



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

EVALUACIÓN AL PROCESO DE GESTIÓN DE LA UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDINA LTDA.”, CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERÍODO 2018. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

AUTOR:

ALEXY FRANCISCO ZHUNE SARANGO

Riobamba – Ecuador

2020



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

EVALUACIÓN AL PROCESO DE GESTIÓN DE LA UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDINA LTDA.”, CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERÍODO 2018. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

AUTOR: ALEXY FRANCISCO ZHUNE SARANGO

DIRECTOR: ECO. LENIN AGUSTÍN CHAMBA BASTIDAS

Riobamba – Ecuador

2020

© 2020, Alexy Francisco Zhune Sarango

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Alexy Francisco Zhune Sarango, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 20 de noviembre de 2020

Alexy Francisco Zhune Sarango

C.C: 070608734-3

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **EVALUACIÓN AL PROCESO DE GESTIÓN DE LA UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDINA LTDA.”, CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERÍODO 2018. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**, realizado por el señor: **ALEXY FRANCISCO ZHUNE SARANGO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. María Auxiliadora Falconí Tello PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	_____	2020 – 11 - 20
Eco. Lenin Agustín Chamba Bastidas DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN	_____	2020 – 11 - 20
Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique MIEMBRO DEL TRIBUNAL	_____	2020 – 11 - 20

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico a nuestro padre DIOS y al DIVINO NIÑO JESUS por ser un pilar fundamental en esta etapa de mi vida profesional y personal; ya que con la fe que tengo a ellos, he podido afrontar problemas o dificultades que pudieron haber interrumpido mis estudios académicos.

A mis padres, que gracias a su sacrificio, responsabilidad, esfuerzo y amor han sido participes de esta etapa estudiantil, ayudándome a cumplir una meta más y un sueño anhelado por mí.

A mis hermanos, cuñada, sobrinos y a todos quienes han estado junto a mí en todo momento, siempre pendientes de mi superación y brindándome sus consejos y amor lo cual me ha servido como inspiración para continuar con más fuerza y responsabilidad.

Alexy.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a nuestro padre DIOS y al DIVINO NIÑO JESUS primeramente por tenerme con vida y salud para permitirme seguir a paso firme con este proceso para obtener una de las metas más anheladas para mí y mi familia.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente en la Escuela de Contabilidad y Auditoría donde me ha enseñado principios y valores éticos, para lograr ser un profesional de la República del Ecuador.

A mis padres, hermanos, cuñada y sobrinos y en general a toda la familia, quienes han estado pendiente de mí, agradezco sus consejos los cuales me han ayudado a proseguir con esta etapa estudiantil.

A mis amigas y amigos que se han encontrado en todo momento, gracias por encontrarse ahí en las buenas y malas situaciones, por brindarme su amistad y confianza nunca voy a olvidar todos los momentos junto a ustedes.

Finalmente, pero no menos importante un agradecimiento sincero a mis tutores, por su paciencia y sabiduría con la que me guiaron en este proceso y sin las cuales no hubiera logrado el éxito del presente trabajo de titulación, y a su vez agradezco a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., en especial al Ing. Alfredo Jácome y al Ing. Elías Sánchez por ayudarme en este proceso de realización de mi proyecto investigativo.

Alexy.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Formulación del problema.....	4
1.3 Delimitación del problema.....	4
1.4 Justificación	4
1.4.1 Justificación teórica	4
1.4.2 Justificación metodológica.....	4
1.4.3 Justificación práctica	4
1.5 Objetivos	5
1.5.1 Objetivo General.....	5
1.5.2 Objetivos Específicos	5
1.6 Antecedentes investigativos	5
1.6.1 Antecedentes históricos	7
1.6.2 Fundamentación legal.....	7
1.7 Fundamentación teórica	12
1.7.1 Evaluación.....	12
1.7.1.1 Objetivo de la evaluación.....	12
1.7.2 Crédito	13
1.7.2.1 Ventajas del crédito.....	13
1.7.2.2 Desventajas del uso del crédito	14
1.7.2.3 Las cinco “C” del Crédito.....	14
1.7.2.4 Estándares de Crédito	14

1.7.2.5	<i>Clases de crédito</i>	15
1.7.2.6	<i>Evaluación de créditos</i>	16
1.7.2.7	<i>Control de crédito</i>	16
1.7.2.8	<i>Política de crédito</i>	17
1.7.2.9	<i>Proceso de concesión de créditos</i>	18
1.7.3	<i>Gestión</i>	19
1.7.3.1	<i>Gestión por procesos</i>	19
1.7.3.2	<i>Gestión de cobranza</i>	20
1.7.4	<i>Control Interno</i>	20
1.7.4.1	<i>Objetivos del control interno</i>	21
1.7.5	<i>COSO II</i>	21
1.7.5.1	<i>Fundamentos y Beneficios del COSO II o ERM</i>	22
1.7.5.2	<i>Componentes del COSO II o ERM</i>	22
1.7.6	<i>Indicadores de Gestión</i>	23
1.7.6.1	<i>Definición</i>	23
1.7.6.2	<i>Características de los indicadores</i>	23
1.7.6.3	<i>Principales funciones de los indicadores de gestión</i>	24
1.7.6.4	<i>Tipos de indicadores</i>	24
1.7.6.5	<i>Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión</i>	25
1.7.6.6	<i>Concepto de la 5 E</i>	25
1.7.6.7	<i>Vigencia</i>	25
1.7.6.8	<i>Estructura de un indicador</i>	26
1.7.7	<i>Flujogramas</i>	27
1.7.7.1	<i>Definición</i>	27
1.7.7.2	<i>Símbolos</i>	27
1.7.8	<i>Líneamientos alternativos</i>	27
1.7.8.1	<i>Políticas</i>	28
1.7.8.2	<i>Regla o norma</i>	29
 CAPÍTULO II		 30
 2.	 MARCO METODOLÓGICO	 30
2.1	Enfoque de la Investigación	30
2.2	Tipos de Investigación	30
2.3	Métodos	31

2.4	Técnicas.....	31
2.5	Población y Muestra.....	32
2.6	Análisis e interpretación de resultados	33
2.7	Verificación de la idea a defender	56
 CAPÍTULO III.....		 57
3	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	57
3.1	Título	57
3.2	Alcance	57
3.3	Información general de la COAC.....	57
3.4	Contenido de la propuesta	58
 CONCLUSIONES.....		 129
RECOMENDACIONES.....		130
 BIBLIOGRAFÍA		
 ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Limitación para los segmentos del 2-5.....	10
Tabla 2-1: Cupo de crédito y garantías para tal administración de COAC del resto de segmentos	10
Tabla 3-1: Nivel de Riesgo y Categorías	11
Tabla 4-1: Nivel de Riesgo y Categorías.....	11
Tabla 5-1: Plazos.....	11
Tabla 6-1: Plazos Art.44	12
Tabla 7-1: Simbología de un flujograma.....	27
Tabla 1-2: Personal de la Unidad de Crédito y Cobranza de la COAC “Andina”	32
Tabla 2-2: Existencia de Manuales y Políticas	35
Tabla 3-2: Planteamiento de metas	36
Tabla 4-2: Capacitación Previa	37
Tabla 5-2: Revisión del historial del socio	38
Tabla 6-2: Seguimiento	39
Tabla 7-2: Metas cumplidas según porcentaje.....	40
Tabla 8-2: Notificación a los socios	41
Tabla 9-2: Control del nivel de morosidad.....	42
Tabla 10-2: Informe mensual	43
Tabla 11-2: Existencia de un abogado.....	44
Tabla 12-2; Planificación estratégica	45
Tabla 13-2: Evaluación de una evaluación a los procesos de Crédito y Cobranza	46
Tabla 14-2: Tipo de crédito.....	47
Tabla 15-2: Control de créditos.....	48
Tabla 16-2: Cumplimiento de requisitos	49
Tabla 17-2: Dificultad o tiempo de demora.....	50
Tabla 18-2: Análisis de su perfil y garante	51

Tabla 19-2: Satisfacción de la Unidad de crédito y cobranza.....	52
Tabla 20-2: Notificaciones.....	53
Tabla 21-2: Situación del crédito.....	54
Tabla 22-2: Causas por que tiene morosidad.....	55
Tabla 23-2: Realización de una evaluación.....	56
Tabla 1-3: Plantillas de productos de crédito.....	66
Tabla 2-3: Plantilla de Microcrédito (Andina Grup).....	76
Tabla 3- 3: Resultados de análisis financiero de la cooperativa.....	90
Tabla 4-3: Créditos existentes en COAC “Andina”.....	90
Tabla 5-3: Créditos vencidos por rangos.....	91
Tabla 6-3: Créditos vencidos.....	91
Tabla 7-3: Créditos vencidos por tipo.....	92
Tabla 8-3: Nivel de riesgo y confianza.....	94
Tabla 9: Nivel de riesgo y confianza.....	97
Tabla 10-3: Nivel de riesgo y confianza.....	99
Tabla 11-3: Nivel de riesgo y confianza.....	101
Tabla 12-3: Asesores de Crédito y su desempeño.....	113
Tabla 13-3: Modelo de plantilla de reporte de cartera.....	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Proceso de concesión de créditos en la COAC “Andina”	59
Figura 2-3: Análisis del proceso de gestión de cobranzas	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2: Existencia de Manuales y Políticas	35
Gráfico 2-2: Planteamiento de metas	36
Gráfico 3-2: Capacitación previa	37
Gráfico 4-2: Revisión historial del socio	38
Gráfico 5-2: Seguimiento	39
Gráfico 6-2: Porcentaje de metas cumplidas	40
Gráfico 7 2: Notificación a los socios	41
Gráfico 8-2: Control del nivel de morosidad	42
Gráfico 9-2: Emisión de información mensual.....	43
Gráfico 10-2: Existencia de abogado	44
Gráfico 11-2: Evaluación de una evaluación a los procesos de Crédito y Cobranza	46
Gráfico 12-2: Servicios que presta las COAC	47
Gráfico 13-2: Préstamos otorgados	48
Gráfico 14-2: Cumplimiento de requisitos	49
Gráfico 15-2: Dificultad y tiempo de demora.....	50
Gráfico 16-2: Análisis de su perfil y garante.....	51
Gráfico 17-2: Satisfacción de la unidad de crédito y cobranza.....	52
Gráfico 18-2: Notificaciones.....	53
Gráfico 19-2: Situación del crédito	54
Gráfico 20-2: Causas por lo que tiene morosidad.....	55
Gráfico 21-2: Realización de una evaluación	56
Gráfico 1-3: Representación gráfica de resultados	90
Gráfico 2-3: Representación gráfica de créditos por rangos	91
Gráfico 3-3: Vencimiento de créditos por tipo	92
Gráfico 4-3: Primer componente de CI	94
Gráfico 5-3: Cuarto componente de CI	97

Gráfico 6-3: Quinto componente de CI.....	99
Gráfico 7-3: Sexto componente de CI.	102
Gráfico 8-3: Cumplimiento de créditos por asesores.....	113
Gráfico 9-3: Morosidad de Créditos.....	118

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: RUC de la COAC “Andina” Ltda.

Anexo B: Encuesta aplicada a la Unidad de Crédito y Cobranza de la COAC “Andina”

Anexo C: Entrevista aplicada a la Unidad de Crédito y Cobranza de la COAC “Andina”

RESUMEN

La presente investigación consistió en evaluar los procesos desarrollados en la Unidad de crédito y cobranza de la COAC Andina Ltda. Período 2019; con el fin de determinar su nivel de efectividad y la aplicación correcta de sus recursos y talento humano. Para lo cual, se aplicaron los métodos deductivo e inductivo de investigación; con un enfoque cualitativo al momento de realizar visitas in situ, aplicando las técnicas de la observación, entrevistas y encuestas al personal de dicho departamento; por otro lado con un enfoque cuantitativo a la hora de aplicar los cuestionarios por el método COSO II, para evaluar el Control Interno del ciclo crediticio y determinar su nivel de riesgo y confianza, detectando los puntos críticos emitidos en el informe final, tales como, la desactualización de manual y políticas de crédito y cobranza, la falta de aplicación de políticas expuestas en el reglamento interno de la cooperativa, inobservancia de evidente las normativas vigentes por el sistema financiero. Por lo tanto se concluye que no se ha aplicado correctamente los indicadores de eficiencia y eficacia dentro de los procesos de crédito y cobranza. En consecuencia de ello, se propone a la organización que se implementen las recomendaciones planteadas en el informe final tomando en consideración los lineamientos alternativos, para un mayor desenvolvimiento de las actividades y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Palabras claves: <ORGANIZACIÓN> <GESTIÓN> <POLÍTICAS> <CRÉDITO>
<COBRANZA> <EFECTIVIDAD> <COSO II>

ABSTRACT

This study consisted on evaluating the processes developed in the credit and billing department at the COAC Andina Ltda period 2019; with the aim to determine the level of effectiveness and the correct application of resources and the human talent department. To do this, on-site visits were made, observation techniques, interviews and surveys to the personnel of the human resources department were applied; On the other hand, questionnaires were carried out by using the COSO II method to evaluate the internal control of the credit cycle and determine its effectiveness. and its level of risk, detecting the critical points issued in the final report, such as: an outdated credit and collection manual and policies, a poor application of policies set out by the institution, and non-compliance with the regulations established by the financial system. Therefore, it is concluded that the efficiency and effectiveness indicators have not been correctly applied during the credit and billing processes. Consequently, it is proposed that the organization implements the recommendations established in the final report, taking into consideration the alternative guidelines to improve the development of the activities and the fulfillment of the institutional objectives.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <INTERNAL CONTROL> <INTERNAL CONTROL> <COSO II> <MANAGEMENT> <CREDIT> <COLLECTION>.

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito son parte primordial del sistema financiero ecuatoriano lo cual su rol es salvaguardar los recursos económicos de los socios que la conforman a este sector, para la Cooperativa de ahorro y crédito Andina Ltda., se ha identificado la necesidad de mejorar los procesos de concesión de créditos y cobranza para alcanzar sus objetivos y metas definidas; para lo cual se ha elaborado este trabajo investigativo para la evaluación de procesos de la Unidad de crédito y cobranza, ayudando así a la disminución de la cartera vencida con eficiencia y eficacia en una acertada toma de decisiones, en el transcurso de la investigación se ha detectado algunas falencias los que conlleva a un nivel de morosidad superior a lo definido por la institución y por el sistema financiero, para lo cual el desarrollo de la presente investigación tiene como interés mejorar la actividad principal de las cooperativas que son los créditos.

El presente trabajo de investigación se estructuró en tres capítulos:

Capítulo I: Contiene la información teórica pertinente para un sustento científico de la investigación, de igual forma se integra el planteamiento del problema, los objetivos tanto general como específicos; conteniendo información relevante de la idea a defender.

Capítulo II: Aquí encontramos la metodología de la investigación es decir el enfoque utilizado, técnicas, tipos y niveles investigativos que han ayudado a la recolección de información oportuna y congruente sobre el tema investigado, de igual forma encontrar la población y muestra, tabulación de datos obtenidos, análisis e interpretación de resultados y verificación de la idea a defender.

Capítulo III: Contiene lo principal donde contiene los objetivos y desarrollo de las fases que se han planteado para la evaluación; iniciando desde un análisis del ciclo de crédito, un seguimiento de los procesos de concesión de créditos y cobranza determinado por los puntos críticos detectados y debilidades; mismas que sirven de base para el desarrollo de un informe final de la evaluación con recomendaciones con cada hallazgo encontrado.

Como producto de la investigación se realiza conclusiones y recomendaciones respectivas que representan a la evaluación desarrollada.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Planteamiento del problema

En base a estudios realizados sobre la crisis financiera en América Latina, Aguilera, F. (2015) nos menciona:

En septiembre de 2008 la crisis financiera global golpeaba a todas las economías del planeta. El centro de la crisis se produjo en los mercados financieros de Nueva York y Londres, contagiando rápidamente a todos los países, en el plano financiero y en la economía real. El Banco Mundial (BM), presentó en octubre de 2008 las perspectivas de los países en desarrollo en medio del colapso financiero mundial, pronosticando el empeoramiento de las condiciones externas de América Latina y el Caribe. (p.12)

Las cooperativas de América Latina muestran muy diversos orígenes, antigüedad, tamaño, oferta de productos, estructuras organizativas, grados de formalización legal, penetración y recuperación de créditos; en cuanto a las causas comunes de fracaso de Instituciones Microfinancieras (IMF), Marulanda, B., (2010) señala que se han detectado seis:

- i. Fallas metodológicas en la tecnología de crédito,
- ii. Fraude sistemático,
- iii. Crecimiento descontrolado,
- iv. Pérdida de foco,
- v. fallas de diseño en la concepción misma de la institución y
- vi. Una intervención estatal asfixiante.

Aunque varias de las instituciones que se analizaron tuvieron que enfrentar más de una causa de fracaso al mismo tiempo, en cada caso se identificó la principal causa que condujo a esa situación. (p.8)

Así mismo Duche, A. (2016). *Modelo de gestión para disminuir la cartera vencida en el Departamento de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. de la provincia de los Ríos* (Tesis de grado, Universidad Regional Autónoma de los Andes), Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3608/1/TUAEXCOMCYA001-2016.pdf>., recalca:

En Ecuador, las primeras cooperativas nacieron de la motivación de gremios como es el caso de los artesanos, obreros, comerciantes, empleados y patronos, quienes por medio de

personas que eran parte de los Partidos Socialista y Liberal y otros que pertenecían a la Iglesia Católica encontraron la manera de organizarse.

Las cooperativas de ahorro y crédito son calificadas como una herramienta alterna que fomenta el desarrollo de sector público, en especial pequeñas empresas, como una digna respuesta autogestionaria en la búsqueda de una solución a las necesidades colectivas. Estas entidades han venido consolidándose a través de los años, tecnificando su gestión y brindando mejores servicios en retribución a la confianza permanente de sus asociados. (pp.2-3)

En la provincia de Cotopaxi, en el sector cooperativo financiero ha ido incrementando considerablemente, debido a los factores externos, tales como: la excesiva presencia de ofertantes, la competencia desleal del sector, la procedencia del dinero que maneja cada cooperativa, entre otras, lo que conlleva a que los clientes y socios pierdan la confianza o credibilidad en las organizaciones que realizan intermediación financiera. En este sentido, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina Ltda.”, cuenta con un retraso en la colocación de créditos en relación a los techos de prudencia financiera lo que motiva a la evaluación de cada uno de los procesos crediticios desde concesión, hasta la recuperación de la cartera de crédito, ya que en un breve análisis se pudo observar el incumplimiento de los procedimientos y políticas existentes para estos procesos.

A continuación, se cita los problemas más relevantes de la COAC Andina Ltda., que motivan la presente investigación:

- Incumplimiento del objetivo planteado dentro de la planificación estratégica de Andina Ltda., relacionadas con: “lograr un desarrollo sostenible y sustentable - mejorar la calidad de cartera”, lo cual provoca una baja colocación de créditos.
- Falta de control en la documentación receptada de los socios, por lo que se pudo evidenciar del 100% de carpetas solicitantes un 45% no entregan toda la documentación, tales como: copia de cedula, planilla de luz eléctrica entre otros; de igual forma no se evalúa la condición de pago del deudor y garante, dando como resultado una información poco confiable para la otorgación de un crédito.
- Existen 360 créditos vencidos, 75 de ellos se encuentran en proceso judicial, por lo que se evidencia que los responsables de dicha área no realizan un seguimiento adecuado a los créditos otorgados.
- El índice de morosidad es del 7,19% debido a las falencias existentes en los procesos de recuperación de cartera de crédito, lo cual se convierte en un riesgo que afecta a la efectividad de las operaciones desarrolladas en la institución.

De lo anterior expuesto se detecta la falta de una evaluación al proceso de gestión de la Unidad de Crédito y Cobranza adecuado; tal forma que facilite la adecuada toma de decisiones y la eficiencia, eficacia a los procesos de crédito y cobranza de la COAC.

1.2 Formulación del problema

¿De qué manera la evaluación al proceso de gestión de la Unidad de Crédito y Cobranza de la COAC Andina Ltda., ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, período 2018; influyen en eficiencia y eficacia de la institución?

1.3 Delimitación del problema

Campo: Contabilidad

Área: Financiera

Espacio: Unidad de crédito y cobranza

Límite espacial: COAC Andina Ltda.

Límite temporal: 2018

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación teórica

En la presente investigación se ha hecho uso de información secundaria obtenida de bibliografías especializadas y artículos científicos en la parte teórica fundamentalmente en el aprovechamiento de toda la información existente lo cual nos ayudó a determinar los procesos de gestión adecuados que se deben manejar en la Unidad de crédito y cobranza,

1.4.2 Justificación metodológica

A lo largo y ancho del desarrollo de la investigación se emplearon los tipos de investigación descriptivo, exploratorio, así como el método inductivo – deductivo e instrumentos de recolección de datos y los procesos de análisis de resultados, de igual forma se utilizaron la mayor cantidad de métodos, técnicas e instrumentos de investigación; lo cual nos permitió la obtención de información verídica, relevante, consistente y pertinente sirviendo así de evidencia y sustento de la misma.

1.4.3 Justificación práctica

En la manera práctica la investigación está en el desarrollo de un análisis y evaluación a los procesos de gestión que se llevan a cabo en la Unidad de Crédito y Cobranza, lo cual permitió detectar una gestión inadecuada existente por parte de la administración, principalmente en la recuperación de la cartera de crédito; para lo cual se proponen ciertos lineamientos alternativos

como posibles soluciones a los problemas detectados, a los cuales puede sujetarse la COAC, contribuyendo así al mejoramiento en la toma de decisiones.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Evaluar el proceso de gestión, para la Unidad de Crédito y Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina Ltda.” de la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, Período 2018, para el mejoramiento de los procesos de otorgamiento y recuperación crediticia con eficiencia y eficacia.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Unidad de crédito y cobranzas COAC Andina Ltda., por medio de métodos, técnicas y herramientas de investigación donde ayudan a obtener la información suficiente, relevante para determinar la problemática de la institución.
- Describir el marco legal-teórico, metodológico, en el cual se realizan con la recolección de información de diversas fuentes bibliográficas, artículos científicos, tendiente al presente trabajo investigativo.
- Diseñar estrategias a la Unidad de Crédito y Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina Ltda.” de la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, Período 2018, que permita mejorar la eficiencia y eficacia de la institución y mejoramiento de la cartera vencida.

1.6 Antecedentes investigativos

Al realizar una evaluación a los procesos de gestión en la Unidad de crédito y cobranza, para la COAC Andina Ltda., debemos tomar en cuenta si se aplican indicadores de gestión y así de esta forma asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, por ende, el impacto es global para la institución por lo que hemos visto algunos trabajos investigativos similares como los siguientes:

Arguello Veloz Elsa Noema (2015), en el trabajo de titulación denominado: “*Evaluación de los procesos administrativos y financieros a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Shobol Llin Llin Ltda.*”, la cual expresa que:

Se ve afectada principalmente por la mala estructuración del manual de procesos y desactualizado, su organigrama estructural, factores que no han permitido el crecimiento y fortalecimiento del aspecto administrativo de la cooperativa. Se evidencia un precario control interno de los recursos, lo que impide que las decisiones administrativas no se ajusten a la realidad de la cooperativa creando confusión al momento de impartir órdenes

e información. Un exceso de confianza en la cajera en el custodio del dinero hace doble funciones ya que tiene que realizar tareas que no le corresponde como el proceso del servicio al cliente y oficial de crédito. El control interno es deficiente por parte del consejo de administración y de vigilancia por la no utilización de herramientas e indicadores que permita medir la eficiencia, eficacia y economía, así como la razonabilidad de los estados financieros. (p.6)

Cashabamba Chipantiza Eulalia Verónica (2015), en el trabajo de titulación denominado: *“Las Políticas y Procedimientos en el Área de Crédito y la Liquidez, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tarpuk Runa Ltda. Matriz Ambato”*, concluye:

Es la ausencia en la concesión y recaudación de créditos; debido a la mala inspección de políticas y procedimientos en el departamento de crédito, lo cual ha cometido una baja de la liquidez de la institución; frente a esta necesidad se hace posible proponer una auditoria de gestión al departamento de créditos con el fin de verificar el grado de eficiencia, eficacia y calidad en el área. Una institución financiera al no disponer de una liquidez razonable al inicio de las operaciones financieras presenta inconvenientes al momento de prestar el servicio financiero ya que el pilar fundamental o base de negocio es tener una liquidez adecuada y suficiente que cubra la demanda de los socios. Se ha experimentado una deficiente aplicación del Manual de Créditos y como efecto se ha obtenido la excesiva cartera de Créditos y esto hace que tenga que incidir en la disminución de la Liquidez de la Cooperativa. (p.8)

Armijos Ordoñez Valeria del Pilar (2016), en el trabajo de titulación denominado: *“Gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda.”*, menciona:

Para la COOPAC Ltda., esta propuesta radica en mejorar sus procedimientos y de ser el caso proponer un modelo de gestión por procesos para las áreas en estudio y de esta forma los funcionarios de la institución puedan trabajar de forma eficiente y responsable manejando el mismo formato. Realizar capacitaciones constantes de los procesos referentes a nuevas tendencias de colocación y gestión de cobranzas. (p.5)

Para un mejor funcionamiento para una organización financiera es bueno una buena aplicación de los procesos ya sean planificadas o estratégicos para el bien de la misma de esta forma ayuda a su mejoramiento continuo siempre y cuando trabajando en equipo y con responsabilidad, aplicando políticas y normas establecidas por la institución.

1.6.1 Antecedentes históricos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ANDINA LTDA., inicia sus actividades el 12 de julio del 2007, mediante Acuerdo Ministerial 00103 e inscrita en la misma fecha en el Registro General de la Cooperativa con el Número de Orden 7026.

Somos una Institución Financiera controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, además de operar en conjunto con el Banco Central del Ecuador, con cuenta corriente N° 55700011 (SPI) convenio de pagos interbancarios a nivel nacional e internacional, mediante un concurso ganado con amplios méritos a nivel del Cooperativismo Nacional.

Durante este tiempo de trayectoria y gracias al apoyo de quienes creen en nosotros, Cooperativa Andina Ltda., en este caminar cuenta con más de 13000 socios en continuo crecimiento, liderando el cooperativismo a nivel provincial y nacional y de esa manera respaldando el desarrollo socio-económico de la sociedad, a través de la prestación ágil y transparente de productos financieros de fácil acceso, dentro de un marco de eficiencia administrativa – operativa y ética financiera, razón por la cual la institución ha mantenido un crecimiento ascendente dentro de la participación del mercado a nivel de instituciones financieras.

Son estas y varias razones por las que nos comprometemos día a día al crecimiento y desarrollo de nuevas y mejores formas de satisfacer necesidades de nuestros socios, aportando ampliamente al progreso de nuestra provincia y por ende del país, siendo el motor más importante y el que nos impulsa la confianza depositada en nuestros socios valores inquebrantables de la institución.

1.6.2 Fundamentación legal

Para el presente trabajo investigativo ha sido necesario obtener información en el ámbito legal que se contemplan de la siguiente manera:

- **Constitución del Ecuador**

El sistema financiero ecuatoriano se compone del sector público, privado y popular y solidario que transfieren recursos públicos. En el cual estos cuentan con políticas y entidades de control y organización, que se encargarán de preservar la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán independientes. Los dirigentes de las organizaciones de control serán comprometidos con la administración, civil y penalmente por sus decisiones (Constitución de la República del Ecuador, 2008, art.309).

Dentro del sector financiero popular y solidario se estructura por cooperativas de ahorro y crédito, entes institucionales o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Los empujes que tiene el sector financiero popular y solidario, y de los micros, pequeñas y medianas unidades productivas, acogerán un tratamiento característico y preferencial

del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria (Constitución de la República del Ecuador, 2008, art.311).

- **Ley orgánica de economía popular y solidaria**

Sector Cooperativo. - Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018 Art.21).

