuniversidad. (20 de Octubre de 2017). *virtuniversidad*. Obtenido de virtuniversidad:
<https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/negocioc/archives/HASH2ba6.dir/doc.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Resolución No. 254-2016-F. Calificación por días de morosidad.



Junta de Regulación
Monetaria Financiera



Resolución No. 254-2016-F

LA JUNTA DE POLÍTICA Y REGULACIÓN MONETARIA Y FINANCIERA

CONSIDERANDO:

Que el artículo 309 de la Constitución de la República, dispone que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público y que cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez;

Que el artículo 151 del Código Orgánico Monetario y Financiero indica que la regulación deberá reconocer la naturaleza y características particulares de cada uno de los sectores del sistema financiero nacional, cuya regulación podrá ser diferenciada por sector, por segmento, por actividad, entre otros;

Que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera mediante resolución No. 129-2015-F de 23 de septiembre de 2015, expidió la "Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito";

Que mediante Decreto Ejecutivo No. 1001 de 17 de abril de 2016, se declaró el estado de excepción en las provincias de: Esmeraldas, Manabí, Santa Elena, Santo Domingo de los Tsáchilas, Los Ríos y Guayas, por los efectos adversos de los eventos telúricos ocurridos el 16 de abril de 2016;


Que de acuerdo con el artículo 99 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva, los actos normativos pueden ser derogados o reformados cuando así se lo considere conveniente;

Que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mediante oficio No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2016-09242 de 2 de junio de 2016, remite para conocimiento y aprobación de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera la propuesta de reformas a la resolución No. 129-2015-F- de 23 de septiembre de 2015;

Que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en sesión ordinaria realizada el 27 de junio de 2016 conoció y aprobó la reforma a la resolución No. 129-2015-F de 23 de septiembre de 2015; y,

En ejercicio de sus funciones resuelve expedir la siguiente:

Anexo 2: Estatuto de la COAC Ecuacréditos Ltda.



Dirección Provincial de Imbabura

ACUERDO N° 090

M.S.c. PATRICIO ANDRADE RUIZ
DIRECTOR PROVINCIAL DE INCLUSIÓN
ECONÓMICA Y SOCIAL DE IMBABURA

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con los Arts. 7 y 154 de la Ley de Cooperativas y el Art. 121 literal a) de su Reglamento General, corresponde al Ministerio de Inclusión Económica y Social a través de la Dirección Nacional de Cooperativas, aprobar los estatutos de las cooperativas;


Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 0747 de 23 de agosto de 2007, la señora Ministra de Inclusión Económica y Social delega a las Direcciones Provinciales y Subsecretarías Regionales las atribuciones en procesos cooperativos en el ámbito de su respectiva jurisdicción.

Que, con N° de Trámite 1146 de 29 de abril del 2010, ha reingresado a la Dirección Provincial de Inclusión Económica y Social de Imbabura, la documentación correspondiente a la Pre-Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ecuacréditos" Ltda., domiciliada en la ciudad y cantón Otavalo, provincia de Imbabura, para que se apruebe el Estatuto y se conceda personalidad jurídica.

Que, el Estatuto de la Pre-Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ecuacréditos" Ltda., fue discutido y aprobado en tres asambleas generales del 3, 4 y 9 de junio del 2010.

Que, mediante Memorandos No. 1191-DPI-MIES-2010, de 13 de diciembre del 2010 y 1240-DPI-MIES-2010 de 22 de diciembre del 2010, los analistas provinciales de las Áreas Financiera y Legal respectivamente, de la Dirección Provincial de Inclusión Económica y Social de Imbabura, emiten informes favorables para la aprobación del Estatuto y concesión de personalidad jurídica a la mencionada organización, toda vez que ha cumplido con los requisitos exigidos por la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.


En uso de las Atribuciones que le confiere la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y más disposiciones legales aplicables:




www.mies.gov.ec

Olmedo 4-38 entre
Borrero y Grijalva
Imbabura Ecuador
06-295-0267 / 06-295-0281

Anexo 3: Resolución No. 038-2015-F. Segmentación de cooperativas del sector financiero popular y solidario.