Objeto Social. - El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018 Art.22).

Clasificación de las cooperativas

Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios. En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018 Art.23).

Cooperativas de producción. - Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018, art.24).

Cooperativas de consumo. - Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018, art.25).

Cooperativas de vivienda. - Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas, en beneficio de sus socios. En estas cooperativas la adjudicación de los bienes inmuebles

se efectuará previo sorteo en Asamblea General, una vez concluido el trámite de fraccionamiento o declaratoria de propiedad horizontal; y, esos bienes se constituirán como patrimonio familiar. Los cónyuges o personas que mantiene unión de hecho no podrán pertenecer a la misma cooperativa (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018, art.26).

Cooperativas de servicios. - Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018, art.28).

- **Código orgánico monetario y financiero**

Las cooperativas de ahorro y crédito establecerán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

El cupo de crédito para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 en el caso de grupos no podrá ser superior al 10% del patrimonio técnico; en el caso individual no podrá ser superior al 1% calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

Los cupos para el resto de los segmentos serán determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Las cajas centrales, no aplicarán los criterios de vinculación por administración, en los cupos de crédito.

El cupo de crédito para las cooperativas de ahorro y crédito para los demás segmentos, serán regulados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. La Junta de Regulación Monetaria y Financiera regulará los porcentajes y cupos de los créditos otorgados por las cooperativas de ahorro y crédito destinados a actividades económicas relacionadas con el sector de la Economía Popular y Solidaria. Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en este artículo serán resueltas por el consejo de administración y reportadas al consejo de vigilancia (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014, art.450)

- **Junta de política y regulación monetaria y financiera**

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2019). Nueva Segmentación Sector Financiero Popular y Solidario. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/noticia?nueva-segmentacion-sector-financiero-popular-y-solidario>, aclara que:

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:

Segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario

Tabla 1-1: Limitación para los segmentos del 2-5

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

Fuente: Resolución No. 557-2019-F, Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2019

Realizado por: Zhune Sarango, Alexy, 2019

En tanto que, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2019). Resolución No. 557-2019-F. [Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS]. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/557-2019-F.pdf/44f4d22c-a797-43c4-8895-3fa81439a650>, determina lo siguiente:

“**Art. 41.-** Límites para el resto de segmentos: Las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 2,3,4 y 5 no podrán conceder operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica, por un valor que exceda en conjunto los siguientes límites, calculados en función del patrimonio técnico de la entidad:

Tabla 2-1: Cupo de crédito y garantías para tal administración de COAC del resto de segmentos

SEGMENTO	LÍMITE INDIVIDUAL SOBRE EL PTC
2	10%
3	10%
4	15%
5	20%

Fuente: Resolución No. 557-2019-F, Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2019

Realizado por: Zhune Sarango, Alexy, 2019

(...)”**Art. 43.-** Cupo de crédito y garantías para la administración de cooperativas de ahorro y crédito del resto de segmentos: Las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 2, 3, 4 y 5 establecerán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los vocales principales y suplentes de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

El cupo de crédito para las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 2, 3,4 y 5 no podrán exceder los porcentajes que se detallan a continuación, calculados en función

del patrimonio técnico de la entidad al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos:

Tabla 3-1: Nivel de Riesgo y Categorías

Segmento	Limite individual sobre el PTC
2	1%
3	1%
4	10%
5	20%

Fuente: Resolución No. 557-2019-F, Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2019

Realizado por: Zhune Sarango, Alexy, 2019

Para las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 2 y 3, el límite individual no deberá exceder los 400 salarios básicos unificados y el límite grupal no podrá ser superior al 10% del patrimonio técnico de la entidad”.

ARTÍCULO 7.- Sustitúyase el cuadro del artículo 44 por el siguiente:

Tabla 4-1: Nivel de Riesgo y Categorías

NIVEL DE RIESGO	CATEGORIA	PRODUCTIVO, COMERCIAL, ORDINARIO Y PRIORITARIO (EMPRESARIAL Y CORPORATIVO)	PRODUCTIVO, COMERCIAL, PRIORITARIO (PYME)	MICRO CREDITO	CONSUMO ORDINARIO PRIORITARIO Y EDUCATIVO	VIVIENDA DE INTERES PUBLICO E INMOBILIARIO
DÍAS DE MOROSIDAD						
RIESGO NORMAL	A1	0	0	0	0	0
	A2	1 - 15	1 - 15	1 - 15	1 - 15	1 - 30
	A3	16 - 30	16 - 30	16 - 30	16 - 30	31 - 60
RIESGO POTENCIAL	B1	31 - 60	31 - 60	31 - 45	31 - 45	61 - 120
	B2	61 - 90	61 - 90	46 - 60	46 - 60	121 - 180
RIESGO DEFICIENTE	C1	91 - 120	91 - 120	61 - 75	61 - 75	181 - 210
	C2	121 - 180	121 - 150	76 - 90	76 - 90	211 - 270
DUDOSO RECAUDO	D	181 - 360	151 - 180	91 - 120	91 - 120	271 - 450
PERDIDA	E	Mayor a 360	Mayor a 180	Mayor a 120	Mayor a 120	Mayor a 450

Fuente: Resolución No. 557-2019-F Art. 7, Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2019

Realizado por: Zhune Sarango, Alexy, 2019

(...)“SEXTA. - Para la implementación de metodologías y técnicas basadas en el comportamiento histórico, mencionadas en la disposición general cuarta, las entidades deberán cumplir con los siguientes plazos, contados a partir de la vigencia de la presente resolución:

Tabla 5-1: Plazos

Segmento	Plazo
1	3 meses
2	6 meses
3	12 meses

Fuente: Resolución No. 557-2019-F Art.11, Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2019

Realizado por: Zhune Sarango, Alexy, 2019

“SÉPTIMA. - Así mismo dicha resolución menciona que, “las entidades deberán cumplir con lo establecido en el artículo 44 de la presente resolución, en los siguientes plazos: (pp.3-5)

Tabla 6-1: Plazos Art.44

Segmento	Plazo
1, 2 y 3	3 meses
4 y 5	6 meses

Fuente: Resolución No. 557-2019-F Séptima Disposición Transitoria, Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2019)

Realizado por: Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2019)

1.7 Fundamentación teórica

1.7.1 Evaluación

En base a Orezapa, A. (2005) recalca:

Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas propuestas. (p.34)

De igual forma Ucha, F. (06-01-2009). *Definición ABC*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/evaluacion.php>, se refiere al respecto que es:

Proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

En tal virtud, la podemos identificar como la información recopilada de forma sistemática y técnica para obtener resultados precisos y así tomar decisiones correctas.

1.7.1.1 Objetivo de la evaluación

Según el sitio web Grantspace, (s.f.). *¿Qué es una evaluación de proyecto o programa, y cómo se lleva a cabo?*. Recuperado de <https://grantspace.org/resources/knowledge-base/evaluaci%C3%B3n-de-programas-program-evaluation/>, señala:

Su objetivo es realizar con carácter selectivo para dar respuesta a determinadas preguntas e impartir orientación a los encargados de tomar decisiones y los administradores de programas, así como para obtener información que permita determinar si las teorías e hipótesis básicas que se utilizaron al formular el programa resultaron válidas, qué surtió efecto o no, y por qué.

Lo principal de una buena evaluación es identificar los puntos más críticos que puedan afectar al transcurso del tiempo por lo que necesario una buena toma de decisiones para así tener la organización una buena calidad de servicio y fortalecer la eficiencia y eficacia de la entidad.

1.7.2 Crédito

Morales, A. y Morales, J. (2014, p.23) manifiestan que “el crédito es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere”; en tanto que para Brachfield, P. (2009, p.6) aclara que es “la posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha en el futuro”.

1.7.2.1 Ventajas del crédito

En criterio de Valle, E. (05-12-2005). *Crédito y Cobranzas* [Fcaenlinea]. Recuperado de http://fcaenlinea.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf, señala:

El crédito es de vital importancia para la economía, ya que su utilización adecuada produce los siguientes beneficios:

- Aumento de los volúmenes de venta
- Incremento de la producción de bienes y servicios, y como consecuencia, disminución de los costos unitarios.
- Da flexibilidad a la oferta y la demanda.
- Elevación del consumo, ya que permite a determinados sectores socioeconómicos adquirir bienes y servicios que no podrían pagar de contado.
- El crédito es usado como un medio de cambio y como un agente de producción.
- Hace más productivo el Capital.
- Acelera la producción y la distribución.
- Creación de más fuentes de empleo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes.
- Fomento del uso de todo tipo de servicios y adquisición de bienes con plazos largos para pagarlos.
- Aumenta el volumen de los negocios.
- Desarrollo tecnológico, favorecido indirectamente por el incremento de los volúmenes de venta.
- Ampliación y apertura de nuevos mercados.
- Facilita la transferencia de dinero.
- Sirve para elevar el nivel de manejo de los negocios. (Valle, 2005 pp.7-8)

1.7.2.2 Desventajas del uso del crédito

En cuanto a las desventajas Valle, E. (05-12-2005) manifiesta “la principal desventaja del uso de estos instrumentos radica en el sentido de que cuando aumenta el volumen de créditos aumenta la oferta monetaria, lo que redundará en el alza de precios, lo que produce inflación”.

1.7.2.3 Las cinco “C” del Crédito

Según la página web Course Hero. (s.f.). *Este proceso implica evaluar la capacidad crediticia.* REcuerdo de <https://www.coursehero.com/file/p1ji0htk/Este-proceso-implica-evaluar-la-capacidad-crediticia-del-cliente-y-compararla/>, alude:

Una técnica popular para la selección de crédito se denomina cinco “C” del crédito, que proporciona un esquema para el análisis detallado del crédito. Debido al tiempo y a los gastos involucrados, este método de selección de crédito se usa en solicitudes de crédito de grandes montos en dólares. Las cinco “C” son:

Carácter: el historial del solicitante de cumplir con las obligaciones pasadas.

Capacidad: la capacidad del solicitante para rembolsar el crédito solicitado, determinada por medio de un análisis de estados financieros centrado en los flujos de efectivos disponibles para rembolsar las obligaciones de deuda.

Capital: la deuda del solicitante con relación a su capital propio.

Colateral: el monto de activos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la posibilidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante incumple el pago.

Condiciones: las condiciones existentes generales y específicas de la industria y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específica.

El análisis por medio de las cinco “C” del crédito no genera una decisión de aceptar-rechazar específica, por lo que su uso requiere un analista experimentado para revisar y otorgar solicitudes de crédito. La aplicación de este esquema asegura que los clientes de crédito de la empresa pagarán, sin ser presionados, dentro de las condiciones de crédito establecidas. (pp.30-31)

Para la aplicación de las cinco C es bueno un trabajo equipo siempre con profesionalismo para poder generar procesos oportunos para mitigar el riesgo de que aumente la cartera vencida y de esta forma se aporta a la COAC.

1.7.2.4 Estándares de Crédito

En cuanto a los estándares de crédito el mismo sitio web Course Hero, (s.f.) alude:

Las políticas de crédito pueden influir de manera importante en el negocio. Si los competidores extienden crédito en forma liberal y nosotros no, es posible que las políticas frenen las actividades mercadotécnicas de la empresa. El crédito es uno de los muchos factores que influyen en la demanda del producto de una empresa.

Así, el grado en que el crédito puede favorecer la demanda depende de los demás factores implícitos. En teoría, las compañías deben reducir sus estándares de calidad para la aceptación de cuentas, siempre y cuando la rentabilidad de las ventas generadas exceda los costos agregados de las cuentas por cobrar. (pp.30-31)

Toda institución debe contar con estándares muy bien establecidos para así los empleados no tengan ningún justificativo por haber realizado mal su trabajo; siempre y cuando tomando en cuenta los factores internos y externos que puedan afectar a la organización.

1.7.2.5 Clases de crédito

Aching, C. (2006) considera 4 clases de crédito:

Según el origen:

- Créditos comerciales, son los que los fabricantes conceden a otros para financiar la producción y distribución de bienes; créditos a la inversión, demandados por las empresas para financiar la adquisición de bienes de equipo, las cuales también pueden financiar estas inversiones emitiendo bonos, pagarés de empresas y otros instrumentos financieros que, por lo tanto, constituyen un crédito que recibe la empresa;
- Créditos bancarios, son los concedidos por los bancos como préstamos, créditos al consumo o créditos personales, que permiten a los individuos adquirir bienes y pagarlos a plazos;
- Créditos hipotecarios, concedidos por los bancos y entidades financieras autorizadas, contra garantía del bien inmueble adquirido;
- Créditos contra emisión de deuda pública. Que reciben los gobiernos centrales, regionales o locales al emitir deuda pública;
- Créditos internacionales, son los que concede un gobierno a otro, o una institución internacional a un gobierno, como es el caso de los créditos que concede el Banco Mundial.

Según el destino:

- De producción: Crédito aplicado a la agricultura, ganadería, pesca, comercios, industrias y transporte de las distintas actividades económicas.
- De consumo: Para facilitar la adquisición de bienes personales.

- Hipotecarios, destinados a la compra de bienes inmuebles.

Según el plazo:

- A corto y mediano plazo: Otorgados por Bancos a proveedores de materia prima para la producción y consumo.
- A largo plazo: Para viviendas familiares e inmuebles, equipamientos, maquinarias, etc.
- Según la garantía:
- Personal. Créditos a sola firma sobre sus antecedentes personales y comerciales.
- Real (hipotecas). Prendarias cuando el acreedor puede garantizar sobre un objeto que afecta en beneficio del acreedor. (p.20)

1.7.2.6 Evaluación de créditos

Conexionesan. (2016, p.1). *Criterios de evaluación para el otorgamiento crediticio*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/criterios-de-evaluacion-para-el-otorgamiento-de-creditos/> refiere que “son criterios tomados en cuenta por los bancos u otras entidades financieras al momento de decidir si se otorga o no un crédito, deben estar claramente definidos como parte de la política de créditos y la estrategia de riesgos de la entidad financiera”; a lo que Añez, M. (2009). *Aspectos básicos del análisis de crédito*. [Ebookcentral]. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com> asegura que:

El proceso de evaluación de un crédito constituye el análisis de diversos aspectos a considerar para la entrega del mismo, aspectos relevantes del cliente o socio. Es necesario considerar el comportamiento pasado del cliente tanto como como cliente de la misma institución como de las demás instituciones. Todo tipo de crédito debe someterse a las consideraciones que implica una evaluación, debido a que de si la actividad crediticia tiene implícito la posibilidad de riesgo. El análisis de riesgo no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que disminuya. Después de haber realizado un análisis concienzudo del crédito es necesario tomar una decisión por lo que se recomienda escoger 4 o 5 variables de las tantas que se dieron para su elaboración, (p 12)

También es importante considerar, que los créditos constituyen las principales operaciones en las organizaciones financieras, las mismas que deben ser evaluadas y monitoreadas.

1.7.2.7 Control de crédito

Este aspecto es muy importante dentro de una cooperativa, dado que “en el otorgamiento de créditos se especifican todas las actividades que se van a realizar para la investigación sobre el cliente, es decir normas para determinar los límites de crédito, el monto, el pago, y la asignación

de responsabilidades para administrar todo el proceso de crédito” Morales, A. et al., (2014, p.179); por otro lado, Thompson, P. (2012) manifiesta que:

Control de créditos es el establecimiento de metas (planeación), la formulación de planes (planeación), decidir el esquema estructural (organización) y estipular, capacitar y motivar al personal (dirección), es preciso valorar si los sucesos van como estaba previsto. Hay que contrastar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones características, es deber de la administración retomar las riendas del desempeño. (p.36)

El control de créditos permite la vigilancia y evaluación de las operaciones crediticias, identificando si se cumple con los objetivos institucionales.

1.7.2.8 Política de crédito

Valle, E. (05-12-2005) nos menciona ciertas políticas de crédito a considerar:

Las políticas de crédito y cobranza se aplican a las actividades de su propio departamento en la ejecución de sus funciones, las cuales vienen a establecer un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones, en forma consistente, encaminadas hacia el logro de los fines establecidos por la empresa para la función de crédito. Las políticas según son imprescindibles para el éxito del plan, dado que:

- Permiten la delegación de niveles jerárquicos
- Generan estímulos y motivación del personal, pues son flexibles en la toma de decisiones.
- Evita consultas innecesarias a los superiores lo que repercute en pérdida de tiempo.
- Permiten la toma de ciertas decisiones por parte de los funcionarios otorgando cierta autonomía.
- Contribuyen a logra los objetivos de la empresa.
- Generan estabilidad.
- Proporciona una guía u orientación al personal
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

En el proceso de la toma de decisiones, las políticas de crédito se interpretan y aplican constantemente a situaciones concretas con ayuda de procedimientos específicos. Las políticas sirven de guía para determinar cómo manejar diferentes tipos de problemas, pero nunca ofrecen una solución definitiva. Algunas decisiones se referirán a situaciones que no se espera se presenten en forma recurrente; otras pueden referirse a nuevos tipos de situaciones para las cuales deberá formularse una nueva política. En la mayoría de las empresas, las decisiones no fundamentales en una política quedan a cargo del jefe del

departamento y las decisiones deben ser congruentes con la política general de la compañía y con sus objetivos.

A fin de que las políticas de crédito y cobranza sean más efectivas como guías generales para la toma de decisiones, deberán expresarse en lineamientos más específicos aplicables a la actividad cotidiana. Estos lineamientos pueden asumir diversas formas, y de les denomina comúnmente práctica, métodos, procedimientos, etc. Expresan en detalle la forma como el personal de crédito debe llevar a cabo la política del departamento correspondiente.

El proceso para formular una política de crédito es:

- Definir los objetivos
- Durante el período de operaciones de la organización estudiar el campo de operación de las políticas.
- Definición de la política como tal. (pp.37-39)

Por su parte Brachfield, P. (2009) manifiesta que:

Una política de empresa es la forma como quiere la compañía que se haga las cosas en lo relativo al crédito de los clientes, los criterios que se van a utilizar para tomar decisiones, así como los objetivos de créditos que se han de alcanzar cuantificados en cifras. Las políticas de créditos sirven para facilitar que los empleados tengan una pauta de trabajo para conseguir los mejores resultados en la gestión de crédito comercial. (p.86)

Finalmente, Ross, S. (2014) afirma que:

Las condiciones económicas y políticas de crédito de la organización establecen las influencias primordiales en el nivel de cuentas por cobrar de la organización. Las políticas de crédito y cobranza están interconectadas con la fijación de precios de un producto o servicio y deben contemplarse, como fracción del proceso global de competencia. (p.67)

En este contexto, la política crediticia proporciona una guía para el desarrollo de la evaluación de créditos.

1.7.2.9 Proceso de concesión de créditos

En lo que respecta al proceso de concesión de créditos, un tema muy importante que debe ser realizado con mucha dedicación y esfuerzo, puesto que este “define toda operación mediante la cual un banco u otra firma asumen un riesgo a favor, o por cuenta, de una persona física o jurídica. Todo crédito implica una cierta confianza de parte del que lo concede” Marcurse, R. (2002, p.50); por otro lado, para una mejor comprensión según la Junta Política y Regulación Monetaria Financiera (2015) explica:

El proceso de crédito se efectúa por medio de tres etapas que son: Otorgamiento; seguimiento y recuperación. La etapa de otorgamiento incluye la evaluación, estructuración donde se establecen las condiciones de concesión de la operación, aprobación, instrumentación y desembolso”; entendiéndose por proceso de concesión crediticio, como las etapas, que constituyen el proceso de créditos, desde las fases de otorgar el crédito, hasta la fase de cobros, tanto parcial como final. (p.32)

El Reconocimiento de las etapas del proceso de otorgamiento de créditos, entonces permite el mejoramiento del proceso de créditos mediante la aplicación de una evaluación adecuada, desde la aprobación del crédito hasta el desembolso.

1.7.3 Gestión

Término muy importante por considerar, para la evaluación de la Unidad de Crédito y Cobranza que Gaibor, L. H. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa “San Juan de Bucay” del cantón general Antonio Elizalde, (Bucay). Durante periodo 2010 -2011.* (Tesis de maestría. Universidad Técnica Particular de Loja). Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/49303323/Benavides-Gaibor-Luis-Hernanpdf/>, consiste en:

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (p.67)

1.7.3.1 Gestión por procesos

Según la página web ISOTools Excellence. (2020). *Software Gestión Procesos.* Recuperado de <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/> señala:

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y, por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones con proveedores y clientes. (ISOTools Excellence, 2020)

Así mismo Agudelo, I. (2012) reconoce que conlleva a:

- Eliminar las causas fundamentales de los problemas.
- Garantizar que los procesos de la empresa sean gestionados donde se ejecutan.
- Eliminar los trabajos innecesarios que no genera beneficios para el cliente final, el que no agrega valor y por tanto, el comprador o usuario no está dispuesto a pagar por él.

- Mantener los niveles alcanzados y mejorar.
- Posibilitar que la alta dirección disponga de más tiempo para pensar en el futuro y en el mercado de la empresa.

La gerencia no debe hacer las cosas, debe crear las condiciones propicias de direccionamiento y actitud de trabajo en equipo para que los demás hagan las cosas (p. 24).

1.7.3.2 Gestión de cobranza

En sentido amplio, Acción InSight. (12-2008). *Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza*, Recuperado de:

https://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf, difiere que la gestión de cobranzas es:

El conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones. (p.3)

Lo que se puede determinar que al tener una gestión de cobranza lo que mediante tareas se podrá recuperar la cartera venida de la empresa de manera eficiente, que ayudará a una mejor toma decisiones.

1.7.4 Control Interno

Según la Contraloría General del Estado. (2014) señala:

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control. (Normas de Control Interno, (p.3)

De la misma manera, Gómez, G. (01-05-2001). *Control interno en la organización empresarial: aclara*. [Gestiopolis]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la

eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

1.7.4.1 Objetivos del control interno

En cuanto a los objetivos del control interno la Contraloría General del Estado. (2014) aduce:

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. (Normas de Control Interno, p.4)

1.7.5 COSO II

Considerándose como una herramienta esencial de evaluación, Estupiñán, R. (2015) afirma:

Es un proceso, efectuado por la Junta Directiva o el Consejo de Administración, la Alta Gerencia y otro personal de un ente económico, mediante la determinación de una estrategia diseñada para identificar los eventos potenciales que la pueden afectar y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de la cantidad de riesgo que un ente económico esté dispuesto a aceptar en la búsqueda de valor, para así proveer seguridad razonable en relación con el logro de sus objetivos. (p.19)

Años atrás Estupiñán, R. (2006), recalca:

Es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, aplicando en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro del objetivo de la entidad. Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

1. Un proceso, es un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
2. Efectuado por gente no es solamente política, estudio y forma, sino que involucra gente en cada nivel de una organización.
3. Aplicado en la definición de la estrategia.

4. Aplicado a través de la administración en cada nivel y unidad, incluye asumir un punto de vista de portafolio de los riesgos a nivel de la entidad.
5. Diseñado para identificar los eventos que potencialmente afectan la entidad y para administrar los riesgos dentro del apetito por los riesgos.
6. Provee seguridad razonable para la administración y para la junta de una entidad.
7. Orientado al logro de los objetivos en una o más categorías separadas, pero al mismo tiempo se sobreponen unas con otras. (p.66)

1.7.5.1 Fundamentos y Beneficios del COSO II o ERM

Fundamentos del ERM.

Estupiñán, R. (2006), refiere:

Las empresas con ánimo o sin ánimo de lucro deben propender a crear valor a sus protectores, dueños o accionistas, así como la de enfrentar y superar las incertidumbres, desafiándolas con preparación suficiente, para poder proveer una estructura conceptual, así la gerencia trate de manera efectiva la incertidumbre que representan los riesgos y oportunidades, y así enriquecer su capacidad para generar valor. (p.67)

Beneficios del ERM.

El mismo autor Estupiñán, R. (2006), deduce que:

Ninguna organización con ánimo o sin ánimo de lucro opera en un entorno libre de riesgos, y el E.R.M. no crea tal entorno, sin embargo, si representa beneficios importantes para operar más efectivamente en entornos llenos de riesgos, representando capacidad enriquecida para: a) Alinear el apetito por el riesgo y la estrategia; b) Vincular crecimiento, riesgo y retorno; c) Enriquecer las decisiones de respuesta frente al riesgo; d) Minimizar sorpresas y pérdidas operacionales; e) Identificar y administrar los riesgos de los impactos; f) Proveer respuestas integradas para los riesgos múltiples; g) Sopesar oportunidades; y h) Racionalizar el capital.

E.R.M. es una metodología orientada a lograr benchmarking o generación de valor para los dueños o accionistas y hacia la permanencia de la organización o empresa y de su imagen en el largo plazo, es decir para que la empresa sea sólida y merezca la inversión del público/inversores, sirviendo para manejar la competencia, asignar capital necesario, prevenir fraudes y para mantener la reputación corporativa. (p.67)

1.7.5.2 Componentes del COSO II o ERM

En lo que se refiere a los componentes del COSO II, el sitio web Conexionesan. (2019). *COSO II los sistemas para el control interno*. Recuperado <https://www.esan.edu.pe/apuntes->

empresariales/2019/01/coso-ii-los-sistemas-para-el-control-interno/, se expresa de la siguiente manera:

Los componentes claves del COSO II se basan en los siguientes ocho elementos. El correcto manejo de estos aspectos brindará una operación efectiva de este sistema.

1. **Ambiente interno.** Hace referencia al entorno interno de una empresa y establece la base de cómo el personal percibe y trata los riesgos.
2. **Establecimiento de objetivos.** Deben estar alineados con la visión y misión de la organización, teniendo en cuenta que cada decisión conlleva un riesgo que debe ser previsto.
3. **Identificación de acontecimientos.** Deben identificarse los eventos que afectan los objetivos de la compañía, para que la empresa los pueda enfrentar y prevenir de la mejor forma posible.
4. **Evaluación de riesgos.** Estos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados.
5. **Respuesta a los riesgos.** Luego de ser evaluado el riesgo, la gerencia debe identificar y evaluar posibles repuestas en relación a las necesidades de la organización.
6. **Actividades de control.** Comprenden las políticas y procedimientos que permiten asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos.
7. **Información y comunicación.** La primera es necesaria para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta ante ellos. Asimismo, debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.
8. **Supervisión.** Se monitorea que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los elementos del marco COSO funcionen adecuadamente.

Es importante considerar que los tipos de riesgo varían según las compañías en los que aparezcan, es por ello que se necesita un control bajo un marco global que permita administrarlos. Solo así se asegurará el éxito de una organización en todo nivel.

1.7.6 Indicadores de Gestión

1.7.6.1 Definición

Cruz, O. (2007, p.10) rotula, “El análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan”.

1.7.6.2 Características de los indicadores

Según Mora, J. (2012) menciona:

- Puede medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Son instrumentos valiosos para determinar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo. (p.28)

1.7.6.3 Principales funciones de los indicadores de gestión

Según Mora, J. (2012) manifiesta:

- Apoya y facilita los procesos de toma de decisiones.
- Controla la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- Racionaliza el uso de la información.
- Sirve de base para la adopción de normas y patrones efectivos para la organización.
- Sirve de base para la planificación y la prospección de la organización.
- Para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- Propicia la participación del personal en la gestión de la organización. (pp.7-8)

1.7.6.4 Tipos de indicadores

Según Mora, J. (2012) detalla:

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. **Ejemplo:** cumplimiento del programa de pedidos.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. **Ejemplo:** evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. **Ejemplo:** Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. **Ejemplo:** grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos. (p 10)

1.7.6.5 Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

Son muchos los beneficios que se obtienen al momento de aplicar de forma correcta los indicadores de gestión entre los citados por Mora, J. (2012) tenemos:

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación. (p 11)

1.7.6.6 Concepto de la 5 E

Maldonado, E. (2011) cita:

- **Eficiencia:** consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales, de recursos humanos y financieros.
- **Eficacia:** es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.
- **Economía:** se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.
- **Ética:** parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre.
- **Ecología:** podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales. (p.16)

1.7.6.7 Vigencia

Según Maldonado, E. (2011) realiza una clasificación de indicadores en temporales y permanentes:

Temporales: Cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto; al lograrse el objetivo o cuando este pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.

Permanentes: Son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos. Este indicador debe ser objeto de constante revisión y comparación con las características cambiantes del entorno y de la organización. (p.16)

1.7.6.8 Estructura de un indicador

En la elaboración de indicadores, se debe tomar en cuenta las siguientes interrogativas descritas por Excellentia, (2017). *Definición y características de los indicadores de gestión empresarial*. Recuperado de excellencia.com.uy/indicadores-de-gestion-empresarial-2/:

1. Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.
2. **¿Qué se hace?** A continuación, debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.
3. **¿Qué se desea medir?** Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.
4. **¿Quién utilizará la información?** En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.
5. **¿Cada cuánto tiempo?**
6. **¿Con qué o quién se compara?** Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

1.7.7 Flujoigramas

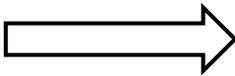
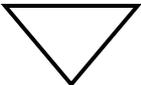
1.7.7.1 Definición

Una herramienta muy importante dentro de la evaluación a los diferentes procesos que se desarrollan dentro de una organización, Chiavenato, J. (1993, p.45) menciona “también conocidos como diagramas de procedimientos o de flujo, son representaciones graficas que muestran las sucesiones de los pasos de que consta un procedimiento”. Münch, L. (2017, p.81) corrobora que son también llamados “diagrama de flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples, tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución”

1.7.7.2 Símbolos

Munch., L. (2017). Fundamentos de Administración. [Educativo Universitario Prácticas]. Recuperado de <https://educativopracticas.files.wordpress.com/2017/09/fundamentos-de-administracion-munch-garcia.pdf>, cita la siguiente simbología que puede tener un flujograma:

Tabla 7-1: Simbología de un flujograma

	Terminal	Indica el movimiento y orden en que se realizan las operaciones
	Documento	Forma y documento que genera la acción
	Terminal	Inicio o final de una operación
	Proceso	Función o actividad
	Archivo o almacén	Archivo o almacenamiento
	Toma de decisiones	Aparece como pregunta dentro de este símbolo dos flechas: una como respuesta afirmativa y otra negativa
	conector	Conector para unir una parte del diagrama de flujo con otra.

Fuente: Münch, 2017

Realizado por: Zhune Sarango, Alexy, 2019

1.7.8 Lineamientos alternativos

Villarroel, M. (2010) considera:

Un lineamiento es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo. Un líder político de muy alto nivel puede tomar una decisión y afirma que respeta su lineamiento político, es decir que se encuentra en sintonía con su ideología o con su partido político. El término es utilizado como un conjunto de órdenes o directivas que un líder realiza a sus seguidores o subordinados. Un mandatario puede pedir la renuncia a un ministro que actúa en forma contraria a su lineamiento.

Por lo tanto, un lineamiento es también una explicación o una declaración de principios. Cuando un grupo político presenta sus lineamientos, está dando a conocer su postura frente algunos temas. Sus afiliados estarán en condiciones entonces de decidir si están de acuerdo con dichas ideas o, de lo contrario, si prefieren quedar fuera de los lineamientos. Por otra parte, un lineamiento es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución. De acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización. Si alguien no respeta estos lineamientos, estará en falta e incluso puede ser sancionado, dependiendo de la gravedad de su acción.

En cuanto a la palabra lineamiento que proviene del término latino lineamentum, hace referencia a la delineación o al dibujo de un cuerpo, por el cual se distingue y conoce su figura.

Es el establecimiento de los términos, límites y características de las actividades internas de la Institución. El propósito de un lineamiento es describir las etapas, fases y pautas necesarias para desarrollar una actividad u objetivo. Los lineamientos se emiten cuando se requiere particularizar o detallar acciones que derivan de uno o varios ordenamientos de mayor jerarquía (p.1).

1.7.8.1 Políticas

Según Flores, G. (02-2014). *Definición de Políticas en la Organización*. [DEHO]. Recuperado de <http://www.deho.mx/definicion-de-politicas-en-la-organizacion/>, menciona que:

Es fácil confundir políticas con procedimientos, pero es importante antes de definir una política, identificar el “qué quiero establecer como reglas o comportamientos constitutivos en la organización”, pero ojo, no estoy diciendo el “cómo lo voy a cumplir”, es importante no revolver lineamientos con actividades; esto puede ser un error muy común en las definiciones.

Los elementos básicos que deben de tener las políticas son:

- Objetivo
- Alcance
- Roles y responsabilidades
- Lineamientos (reglas constitutivas que se requieren implementar en la organización)

- Autorizaciones (firmas de aprobación de los niveles jerárquicos establecidos en la organización)

También, hay que considerar que cada política debe de tener un dueño, quien será el responsable de asegurar que se mantenga actualizada y promueva su cumplimiento; además, hay que identificar las áreas participantes y los autorizantes, quienes formalizarán su acuerdo para proceder con la difusión e implementación.

Las políticas pueden clasificarse bajo las siguientes categorías, de acuerdo a su alcance de aplicación:

Políticas Generales: Son lineamientos o reglas que se establecen a nivel organización y que todas las empresas que la forman deben de cumplir.

Políticas Específicas: Éstas aplican a organizaciones conformadas por varias empresas con giros de negocio diferente, ya que cada una podrá tener políticas más puntuales sobre la operación o dominio de negocio.

Políticas Internas: Son lineamientos que aplican exclusivamente a una idea de negocio dentro de una empresa, son parte de su modelo de trabajo. (p.6)

1.7.8.2 Regla o norma

Según la página web UNED. (14-12-2012). Tema 9.- *Reglas o normas, leyes y principios*. Recuperado de

<http://ocw.innova.uned.es/ocwuniversia/teoria-del-derecho/teoria-del-derecho/resumenes-1/tema-9-reglas-o-normas-leyes-y-principios.>, comenta:

Al determinar los elementos de los que se compone el Derecho es habitual definirlo como un conjunto de normas, aunque en los últimos tiempos se ha generalizado una consideración más compleja que entiende que también los principios ocupan un lugar significativo en el entramado jurídico.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de la Investigación

- **Cualitativo**

Gómez, S. (2012, p.72) considera, “aquí el objetivo es describir y evaluar las respuestas generalizadas, con el objetivo de explicarlas, comprobar la hipótesis y obtener conclusiones”; por tanto, en la presente investigación se incluyó el método cualitativo para obtener toda la información necesaria que, orientando a profundizar la Unidad de Crédito y Cobranza de la COAC, estableciendo las principales características que han desarrollado durante el periodo en estudio dentro los procesos de crédito y cobranza.

- **Cuantitativo**

Según Hernández, R.(2014, p10) menciona que “se basa en investigaciones previas, se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría en un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población”; por ello, la investigación es de manera numérica por los datos que se aplica índices de morosidad e indicadores donde se evalúa el riesgo; y así de esta manera ver la relación existente que puede afectar a los procedimientos crediticios de la institución.

2.2 Tipos de Investigación

- **Descriptiva**

Gómez, S. (2012, p.84) recalca que, “se refiere a la interpretación concreta de la naturaleza o sociedad actual. Trabaja con realidades del fenómeno u objeto de estudio”; en base al contexto anterior, se utilizó esta investigación donde se describió los pasos, situaciones que se aplican en los procesos de crédito y cobranza., al aplicar este nivel investigativo, se podrá establecer un análisis del riesgo de crédito y mercado que pueda afectar a la institución.

- **Documental**

Gómez, S. (2012, p.84) determina que, “es cuando la información recabada procede de documentos como libros, periódicos, revistas, documentos filmados o grabados e internet”, de tal forma que este tipo de investigación nos ayudó a obtener información real y oportuna de documentos, registros y más para obtener un resultado positivo al trabajo de titulación.

2.3 Métodos

- **Método Deductivo**

Gómez, S. (2012, p.85) menciona, “es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular”; por lo cual, se hizo uso de este método investigativo porque ayuda a resumir de manera confiable, específica y detallada los procesos de gestión de la Unidad de crédito y cobranza, basado en normas y principios durante el período de estudio.

- **Método Inductivo**

Para Gómez, S. (2012) difiere:

Es un procedimiento racional que va de lo individual a lo general. Este método se aplica en procesos de orden intelectual, porque es un procedimiento de sistematización en el que a partir de resultados particulares se buscan las relaciones generales que las expliquen. (p.85)

Por tal razón, se aplicó este tipo de investigación porque parte de información desde datos particulares sobre el riesgo crediticio hasta un examen en la Unidad de Crédito y Cobranza donde se obtuvo información general sobre créditos y riesgo de morosidad.

2.4 Técnicas

- **Entrevista**

Gómez, S. (2012, p.82) reconoce que, “se basa en un diálogo, dirigido por el entrevistador, encaminado a obtener información sobre el tema investigado; el dialogo implica, en este caso, diversos cuestionamientos planteados al entrevistado”; por tanto, se utilizó esta técnica para el jefe de crédito, gerente general de la COAC Andina Ltda., donde se obtuvo diferentes puntos de vista, opiniones de los funcionarios de la institución sobre los procesos de gestión de la Unidad de Crédito y Cobranza, lo que nos guiará a tener un enfoque sobre su situación actual.

- **Encuesta**

Gómez, S. (2012, p.82) define que, “suele utilizarse como una alternativa a las restricciones que presenta la observación. Se basa en la realización de ciertas preguntas encaminadas a obtener determinados datos;” en virtud de ello, se aplicó a la Unidad de crédito y cobranza, donde se obtiene información necesaria para determinar la problemática y la situación real por la que cursa la Cooperativa Andina Ltda., aplicando una lista de preguntas cerradas escritas efectuadas al personal y socios/clientes de la institución.

2.5 Población y Muestra

- **Población**

La población está constituida por el personal que trabaja en la Unidad de Crédito y Cobranza, integrado por 5 personas.

Tabla 1-2: Personal de la Unidad de Crédito y Cobranza de la COAC “Andina”

CARGO	Nº
Oficial de Negocios	3
Jefe de Agencia	1
Jefe Nacional de Crédito	1
TOTAL	5

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Zhune Sarango, Alexy, 2020

- **Población 2**

La cooperativa de ahorro y crédito Andina Ltda., nos facilitó el número de socios que tienen créditos vencidos en la organización, por lo que se ha evidenciado morosidad en la misma.

Población = 360

- **Muestra**

Debido al tamaño de la población de los empleados de la Unidad de crédito y cobranza, la muestra abarca el total de los empleados.

Por otro lado, para calcular la muestra de los socios con créditos vencidos se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Tamaño de la población (N) = 360

Probabilidad que el evento p ocurra = 0,75

Probabilidad que el evento q ocurra = 0,25

Nivel de confianza (alfa) = 95%

Margen de confiabilidad (z) = 1,96

Error máximo permitido (E) = 0,05

$$n = \frac{(1,96)^2(0,75)(0,25)360}{(0,05)^2(332 - 1) + (1,96)^2(0,75)(0,25)}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,75)(0,25)140}{(0,05)^2(331) + (1,96)^2(0,75)(0,25)}$$

$$n = \frac{100,842}{1,5478}$$

$$n = 65,15182$$

$$n = 65$$

La muestra es de 65 personas que serán escogidas de forma aleatoria para la encuesta que se va a realizar en la COAC Andina Ltda.

2.6 Análisis e interpretación de resultados

Para un correcto trabajo de investigación se procedió a realizar una entrevista al gerente general y empleados que pertenecen a la Unidad de Crédito y Cobranzas de la COAC Andina Ltda., de la ciudad de Latacunga, así mismo una encuesta a los socios/clientes de la misma institución, los cuales una vez evaluados se procedió a tabular y analizar los resultados obtenidos, identificando de forma preliminar la situación de la organización y su desempeño en los procesos de crédito y cobranza, mismos que se detallan a continuación:

- **Entrevista**

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COAC “ANDINA” LTDA. DE LA CIUDAD DE LATACUNGA

1) ¿Considera usted que, la Cooperativa utiliza estrategias efectivas de cobranzas que permiten cumplir los objetivos de la institución?

A partir del año 2019 se han empezado a aplicar estrategias más agresivas de en la gestión de cobranzas ya que la constitución de provisiones se ha elevado incurriendo en mayor gasto para la cooperativa, es menester manifestar que hace mucha falta más estrategias de cobranzas que se puedan aplicar para lograr una recuperación exitosa.

2) ¿Considera usted que, el proceso actual de crédito que se maneja, pueda ser mejorado en beneficio de la COAC y de los socios?

Siempre la mejora continua en los procesos hace que mitigue el riesgo crediticio en la colocación de recursos económicos.

3) De acuerdo con su experiencia profesional, ¿Cuáles serían las mejores opciones para un efectivo proceso de crédito y cobranza?

- Un buen análisis de la operación de crédito.
- Aplicar estrategias de conozca al perfil crediticio.
- Dar seguimiento de la operación crediticia en etapas.

- 4) **¿Usted considera que de entre las causas que provocan la morosidad por parte de los socios son los problemas económicos, sociales y culturales, que se encuentra atravesando el país?**

El principal factor de morosidad es el sobreendeudamiento, por mala cultura crediticia de las personas.

También la inestabilidad laboral que existe en estos últimos años, esto debido a la crisis económica del país.

- 5) **¿Usted considera que el porcentaje de morosidad actual representa una pérdida para la cooperativa?**

El indicador de mora que cerro la cooperativa en el año 2019 no ocasiono una perdida a la cooperativa, cabe indicar que siempre si se maneja un indicador mayor a dos cifras el indicador de morosidad de cartera de crédito representa mayor gasto por la constitución de provisiones; que si pueden ocasionar pérdidas significativas.

- 6) **¿Dispone la cooperativa de un reglamento de crédito?**

Si se dispone de un reglamento de crédito y cobranzas

- 7) **¿La cooperativa cuenta con un buró de crédito para el análisis al socio?**

Si se cuenta con un buró de crédito, pero es una herramienta que mitiga el riesgo de crédito en un 15% a mi criterio personal.

- 8) **¿Considera usted necesario la actualización del Manual de crédito y cobranzas en función de mejorar los procesos? ¿Por qué?**

Si es necesario la actualización de estos cuerpos legales que utilizada la cooperativa ya que son herramientas para mejorar el análisis de crédito y poder aplicar mejores estrategias de recuperación.

- 9) **¿El personal de crédito y cobranza informa a usted si es que existe riesgo de morosidad?**

No la unidad de monitorear el riesgo de crédito es la de administración integral de riesgos de la cooperativa.

- 10) **¿Cree usted, que es necesario aplicar una Evaluación a los procesos de gestión de la Unidad de crédito y cobranza?**

Si es recomendable Evaluación a los procesos de gestión de la Unidad de crédito y cobranza

- Encuesta

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COAC ANDINA LTDA.

1. ¿Tiene usted conocimiento, sobre la existencia de manuales y políticas que se manejen dentro de la Unidad de crédito y cobranza?

Tabla 2-2: Existencia de Manuales y Políticas

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	60%
NO	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los empleados de la Unidad de Crédito y Cobranzas

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 1-2: Existencia de Manuales y Políticas

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: El 60% de la población encuestada afirma conocer de la existencia de manuales y políticas dentro de la Unidad de Crédito y Cobranza mientras que el 40% niega conocer dichos manuales y políticas.

Interpretación: La mayoría de la población la cual participó en la encuesta conoce de la existencia de manuales y políticas que se manejan en la Unidad de Crédito y Cobranza, sin embargo, la minoría de encuestados desconoce la existencia de manuales y políticas.

2. ¿Conoce usted, si en la Unidad de crédito y cobranza se plantean metas de créditos a cumplir en un período determinado?

Tabla 3-2: Planteamiento de metas

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	40%
NO	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los empleados de la Unidad de Crédito y Cobranzas

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 2-2: Planteamiento de metas

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: El 40% de los encuestados conoce la existencia de planteamientos de metas de crédito dentro de la Unidad de Crédito y Cobranza mientras que el 60% desconoce tales metas.

Interpretación: La mayoría de la población excluye la idea de la existencia de metas de crédito planteadas en la Unidad de Crédito y Cobranza puede ser debido a la falta de interés o escasez de información, por otro lado, ciertos miembros del personal de Crédito y Cobranza poseen dicha información.

3. Al momento de ingresar a trabajar en la COAC “Andina” Ltda. ¿Usted recibió una capacitación previa sobre los procesos crediticios que aplica la Institución?

Tabla 4-2: Capacitación Previa

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	60%
NO	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los empleados de la Unidad de Crédito y Cobranzas

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 3-2: Capacitación previa

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: El 60% de la población recibió capacitación previa sobre procesos crediticios que maneja la Institución dentro de la Unidad de Crédito y Cobranza por lo cual el 40% no la recibió.

Interpretación: La mayoría de la población afirma haber sido capacitados en el tema de los procesos crediticios del COAC “Andina” Ltda. y posee los conocimientos necesarios. Aun así, una población pequeña no ha sido capacitada previamente sobre este aspecto, puede ser debido a falta de tiempo.

4. En la etapa de receptor carpetas para el otorgamiento de créditos, ¿Se revisa el historial crediticio del socio?

Tabla 5-2: Revisión del historial del socio

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	60%
NO	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los empleados de la Unidad de Crédito y Cobranzas

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 4-2: Revisión historial del socio

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: El 60% de la población asegura que antes de la recepción de carpetas para solicitud de préstamos, el personal si revisa el historial crediticio, por otra parte, el 40% de los encuestados puntualiza que no realizan el proceso de revisión del historial antes de receptor carpetas.

Interpretación: La mayor parte del personal del departamento de Créditos y Cobranzas afirma revisar el historial crediticio de los socios antes de receptor carpetas de préstamo, sin embargo, poco personal de la Institución no realiza dicho proceso y recepta carpetas sin conocer la situación del socio.

5. Una vez otorgados los créditos a sus socios, ¿Cómo considera que es su seguimiento?

Tabla 6-2: Seguimiento

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy adecuado	1	%
Adecuado	3	%
Poco adecuado	1	%
Total	5	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los empleados de la Unidad de Crédito y Cobranzas

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 5-2: Seguimiento

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: El 20% de la población encuestada nos menciona que está muy adecuado el seguimiento que se realiza al socio de igual forma un 20% es poco adecuado según la población, y el restante un 60% es adecuado el seguimiento.

Interpretación: Se toma referencia de los resultados que su seguimiento es equilibrado aunque lo ideal sería eficiente ya que los empleados nos muestran resultados equilibrados.

6. ¿Qué porcentaje de cumplimiento usted considera que se da a las metas establecidas en la Unidad de crédito y cobranza en un periodo determinado?

Tabla 7-2: Metas cumplidas según porcentaje

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
20-30%	1	20%
40-50%	2	40%
60-70%	1	20%
80-100%	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los empleados de la Unidad de Crédito y Cobranzas

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 6-2: Porcentaje de metas cumplidas

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: El 40% de los encuestados opina que del 40% al 50% se da cumplimiento a las metas establecidas, por otro lado, con un porcentaje de 20% considera un porcentaje de cumplimiento de 80% a 100%. Otro grupo de encuestados que equivale al 20% determina que tan solo 20% se logra dar cumplimiento a las metas y finalmente el grupo restante de 20% de la población asegura que el cumplimiento de metas es de tan solo de 20% a 30%.

Interpretación: El grupo de mayor porcentaje considera que el cumplimiento de metas es solo de 40% a 50%. A partir de esto la población de encuestados se divide en grupos en diversas opiniones, un grupo opina que las metas se cumplen en un porcentaje de 20% a 30%, por otro lado, un grupo cree del 60% al 70% se logra cumplir y el grupo restante discute que del 80% al 100% si se logra cumplir las metas planteadas.

7. Las notificaciones a los socios, ¿Las realizan por medio de llamadas telefónicas, e-mails y a domicilio de forma mensual?

Tabla 8-2: Notificación a los socios

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	40%
NO	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los empleados de la Unidad de Crédito y Cobranzas

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 7 2: Notificación a los socios

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: El 60% de los encuestados detalla que no notifican a los socios de manera mensual, por otro lado, el 40% asegura que si dan notificaciones a los socios de manera mensual.

Interpretación: La mayoría de los encuestados menciona la insuficiencia de notificación a los socios de forma mensual, que, por otro lado, cierta parte del personal si notifica a los socios cualquier novedad o propuesta.

8. La Unidad de Crédito y Cobranza ¿Se mantiene pendiente sobre el nivel de morosidad de socios?

Tabla 9-2: Control del nivel de morosidad

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	20%
NO	4	80%
Total	3	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los empleados de la Unidad de Crédito y Cobranzas

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 8-2: Control del nivel de morosidad

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: Apenas el 20% de la población detalla que el departamento de Crédito y Cobranza está al pendiente de la morosidad de sus socios, sin embargo, el 80% afirma que dicho departamento no presta la suficiente atención a la morosidad de sus afiliados.

Interpretación: La población casi en su totalidad afirma que no se realiza un seguimiento adecuado de los socios en caso de morosidad, despreocupando este aspecto. A pesar de esto un grupo minoritario de la población dicta que si se realiza un seguimiento a los socios.

9. ¿Conoce usted, si se realiza un informe mensual sobre los clientes morosos, y posterior a ello, se emite la orden a los responsables de gestionar la cobranza?

Tabla 10-2: Informe mensual

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	40%
NO	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los empleados de la Unidad de Crédito y Cobranzas

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 9-2: Emisión de información mensual

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: El 60% de los encuestados niega saber la creación de informes con detalles de clientes moros para un posterior control, mientras que el 40% asegura que tienen el conocimiento sobre la creación de dichos informes.

Interpretación: El grupo mayoritario detalló desconocer sobre la creación de informes por morosidad, según se puede apreciar el personal no está bien informada o capacitada de dichos procesos, donde un grupo escaso de encuestados si está al tanto de dichos informes.

10. ¿La entidad cuenta con un abogado para realizar los procesos judiciales respectivos a los créditos vencidos?

Tabla 11-2: Existencia de un abogado

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	100%
NO	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los empleados de la Unidad de Crédito y Cobranzas

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 10-2: Existencia de abogado

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: El 100% de la población conoce de la existencia de un abogado para los trámites pertinentes al momento de referirse a los procesos legales dentro del ambiente crediticio.

Interpretación: La población en su totalidad afirma que existe un abogado donde se tomara en cuenta para el uso pertinente dentro de los procesos judiciales.

11. ¿Se cumplen con los objetivos señalados por la planificación estratégica relacionados con “Mejorar la calidad de cartera”?

Tabla 12-2; Planificación estratégica

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	40%
NO	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los empleados de la Unidad de Crédito y Cobranzas

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Planificación estratégica

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: El 40% de la población nos dice que si se ha cumplido la planificación estratégica mientras que el 60% restante nos indica que no se ha cumplido a cabalidad los objetivos propuestos dentro de la planificación estratégica.

Interpretación: La población nos indica que no se cumple con regularidad los objetivos planteados dentro de la planificación estratégica de esta forma se indica que no se realiza de manera eficiente y eficaz lo propuesto por la entidad dentro de los procesos respectivos.

12. ¿Considera usted que, al realizar una evaluación a las operaciones ejecutadas por la Unidad de crédito y cobranza, se logrará determinar su nivel de eficiencia, eficacia y efectividad y su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales?

Tabla 13-2: Evaluación de una evaluación a los procesos de Crédito y Cobranza

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	100%
NO	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los empleados de la Unidad de Crédito y Cobranzas

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

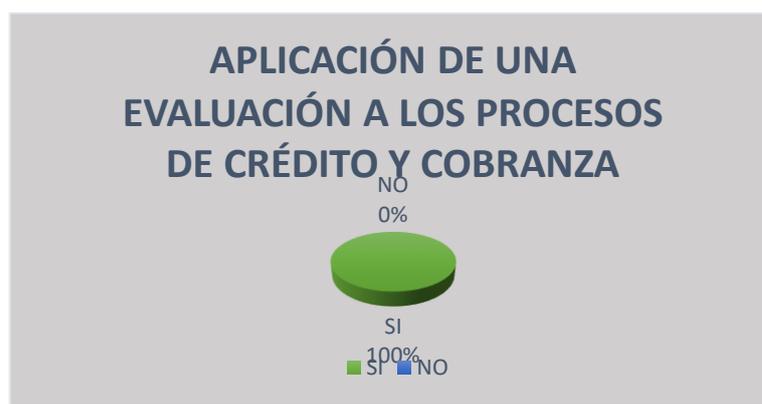


Gráfico 11-2: Evaluación de una evaluación a los procesos de Crédito y Cobranza

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: El 100% de la población está de acuerdo con el supuesto de que una evaluación a los procesos de Crédito y Cobranza garantizará un nivel mayor de eficacia y eficiencia.

Interpretación: La población en su totalidad concuerda con la afirmación de la aplicación de una evaluación a los procesos del departamento de Crédito y Cobranza la cual podrá lograr demostrar un alza en la efectividad, eficacia, eficiencia y cumplimiento de los objetivos propuestos por la COAC “Andina” Ltda.

ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.

1. ¿Qué tipo de crédito ha realizado en la COAC Andina Ltda.?

Tabla 14-2: Tipo de crédito

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Consumo	18	28%
Inmobiliario	0	0%
Microcrédito	35	54%
Comercial	12	18%
Total	65	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los socios de la COAC “Andina”

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

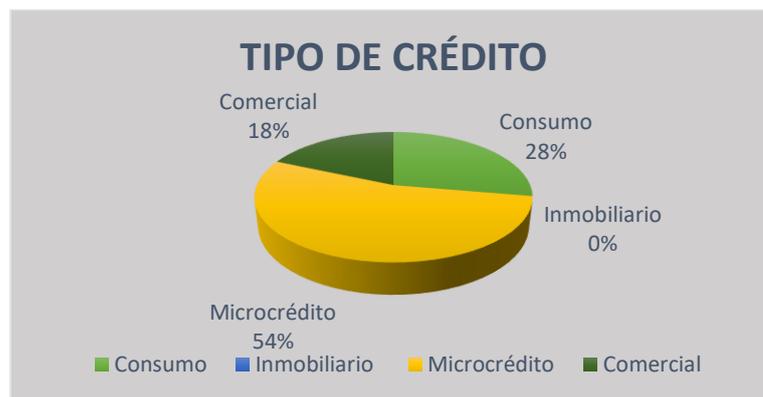


Gráfico 12-2: Servicios que presta las COAC

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: Se obtiene como resultado donde la población ha realizado créditos comerciales un 18%, créditos inmobiliarios 0%, créditos de consumo un 28% y el restante un 54% son microcréditos lo cual representa más a la población.

Interpretación: La población en su mayoría ha realizado microcréditos donde un 54% es representativa y se ha identificado a través de la encuesta realizada a los socios.

2. Al solicitar su crédito, ¿Cómo calificaría el control que se realiza a los créditos una vez liquidados?

Tabla 15-2: Control de créditos

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bueno	22	34%
Regular	30	46%
Malo	13	20%
Total	65	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los socios de la COAC "Andina"

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 13-2: Préstamos otorgados

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: El 46% de la población nos indica que es regular el control, mientras que un 34% es bueno y el restante 20% nos indica que es malo el control de créditos ya liquidados.

Interpretación: La población en si nos indica que existe un 46% regular en el control de los créditos liquidados, aunque hay que tomar en cuenta que un 20% es malo por lo que sería bueno mejorar este tipo de procedimientos.

3. Para que le aprueben el crédito, su asesor encargado, ¿Le exigió el cumplimiento de todos los requisitos?

Tabla 16-2: Cumplimiento de requisitos

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	35	54%
NO	30	46%
Total	65	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los socios de la COAC "Andina"

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 14-2: Cumplimiento de requisitos

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: El 54% de la población encuestada nos indica que si se cumple con todos los requisitos establecidos mientras que el 46% restante nos indica que no se cumple a cabalidad.