Junta de Regulación
Monetaria Financiera



RESOLUCIÓN No. 038-2015-F

LA JUNTA DE POLÍTICA Y REGULACIÓN MONETARIA Y FINANCIERA

CONSIDERANDO:

Que el Código Orgánico Monetario y Financiero, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 332 de 12 de septiembre de 2014, tiene por objeto regular los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador;

Que el artículo 13 del referido Código crea la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, parte de la Función Ejecutiva, responsable de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores;

Que el artículo 14, numeral 35 del referido cuerpo legal determina entre las funciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera "Establecer la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario";

Que el artículo 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero señala que el capital social de las cooperativas de ahorro y crédito será determinado mediante regulación por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine. El segmento con mayores activos del Sector Financiero Popular y Solidario se define como segmento I e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 80'000.000,00 (ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América.) Dicho monto será actualizado anualmente por la Junta aplicando la variación del índice de precios al consumidor;

Que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en la reinstalación de la sesión ordinaria del 4 de febrero de 2015, con fecha 13 de febrero de 2015, conoció y resolvió aprobar la "Norma para la Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario"; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el Código Orgánico Monetario y Financiero resuelve expedir la siguiente:


NORMA PARA LA SEGMENTACIÓN DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

Artículo 1.- Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos:


Segmento	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

Artículo 2.- Las entidades de los segmentos 3, 4 y 5 definidas en el artículo anterior se segmentarán adicionalmente de acuerdo al vínculo con sus territorios. Se entenderá que las entidades referidas tienen vínculo territorial cuando coloquen al menos el 50% de los recursos en los territorios donde éstos fueron captados.

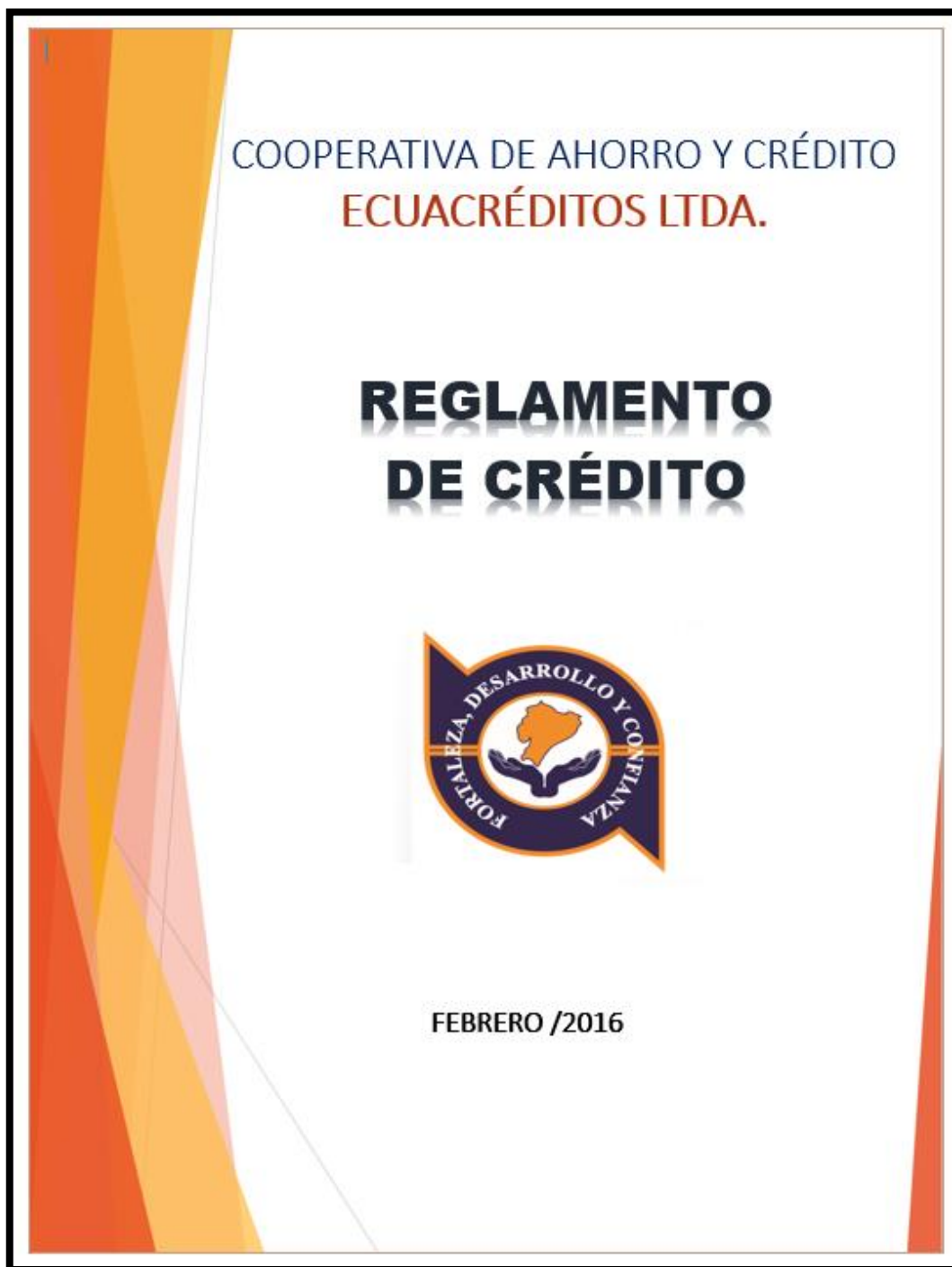
Código de Web: 038/2015-F. 038/2015-F. 038/2015-F. 038/2015-F. 038/2015-F. 038/2015-F. 038/2015-F. 038/2015-F. 038/2015-F. 038/2015-F.