Interpretación: Un grupo de la población total opina que se siguen normas, políticas y reglamentos de una manera neutral por lo que se cumple con los requisitos mientras que la otra parte nos indica que no por lo que esto afectaría al futuro de la institución.

4. En los procesos que tuvo que pasar al momento que realizó su crédito, ¿En cuál de ellos tuvo dificultad o tiempo de demora?

Tabla 17-2: Dificultad o tiempo de demora

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Recepción de carpeta	18	28%
Aprobación del crédito	38	58%
Liquidación del crédito	19	14%
Total	65	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los socios de la COAC “Andina”

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

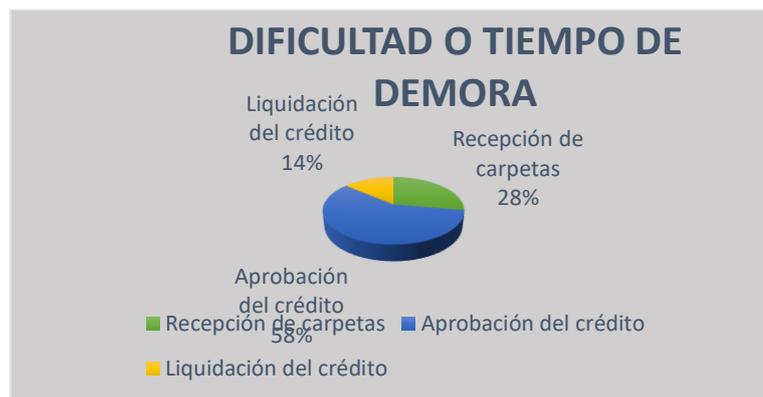


Gráfico 15-2: Dificultad y tiempo de demora

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: Los resultados obtenidos se muestra que existe problemas dentro de la aprobación del crédito según los encuestados donde se representa un 58%, de igual forma un 28% existe en la recepción de documentos y el restante de 14% en liquidación del crédito.

Interpretación: Se observa que existe un alto índice de representación dentro de la aprobación del crédito por lo que se puede observar de igual forma existe falencias en la recepción de carpetas y liquidación del crédito.

5. Para aprobar su crédito, ¿realizaron un análisis minucioso (situación económica personal y familiar) a su perfil y al de su garante?

Tabla 18-2: Análisis de su perfil y garante

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	45	69%
NO	20	31%
Total	65	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los socios de la COAC "Andina"

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 16-2: Análisis de su perfil y garante

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: El 31% de los participantes de la encuesta nos indica que no se ha realizado un análisis de su perfil para la obtención de un crédito, mientras que el 69% si ha realizado un análisis de su perfil.

Interpretación: La mayoría de los encuestados detalla el poseer todos los requisitos que les ayudaran para obtención de un crédito que al contrario del grupo no cumple con todos los requisitos lo cual puede conllevar al rechazo de la solicitud.

6. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con la Unidad de crédito y cobranza? Donde 3 es muy satisfecho, 2 es regular y 1 insatisfecho.

Tabla 19-2: Satisfacción de la Unidad de crédito y cobranza

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Satisfecho	25	39%
Regular	25	38%
Insatisfecho	15	23%
Total	65	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los socios de la COAC "Andina"

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 17-2: Satisfacción de la unidad de crédito y cobranza

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: El 39% de la población se encuentra satisfecho y regular con el grado de atención de la unidad de crédito y cobranza mientras que un 23% se encuentra insatisfecho con su trabajo.

Interpretación: la población se encuentra entre satisfecho y regular del trabajo de la unidad de crédito y cobranza, pero si existe un porcentaje considerable para poder mejorar su situación hacia el cliente.

7. ¿El asesor realiza las notificaciones pertinentes sobre el vencimiento de su crédito para el pago de la cuota correspondiente?

Tabla 20-2: Notificaciones

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	30	46%
NO	35	54%
Total	65	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los socios de la COAC "Andina"

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 18-2: Notificaciones

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: El 30% de la población encuestada nos indica que si se ha realizado las notificaciones pertinentes mientras que el 54% no se han realizado de manera oportuna sobre la fecha de vencimiento de la cuota de pago.

Interpretación: La población indica que no se cumple con el aviso oportuno sobre el pago de las cuotas correspondientes por lo que esto da un grado de insatisfacción para el socio de la institución.

8. ¿En qué situación se encuentra su crédito?

Tabla 21-2: Situación del crédito

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Dentro del plazo	26	40%
Con morosidad	28	43%
En estado judicial	11	17%
Total	65	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los socios de la COAC "Andina"

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

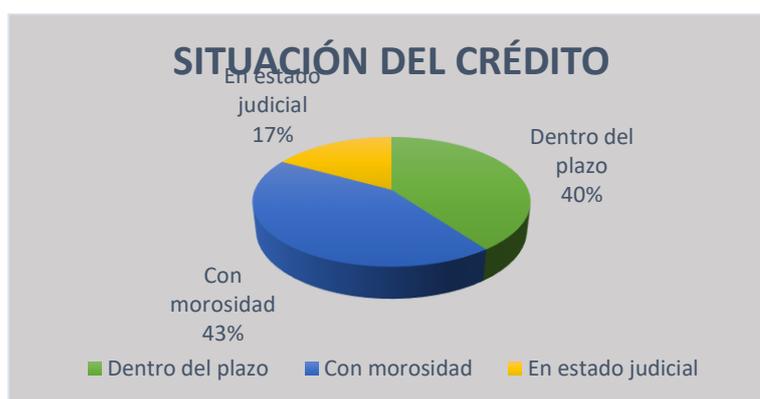


Gráfico 19-2: Situación del crédito

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: El 43% de la población nos indica que tiene su crédito con morosidad por lo que esto afecta a la institución, un 40% más de la población se encuentra dentro del plazo establecido, mientras que el 17% restante se encuentra en estado judicial.

Interpretación: Recogidos los datos se puede observar que existe un elevado porcentaje de morosidad por lo que afecta a la organización y así esto conlleva a tener un riesgo de igual forma se encuentra con créditos en estado judicial que esto se puede observar que no se ha cumplido con los procesos necesarios correspondientes.

9. ¿Indique las causas posibles por lo que se encuentra en mora sus pagos?

Tabla 22-2: Causas por que tiene morosidad

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Desempleo	18	28%
Créditos en otras entidades	23	35%
Descuido	0	0%
Situación económica	24	37%
Total	65	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los socios de la COAC “Andina”

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 20-2: Causas por lo que tiene morosidad

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: El 37% de la población encuestada nos indica que tiene morosidad por su situación económica así mismo un 35% tiene morosidad por crédito en otras entidades y un 28% por desempleo lo cual implica en riesgo a la organización.

Interpretación: La población casi en su totalidad aseguraron que sus datos fueron avalados en el sistema para evitar cualquier problema o falla a un futuro, del cual, ciertas participantes declaran que sus datos no fueron validados lo cual pudo haber causado inconvenientes con sus solicitudes.

10. ¿Considera usted que, al realizar una evaluación a las operaciones ejecutadas por la Unidad de crédito y cobranza, se logrará obtener un alto nivel de eficiencia, eficacia y efectividad y así cumpliendo con satisfacción al socio?

Tabla 23-2: Realización de una evaluación

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	65	100%
NO	0	0%
Total	65	100%

Fuente: Resultados de encuesta aplicada a los socios de la COAC “Andina”

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 21-2: Realización de una evaluación

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis: El 100% de los encuestados acepta la realización de una evaluación de a los procesos que se cumplen dentro de la unidad de crédito y cobranza.

Interpretación: Con los datos obtenidos se ha podido evidenciar que si es necesario la aplicación de una evaluación a los procesos que intervienen en la concesión y cobranza de un crédito.

2.7 Verificación de la idea a defender

Para demostración sobre la idea defender se ha realizado encuestas donde se evidenció que existe una mala gestión a los procesos de crédito o cobranza, el incumplimiento de las metas propuestas de igual forma la falta de aplicación de políticas internar relacionadas con el control de morosidad, todo esto se influye a la eficiencia, eficacia de la institución por lo que el personal y clientes encuestados creen que la evaluación al proceso de gestión de la Unidad de crédito y cobranza ayuda al mejoramiento de los índices antes mencionados con sus operaciones crediticias.

CAPÍTULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Título

EVALUACIÓN AL PROCESO DE GESTIÓN DE LA UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDINA LTDA.”, CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERÍODO 2018. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

3.2 Alcance

La Cooperativa de Ahorro y crédito Andina Ltda., es una entidad financiera muy bien establecida en el mercado nacional, regional y local. Considerando los antecedentes expuestos el presente trabajo tiene como objetivo proponer unos nuevos procesos de crédito y cobranzas en la COAC Andina Ltda., para mejorar su desenvolvimiento en las operaciones crediticias para mejoramiento de calidad del servicio que ofrece la institución.

Su alcance estará dado en los procesos relacionados directamente con la concesión del crédito y las cobranzas, para lo cual se tomará en cuenta las actividades realizadas por todas las personas que intervienen en tales procesos, midiendo tiempos y realizando un análisis de valor agregado y de costo-beneficio de las mejoras planteadas. Finalmente se presentará un modelo mejorado de los procesos vitales en la gestión del área de crédito y cobranzas y los indicadores que permitirán su posterior monitoreo.

3.3 Información general de la COAC

- **Misión**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., ofrece soluciones financieras y no financieras con responsabilidad social, contribuyendo al bienestar de los socios, clientes y la sociedad.

- **Visión**

Ser reconocidos por la calidad en la prestación de servicios en nuestras zonas de influencia, convirtiéndonos en el mejor aliado de nuestros socios, hasta el año 2020.

- **Valores**

_Ética _Honestidad _Solidaridad _Compromiso _Responsabilidad

_Trabajo en Equipo

3.4 Contenido de la propuesta



1.	Análisis del proceso de otorgamiento de crédito
2.	Análisis del proceso de cobranza
3.	Aplicación del COSO II
4.	Aplicación de Indicadores y aplicación de cumplimiento de metas

✚ Análisis del proceso de concesión de crédito

De acuerdo con el estudio realizado a los procesos de otorgamiento de crédito, se refleja su situación en el siguiente mentefacto:

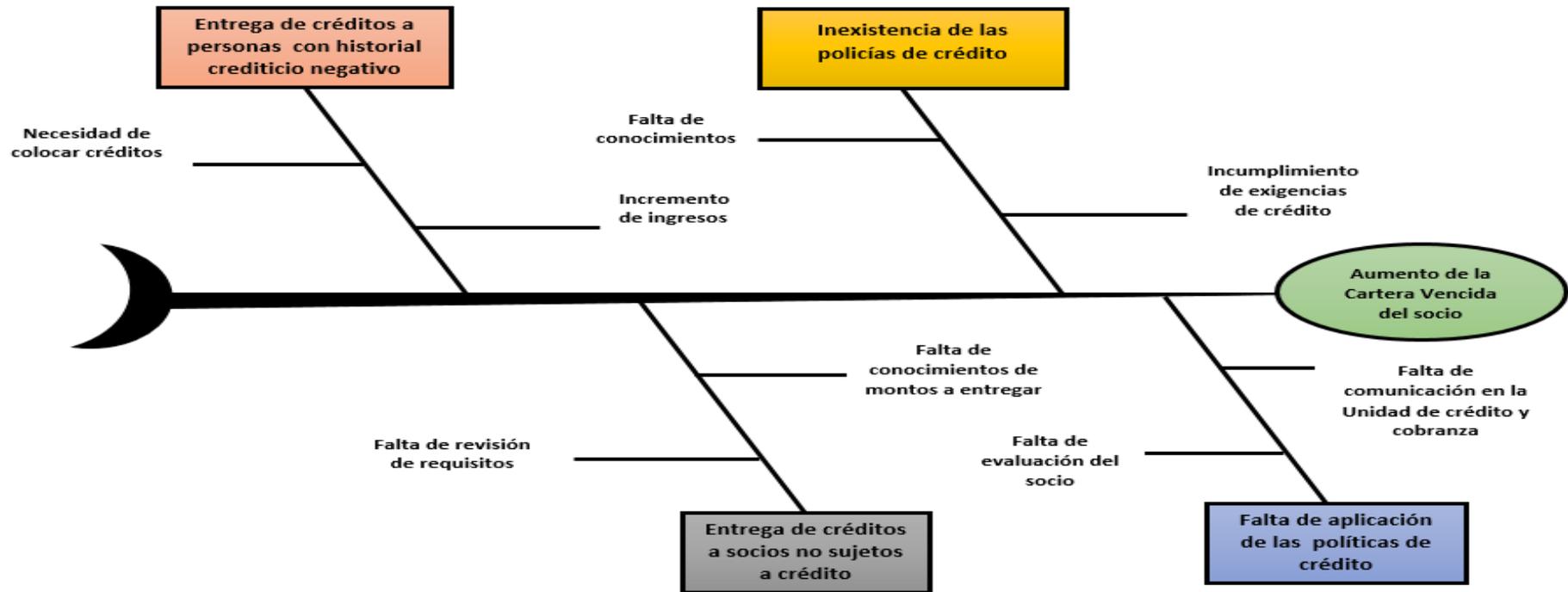


Figura 1-3: Proceso de concesión de créditos en la COAC “Andina”

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis y evaluación de un crédito

✓ **Políticas generales**

- a) Los préstamos se otorgarán a personas naturales y jurídicas que tengan una actividad económica dependiente o independiente, destinados a actividades lícitas dentro de los segmentos establecidos por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera.
- b) Los créditos podrán ser otorgados a socios de la cooperativa de acuerdo al cumplimiento del perfil del socio.
- c) La colocación de crédito deberá evitar la concentración en pocos socios, en sectores o actividades susceptibles al riesgo de incumplimiento.
- d) La gestión de cobranza deberá realizarse antes de las fechas de vencimiento y en forma permanente, al menos mediante medios telefónicos o electrónicos, evidenciado de alguna manera la gestión realizada.
- e) La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina Ltda.”, evaluará trimestralmente la calidad de su cartera y a la vez provisionará adecuadamente para la protección de la misma, efectuando además el saneamiento de los préstamos que se califiquen como irrecuperables.
- f) La gestión de cobranza deberá realizarse antes de las fechas de vencimiento y en forma permanente, al menos mediante medios telefónicos o electrónicos, evidenciado de alguna manera la gestión realizada.
- g) Las tasas de los créditos que conceda la cooperativa no podrán superar los máximos establecidos para cada segmento por el Banco Central del Ecuador.
- h) Los créditos concedidos deberán basarse en un análisis Basado en una matriz que contendrá la evaluación de indicadores y evaluación de 5cs de crédito en base a límites propuestos en el reglamento de este manual.

✓ **Para la concesión de créditos, se debe cumplir como mínimo con las siguientes condiciones:**

- Contar con una solicitud de crédito debidamente llenada y firmada por el solicitante de crédito.
- Verificar en toda operación la cédula de identidad original del solicitante, garante y sus cónyuges, si los tuviere.
- Para la evaluación de una solicitud de crédito se deberá contar con los datos actualizados de créditos vigentes y garantías.
- Comprobar los ingresos que el solicitante declara con todos los documentos originales de respaldo necesarios, los mismos que deberán ser confiables y encontrarse actualizados.
- En caso de créditos aprobados bajo condiciones especiales, debe contar con la constancia de la aprobación del nivel que corresponda.

- Contar con el reporte que demuestre el análisis realizado de la solicitud de crédito y las conclusiones acerca de su aprobación o rechazo.
- Para el otorgamiento del crédito es necesario que se haya realizado inspecciones y verificaciones sobre la actividad productiva o comercial del socio.
- Realizar el desembolso solo después de aprobado el crédito por el nivel correspondiente.
- Si el solicitante registra atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones con la cooperativa, no se deberá otorgar un crédito.
- Todo crédito aprobado será desembolsado en la cuenta del socio.
- Para realizar el desembolso del préstamo en la cuenta del socio, se deberá tener previamente firmados los documentos de crédito; esto es, el contrato de préstamo, órdenes de pago, la tabla de amortización y el pagaré, y de acuerdo con las condiciones del crédito aprobado.
- Cuenta con toda la información del socio actualizada, y la solicitud del socio debe estar debidamente comprobada y debe ser verdadera.
- Información legal (Consejo de la Judicatura), Impuestos (SRI), pensiones alimenticias (SUPA), en el caso de personas jurídicas presentar el certificado online sobre obligaciones adeudadas.

✓ **Acta de Aprobación de Créditos**

En el acta de comité de crédito se deberá registrar la constancia de las actuaciones de los niveles de aprobación, así como la decisión adoptada frente a las solicitudes de crédito, la misma que deberá contener como mínimo la siguiente información:

- Fecha, hora y responsables.
- Descripción de las solicitudes de crédito presentadas, donde deberá constar el número de socio, nombre del solicitante, segmento y tipo de crédito, destino, monto solicitado, plazo solicitado, monto aprobado y plazo aprobado, detalle tipo de garantía, análisis del expediente, observaciones u excepciones decisión final de aprobación o negación.
- Resoluciones del comité.
- Firmas de los integrantes del comité.

✓ **Determinación de los sujetos de crédito**

Son sujetos de crédito las personas naturales y jurídicas capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones calificadas por la cooperativa y dedicadas a actividades económicas lícitas compatibles con los objetivos institucionales que reúnan condiciones y requisitos establecidos por la Ley.

Dentro del análisis del sujeto de crédito se considerará las alertas emitidas por el Administrador de Riesgos y el oficial de Cumplimiento.

✓ **Restricciones de crédito**

Serán consideradas como operaciones restringidas a:

- Personas Naturales quienes hubieren atentado o litigado en contra de la Cooperativa.
- Personas naturales las que se sospeche vinculación del cliente con delitos graves, narcotráfico, lavado de dinero, actividades de financiamiento al terrorismo o cualquier actividad ilícita.
- De clientes (deudores y garantes) que posean cartera castigada en cualquier entidad del sistema financiero nacional en el último año a la fecha de la solicitud.
- Aquellas personas que se encuentran inmersas en juicios penales o civiles.
- Personas que mantengan obligaciones de crédito, directas o indirectas en estado vencido o en mora en el sistema financiero nacional y en la Cooperativa, en el caso de poseer obligaciones vencidas debe presentar el o los certificados que revele estar al día.
- La cooperativa no concederá préstamos a deudores y garantes que tengan créditos castigados en el sistema financiero o que mantengan créditos en demanda legal con alguna entidad del Sistema Financiero, en tanto no regularicen dichas operaciones.
- Las operaciones de crédito cuyo monto supere el 100% del patrimonio del sujeto de crédito.
- Personas naturales extranjeras que no se encuentren domiciliadas en el país.
- A menores de edad.
- Personas impedidas legalmente de acuerdo a lo establecido en el Código Civil e Integral Penal y más leyes conexas.
- Quienes se desempeñen como Auditor Interno y Peritos Evaluadores de la Cooperativa y su cónyuge, de acuerdo a las disposiciones legales pertinentes.
- Quienes hayan sido expulsados como Socios de la Cooperativa
- Quienes se encuentren dentro de las bases de la SETED (Secretaría Técnica de Prevención Integral de Drogas) y no hayan presentado justificación alguna.
- Las actividades que atenten a la moral y las buenas costumbres, como por ejemplo construcción o mantenimiento de, casinos y night clubs, cantinas y otras. En el caso de que exista controversia en las opiniones de aprobación y se catalogue como un negocio atractivo para la institución este será enviado para la aprobación y revisión de Consejo de Administración.
- No serán considerados sujetos de crédito, ni se aceptará como deudor, deudor solidario o garante solidario aquellas personas que se encuentren registrados en las bases de la OFAC, ONU, Secretaría Técnica de Drogas, CNJ o que mantenga impedimentos legales; si la persona que se encuentre en esta condición logrará justificar ante estos entes de

control que por error o ser homónimo y adjunte la documentación que respalde podrá ser sujeto como deudor, deudor solidario o garante.

- Partidos, movimientos políticos y representantes de campañas políticas.

✓ **Garantías**

La Cooperativa de Ahorro y crédito Andina Ltda., determina que las garantías son de requerimiento obligatorio para asegurar el pago de la operación crediticia, la misma que afrontará la obligación en caso de eventuales incumplimientos.

Las garantías que determina la Cooperativa de Ahorro y crédito Andina Ltda., con el fin de garantizar las operaciones de crédito y su efectivo retorno podrán ser:

- Líquidas.
- Personales
- Hipotecarias.

Para determinar la garantía necesaria el oficial de negocios tiene toda la facultad para exigir al socio/cliente de ser el caso, las garantías necesarias para minimizar el riesgo de la operación crediticia.

— **Garantías líquidas**

La garantía líquida es el respaldo de una operación crediticia cuya garantía es un DPF (depósito a plazo fijo), el mismo que para su utilización debe contener las siguientes condiciones:

- a) El DPF debe estar debidamente endosado a favor de la Cooperativa por parte del titular o beneficiario.
- b) El plazo de vigencia del DPF debe ser igual o superior al plazo de la operación de crédito que garantiza.
- c) Si el DPF es con Cooperativa Andina Se deberá considerar como monto máximo de esta garantía, el 80% del DPF. Si se tratará de un DPF de otra institución se tomará el 80%.

— **Garantías personales**

La garantía personal es el respaldo de una operación crediticia a través de una firma solidaria. Los garantes personales pueden ser socios o no de la Cooperativa. En caso de que la operación crediticia se encuentre vencida es obligación del garante asumir la obligación crediticia, inclusive en caso de encontrarse con gestión judicial.

Se considerará como garantes personales o solidarios a aquellas personas que cuenten con capacidad de pago, capacidad patrimonial, su actividad económica debe tener permanencia adecuada.

Para ser garantes personales o fiadores solidarios, deben cumplir con los siguientes requisitos:

- El oficial de negocios puede solicitar las garantías que creyere necesarias para respaldar la operación crediticia y minimizar la probabilidad de riesgo existente en una operación de crédito.
- Las garantías irán de acuerdo al monto y plazo de crédito de acuerdo a lo estipulado en el reglamento de crédito y Plantilla de Productos de Crédito.

Restricciones de las garantías personales

La Cooperativa de ahorro y Crédito Andina Ltda., restringe como garantías inadecuadas aquellas que estén estipulados como vinculados.

— Garantías hipotecarias

La garantía hipotecaria es el respaldo que presenta un socio por una operación crediticia a través de bienes inmuebles como: terreno, casa, departamento, etc., de propiedad del deudor o terceros.

De los avalúos:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., considerará los valores del avalúo de acuerdo a la situación del mercado, así como también la ubicación del bien inmueble.

Definiciones:

- 1) **Valor comercial.** - Es el valor más alto del valúo, es el valor que costaría comprar o construir de forma inmediata.
- 2) **Valor de realización.** - Corresponde al valor estimado de comercialización del bien en el mercado en un plazo no mayor a 90 días.
- 3) **Valor de Reposición.** - Es el valor equivalente al costo de una nueva edificación en el supuesto de que se tenga que volver a construir totalmente el bien en garantía ajustándose a valores reales de mercado, se hará constar en el avalúo solamente en el caso de edificaciones, no aplica para terrenos.
- 4) **Valor de Remate.** - Es el valor que costaría el bien en caso de llegar a la recuperación del crédito por la vía judicial.
- 5) **Plusvalía.** - Es el beneficio obtenido como el resultado de una diferencia positiva entre el precio de compra y el precio de venta, considerando mejoras que tuvo en el paso del tiempo.
- 6) **Factibilidad comercial.** - Indicará si el mercado es o no sensible al bien, también indicará la aceptabilidad de adquisición en el mercado.

✓ Créditos sin garantía

Los créditos sin garantías cuyas especificaciones y características de las cuales se desprenderán un minucioso análisis del crédito descrito en el reglamento de este manual, estará descrito en el

cuadro de productos de crédito. Y será de entera responsabilidad de sus respectivos niveles de aprobación y por tanto del Consejo de Administración ya que será la instancia que apruebe este manual, su reglamento y el cuadro de productos de crédito.

✓ **Clasificación y destino de los créditos**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina Ltda.”, otorgará operaciones de crédito de acuerdo a la actividad y perfil de los clientes, el destino, fuente de repago y considerando lo establecido por La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Por tanto, los segmentos y tipos de crédito que la Cooperativa de ahorro y Crédito Andina Ltda., otorgará son:

- Crédito de Consumo Ordinario Prioritario
- Crédito Inmobiliario
- Microcrédito
- Pymes

✓ **Destinos de los Créditos**

El oficial de negocios es el responsable directo de dar un seguimiento y validar que los destinos de los créditos sean los mismos que fueron realizados en la solicitud de crédito, en caso de observar y confirmar desvío de los fondos se declarará de plazo vencido la operación de crédito y se procederá a la recuperación inmediata del valor concedido, incluyéndose la vía judicial para el efecto.

✓ **Plazos de las operaciones de créditos**

Cooperativa Andina Ltda., determinará los plazos de los productos o líneas de crédito de acuerdo a las condiciones de mercado que crea conveniente, la misma que se registrará a la Plantilla de Productos de Crédito.

A pesar de tener los plazos máximos detallados en el Cuadro de Productos de Crédito, el Oficial de Negocios deberá analizar las condiciones presentadas por el socio como capacidad de pago, entorno del negocio, y proponer el plazo adecuado para la operación de crédito.

✓ **Tasas de interés**

Para la fijación de las tasas de interés la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., se registrará por la situación del mercado financiero nacional y la establecida por el Banco Central del Ecuador como la Tasa Máxima Activa Efectiva.

La Gerencia General y el Consejo de Administración serán los responsables de fijar las tasas de interés en base a un análisis de mercado y de tasas activas vigentes en el Banco Central del Ecuador y serán publicadas en la Plantilla de Productos de Crédito.

Para conceder los diferentes tipos de créditos a los socios de COAC “Andina”; se podrá realizar en base a las siguientes planillas de productos de crédito:

Tabla 1-3: Plantillas de productos de crédito

TIPO DE CRÉDITO: Inmobiliario		
Características:	Línea de préstamo orientado a financiar la compra, construcción, ampliación, mejoramiento, terminación de vivienda y compra de terreno para vivienda. SI ES LA PRIMERA VIVIENDA O TERRENO	
Monto:	hasta 40.000,00 dólares	
Plazo:	hasta 60 meses	
Edad:	Ser mayor de 19 años y no mayor a 60 años incluido la vida del crédito y poseer capacidad económica para contratar	
Segmento:	Personas Naturales, Socios legalmente capaces establecidos en el país o quienes tengan poderes, que trabajen en relación de dependencia y su estabilidad laboral sea al menos 1 año, o personas que tengan su negocio propio su permanencia en el mercado al menos sea de 1 año.	
Aporte fondos irrepartibles:	Montos	Porcentajes
	5.000,00 a 10.000,00 dólares	2,50%
	10.000,01 a 20.000,00 dólares	2,50%
	20.000,01 a 40.000,00 dólares	2,50%
Certificado de aportación:	300 dólares	
Ahorro futuro:	No aplica	
Rangos y plazos:	Montos	Plazos
	5.000,00 a 10.000,00 dólares	36 meses
	10.000,01 a 20.000,00 dólares	48 meses
	20.000,01 a 40.000,00 dólares	60 meses
Tasa de interés:	10,80%	
Amortización:	Mensual	
Garantía:	<p>HIPOTECARIA. - La hipoteca no podrá sobrepasar el 70% del valor de avalúo de realización.</p> <p>Cobertura: Plusvalía Alta el 70%</p> <p style="padding-left: 40px;">Plusvalía media el 65%,</p> <p style="padding-left: 40px;">Plusvalía baja el 60%.</p>	
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de 19 años y no mayor a 70 años incluido la vida del crédito y poseer capacidad económica para contratar • Fotocopia de cédula de ciudadanía a color deudor y cónyuge • Fotocopia del certificado de votación actualizado deudor y cónyuge • Fotografía del Socio actualizada • Carta de pago de un servicio básico (luz, agua o teléfono) del domicilio del deudor actualizado • RUC O RISE en caso de comerciantes, o en sectores informales Certificado de Clientes o Proveedores • Justificativo de otros ingresos si aplica 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración del impuesto a la Renta y del IVA las tres últimas si aplica • Presupuesto de obra, contrato de compra venta o promesas si aplica. • Títulos de propiedad de bienes muebles (en el caso de que el socio presente, dependiendo el bien y el valor deberá presentar documento notariado) • Escritura original, pago del impuesto predial actualizado y certificado libre de gravamen 	
Sub segmento:	No aplica	
Capacidad de pago:	Se calcula hasta el 60%	
TIPO DE CRÉDITO: Consumo (Crediandina)		
Características:	Línea de préstamo otorgado a personas naturales está destinado al pago de servicios, Consolidar deudas y gastos no relacionados con una actividad productiva, su fuente principal de repago proviene de Sueldos, salarios, jubilación o rentas debidamente justificados.	
Monto:	hasta 20.000,00 dólares	
Plazo:	hasta 48 meses	
Edad:	Ser mayor de 19 años y no mayor a 70 años incluido la vida del crédito	
Segmento:	Personas Naturales, socios legalmente capaces establecidos en el país o quienes tengan poderes, que trabajen en relación de dependencia y su estabilidad laboral sea al menos 1 año.	
Aporte fondos irrepartibles:	Montos	Porcentajes
	100,00 a 1.000,00 dólares	3,00%
	1.000,01 a 3.000,00 dólares	3,00%
	3.000,01 a 5.000,00 dólares	2,75%
	5.000,01 a 10.000,00 dólares	2,50%
	10.000,01 a 20.000,00 dólares	2,50%
Certificado de aportación:	300 dólares	
Ahorro futuro:	Relación de 25 a 1	
Rangos y plazos:	Montos	Plazos
	100,00 a 3.000,00 dólares	24 meses
	3.000,01 a 5.000,00 dólares	30 meses
	5.000,01 a 10.000,00 dólares	36 meses
	10.000,01 a 20.000,00 dólares	48 meses
Tasa de interés:	15,80%	
Amortización:	Mensual	
	Hipotecaria	
	Quirografaria	
Garantía:	Montos	Garantía
	100,00 a 3.000,00 dólares	SIN GARANTE: Siempre y cuando cuente con un vehículo con la matrícula a su nombre y que se encuentre libre de gravamen) o UN GARANTE. - Debe poseer un bien inmueble libre de gravamen.

	3.000,01 a 5.000,00 dólares	SIN GARANTE: Siempre y cuando cuente con un bien inmueble que se encuentre libre de gravamen o UN GARANTE. - Debe poseer un bien inmueble libre de gravamen
	5.000,01 a 10.000,00 dólares	UN GARANTE: Debe poseer un bien inmueble libre de gravamen. HIPOTECARIO: La hipoteca no podrá sobrepasar el 70% del valor de avalúo de realización. Cobertura: Plusvalía Alta el 70%, plusvalía media el 65%, Plusvalía baja el 60%.
	10.000,01 a 20.000,00 dólares	DOS GARANTES: Debe poseer un bien inmueble libre de gravamen. HIPOTECARIO: La hipoteca no podrá sobrepasar el 70% del valor de avalúo de realización. Cobertura: Plusvalía Alta el 70%, plusvalía media el 65%, Plusvalía baja el 60%.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de 19 años y no mayor a 70 años incluido la vida del crédito y poseer capacidad económica para contratar • Solicitud de crédito • Fotocopia de cédula de ciudadanía a color deudor y cónyuge, garante y cónyuge • Fotocopia del certificado de votación actualizado deudor y cónyuge • Fotografía del Socio actualizada • Carta de pago de un servicio básico (luz, agua o teléfono) del domicilio del deudor y garante • Certificado de trabajo que revele el tiempo, sueldo y cargo del socio y conyugue si aplica • RUC O RISE en caso de comerciantes, si aplica en caso de conyugues, o en caso de personas informales presentar Certificados de Proveedores o Clientes • Declaración del impuesto a la Renta y del IVA las tres últimas si aplica • Justificativo de otros ingresos (si aplica) • Títulos de propiedad de bienes muebles (en el caso de que el socio presente, dependiendo el bien y el valor deberá presentar documento notariado) • Copia de escritura, pago del impuesto predial actualizado (para montos menores a \$5.000,00). Copia de escritura, pago del impuesto predial actualizado y certificado libre de gravamen (para montos mayores a \$5.000,01) 	
Sub segmento:	No aplica	Crédito de consumo ordinario
	100,00 a 20.000,00 dólares	Crédito de consumo prioritario
Capacidad de pago:	Se calcula hasta el 60%	
TIPO DE CRÉDITO: Consumo (Andina Flash Emergente)		
Características:	Línea de préstamo otorgado a personas naturales con historial crediticio interno con calificación AAA con al menos 2 operaciones incluida la operación vigente, son score superior a 850 puntos y que no posea sobreendeudamiento en el sistema financiero. Sirve para solventar necesidades de financiamiento inmediato, está destinado al pago de servicios, Consolidar deudas y gastos no relacionados con una actividad productiva, su	

	fuente principal de repago proviene de Sueldos, salarios, jubilación o rentas debidamente justificados.	
Monto:	hasta 2.000,00 dólares	
Plazo:	hasta 18 meses	
Edad:	Ser mayor de 19 años y no mayor a 70 años incluido la vida del crédito.	
Segmento:	Personas Naturales, socios legalmente capaces establecidos en el país o quienes tengan poderes, que trabajen en relación de dependencia y su estabilidad laboral sea al menos 1 año.	
Aporte fondos irrepartibles:	Montos	Porcentajes
	100,00 a 1.000,00 dólares	3,00%
	1.000,01 a 2.000,00 dólares	3,00%
Certificado de aportación:		
Ahorro futuro:	No aplica	
Rangos y plazos:	Montos	Plazos
	100,00 a 1.000,00 dólares	12 meses
	1.000,01 a 2.000,00 dólares	18 meses
Tasa de interés:	15,80%	
Amortización:	Mensual	
Garantía:	Subjetiva (roles de pago o bienes inmuebles)	
	No aplica	
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de 19 años y no mayor a 70 años incluido la vida del crédito y poseer capacidad económica para contratar • Solicitud de crédito • Fotocopia de cédula de ciudadanía a color deudor y cónyuge. • Fotocopia del certificado de votación actualizado deudor y cónyuge • Carta de pago de un servicio básico (luz, agua o teléfono) del domicilio del deudor • Certificado de trabajo que revele el tiempo, sueldo y cargo del socio y conyugue si aplica, tres últimos roles de pago o Mecanizado del IESS • RUC O RISE en caso de comerciantes, si aplica en caso de conyugues, o en caso de personas informales presentar Certificados de Proveedores o Clientes Justificativo de otros ingresos (si aplica)	
Sub segmento:	No aplica	Crédito de consumo ordinario
	100,00 a 2.000,00 dólares	Crédito de consumo prioritario
Capacidad de pago:	Se calcula hasta el 60%	
TIPO DE CRÉDITO: Consumo (Andina Rol)		
Características:	Línea de préstamo otorgado a personas naturales que perciban su remuneración en la cooperativa ya sea del sector público o privado (bajo firma de convenio), está destinado al pago de servicios y gastos no relacionados con una actividad productiva, su fuente principal de repago proviene de sueldos, salarios, jubilación o rentas debidamente justificados.	
Monto:	hasta 5.000,00 dólares	
Plazo:	hasta 36 meses	

Edad:	Ser mayor de 19 años y no mayor a 70 años incluido la vida del crédito	
Segmento:	Personas Naturales, que cobren su remuneración en COAC ANDINA, Socios legalmente capaces establecidos en el país o quienes tengan poderes, que trabajen en relación de dependencia y su estabilidad laboral sea al menos 1 año.	
Aporte fondos irrepartibles:	Montos	Porcentajes
	100,00 a 1.000,00 dólares	3,00%
	1.000,01 a 3.000,00 dólares	3,00%
	3.000,01 a 5.000,00 dólares	2,75%
Certificado de aportación:		
Ahorro futuro:	Relación de 25 a 1	
Rangos y plazos:	Montos	Plazos
	100,00 a 1.000,00 dólares	12 meses
	1.000,01 a 3.000,00 dólares	24 meses
	3.000,01 a 5.000,00 dólares	36 meses
Tasa de interés:	15,80%	
Amortización:	Mensual	
Garantía:	Quirografaria	
	Montos	Garantía
	100,00 a 2.500,00 dólares	UN GARANTE (Puede respaldar la obligación con su rol de pagos)
	100,00 a 5.000,00 dólares	SIN GARANTE: Siempre y cuando cuente con un bien inmueble que se encuentre libre de gravamen o UN GARANTE: con bien inmueble libre de gravamen.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de 19 años y no mayor a 70 años incluido la vida del crédito y poseer capacidad económica para contratar • Solicitud de crédito • Fotocopia de cédula de ciudadanía a color deudor y cónyuge. • Fotocopia del certificado de votación actualizado deudor y cónyuge • Fotografía del Socio actualizada • Carta de pago de un servicio básico (luz, agua o teléfono) del domicilio del deudor • Certificado de trabajo que revele el tiempo, sueldo y cargo del socio y conyugue si aplica, tres últimos roles de pago o Mecanizado del IESS • RUC O RISE en caso de comerciantes, si aplica en caso de conyugues, o en caso de personas informales presentar Certificados de Proveedores o Clientes • Declaración del impuesto a la Renta y del IVA las tres últimas si aplica • Justificativo de otros ingresos (si aplica) <p>Títulos de propiedad de bienes muebles (en el caso de que el socio presente, dependiendo el bien y el valor deberá presentar documento notariado)</p>	
Sub segmento:	No aplica	Crédito de consumo ordinario
	100,00 a 5.000,00 dólares	Crédito de consumo prioritario
Capacidad de pago:	Se calcula hasta el 60%	

TIPO DE CRÉDITO: Consumo (Back to back Consumo)		
Características:	Línea de préstamo otorgado a personas naturales está destinado al pago de servicios y gastos no relacionados con una actividad productiva, su fuente principal de repago proviene de Sueldos, salarios, jubilación o rentas debidamente justificados	
Monto:	hasta el 80% del valor del DPF	
Plazo:	Al vencimiento del DPF	
Edad:	Ser mayor de 19 años y no mayor a 70 años incluido la vida del crédito.	
Segmento:	Personas Naturales que mantienen un DPF en la Institución, Socios legalmente capaces establecidos en el país o quienes tengan poderes, que trabajen en relación de dependencia y su estabilidad laboral sea al menos 1 año.	
Aporte fondos irrepartibles:	Montos	Porcentajes
Certificado de aportación:	No aplica	
Ahorro futuro:	No aplica	
Rangos y plazos:	Montos	Plazos
	Al vencimiento del DPF	
Tasa de interés:	15,80%	
Amortización:	Mensual o al vencimiento	
Garantía:	Certificado de Depósito a plazo fijo debidamente endosado a favor de la Cooperativa.	
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de 19 años y no mayor a 70 años incluido la vida del crédito y poseer capacidad económica para contratar • Solicitud de crédito • Fotocopia de cédula de ciudadanía a color deudor y cónyuge. • Fotocopia del certificado de votación actualizado deudor y cónyuge • Carta de pago de un servicio básico (luz, agua o teléfono) del domicilio del deudor 	
Sub segmento:	No aplica	Crédito de consumo ordinario
	100,00 a 20.000,00 dólares	Crédito de consumo prioritario
Capacidad de pago:	Se calcula hasta el 60%	
TIPO DE CRÉDITO: Microcrédito (Micro Andina)		
Características:	Línea de préstamo otorgado a personas naturales cuyas ventas anuales sean inferior o igual a USD 100,000.00, con historial crediticio bueno, sirve para solventar necesidades de financiamiento inmediato, está destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña o mediana escala, su fuente principal de repago proviene de actividades productivas de comercialización o prestación de servicios a pequeña o mediana escala y que operen con capital propio. O con ingresos en relación de dependencia que soliciten para iniciar una actividad comercial siempre y cuando mantenga su actividad económica bajo dependencia.	
Monto:	hasta 50.000,00 dólares	
Plazo:	hasta 72 meses	
Edad:	Ser mayor de 19 años y no mayor a 70 años incluido la vida del crédito.	
Segmento:	Personas Naturales, socios legalmente capaces establecidos en el país o quienes tengan poderes, que la permanencia de su negocio sea al menos de un año en el mercado.	

	Montos	Porcentajes
Aporte fondos irrepartibles:	100,00 a 1.000,00 dólares	3,00%
	1.000,01 a 3.000,00 dólares	2,50%
	3.000,01 a 5.000,00 dólares	2,25%
	5.000,01 a 10.000,00 dólares	1,75%
	10.000,01 en adelante	1,25%
Ahorro futuro:	Relación de 35 a 1	
	Montos	Plazos
Rangos y plazos:	100,00 a 3.000,00 dólares	24 meses
	3.000,01 a 5.000,00 dólares	36 meses
	5.000,01 a 15.000,00 dólares	48 meses
	15.000,01 a 30.000,00 dólares	54 meses
	30.000,01 a 50.000,00 dólares	72 meses
Tasa de interés:	Microcrédito Minorista	26,40 %
	Microcrédito de Acumulación Simple	24,10 %
	Microcrédito de Acumulación Ampliada	22,55 %
Amortización:	Mensual, trimestral y semestral	
Garantía:	Hipotecaria, quirografaria y subjetiva	
	100,00 a 3.000,00 dólares	SIN GARANTE (Siempre y cuando cuente con un vehículo con la matrícula a su nombre y que se encuentre libre de gravamen o que cuente con un negocio propio establecido al menos 1 año comprobable con RUC o RISE siempre y cuando mantenga un nivel bajo de endeudamiento) o UN GARANTE: Debe poseer un bien inmueble libre de gravamen o que cuente con un negocio propio establecido al menos 1 año comprobable con RUC o RISE.
	3.000,01 a 5.000,00 dólares	SIN GARANTE (Siempre y cuando cuente con un bien inmueble que se encuentre libre de gravamen) o UN GARANTE: Debe poseer un bien inmueble libre de gravamen.
	5.000,01 a 15.000,00 dólares	UN GARANTE: Debe poseer un bien inmueble libre de gravamen. HIPOTECARIO: La hipoteca no podrá sobrepasar el 70% del valor de avalúo de realización. Cobertura: Plusvalía Alta el 70%, plusvalía media el 65%, Plusvalía baja el 60%.
	15.000,01 a 30.000,00 dólares	DOS GARANTE. - Debe poseer un bien inmueble libre de gravamen. HIPOTECARIO: La hipoteca no podrá sobrepasar el 70% del valor de avalúo de realización.

		Cobertura: Plusvalía Alta el 70%, plusvalía media el 65%, Plusvalía baja el 60%
	30.000,01 a 50.000,00 dólares	<p>HIPOTECARIO: Obligatoriamente debe constituirse hipoteca, la misma no podrá sobrepasar el 70% del valor de avalúo de realización.</p> <p>Cobertura: Plusvalía Alta el 70%, plusvalía media el 65%, Plusvalía baja el 60%.</p> <p>Observación: En caso de que el bien a hipotecar no tenga cobertura al monto solicitado se podrá adicionar un garante personal, siempre y cuando no exceda el 20% del monto solicitado.</p>
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de 19 años y no mayor a 70 años incluido la vida del crédito y poseer capacidad económica para contratar • Solicitud de crédito • Fotocopia de cédula de ciudadanía a color deudor y cónyuge. • Fotocopia del certificado de votación actualizado deudor y cónyuge • Carta de pago de un servicio básico (luz, agua o teléfono) del domicilio del deudor y garante. • Certificado de trabajo que revele el tiempo, sueldo y cargo del socio y conyugue si aplica, tres últimos roles de pago o Mecanizado del IESS • RUC O RISE en caso de comerciantes, si aplica en caso de conyugues, o en caso de personas informales presentar Certificados de Proveedores o Clientes • Declaraciones del IVA (tres últimas), declaración impuesto a la renta (última) Si aplica • Justificativo de otros ingresos (si aplica) • Títulos de propiedad de bienes muebles (en el caso de que el socio presente, dependiendo el bien y el valor deberá presentar documento notariado) <p>Copia de escritura, pago del impuesto predial actualizado (para montos menores a \$10.000,00). Copia de escritura, pago del impuesto predial actualizado y certificado libre de gravamen (para montos mayores a \$10.000,01).</p>	
Sub segmento:	100,00 a 1.000,00 dólares	Microcrédito minorista
	1.000,01 a 10.000,00 dólares	Microcrédito de acumulación simple
	10.000,01 a 50.000,00 dólares	Microcrédito de acumulación ampliada
Capacidad de pago:	Se calcula hasta el 70%	
TIPO DE CRÉDITO: Microcrédito (Andina Micro Flash)		
Características:	<p>Línea de préstamo otorgado a personas naturales con historial crediticio interno de operaciones iguales o mayores al monto solicitado y calificación crediticio interno con calificación AAA con al menos 2 operaciones incluida la operación vigente, son score superior a 850 puntos sirve para solventar necesidades de financiamiento inmediato, está destinado al pago de servicios, Consolidar deudas y gastos relacionados con una actividad productiva, su fuente principal de repago proviene de actividades productivas de comercialización o prestación de servicios a pequeña mediana o gran escala y que operen con capital propio</p>	
Monto:	hasta 3.000,00 dólares	

Plazo:	Hasta 24 meses	
Edad:	Ser mayor de 19 años y no mayor a 70 años incluido la vida del crédito.	
Segmento:	Personas Naturales, socios legalmente capaces establecidos en el país o quienes tengan poderes, que la permanencia de su negocio sea al menos de seis meses en el mercado	
Aporte fondos irrepartibles:	Montos	Porcentajes
	100,00 a 1.000,00 dólares	3,00%
	1.000,01 a 3.000,00 dólares	2,50%
Ahorro futuro:	No aplica	
Rangos y plazos:	Montos	Plazos
	100,00 a 1.000,00 dólares	12 meses
	1.000,01 a 3.000,00 dólares	24 meses
Tasa de interés:	Microcrédito Minorista	26,40 %
	Microcrédito de Acumulación Simple	24,10 %
Amortización:	Mensual, trimestral y semestral	
Garantía:	Subjetiva (coipa de respaldo de bienes inmuebles)	
	No aplica	
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de 19 años y no mayor a 70 años incluido la vida del crédito y poseer capacidad económica para contratar • Solicitud de crédito • Fotocopia de cédula de ciudadanía a color deudor y cónyuge. • Fotocopia del certificado de votación actualizado deudor y cónyuge • Carta de pago de un servicio básico (luz, agua o teléfono) del domicilio del deudor y garante. • Certificado de trabajo que revele el tiempo, sueldo y cargo del socio y conyugue si aplica, tres últimos roles de pago o Mecanizado del IESS • RUC O RISE en caso de comerciantes, si aplica en caso de conyugues, o en caso de personas informales presentar Certificados de Proveedores o Clientes • Declaraciones del IVA (tres últimas), declaración impuesto a la renta (última) Si aplica • Justificativo de otros ingresos (si aplica) 	
Sub segmento:	100,00 a 1.000,00 dólares	Microcrédito minorista
	1.000,01 a 3.000,00 dólares	Microcrédito de acumulación simple
Capacidad de pago:	Se calcula hasta el 70%	
TIPO DE CRÉDITO: Microcrédito (Back to Back Micro)		
Características:	Línea de préstamo otorgado a personas naturales con historial crediticio bueno y calificación A sirve para solventar necesidades de financiamiento inmediato, está destinado al pago de servicios y gastos relacionados con una actividad productiva, su fuente principal de repago proviene de actividades productivas de comercialización o prestación de servicios a pequeña mediana o gran escala y que operen con capital propio.	
Monto:	hasta el 80% del valor del DPF	
Plazo:	Al vencimiento del DPF	
Edad:	Ser mayor de 19 años y no mayor a 70 años incluido la vida del crédito.	

Segmento:	Personas Naturales, socios legalmente capaces establecidos en el país o quienes tengan poderes, que la permanencia de su negocio sea al menos de seis meses en el mercado.	
Aportes fondos irrepartibles:	Montos	Porcentajes
Ahorro futuro:	No aplica	
Rangos y plazos:	Montos	Plazos
	Hasta el 90% del valor DPF	Hasta el vencimiento del DPF
Tasa de interés:	Microcrédito Minorista	26,40 %
	Microcrédito de Acumulación Simple	24,10 %
	Microcrédito de Acumulación Ampliada	22,55 %
Amortización:	Mensual o al vencimiento	
Garantía:	Certificado de depósito a plazo fijo debidamente endosado a favor de la Cooperativa.	
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de 19 años y no mayor a 70 años incluido la vida del crédito y poseer capacidad económica para contratar • Solicitud de crédito • Fotocopia de cédula de ciudadanía a color deudor y cónyuge. • Fotocopia del certificado de votación actualizado deudor y cónyuge • Carta de pago de un servicio básico (luz, agua o teléfono) del domicilio del deudor. 	
Sub segmento:	100,00 a 1.000,00 dólares	Microcrédito minorista
	1.000,01 a 10.000,00 dólares	Microcrédito de acumulación simple
	10.000,01 a 50.000,00 dólares	Microcrédito de acumulación ampliada
Capacidad de pago:	Se calcula hasta el 70%	

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

✓ Consideraciones:

- Las tasas de interés siempre serán las vigentes a la fecha de la aprobación de la operación.
- No se cobrarán intereses sobre intereses.
- Los intereses se contabilizarán de acuerdo a las especificaciones del CUC (Catálogo único de cuentas) de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Los gastos adicionales de instrumentación del crédito podrán ser incluidos en la deuda total del solicitante, solo si estos fueron considerados en el análisis de capacidad de pago.
- Para los créditos que incurran en mora, se deberá aplicar la tasa de interés por mora vigente publicada en la página del Banco Central del Ecuador.
- La cooperativa informará a sus socios sobre la tasa nominal y efectiva anual que cobra en las operaciones de crédito, así como las tasas de interés por mora y otros costos o cargos adicionales.

- No se realizará la eliminación de intereses moratorios, las excepciones solamente se harán con la aprobación del Consejo de Administración, siempre y cuando no se contraponga a la Ley.

✓ Cuotas y forma de pago

Para establecer el número de cuotas y las formas de pago, el oficial de negocios analizará la capacidad de pago del deudor, así también deberá analizar la actividad económica y la periodicidad de la misma.

La forma de pago de las operaciones otorgadas puede ser de la siguiente manera:

- Cuotas fijas, que incluyen la amortización de capital y el pago de intereses.
- Cuotas decrecientes, que incluyen la amortización de capital en un monto constante en todos los dividendos y el pago de intereses.

La frecuencia de pagos de los diferentes productos de crédito está establecida en la Plantilla de productos de Crédito.

✓ Plantillas de productos de crédito

Tabla 2-3: Plantilla de Microcrédito (Andina Grup)

TIPO DE CRÉDITO: Microcrédito (Andina Grup)		
Características:	Línea de préstamo otorgado a grupos o Asociaciones y que sirve para solventar Actividades productivas campesinas, grupo que al menos deberá estar conformado por mínimo 3 personas y máximo 10 personas todas deben apertura la cuenta de ahorros en la Cooperativa.	
Monto:	1do. Ciclo hasta \$1.500,00 por integrante de grupo, máximo 5 personas de grupo. 2do. Ciclo hasta \$3.000,00 por integrante de grupo, máximo 5 personas de grupo. 3er. Ciclo hasta \$5.000,00 por integrante de grupo, máximo 5 personas de grupo.	
Plazo:	Hasta 24 meses	
Edad:	Ser mayor de 19 años y no mayor a 70 años incluido la vida del crédito.	
Segmento:	Personas Naturales, socios legalmente capaces establecidos en el país o quienes tengan poderes, que la permanencia de su negocio sea al menos de seis meses en el mercado.	
Aportes fondos irrepartibles:	Montos	Porcentajes
	100,00 a 1.000,00 dólares	3,00%
	1.000,01 a 3.000,00 dólares	2,50%
	3.000,01 a 5.000,00 dólares	2,25%
Ahorro futuro:	Relación de 35 a 1	
Rangos y plazos:	Montos	Plazos
	100,00 a 500,00 dólares	6 meses
	500,01 a 1.500,00 dólares	12 meses

	1.500,01 a 3.000,00 dólares	18 meses
	3.000,01 a 5.000,00 dólares	24 meses
Tasa de interés:	Microcrédito Minorista	26,40 %
	Microcrédito de Acumulación Simple	24,10 %
	Microcrédito de Acumulación Ampliada	22,55 %
Amortización:	Mensual, trimestral y semestral	
Garantía:	Solidaria. - Se garantizará la operación entre las o los integrantes del grupo con un bien inmueble libre de gravamen que tenga cobertura para el monto solicitado.	
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de 19 años y no mayor a 70 años incluido la vida del crédito y poseer capacidad económica para contratar • Solicitud de crédito • Fotocopia de cédula de ciudadanía a color deudor y cónyuge. • Fotocopia del certificado de votación actualizado deudor y cónyuge • Fotografía del Socio • Carta de pago de un servicio básico (luz, agua o teléfono) del domicilio del deudor. • RUC O RISE en caso de comerciantes, si aplica en caso de conyugues, o en caso de personas informales presentar Certificados de Proveedores o Clientes • Declaraciones del IVA (tres últimas). Declaración de impuesto a la Renta (última) Si aplica • Certificado de trabajo que revele el tiempo, sueldo y cargo del socio y conyugue si aplica. Tres últimos roles de pago o Mecanizado del IESS (Si Aplica) • Justificativo de otros ingresos (si aplica) • Títulos de propiedad de bienes muebles (en el caso de que el socio presente, dependiendo el bien y el valor deberá presentar documento notariado) • Copia de escritura, pago del impuesto predial actualizado (para montos menores a \$10.000,00). Copia de escritura, pago del impuesto predial actualizado y certificado libre de gravamen (para montos mayores a \$10.000,01). 	
Sub segmento:	100,00 a 1.000,00 dólares	Microcrédito minorista
	1.000,01 a 10.000,00 dólares	Microcrédito de acumulación simple
	10.000,01 a 50.000,00 dólares	Microcrédito de acumulación ampliada
Capacidad de pago:	Se calcula hasta el 70%	

Fuente: Münch, 2017

Realizado por: Zhune Sarango, Alexy, 2019

Aspectos por considerar para la concesión de créditos

Para la concesión de créditos, se debe cumplir como mínimo con las siguientes condiciones:

- Contar con una solicitud de crédito debidamente llenada y firmada por el solicitante de crédito.
- Verificar en toda operación la cédula de identidad original del solicitante, garante y sus cónyuges, si los tuviere.
- Para la evaluación de una solicitud de crédito se deberá contar con los datos actualizados de créditos vigentes y garantías.
- Comprobar los ingresos que el solicitante declara con todos los documentos originales de respaldo necesarios, los mismos que deberán ser confiables y encontrarse actualizados.
- En caso de créditos aprobados bajo condiciones especiales, debe contar con la constancia de la aprobación del nivel que corresponda.
- Contar con el reporte que demuestre el análisis realizado de la solicitud de crédito y las conclusiones acerca de su aprobación o rechazo.
- Para el otorgamiento del crédito es necesario que se haya realizado inspecciones y verificaciones sobre la actividad productiva o comercial del socio.
- Realizar el desembolso solo después de aprobado el crédito por el nivel correspondiente.
- Si el solicitante registra atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones con la cooperativa, no se deberá otorgar un crédito.
- Todo crédito aprobado será desembolsado en la cuenta del socio.
- Para realizar el desembolso del préstamo en la cuenta del socio, se deberá tener previamente firmados los documentos de crédito; esto es, el contrato de préstamo, órdenes de pago, la tabla de amortización y el pagaré, y de acuerdo a las condiciones del crédito aprobado.
- Cuenta con toda la información del socio actualizada, y la solicitud del socio debe estar debidamente comprobada y debe ser verdadera.
- Información legal (Consejo de la Judicatura), Impuestos (SRI), pensiones alimenticias (SUPA), en el caso de personas jurídicas presentar el certificado online sobre obligaciones adeudadas.