Anexo 4: Oficio circular No. SEPS-IEN-2015-05715. Solicitud de información segmentos 2 y 3.

											
OFICIO CIRCULAR No. SEPS-IEN-2015- 05715											
Quito, D.M. 09 ABR 2015											
Señores GERENTES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DE LOS SEGMENTOS: 2 y 3 Presente.											
Asunto: "Solicitud de información"											
De mi consideración:											
<p>La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidaria (LOEPS), en su artículo 12 señala: "Para ejercer el control y con fines estadísticos las personas y organizaciones registradas presentarán a la Superintendencia, información periódica con la situación económica y de gestión, de acuerdo con lo que disponga el Reglamento de la presente Ley y cualquier otra información inherente al uso de los beneficios otorgados por el Estado".</p>											
<p>Por su parte, el artículo 242 del Código Orgánico Monetario Financiero establece: "Entrega de información. Las entidades del sistema financiero nacional están obligadas a entregar la información que les sea requerida por los organismos de control y el Servicio de Rentas Internas, de manera directa, sin restricción, trámite o intermediación alguna, en las condiciones y forma que estas entidades lo dispongan, exclusivamente para fines de su gestión."</p>											
<p>Mediante Resolución No. 038-2015-F de 13 de febrero de 2015, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, ha resuelto expedir la Norma para la Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario.</p>											
<p>Mediante Resolución No. SEPS-IGT-IGPJ-IFPS-IR-IEN-2015-017 de 11 de marzo de 2015, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en uso de sus atribuciones legales, resuelve expedir la Norma para el envío y recepción de información y notificación.</p>											
<p>Con estos antecedentes, a fin de viabilizar la gestión con la nueva segmentación y de ejercer las labores propias del control, así como la compilación estadística, esta Intendencia dispone que las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 2 y 3 del Sector Financiero Popular y Solidario, remitan sus estructuras de datos con la periodicidad y plazos establecidos para el año 2015, como a continuación se indica:</p>											
Tipo 1. Estados Financieros:											
<table border="1"><thead><tr><th>Estructura</th><th>Descripción</th><th>Frecuencia</th><th>Fecha límite de envío a partir de la fecha de corte</th></tr></thead><tbody><tr><td>Balance</td><td>Estados Financieros</td><td>mensual</td><td>15 días plazo</td></tr></tbody></table>				Estructura	Descripción	Frecuencia	Fecha límite de envío a partir de la fecha de corte	Balance	Estados Financieros	mensual	15 días plazo
Estructura	Descripción	Frecuencia	Fecha límite de envío a partir de la fecha de corte								
Balance	Estados Financieros	mensual	15 días plazo								
<hr/> <p>Portugal E10-47 y República de El Salvador Página Web: www.seps.gob.ec Correo-e: contactenos@seps.gob.ec Telf.: (593) 2 394 88 40</p>											

Anexo 5: Reglamento de crédito de la COAC Ecuacréditos Ltda.



Anexo 6: Previsiones macroeconómicas del Ecuador 2017-2020



The screenshot shows the website of the Banco Central del Ecuador. At the top left is the logo of the Banco Central del Ecuador, which consists of a sunburst and the text "BANCO CENTRAL DEL ECUADOR". To the right of the logo is a search bar with the text "Buscar...". Below the logo and search bar is a navigation menu with the following items: "BCE", "Transparencia", "Comunicación", "Atención Ciudadana", and "Cuestiones Económicas".

The main content area features a blue header with the text "BANCO CENTRAL EXPUSO LAS PREVISIONES MACROECONÓMICAS DEL PAÍS". Below this header is the date and time "JUEVES, 17 AGOSTO 2017 18:20".


The article content is divided into two columns. The left column contains a graphic with the text "PREVISIONES MACROECONÓMICAS DEL ECUADOR" and "2017 - 2020". The right column contains the following text:

Las proyecciones macroeconómicas hasta 2020 fueron presentadas la mañana de este jueves por la gerente general del Banco Central del Ecuador (BCE), Verónica Artola, ante la Comisión de lo Económico y Tributario de la Asamblea Nacional.