Límites

La concesión de operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica no podrá exceder el 10% del patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

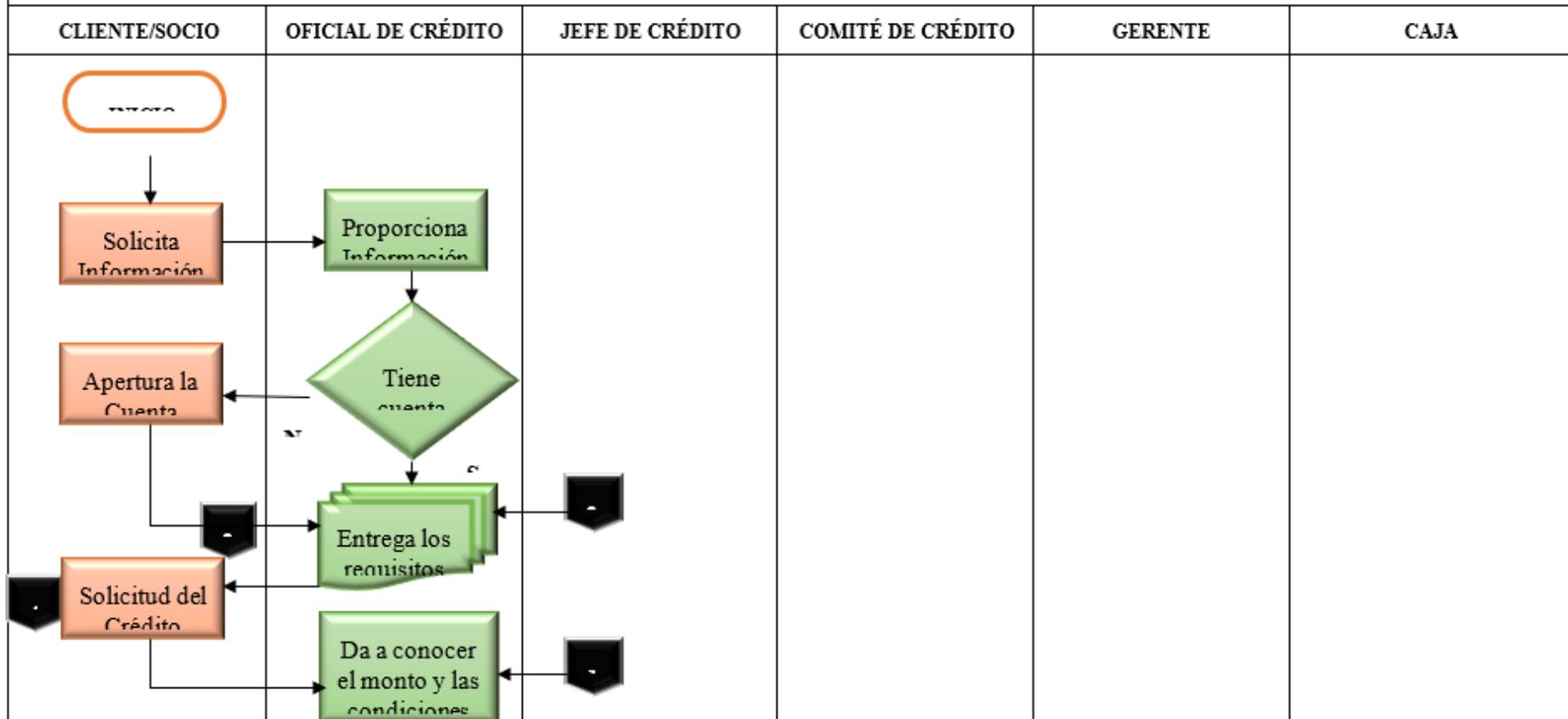
La concentración de la cartera con relación a los activos, y con respecto a cada producto, por segmento, por asesor, por agencia será estipulado en el reglamento de este manual



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ANDINA" LTDA.
FLUJOGRAMA DE CONCESIÓN DE CRÉDITO

FC 1/3

PROPUESTO

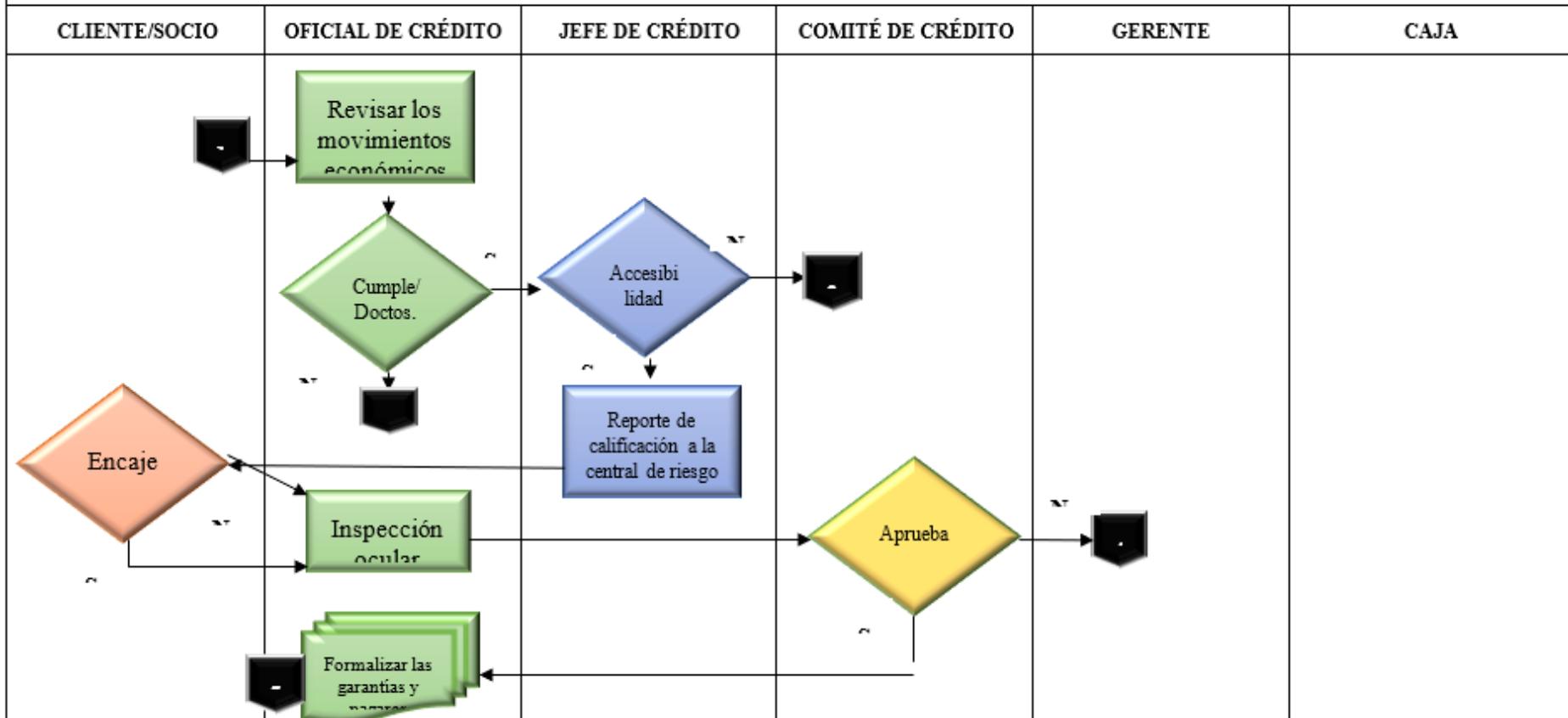




COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ANDINA" LTDA.
FLUJOGRAMA DE CONCESIÓN DE CRÉDITO

FC 2/3

PROPUESTO

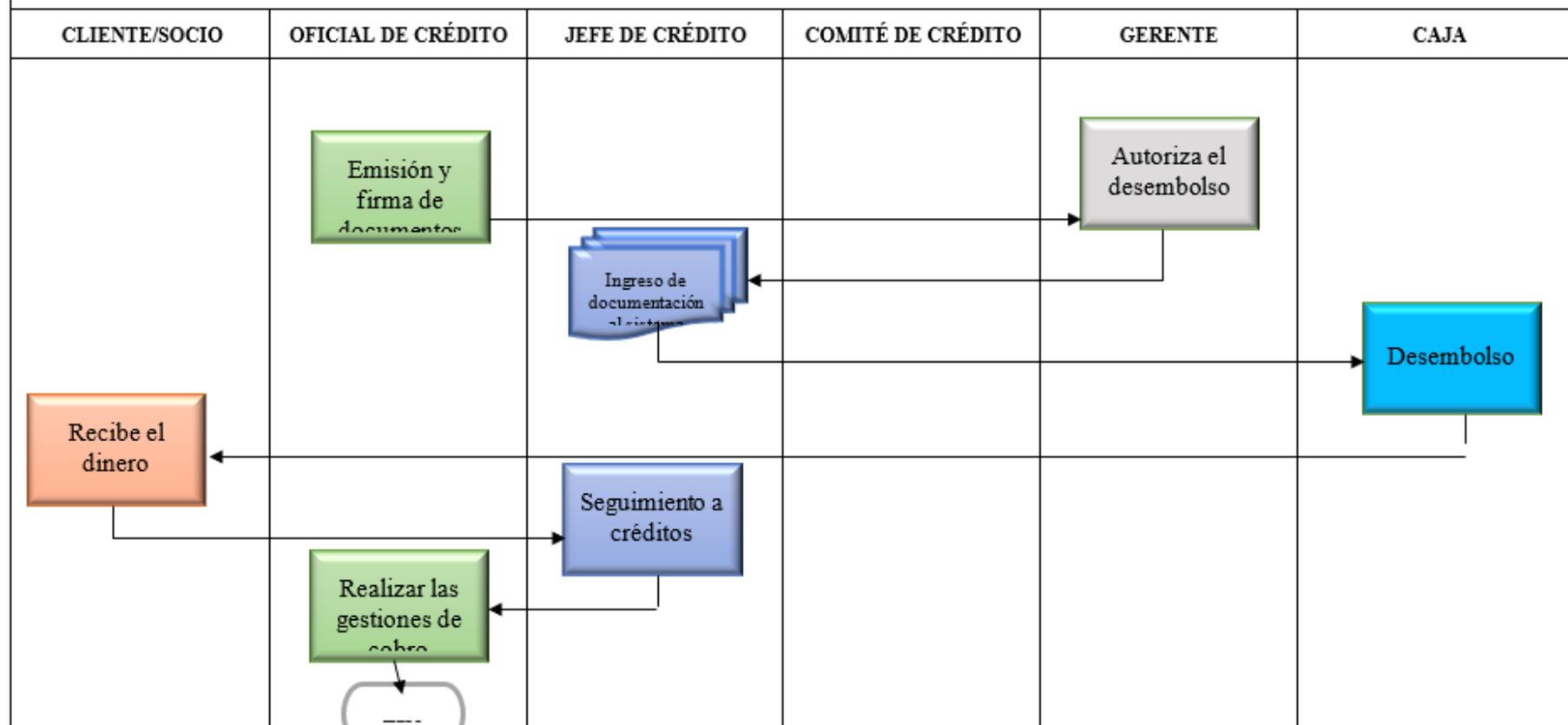




COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ANDINA" LTDA.
FLUJOGRAMA DE CONCESIÓN DE CRÉDITO

FC 3/3

PROPUESTO



Análisis en la gestión de cobranza

— **Gestión de cobranzas**

La gestión de cobranza es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el socio procurando que mantenga sus créditos al día y pueda aprovechar las ventajas de nuestros productos. Al tercer día de morosidad se empezarán a cargar los costos.

La gestión de cobranza es directamente responsabilidad del oficial de crédito, pero en coordinación con las diferentes Jefaturas realizan estrategias conjuntas de cobranzas.

Las gestiones de cobranzas pueden tener varias instancias de gestión como:

- Oficial de Negocios
- Jefes de Agencias
- Jefatura Nacional de Crédito y Cobranzas
- Subgerencia de Negocios
- Gerencia General
- Abogado/a interno.
- Abogado/a externo.

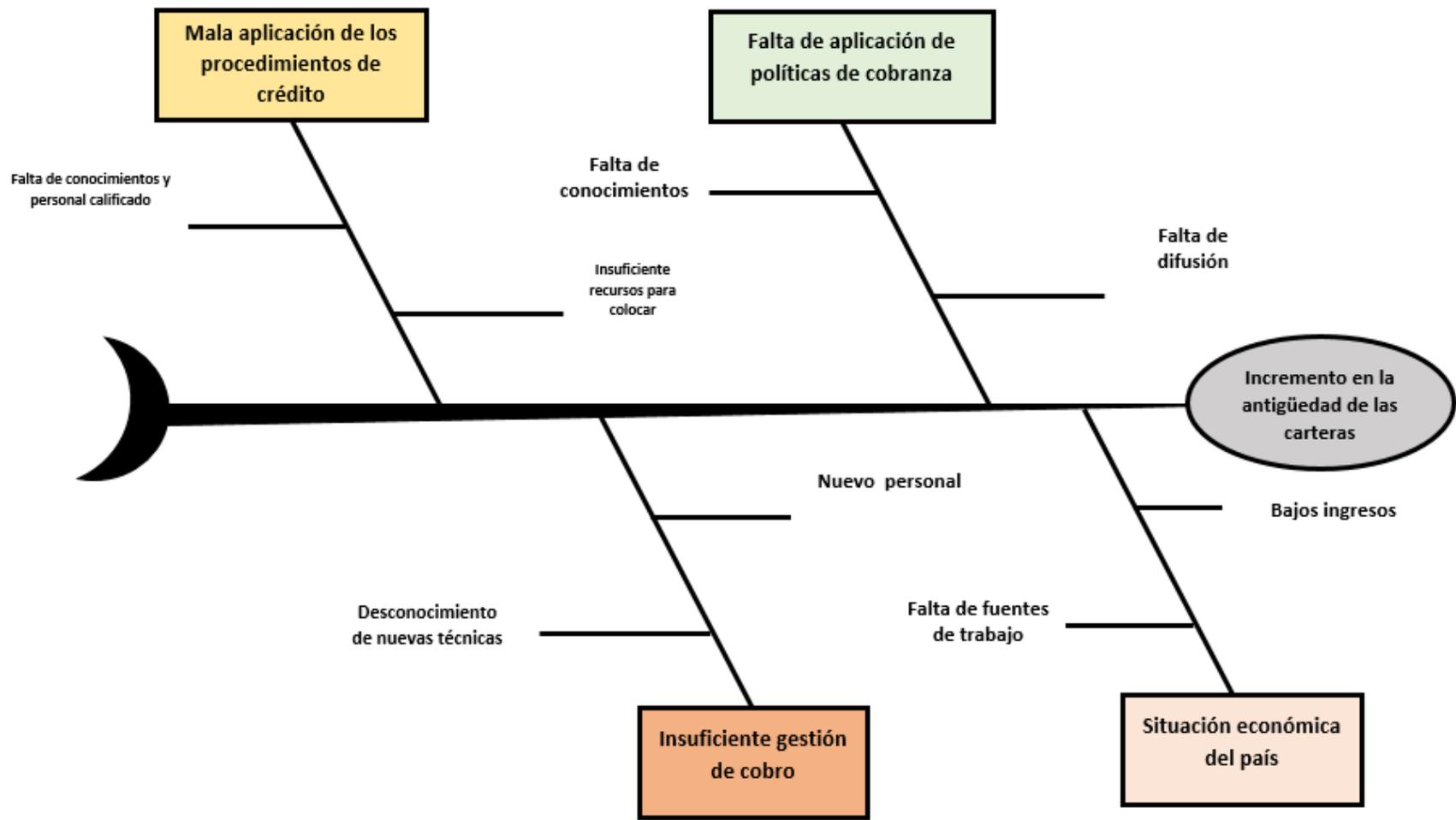


Figura 2-3: Análisis del proceso de gestión de cobranzas

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Oficial de negocios

- El Oficial de negocios deberá realizar gestión tanto preventiva como correctiva de la cartera.
- El oficial de negocios responsable de la gestión de recuperación deberá dar seguimiento de las operaciones vencidas desde el primer día, y tratar los casos problemáticos en el Comité de Mora en cada una de las Agencias.
- El Oficial de Negocios es responsable de organizar y efectuar la visita al deudor y garante y notificar del vencimiento de la operación para llegar a un acuerdo de pago de forma inmediata, para tal efecto deberá comunicarse con su jefe inmediato, para coordinar el apoyo logístico necesario.
- El Oficial de Negocios o funcionario responsable, deberá obtener del sistema el reporte que utilizará en la gestión diaria de cobranzas.
- Debe realizar diaria, semanal o mensualmente según sea el caso, el seguimiento a través de envío de mensajes SMS, llamadas telefónicas, dependiendo del caso.
- Deberá realizar revisiones periódicas de las garantías, a fin de supervisar que mantengan la cobertura del crédito vigente.
- El Oficial de Negocios debe sustentar las visitas realizadas evidencia escrita con la recepción de la notificación firmada por el socio o garante y la fecha del compromiso de pago.
- Debe coordinar visitas extrajudiciales en coordinación con la abogada interna o externa, con la finalidad de reforzar la gestión de cobranza, en caso de no tener efectividad en la gestión se procederá con la demanda judicial.
- El oficial de negocios en coordinación con las Jefaturas de Agencia o Jefe Nacional de Crédito y Cobranzas en el caso de oficina Matriz, deberán entregar los documentos habilitantes a los abogados externos para que pueda ingresar la demanda judicial.
- Dará seguimiento a los créditos en estado judicial y de ser el caso solicitará visitas extrajudiciales a los abogados externos.

Jefe de Agencia (Agencias)

- Las Jefaturas de Agencia brindarán su apoyo al Oficial de Negocios para la gestión de recuperación, en créditos con vencimientos mayores a 15 días, para que se ejerza mayor presión psicológica sobre los deudores y garantes con la finalidad de llegar a un acuerdo de pago
- Las Jefaturas de Agencia deberán monitorear la gestión realizada por los Oficiales de Negocios, con la finalidad de tener el control en la cartera de crédito.

- Analizará juntamente con el Oficial de crédito y de cobranzas los casos problemáticos para pasar a trámite judicial.
- Coordinará visitas extrajudiciales juntamente con la abogada interna o externa.
- Dará seguimiento a la cartera judicial y solicitará los avances de los procesos a la abogado/a externo.

Jefe Nacional de Crédito y cobranzas

- El Jefe Nacional de crédito y Cobranzas brindarán su apoyo al Oficial de Negocios, Oficial de cobranzas, y a las diferentes Agencias, de acuerdo a los requerimientos de cada uno, para que se ejerza mayor presión psicológica sobre los deudores y garantes con la finalidad de llegar a un acuerdo de pago.
- El Jefe Nacional de crédito y Cobranzas deberán monitorear la gestión realizada por los Oficiales de Negocios y de Cobranzas en todas las agencias, con la finalidad de tener el control en la cartera de crédito consolidada de la Cooperativa.
- Analizará juntamente con el Oficial de crédito los casos problemáticos para pasar a trámite judicial.
- Coordinará visitas extrajudiciales juntamente con la abogada interna o externa.
- Dará seguimiento a la cartera judicial y solicitará los avances de los procesos a la abogado/a externo.
- Remitirá el informe a Gerencia General en forma mensual o cuando lo requiera, para dar a conocer los casos problemáticos y que tengan afectación directa a la cartera.
- Deberá mantener una data que servirá de análisis y Administración de la cartera en el tiempo.

Subgerente de Negocios

- La Subgerencia de Negocios brindará su apoyo al Oficial de Negocios y a las diferentes Agencias, de acuerdo con los requerimientos de cada uno, para que se ejerza mayor presión psicológica sobre los deudores y garantes con la finalidad de llegar a un acuerdo de pago.
- La Subgerencia de Negocios deberá monitorear la gestión realizada por los Oficiales de Negocios en todas las agencias, con la finalidad de tener el control en la cartera de crédito consolidada de la Cooperativa. Coordinará visitas extrajudiciales juntamente con la abogada interna o externa.

Gerente General

- Es el responsable ante el Consejo de Administración, de mantener la Cartera de crédito lo más saludable posible, minimizando el nivel de riesgo crediticio.
- Proponer y ejecutar estrategias para la mejor de indicadores de calidad de cartera.

Abogado/a Interno/a

- Brindará su apoyo a la gestión extrajudicial que el Oficial de Negocios, y a las diferentes Agencias lo requieran, de acuerdo con los requerimientos de cada uno, para que se ejerza mayor presión psicológica sobre los deudores y garantes con la finalidad de llegar a un acuerdo de pago.
- Llevará la gestión judicial de los casos que sean asignados por el comité de crédito.
- Llevará un control de las gestiones judiciales y avances de los diferentes procesos, realizadas por los abogados externos.
- Deberá presentar un informe a la Gerencia General del estado de la cartera judicial con sus respectivos avances.

Asesoría Jurídica Externa

- Brindará su apoyo extrajudicial al Oficial de Negocios, y a las diferentes Agencias, de acuerdo con los requerimientos de cada uno, para que se ejerza mayor presión psicológica sobre los deudores y garantes con la finalidad de llegar a un acuerdo de pago.
- Llevará la gestión judicial de los casos que sean asignados por el comité de mora de las respectivas agencias.
- Llevará un control de las gestiones judiciales y avances de los diferentes procesos, los mismos que deberán ser presentados a las Jefaturas de Agencia y al Abogado/a Interno/a.
- La Cooperativa deberá siempre sujetarse a todos aquellos mecanismos establecidos en el marco legal y normativo.

Notificaciones

El Socio se considerará moroso a partir del primer día de incumplimiento en el pago de la obligación. Producido el vencimiento de uno o más dividendos o fracción de ellos, la Cooperativa podrá optar por entregar las Notificaciones respectivas.

Transferencia de créditos problemáticos a trámite judicial

El trámite judicial es la última opción que utilizará Cooperativa Andina Ltda., con el fin de recuperar su cartera vencida. La Cobranza judicial comienza a los 90 días que se venció el plazo de la obligación, o cuando los funcionarios de la obligación crean conveniente y consideren una operación como problemática.

El Oficial de Negocios juntamente con el comité de mora determinarán los créditos que deben ser transferidos a trámite judicial para lo cual se debe considerar que cumpla con las siguientes características:

- a) En el caso de que la Cooperativa demuestre el desvío de fondos de una operación de crédito, se dará de plazo vencido y la Cooperativa demandará de manera inmediata para recuperar los recursos otorgados y se podrá ingresar a trámite judicial.
- b) Cuando tenga un vencimiento mayor a 90 días.
- c) Poseer tres cuotas o más cuotas vencidas en forma consecutiva.
- d) Que se detecte potenciales sucesos que debiliten la posibilidad de recuperación del crédito.
- e) Que el Oficial de Negocios considere la operación como problemática y difícil recuperación.

Una vez identificados los créditos se procederá de la siguiente manera:

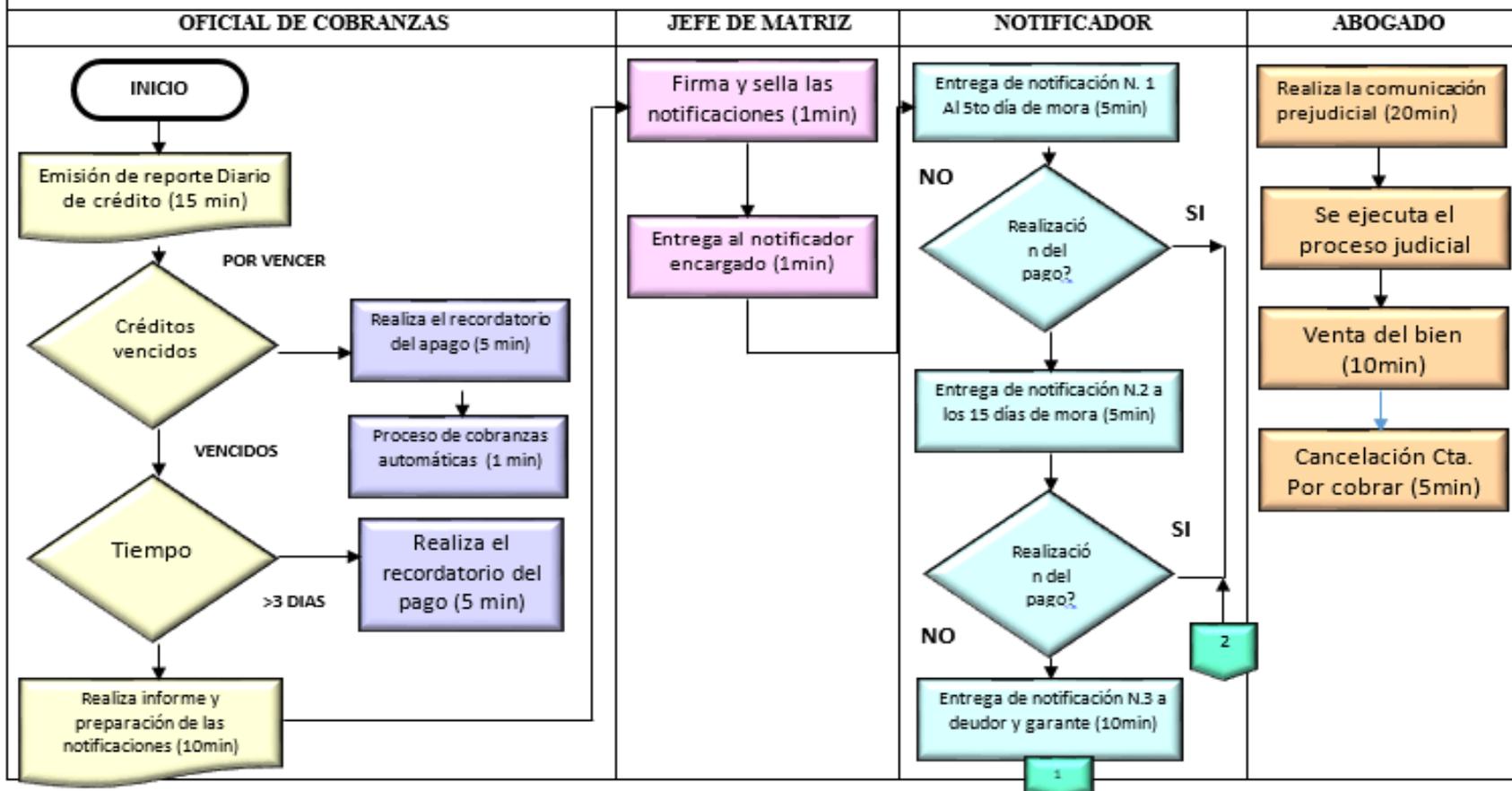
- El oficial de negocios bajo la supervisión del Jefe de Agencia dependiendo el caso, entregará los documentos requeridos por el abogado/a interno o externo para el ingreso de la demanda judicial, previo a esto se debe respaldar el expediente con fotocopias de los documentos, y se realizará un acta de entrega y recepción de los documentos entre las partes involucradas.
- El oficial de Negocios debe mantener los respaldos de las acciones realizadas para recuperar el crédito, y acuerdos con el deudor y garante, si los existiere. En caso de ser solicitados por la Función Judicial.
- Una vez entregados los documentos al abogado/a interno o externo, se debe ingresar en el sistema el cambio de situación del crédito a trámite judicial bajo responsabilidad del abogado interno.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ANDINA" LTDA.
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBRANZAS**

FCA 1/2

PROPUESTO

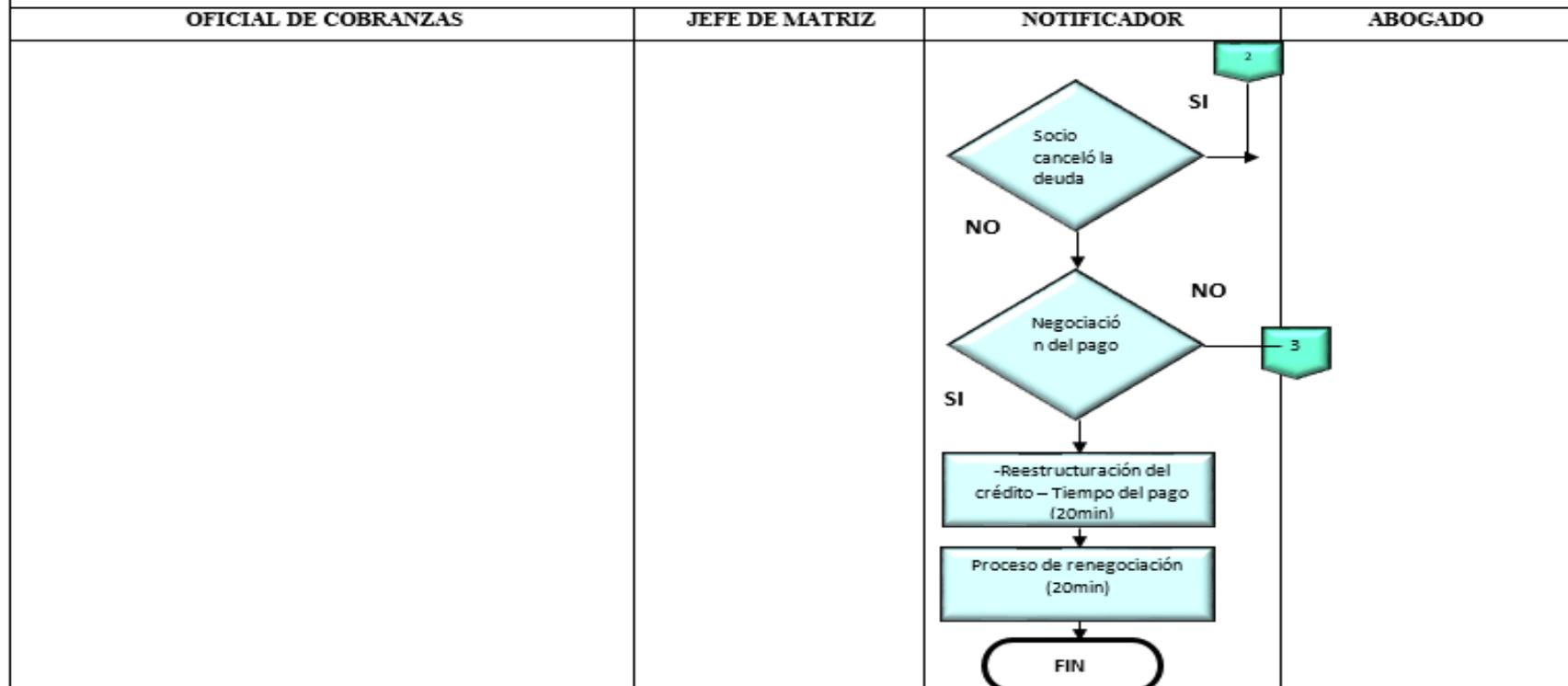




COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ANDINA" LTDA.
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBRANZAS

FCA 2/2

PROPUESTO



✚ Análisis financiero de la cooperativa

Tabla 3- 3: Resultados de análisis financiero de la cooperativa

Morosidad por tipo de crédito					
Cartera bruta		Cartera improductiva		Morosidad porcentajes	
Consumo	1.808.002,59	Consumo	20.200,47	Consumo	1,12%
Inmobiliario	200.803,71	Inmobiliario	0	Inmobiliario	0,00%
Microcrédito	3.571.238,87	Microcrédito	181.000,32	Microcrédito	5,07%
Comercial	10.000,00	Comercial	100	Comercial	1,00%
Total	5.590.045,17	Total	201.300,79	Total	7,19%

Fuente: Unidad de Crédito y Cobranzas de la COAC “Andina”

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

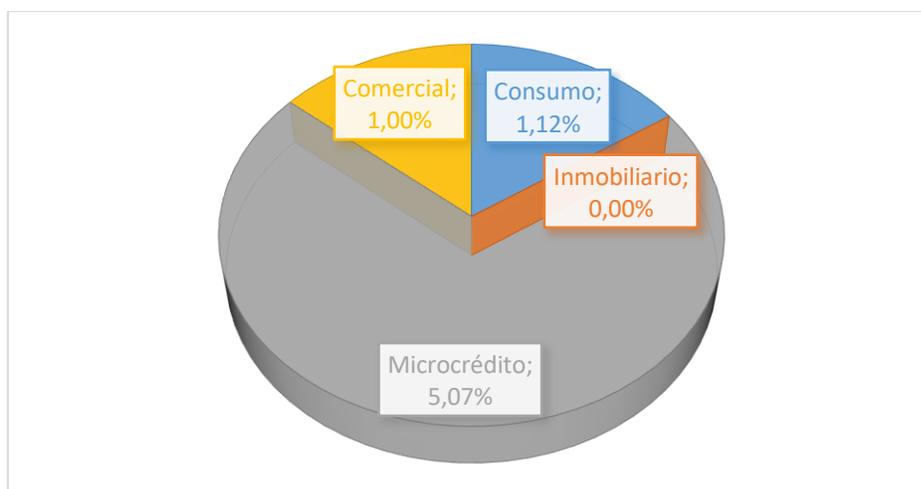


Gráfico 1-3: Representación gráfica de resultados

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Tabla 4-3: Créditos existentes en COAC “Andina”

No. De créditos vencidos (+ de 60 días)	No. De créditos en juicio	% de créditos en juicio respecto del número total de créditos vencidos mayor a los 60 días y personal de crédito
285	75	26,32%

Fuente: Unidad de Crédito y Cobranzas de la COAC “Andina”

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Tabla 5-3: Créditos vencidos por rangos

Rangos (días de vencimiento)	No. De créditos vencidos	%
1 – 30	101	28,06%
31 - 90	184	51,11%
91 – 180	55	15,27%
181 - 360	20	5,56%
Más de 360	0	0,0%
Total	360	100,00%

Fuente: Unidad de Crédito y Cobranzas de la COAC “Andina”

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

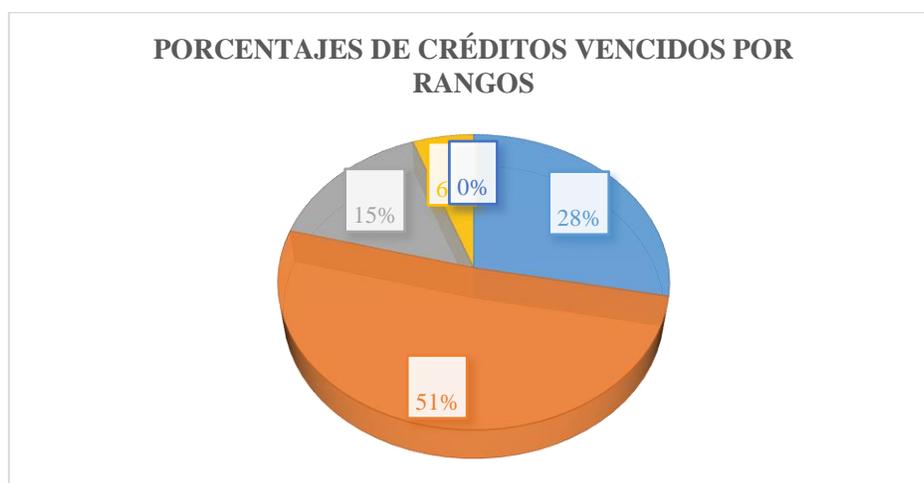


Gráfico 2-3: Representación gráfica de créditos por rangos

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Tabla 6-3: Créditos vencidos

Detalle	No. De Créditos Vencidos	%
En juicio	75	20,83%
Vencidos sin juicio	285	79,17%
Total	360	100,00%

Fuente: Unidad de Crédito y Cobranzas de la COAC “Andina”

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Tabla 7-3: Créditos vencidos por tipo

Tipo de clasificación	No. De créditos vencidos	%
TIPO A	101	28,06%
TIPO B	184	51,11%
TIPO C	55	15,27%
TIPO D	20	5,56%
TIPO E	0	0,00%
Total	360	100,00%

Fuente: Unidad de Crédito y Cobranzas de la COAC "Andina"

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 3-3: Vencimiento de créditos por tipo

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

✚ **Evaluación a los procesos de otorgamiento de crédito mediante la aplicación de cuestionario de control interno**

— **Cuestionarios de Control Interno**

A continuación, se da a conocer los resultados arrojados, una vez aplicado las herramientas de gestión, entre ellas tenemos el cuestionario de Control Interno, que nos sirvió para determinar el nivel de riesgo que representan las debilidades encontradas:

 <p style="text-align: center;">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDINA” LTDA. UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZA EVALUACIÓN A LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTO CREDITICIO COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL PERÍODO: 2018</p> <p>OBJETIVO: Evaluar el ambiente de control dentro de la Unidad de crédito y cobranza para determinar el correcto uno de los procesos a seguir siempre enfocándose en sus objetivos, principios y cultura organizacional.</p>				
N ^a	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿En la entidad se cuenta con una estructura organizativa adecuada?	X		
2	¿El departamento tiene definido sus metas organizacionales?	X		
3	¿La entidad cuenta con medidores de desempeño adecuados?		X	La entidad cuenta con medidores de desempeño, pero no se han puesto en práctica por que se encuentran desactualizados. D1
4	¿Existe un manual operativo de políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos?		X	Cuenta con manuales la cooperativa, pero por estar desactualizados no se ha aplicado en los procedimientos que son necesarios. D2
5	¿El departamento de créditos cuenta con reglamentos internos que aseguren el correcto desarrollo de las actividades?		X	En la Cooperativa si existe un reglamento interno para la Unidad de crédito y cobranza, pero no se lo toma en cuenta en los procesos crediticios D3
6	¿Las metas establecidas se realizan acorde a un estudio detallado?		X	Dentro de la colocación de créditos la institución no realiza un diagnóstico actualizado, sino que toma en cuenta valores de periodos anteriores. D4

7	¿El personal que labora en el departamento tiene la preparación académica adecuada?	X		
8	¿Conoce el personal sobre, las políticas, reglamentos y normativa interna?	X		
TOTAL Σ		4	4	

• **Cálculo de riesgo y confianza**

$NC = (\#SI/CT) * 100\%$

• $NR = 100\% - NC$

$NC = (4/8) * 100\%$

$NR = 100\% - 50\%$

$NC = 50\% \text{ MODERADO}$

$NR = 50\% \text{ MODERADO}$

Tabla 8-3: Nivel de riesgo y confianza

NIVEL	RIESGO	CONFIANZA
15-49	BAJO	BAJO
50-75	MODERADO	MODERADO
76-100	ALTO	ALTO

Fuente: Unidad de Crédito y Cobranzas de la COAC "Andina"

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 4-3: Primer componente de CI

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Interpretación: Una vez aplicado el cuestionario de control interno del componente Ambiente de Control nos refleja que existe un nivel de confianza del 50% dando como resultado moderado, debido a la fortalezas presentadas; pues de igual forma se observa un nivel de riesgo del 50% dado un resultado moderado, donde hay que tomar en cuenta las debilidades que presenta como son los medidores de desempeño, manuales y políticas desactualizadas para la Unidad de crédito y cobranza, reglamento interno que no se cumple, todo esto conlleva a que afecte al control interno.

<i>Elaborado por: A.F.Z.S.</i>	<i>Fecha: 10/03/2020</i>
<i>Revisado por: L.A.C.B</i>	<i>Fecha: 30/03/2020</i>



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDINA” LTDA.
UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZA

EVALUACIÓN A LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTO CREDITICIO

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGO

PERÍODO: 2018

OBJETIVO: Determinar si la COAC, identifica los posibles impactos que puedan generar los riesgos presentados al logro de los objetivos.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Existe un Comité de Riesgos en la Institución?	X		Para la Cooperativa existe un comité de riesgos que se encarga de las demás agencias existentes.
2	¿Se identifican los riesgos y se determinan si son por factores internos o externos?	X		Al momento de identificar un riesgo debe ver de dónde origina ya sea por factores internos o externos siempre y cuando que no afecten mucho a la institución.
3	¿Se han definido sistemas de control y evaluación?		X	El control y la evaluación son indispensables en una organización se ha podido observar que el oficial de créditos no cumple con sus metas es decir con la colocación de créditos dando así una vulnerabilidad en el riesgo de morosidad D5
4	¿Existe un grado de preparación del personal clasificado por niveles?	X		
5	¿Considera usted que la política de recuperación de cartera vencida es eficiente?		X	Dentro de la organización existe un desorden que afecta mucho a la recuperación de cartera donde a veces hasta el gerente debe estar de cobrador por lo que no se cumplen las políticas correctamente. D6
6	¿Mantiene un correcto sistema de cuidado y conservación de los documentos correspondientes al proceso de créditos?	X		

TOTAL Σ	4	2	
----------------	---	---	--

- **Cálculo de riesgo y confianza**

$$NC = (\#SI/CT) * 100\%$$

$$NC = (4/6) * 100\%$$

NC= 67% MODERADO

- **NR= 100%- NC**

$$NR = 100\% - 67\%$$

NR= 33% BAJO

Tabla 9: Nivel de riesgo y confianza

NIVEL	RIESGO	CONFIANZA
15-49	BAJO	BAJO
50-75	MODERADO	MODERADO
76-100	ALTO	ALTO

Fuente: Unidad de Crédito y Cobranzas de la COAC "Andina"

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 5-3: Cuarto componente de CI

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Interpretación: Una vez aplicado el cuestionario de control interno del componente Evaluación al Riesgo nos refleja que existe un nivel de confianza del 67% dando como resultado moderado, debido a las fortalezas presentadas; pues de igual forma se observa un nivel de riesgo del 33% dado un resultado bajo, donde hay que tomar en cuenta las debilidades que presenta como son a la colocación de créditos y esto afecta al riesgo de morosidad.

<i>Elaborado por:</i> A.F.Z.S.	<i>Fecha:</i> 10/03/2020
<i>Revisado por:</i> L.A.C.B	<i>Fecha:</i> 30/03/2020



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDINA” LTDA.
UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZA**

**EVALUACIÓN A LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTO CREDITICIO
COMPONENTE: RESPUESTA AL RIESGO
PERÍODO: 2018**

OBJETIVO: Determinar si se disponen de alternativas que puedan responder a los riesgos que se presenten en el transcurso del tiempo y puedan afectar al desarrollo de las actividades de la COAC.

N a	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Existe un plan de acción para corregir las desviaciones en los objetivos, metas, políticas y procedimientos en la COAC?		X	Si existe un plan de acción de pero se encuentra desactualizado en este tiempo por lo que sería necesario la aplicación de nuevas reformas. D7
2	¿El departamento tiene definido estrategias para mejorar los procesos de créditos?	X		
3	¿Se evalúan alternativas para reducir los riesgos?	X		
4	¿Se realizan estudios, proyecciones, pronósticos de escenarios futuros?		X	Los montos establecidos para cada oficial son definidos únicamente con los valores anteriores de cartera. D8
5	¿Se priorizan las acciones correctivas de acuerdo al porcentaje de morosidad?		X	Todas las acciones tomadas por la institución son aplicadas de manera general. D9
	TOTAL Σ	2	3	

• **Cálculo de riesgo y confianza**

$NC = (\#SI/CT) * 100\%$

$NC = (2/5) * 100\%$

$NC = 40\%$ BAJO

• **NR= 100%- NC**

$NR = 100\% - 40\%$

$NR = 60\%$ MODERADO

Tabla 10-3: Nivel de riesgo y confianza

NIVEL	RIESGO	CONFIANZA
15-49	BAJO	BAJO
50-75	MODERADO	MODERADO
76-100	ALTO	ALTO

Fuente: Unidad de Crédito y Cobranzas de la COAC “Andina”

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 6-3: Quinto componente de CI

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Interpretación: Una vez aplicado el cuestionario de control interno del componente Respuesta al Riesgo nos refleja que existe un nivel de confianza del 40% dando como resultado bajo, debido a las fortalezas presentadas; pues de igual forma se observa un nivel de riesgo del 60% dado un resultado moderado, donde hay que tomar en cuenta las debilidades que presenta como son una desactualización del plan de acción, las metas que no se cumplen puede atraer la morosidad.

<i>Elaborado por: A.F.Z.S.</i>	<i>Fecha: 10/03/2020</i>
<i>Revisado por: L.A.C.B</i>	<i>Fecha: 30/03/2020</i>



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDINA” LTDA.
UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZA**

EVALUACIÓN A LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTO CREDITICIO

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

PERÍODO: 2018

OBJETIVO: Determinar si en las funciones asignadas se aplican los controles preventivos y correctivos con el propósito de mantener y propiciar un clima organizacional adecuado, promoviendo una actitud de eficiencia, eficacia y ética.

N ^a	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Para el otorgamiento de crédito se evalúa y califica en base a la información recibida y al manual de Políticas de créditos?	X		
2	¿Se verifica que la documentación de respaldo sea suficiente y confiable?	X		
3	¿Se negocian las condiciones de crédito con los clientes en lo referente a plazos y montos?	X		
4	¿Para el proceso de otorgamiento de créditos aplican parámetros de calificación como los cinco C?		X	La entidad simplemente aplica lo definido en las políticas o reglamentos para el departamento. D10
5	¿Los procedimientos para recuperación de cartera son rigurosos en su cumplimiento?		X	Existe un reglamento, pero no se lo ejecuta de acuerdo con lo que dice por lo que afecta en los procesos crediticios. D11
6	¿Se mantiene actividades de seguimiento y control de los recursos asignados?	X		
7	¿Se ha realizado de manera recurrente evaluaciones a los procesos de carteras?	X		
8	¿Reciben capacitación frecuentemente y se realizan evaluaciones de desempeño del personal?	X		

9	¿Considera usted que se cumplen sin excepción las aprobaciones de créditos?	X		
10	¿Se confirma la información proporcionada por el socio/cliente?	X		
11	¿Existe procedimiento para comunicar y actuar oportunamente sobre el vencimiento de los pagos?		X	Los procedimientos que están vigentes ocupan demasiado tiempo por lo que retrasa las notificaciones. D12
TOTAL Σ		8	3	

- **Cálculo de riesgo y confianza**

$$NC = (\#SI/CT) * 100\%$$

$$NC = (8/11) * 100\%$$

$$NC = 73\% \text{ MODERADO}$$

- $NR = 100\% - NC$

$$NR = 100\% - 73\%$$

$$NR = 27\% \text{ BAJO}$$

Tabla 11-3: Nivel de riesgo y confianza

NIVEL	RIESGO	CONFIANZA
15-49	BAJO	BAJO
50-75	MODERADO	MODERADO
76-100	ALTO	ALTO

Fuente: Unidad de Crédito y Cobranzas de la COAC "Andina"

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020



Gráfico 7-3: Sexto componente de CI.

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Interpretación: Una vez aplicado el cuestionario de control interno del componente Actividades de Control nos refleja que existe un nivel de confianza del 73% dando como resultado moderado, debido a la fortalezas presentadas; pues de igual forma se observa un nivel de riesgo del 27% dado un resultado bajo, donde hay que tomar en cuenta las debilidades que presenta como son la ausencia de mecanismos de evaluación de créditos como las 5c y la falta de aplicación del reglamento de créditos que norma de una manera más adecuada las acciones dentro de dicho proceso.

<i>Elaborado por:</i> A.F.Z.S.	<i>Fecha:</i> 10/03/2020
<i>Revisado por:</i> L.A.C.B	<i>Fecha:</i> 30/03/2020

Resultados de Control

N ^o	COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	ANÁLISIS
1	AMBIENTE DE CONTROL	50%	50%	Los medidores de desempeño, manuales y políticas desactualizadas para la Unidad de crédito y cobranza, reglamento interno que no se cumple que a su vez no permite una correcta comunicación como base de prevención de riesgos.
2	EVALUACIÓN DE RIESGO	67%	33%	Las fortalezas presentadas son base de una evaluación de riesgos, probabilidad e impacto; base esencial para lograr procesos eficaces y eficientes; sin embargo, este se puede ver afectado por la falta de ciertos procedimiento eficaces, eficientes y éticos en cuanto al cumplimiento de políticas internas.
3	RESPUESTA AL RIESGO	40%	60%	Las acciones para evitar o mitigar los riesgos en el área de crédito pueden ser una de las causas por lo cual se produzca riesgo de morosidad dentro de la cooperativa y afecte a la misma.
4	ACTIVIDADES DE CONTROL	73%	27%	El sistema de control en el proceso de crédito presenta ciertas áreas críticas, las mismas que

Resumen de las principales deficiencias en los procesos de otorgamiento de crédito

Resumen de principales falencias

Nro.	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA DEFICIENCIA
D1	Ambiente de control	Medidores de desempeño no aplicados.
D2	Ambiente de control	Manuales desactualizados y no aplicados.
D3	Ambiente de control	Reglamento interno no aplicado correctamente.
D4	Ambiente de control	Colocación de créditos desactualizados.
D5	Evaluación al riesgo	Falta de cumplimiento de metas.
D6	Evaluación al riesgo	Desorden en la organización al no cumplir políticas internas.
D7	Respuesta al riesgo	Plan de acción sin nuevas reformas.
D8	Respuesta al riesgo	Los montos establecidos para cada oficial son definidos únicamente con los valores anteriores de cartera.
D9	Respuesta al riesgo	Acciones que afectan de manera general.
D10	Actividades de control	Falta de estrategias para mejorar los procedimientos.
D11	Actividades de control	Falta de políticas en los procedimientos crediticios.
D12	Actividades de control	Retraso en los procedimientos de cobranza.

<i>Elaborado por: A.F.Z.S.</i>	<i>Fecha: 10/03/2020</i>
<i>Revisado por: L.A.C.B</i>	<i>Fecha: 30/03/2020</i>

 **Indicadores**

	<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDINA” LTDA.</p> <p align="center">UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZA</p>	<p align="center">CRÉDITOS</p>
---	---	---------------------------------------

NOMBRE	OBJETIVO	FORMULA	APLICACIÓN	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Créditos entregados	Determinar el número de créditos entregados en el año 2018.	$\frac{\text{créditos entregados}}{\text{creditos estimados}} * 100\%$	$\frac{2200}{3000} * 100$ $= 73\%$	Los créditos entregados a los socios representan un 73% de los estimados para el año 2018 debido a la buena gestión la diferencia es la falta de requisitos.
Expedientes incompletos	Establecer la cantidad de expedientes presentados por los socios aptos para la obtención de créditos.	$\frac{\# \text{expedientes incompletos}}{\# \text{expedientes presentados}} * 100\%$	$\frac{450}{1000} * 100$ $= 45\%$	El 45% de las carpetas entregadas por los socios para la obtención de un crédito demuestra inconsistencia respecto a los requisitos.
Desembolsos de créditos	Evaluar la gestión en la entrega y desembolso de créditos programados por la institución en el año 2018.	$\frac{\# \text{créditos desembolsados mensualmente}}{\# \text{créditos aprobados mensualmente}} * 100\%$	$\frac{588}{700} * 100 = 84\%$	Del total de créditos programados a ser entregados a los socios se logró desembolsar en un 84% lo cual es razonable.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDINA” LTDA.
UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZA

CARTERA

NOMBRE	OBJETIVO	FORMULA	APLICACIÓN	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Riesgo crediticio	Establecer el porcentaje de créditos otorgados que no podrán ser cubiertos al final del plazo estipulado por falta de pago.	$\frac{\text{cartera vencida}}{\text{cartera vencida} + \text{cartera por vencer}} * 100\%$	$\frac{7.840.742,48}{7.840.742,48 + 101.647.664,32} * 100 = 7,16\%$	El 7,16% de los créditos desembolsados a los socios hay posibilidad de que no sean cubiertos por los socios.
Cartera improductiva	Determinar el porcentaje de cartera improductiva que maneja la cooperativa considerando el total de la cartera bruta.	$\frac{\text{cartera improductiva}}{\text{cartera bruta}} * 100\%$	$\frac{232.518,79}{7.840.742,48} * 100 = 2,97\%$	Se dispone de un 2,97% de cartera improductiva que representa un monto bajo en relación total de la cartera bruta.
Montos entregados	Conocer el porcentaje de los montos entregados por mes a los socios en relación con el total presupuestado.	$\frac{\text{monto entregados mensualmente}}{\text{monto presupuestado para el mes}} * 100\%$	$\frac{9.392.961,15}{10.745.132,24} * 100 = 87,42\%$	Se entregó el 87% del monto presupuestado para la entrega de créditos a los socios de acuerdo a los aprobados que cumplen con todos los requisitos que establece el reglamento.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDINA” LTDA.
UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZA

RECUPERACIÓN

NOMBRE	OBJETIVO	FORMULA	APLICACIÓN	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Créditos recuperados	Evaluar la gestión en la recuperación de créditos entregados a socios y que han cancelado a tiempo.	$\frac{\text{monto de cartera recuperada}}{\text{monto cartera vencida}} * 100\%$	$\frac{6.547.324,25}{7.840.742,48} * 100$ = 83,50%	De los créditos entregados a los socios un 83% se ha recuperado, dejando una diferencia de 17% lo que incrementa a la cartera vencida.
Incremento de socios	Determinar los créditos entregados a los socios que se encuentran en poder de los abogados para cobro de forma judicial.	$\frac{\# \text{ de socios en juicio}}{\# \text{ total de créditos}} * 100\%$	$\frac{75}{285} * 100$ = 26,32%	El 26% de los créditos otorgados a los socios se encuentran en manos de abogados para su cobro mediante acción judicial.
Cobros judiciales	Conocer la gestión en la recuperación de los créditos que se encuentran en el departamento jurídico.	$\frac{\text{monto de cartera recuperada}}{\text{monto de cartera judicial}} * 100\%$	$\frac{436.734,98}{1.763.284,22} * 100$ = 25%	Del total de créditos que se encuentran bajo acción judicial para su recuperación se logró recuperar un 25%.

Elaborado por: A.F.Z.S.

Fecha: 10/03/2020

Revisado por: L.A.C.B

Fecha: 30/03/2020

 **Cumplimiento de metas**

 <p style="text-align: center;">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ANDINA" LTDA. PERÍODO 2018 UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZA</p>													
PRESUPUESTO													
(EXPRESADO EN USD)													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
ASESOR ANDI-01	20.000,00	20.000,00	200.000,00	25.000,00	100.000,00	120.000,00	180.000,00	100.000,00	50.000,00	50.000,00	224.000,00	50.000,00	1,139.000,00
ASESOR ANDI-02	80.000,00	80.000,00	94.000,00	90.000,00	35.000,00	100.000,00	89.000,00	180.000,00	10.000,00	40.000,00	100.000,00	10.000,00	908.000,00
ASESOR ANDI-03	70.000,00	100.000,00	50.000,00	10.000,00	80.000,00	100.000,00	70.000,00	80.000,00	100.000,00	70.000,00	150.000,00	50.000,00	930.000,00
ASESOR ANDI-04	50.000,00	90.000,00	50.000,00	25.000,00	70.000,00	50.000,00	10.000,00	100.000,00	90.000,00	10.000,00	100.000,00	10.000,00	655.000,00

<i>Elaborado por: A.F.Z.S.</i>	<i>Fecha: 10/03/2020</i>
<i>Revisado por: L.A.C.B</i>	<i>Fecha: 30/03/2020</i>



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ANDINA" LTDA.