En este contexto se ratificó la proyección de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) dada por el presidente de la República, Lenín Moreno, para este año, que sería de 0,7%. Debido a factores como el crecimiento de las exportaciones no tradicionales, como resultado del acuerdo con la Unión Europea, para los siguientes años se proyecta también un crecimiento de la economía en su conjunto de 1,60% para 2018, 2,39% en 2019 y 2,49% para 2020.

Below the article content is a quote: "El Banco Central utiliza las metodologías internacionales y aplica los ejercicios de síntesis macroeconómica para obtener las previsiones", destacó la titular del Banco Central.

Anexo 7: Tríptico de la COAC Ecuacréditos Ltda.

SOLAPA DE INTRODUCCIÓN	CONTRAPORTADA	PORTADA (PARTE DE ADELANTE DEL TRIPTICO)
<i>Aquí va el resumen del tema de promoción o una pequeña introducción.</i>	<i>(PARTE DE ATRÁS DEL TRIPTICO)</i> <i>Aquí van los datos indispensables de la Cooperativa:</i> <i>Nombre</i> <i>Dirección</i> <i>Teléfono</i> <i>Correo</i>	<i>Aquí va el nombre de la promoción</i>  <i>Lema o eslogan de la Cooperativa</i>
EXTERIOR		

ADENTRO A LA IZQUIERDA	ADENTRO AL CENTRO	ADENTRO A AL DERECHA
<i>¿Quiénes somos?</i>	<i>Características del producto/servicio en promoción.</i>	<i>Nuestros productos/servicios</i>
INTERIOR		

Anexo 8: Carpeta de la COAC Ecuacréditos Ltda.



Anexo 9: Volante promocional de la COAC Ecuacréditos Ltda.

ECUACRÉDITOS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA.

GANA **10.000,00**
con ECUACRÉDITOS

Por cada \$5.00 en ahorros, obtén un boleto
Por cada \$100.00 en plazo fijo, obtén 10 boletos

ECUACRÉDITOS CUENTA DE AHORROS
NOMBRE: _____
C.I.: _____ CUENTA: _____

TRANSACCIÓN	FECHA	MONTO	SALDO
10.000,00			

Dólares en AHORROS
www.coopecuacreditos.fin.ec

AHORROS
INVERSIONES
CRÉDITOS

MATRIZ OTAVALO: Bolívar y Colón (Esquina) Telf.: (06)2 921 880
COTACACHI: Sucre y 10 de Agosto. Telf.: 062 915 202
PIMAMPIRO: Luis A. Martínez y Rocafuerte. Telf.: 062 938 030
IBARRA: Bolívar 975 y Colón. Telf.: 062 602 860 / 062 951 400
TULCÁN: Centro 10 de Agosto 6028 y Sucre Telf.: 062 982 933

Anexo 10: Volante promocional de la COAC Ecuacréditos Ltda.



ECUACRÉDITOS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA.

Es la **MEJOR** manera de asegurar tu **FUTURO** y el de tu **FAMILIA**

PLAZO FIJO

LA TASA MÁS ALTA DEL MERCADO



REQUISITOS

- Depósito del encaje
- Copia a color de cédula y papeleta de votación
- (2 socios, 1 cónyuge y 1 garante).
- 2 Fotos tamaño carnet.
- Pago de luz, agua o teléfono (Original).
- Título de propiedad de electrodomésticos.
- Escritura / certificado de propiedad.
- Pago impuesto predial.
- Copia del contrato de arriendo.
- Rol de pagos / certificados de ingresos.
- Carpeta amarilla de plástico.

OFICINAS

MATRIZ OTAVALO: Bolívar y Colón (Esquina) Telf.: (06)2 921 880

COTACACHI: Sucre y 10 de Agosto. ☎ Telf.: 062 915 202

IBARRA: Bolívar 975 y Colón. ☎ Telf.: 062 602 860 / 062 951 400

PIMAMPIRO: Luis A. Martínez y Rocafuerte. ☎ Telf.: 062 938 030

TULCÁN: Centro 10 de Agosto 6028 y Sucre ☎ Telf.: 062 982 933



ECUACRÉDITOS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LTDA.

NO PAGUES MÁS ARRIENDO...

COAC "Ecuacreditos" LTDA



CASA con mi COOPERATIVA

MÁS FÁCIL... MÁS RÁPIDO...

JUNTOS CONSTRUIMOS TU VIVIENDA...

www.ecuacreditos.fin.ec

Anexo 11: Trabajo de campo en la COAC Ecuacréditos Ltda.