PERÍODO 2018

UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZA

COLOCACIÓN

(EXPRESADO EN USD)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
ASESOR ANDI-01	10.800,00	13.636,34	50.000,00	5.450,00	65.000,00	35.666,14	126.050,00	75.000,00	7.955,00	14.145,00	224.000,00	31.800,00	659.502,48
ASESOR ANDI-02	-	110.000,00	144.200,00	60.230,85	15.000,00	85.865,96	55.300,00	100.000,00	13.768,00	45.299,24	80.100,00	8.500,00	718.264,05
ASESOR ANDI-03	65.000,00	200.000,00	35.000,00	20.000,00	79.009,38	87.860,00	50.000,00	80.000,00	105.879,00	60.000,00	105.000,00	54.874,00	942.622,38
ASESOR ANDI-04	75.000,00	93.160,00	40.400,00	50.000,00	81.495,05	37.600,00	20.200,00	85.500,00	90.000,00	7.370,00	110.000,00	8.904,00	699.629,05

<i>Elaborado por: A.F.Z.S.</i>	<i>Fecha: 10/03/2020</i>
<i>Revisado por: L.A.C.B</i>	<i>Fecha: 30/03/2020</i>

INDICADOR DE GESTIÓN: Cumplimiento de metas

CONSTRUCCIÓN: (AGREGACIÓN + PREPOSICIÓN + VARIABLE + VERBO EN PASADO + COMPLEMENTO)



$$\text{CUMPLIMIENTO DE METAS} = \frac{\text{EL MONTO DE CRÉDITOS COLOCADOS EN EL PERÍODO 2018}}{\text{EL MONTO DE CRÉDITOS PRESUPUESTADOS EN EL PERÍODO 2018}}$$

CRITERIOS

INEFICIENTE (< 60%)	
EFICIENTE (60% > 105%)	
EFICAZ (> 105%)	

OBJETIVO: Determinar el nivel de cumplimiento de metas de créditos de la COAC Andina Ltda., durante el periodo 2018.

ASESOR ANDI-01	54%	68%	25%	22%	65%	30%	70%	75%	16%	28%	100%	64%
CALIFICACIÓN	INEFICIENTE	EFICIENTE	INEFICIENTE	INEFICIENTE	EFICIENTE	INEFICIENTE	EFICIENTE	EFICIENTE	INEFICIENTE	INEFICIENTE	EFICIENTE	EFICIENTE
ASESOR ANDI-02	0%	138%	153%	67%	43%	86%	62%	56%	138%	113%	80%	85%
CALIFICACIÓN	INEFICIENTE	EFICAZ	EFICAZ	EFICIENTE	INEFICIENTE	EFICIENTE	EFICIENTE	INEFICIENTE	EFICAZ	EFICAZ	EFICIENTE	EFICIENTE
ASESOR ANDI-03	93%	200%	70%	200%	99%	88%	71%	100%	106%	86%	70%	110%
CALIFICACIÓN	EFICIENTE	EFICAZ	EFICIENTE	EFICAZ	EFICIENTE	EFICIENTE	EFICIENTE	EFICIENTE	EFICAZ	EFICIENTE	EFICIENTE	EFICAZ
ASESOR ANDI-04	150%	104%	81%	200%	116%	75%	202%	86%	63%	74%	110%	89%

CUMPLIMIENTO GENERAL POR OFICIALES			
	TOTAL PRESUPUESTO	TOTAL COLOCACIÓN	INDICADOR CUMPLIMIENTO DE METAS
			<u>EL MONTO DE CRÉDITOS COLOCADOS EN EL PERÍODO 2018</u> <u>EL MONTO DE CRÉDITOS PRESUPUESTADOS EN EL PERÍODO 2018</u>
ASESOR ANDI-01	1,139.000,00	659.502,48	58%
ASESOR ANDI-02	908.000,00	718.264,05	79%
ASESOR ANDI-03	930.000,00	942.622,38	101%
ASESOR ANDI-04	655.000,00	699.629,05	107%
INEFICIENTE (< 60%)  EFICIENTE (60% > 105%)  EFICAZ (> 105%) 			

<i>Elaborado por: A.F.Z.S.</i>	<i>Fecha: 10/03/2020</i>
<i>Revisado por: L.A.C.B</i>	<i>Fecha: 30/03/2020</i>

Tabla 12-3: Asesores de Crédito y su desempeño

ASESORES DE CRÉDITOS	CUMPLIMIENTO
ASESOR ANDI-01	58%
ASESOR ANDI-02	79%
ASESOR ANDI-03	101%
ASESOR ANDI-04	107%

Fuente: Unidad de Crédito y Cobranzas de la COAC “Andina”

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

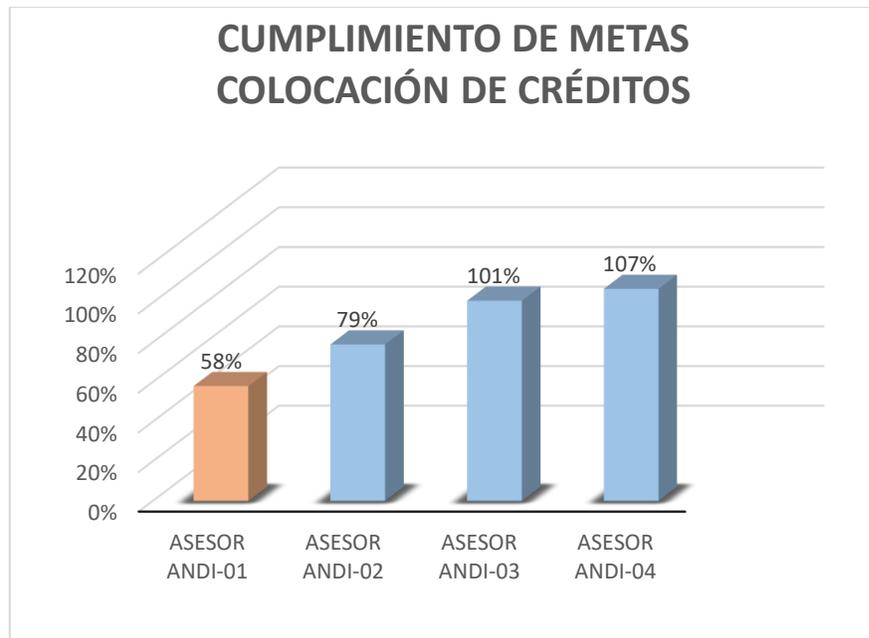


Gráfico 8-3: Cumplimiento de créditos por asesores

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Análisis e interpretación: Las metas establecidas por la COAC Andina Ltda., en lo que corresponde al crédito, refleja distintos escenarios por parte de cada asesor ANDI-02 y ANDI-03 alcanzaron un porcentaje del 79% y 101% respectivamente, lo que indica que su monto de colocación se encuentra dentro de lo presupuestado dando como un resultado eficiente para la COAC, de igual forma por parte del asesor ANDI-04 alcanzó un 107% que fue superior a lo planificado demostrando capacidad y cumplimiento calificado como eficiente y eficaz aunque no todos los meses han sido colocados de la misma forma, por lo que hay un punto crítico que se ha evidenciado al asesor ANDI-01 alcanzó un

porcentaje de cumplimiento de apenas del 58% lo que califica como un personal poco eficiente y eficaz dentro de los parámetros de la COAC, al mismo tiempo se evidencia la falta de experiencia del mismo; por lo tanto se sugiere tomar medidas correctivas inmediatas con el fin de evitar posibles complicaciones a futuro y presente.

<i>Elaborado por: A.F.Z.S.</i>	<i>Fecha: 10/03/2020</i>
<i>Revisado por: L.A.C.B</i>	<i>Fecha: 30/03/2020</i>



**INFORME DE EVALUACIÓN AL PROCESO DE GESTIÓN DE LA UNIDAD
CRÉDITO Y COBRANZA**

INSTITUCIÓN:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.

PERÍODO:

ENERO 2018 - DICIEMBRE 2018

CARTA DE PRESENTACIÓN

Riobamba, 20 de noviembre de 2020

Ing. Alfredo Jácome

GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.

Presente. -

De mi consideración:

Por medio de la presente me permito presentar los resultados obtenidos de la Evaluación al proceso de gestión de la unidad de crédito y cobranza de la COAC Andina Ltda., período 2018; esperando que los mismos sean de utilidad para el apoyo de un acertado proceso de toma de decisiones en beneficio de la institución.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

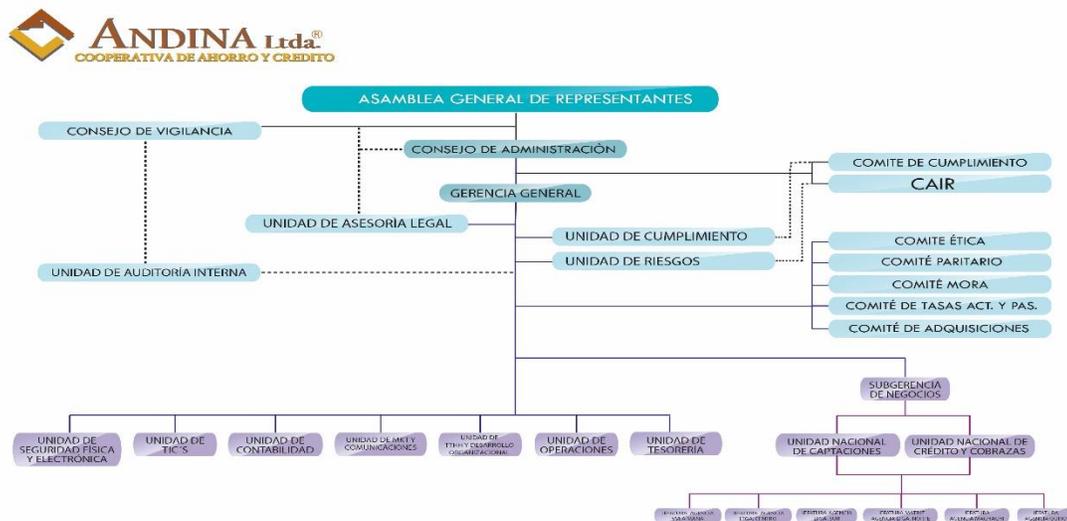
Atentamente,

Sr. Alexy Francisco Zhune Sarango

Información general

Denominación	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina Ltda.”
Matriz	Latacunga
Gerente	Ing. Alfredo Jácome
Ruc	0591713094001
Dirección	Av. Benjamín Terán
Teléfono	(032) 2802102
Correo electrónico	www.coopandina.fin.ec
Misión	Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., ofrece soluciones financieras y no financieras con responsabilidad social, contribuyendo al bienestar de los socios, clientes y la sociedad.
Visión	Ser reconocidos por la calidad en la prestación de servicios en nuestras zonas de influencia, convirtiéndonos en el mejor aliado de nuestros socios.
Servicios y productos que brinda	

Estructura organizacional



Realizado por: Administrador de riesgos

Fuente: COAC Andina Ltda. Matriz

Fuente: COAC Andina Ltda. Matriz

Elaborado por: Alex y Zhune

Objetivo

Analizar la cartera de crédito vencida, mediante la aplicación del ciclo del crédito con el fin de que sea considerada como una herramienta para el apoyo de una acertada toma de decisiones.

Alcance

La información que se presenta a continuación ha sido preparada para la organización, fundamentada en principios objetividad, imparcialidad y veracidad de la misma para revelar los resultados. Lo cual en el presente informe se detalla los resultados de la evaluación del proceso de gestión de crédito y cobranza de la COAC Andina Ltda., período 2018, comprendido por el resultado y las pruebas aplicadas y en base a la información proporcionada por los funcionarios de la entidad.

Informe de resultados

Ciclo de crédito

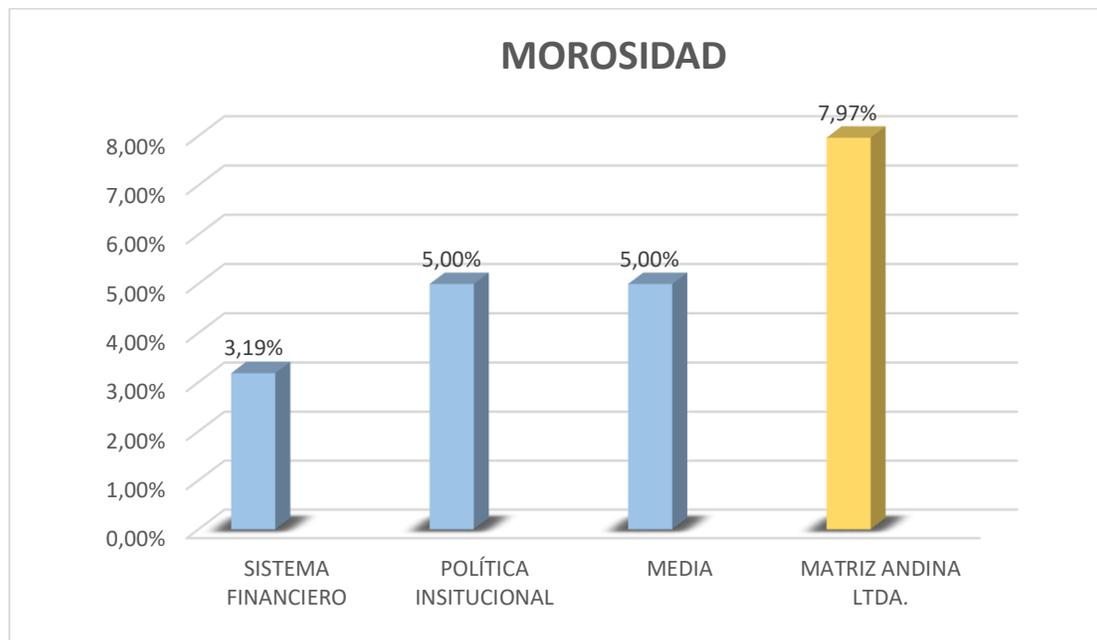


Gráfico 9-3: Morosidad de Créditos

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

Los datos obtenidos por la COAC Andina Ltda., presenta un índice de morosidad de 7,19% superando el índice de morosidad de 5% definido en sus políticas internas y a su vez el índice de morosidad de 3,19% definido por el sistema financiero nacional, por lo que es necesario una evaluación de riesgos de tal manera que se puedan tomar medidas correctivas que eviten incrementos futuros.

Puntos Críticos

Dentro de los puntos críticos que existen en los procedimientos de crédito y cobranza causados por la falta de regulación y control y la inobservancia de los reglamentos internos, en base a la información recopilada por diferentes autoridades de la institución.

Proceso de concesión de créditos

- **P1: Levantar la información financiera del socio (Check List):** Al momento del levantamiento de información financiera del socio no se está llevando a cabo en su totalidad ya que existen carpetas que no cuentan con todos los requisitos o por otra parte entregan la información faltante después del proceso crediticio, lo que puede ocasionar un riesgo de morosidad.

Recomendación 1: A la institución Andina Ltda., se recomienda la revisión total de los documentos que son necesarios para la concesión de un crédito; o tal caso utilizar una herramienta tecnológica para el buen seguimiento del socio y así determinar los montos que se puede aprobar y capacidad del pago del cliente.

- **P2: Aceptación de la carpeta para la concesión de un crédito:** Dentro del proceso de aceptación de la carpeta se ha podido detectar que existe demora dentro del plazo correspondiente de 3 a 2 días de recepción, por lo que el cliente se encuentra insatisfecho con el tiempo ya sea por la necesidad que lo requiere, este motivo es por la decisión que no toma de manera inmediata el asesor de crédito por también no tener una organización en su trabajo.

Recomendación 2: A la institución Andina Ltda., se recomienda la revisión de las políticas de crédito para la aprobación del mismo y así dar la satisfacción completa al cliente o también la aplicación de tecnología para un rápido desempeño en la aceptación de carpeta y así cumplir con lo dispuesto en los reglamentos internos de la institución.

Proceso de seguimiento y cancelación

- **P3: Monitoreo del destino del crédito:** Se pudo identificar la mala utilización del proceso de seguimiento con el cliente por la inobservancia del historial crediticio del cliente por lo que podría ser un riesgo de morosidad igualmente los asesores de crédito

son los principales autores sobre el seguimiento y toca confiar en la ética y profesionalismo de ellos y no pongan en riesgo la eficacia de dicho proceso.

Recomendación 3: A la institución Andina Ltda., se recomienda analizar o implantar políticas que hagan cumplir con todos los requisitos, al realizar un seguimiento; de igual forma se recomienda utilización de tecnología y técnicas para un mejor el proceso de seguimiento del socio.

- **P4: Reporte de créditos vencidos:** Para el reporte de créditos vencidos mensuales se ha observado la demora de hacerlo por lo que implica el desconocimiento de los socios morosos y así no poder cumplir con lo que se ha dispuesto en las políticas y esto dificulta tomar decisiones oportunas y evitar el riesgo de alta morosidad.

Recomendación 4: A la institución Andina Ltda., se recomienda tomar medidas sobre las políticas de crédito que se encargan de la evaluación de los créditos vencidos y así aplicar métodos y estrategias de factibilidad para un mejor desenvolvimiento en el proceso.

- **P5:** Recuperación de la cartera vencida: se ha observado períodos extensos que accionan en los procedimientos de cobranza, lo que ocasiona incrementos en la cartera morosa.

Recomendación 5: A la institución Andina Ltda., se recomienda formar una comisión para el análisis y actualización de las políticas de crédito que ayude al proceso de cobranza para la disminución del tiempo y resolver problemas de este en un periodo oportuno para el bien mismo de la organización.

Evaluación al control

Se aplicó el método COSO II, debido a la existencia de los componentes de evaluación del riesgo y repuesta al riesgo; se procedió aplicar la evaluación de control en 4 componentes del COSO II el mismo que en base al área de estudio y decisión del examen han sido seleccionados como los más relevantes en consideración a los métodos y técnicas aplicados en la evaluación de manera general, obtenido lo siguiente:

COMPONENTE: Ambiente de Control

- **D1: Manuales y políticas de crédito desactualizados:** La organización cuenta con manuales y políticas desactualizadas lo cual no permite un buen desarrollo del ciclo de créditos paralelo por lo que no permite un buen control y monitoreo del personal.

- **Referencia D2: Medidores de desempeño no aplicados: Componente:** Ambiente de Control.

Recomendación 6: A la institución Andina Ltda., es necesario la aplicación y actualización de políticas de crédito de igual forma el diseño e implementación de medidores de desempeño los mismos que ayudan a la correcta determinación de la eficiencia y eficacia.

- **D3: Reglamento interno no aplicado correctamente:** No se cuenta con un buen reglamento para aplicarlo de manera correcta.
- **Referencia D11: Falta de políticas crediticias: Componente:** Actividades de control.

Recomendación 7: A la institución Andina Ltda., estructurar el reglamento interno que se enfoca en los procedimientos de crédito y cobranza, lo cual contribuirá a proporcionar la rigurosidad en ciertos aspectos que permitan un mejor proceso de recuperación de cartera más eficiente, eficaz y ético.

- **D4: Colocación de créditos:** Las metas personales de cada asesor de crédito son asignados sin realizar un estudio previo de factores internos y externos.
- **Referencia D8: Ausencia de montos establecidos para escenarios establecidos. Componente:** Respuesta al riesgo

Recomendación 8: A la institución Andina Ltda., aplicar y diseñar estudios detallados en que consiste los factores internos y externos de acuerdo a lo que está pasando en la organización y no simplemente tratando de superar los valores pasados por cada asesor de créditos en sus metas que se propongan.

Componente: Evaluación de Riesgo

- **D5: Sistema de evaluación y control ineficientes:** La institución no ha logrado un buen funcionamiento de sistemas de evaluación y control por lo que implica un riesgo crediticio.
- **Referencia D9: Acciones que afectan de manera general. Componente:** Evaluación de Riesgo

Recomendación 9: A la institución Andina Ltda., definir un sistema estratégico que ayude no simplemente en el área nacional, sino que parta con situaciones locales lo que puede perjudicar a la institución.

- **D6: Desorden en la comunicación al realizar los procedimientos:** Implica periodos muy largos que impiden que el socio continúe con el siguiente proceso.
- **Referencia D12: Retraso en los procedimientos de cobranza. Componente:** Actividades de Control

Recomendación 10: A la institución Andina Ltda., definir políticas estratégicas que ayuden a una mejor orden y comunicación entre los diferentes departamentos de la institución.

Componente: Respuesta al Riesgo

- **D7: Plan de acción sin nuevas reformas:** El plan de acción que existe en la COAC, no considera de manera específica las medidas correctivas ajustadas a la realidad de ahora nivel financiero.

Recomendación 11: A la institución Andina Ltda., motivar a una reunión para la elaboración de un plan de acción inclusivo que piense en el ambiente interno y externo que pueda afectar a la COAC.

Componente: Actividades de Control

- **D10: Mejorar las estrategias:** Para un mejor procedimiento se debería implantar estrategias correctas.

Recomendación 12: A la institución Andina Ltda., aplicar las estrategias correspondientes para mejorar la eficacia de cada uno de los procedimientos en el departamento de crédito y cobranza.

Atentamente,

Alexy Francisco Zhune Sarango

LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS PARA MEJORAR EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COAC “ANDINA” LTDA., PERÍODO 2018.

El índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ANDINA LTDA al concluir el año 2018 fue del 7,97%, mismo que supera al índice admitido en una entidad financiera que es del 5%.

Por consiguiente, se pone a consideración de la COAC “Andina” Ltda., lineamientos alternativos que permitan un mejoramiento en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo dentro de la Unidad de Crédito y Cobranza, entre ellos tenemos la capacitación del personal, vinculando los conocimientos profesionales con su propia experiencia y un proceso serio de recuperación de la cartera vencida. Esto significa conseguir el mejoramiento de la calidad del talento humano y de la actualización de la base normativa para lograr eficiencia en la prestación del servicio y recuperación del crédito. Las mismas que se detallarán a continuación:

1. Estrategia de crédito, limite en efectivo y control de solvencia

Dentro la financiación de un crédito la COAC se debe tomar en cuenta su tamaño el límite de solvencia en tesorería para de esa forma poder seguir con los créditos. De igual forma se debe observar lo que es la solvencia que tenga la institución por lo que mediante un análisis se podrá tener un resultado sobre el grado de liquidez que cuenta la organización y su trayectoria a nivel de financiación.

2. Control de la Mora

Como empresa siempre se debe dar lo mejor al cliente, en el momento de ofertar ya sea nuestro servicio o producto y siempre cumpliendo en un plazo establecido; pero cuando se da lo que es el cobro se dan reclamos por el impago atrasado ya sea del bien o servicio.

- Cuando sea un monto menor, se lo puede notificar por medio de un email, carta o de otra manera impersonal.
- Cuando sea un monto mayor, esto debe ser personal o una llamada telefónica o visitas frecuentes con el cliente

Cuando esto se prolongue demasiado en el cobro lo podemos realizar en compañía de un abogado ya sea contratado en el momento o con que el que se ha venido trabajando la institución.

3. Captación de socios

Para ofertar el bien o servicio se utiliza estrategias de mercadeo como son promociones, descuentos y así muchas cosas más que llama la atención al cliente, por lo que esto genera dos grupos importantes como son promoción pasiva y promoción activa.

Promoción pasiva: Se refiere esto a la publicidad ya sea por medios de comunicación, pancartas que puedan ayudar a ofertar los productos o servicios que ofrece la organización donde se denota una ventaja como por ejemplo llegar a mucho público de igual existe una debilidad que es impersonal.

Promoción activa: Esto se refiere a la atención directa es decir personalizada que tiene el cliente con los asesores de crédito, su ventaja primordial es que los asesores pueden escoger el tipo de socio que pueden ofertar sus productos o servicios financieros. Favorecerá el haber sido recomendado por otros socios y así fortalece una unión más confiable y para mejorar la atención y satisfacción para el cliente siempre y cuando cumpliendo con las políticas de la organización para no perjudicarles más bien favorecerles.

Todo esto conlleva a resultados positivos ya que la COAC Andina Ltda., se hace conocida por su buen servicio a la colectividad y de esta forma haciendo conocer por toda la población.

4. Mantener una base de datos actualizada de los socios

En cuanto a la realización de un buen sistema informático se debe tomar en cuenta que permita asegurar la información necesaria del socio como es la situación actual crediticia, contar con una herramienta que facilite la gestión de cobro que facilite unos buenos canales de comunicación con el socio. El departamento de crédito y cobranza para mantener actualizada su base de datos debe realizarlo cada 60 días sería lo más recomendable.

5. Elaborar reportes diarios de cartera vencida y por vencer

Esta estrategia tiene como finalidad conocer el monto y número de operaciones y por vencer, por lo tanto el reporte diario sobre la situación que se debe cobrar a los socios morosos, lo cual es muy fácil realizar este reporte por medio del programa Excel lo cual contenga la fecha de emisión, plazo, fecha de vencimiento, fecha actual, números de días vencidos, numero de dividendos vencidos, valor vencido y observación; con la información obtenida se podría

establecer acciones de cobro lo cual facilitaría la recuperación de valores. Por lo tanto, se propone esta plantilla para el reporte de cartera.

Tabla 13-3: Modelo de plantilla de reporte de cartera

REPORTE DE LA CARTERA VENCIDA Y POR VENCER DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO									
Socio	Destino del crédito	Fecha de emisión	Plazo	Fecha de vencimiento	Fecha actual	# de días vencidos	# de dividendos vencidos	Valor vencido	Observación
TOTAL VENCIDO								\$	

Fuente: Unidad de Crédito y Cobranzas de la COAC “Andina”

Realizado por: Zhune Sarango, A. 2020

6. Procesos de gestión de cobro

Para lograr un proceso seguro de cobranza para la cooperativa, es necesario ejecutar acciones de recuperación de cartera que contribuyan en el cobro a un tiempo oportuno. Pasos para realizar un efectivo cobro:

- 1) La unidad de crédito y cobranza debe verificar los estados de cuenta por cobrar por los socios, mediante un reporte diario de la cartera vencida y por vencer.
- 2) La persona encargada por el ejecutivo, se debe observar los créditos vencidos y por vencer para iniciar una gestión de cobro oportuna.
- 3) Cuando existan los créditos vencidos, el oficial de crédito con el socio debe existir un diálogo para saber cuáles fueron los motivos que no conllevó a cumplir con las obligaciones de pago, donde se debe establecer un pago máximo de 3 días.
- 4) La persona que es encargada de la cobranza debe encargarse de hacer un seguimiento a cada una de las personas de pago, el oficial de la cartera debe notificar al socio su falta de pago de la siguiente manera: visita al domicilio, correo electrónico, notificaciones escritas, llamadas telefónicas para exigir la cancelación inmediata con un máximo de 24 horas.

- 5) Si el socio incumple la promesa de pago y la notificación inmediata de pago, el área de cartera procede a transferir lo disponible que tenga en su cuenta de ahorro como parte de pago.
- 6) Si el socio no dispone de efectivo en la cuenta y se han realizado todas las acciones de cobro, el área notificará de manera prejudicial se lo establecido en el reglamento interno de la cooperativa.
- 7) Cumplido los 120 días de morosidad la cooperativa inicia su cobro judicial.
- 8) Los créditos por vencer, el oficial de la cartera deberá enviar recordatorios mediante emails, mensaje de texto o vía telefónica.

7. Fomentar la productividad en el área de cobranza

Para fomentar la productividad en la unidad de crédito y cobranza se debe establecer de manera eficaz y eficiente, donde el empleado debe tener diferentes cualidades que le permitan tener una buena relación con el socio ya que su trabajo será relacionarse con diferentes tipos de personas con pensamientos, nivel social, profesional entre otras; en base a esto debemos tomar en cuenta que el personal debe cumplir ciertos requisitos.

- Entusiasta
- Observador
- Persuasivo
- Autoconfianza
- Profesional
- Honesto
- Sociable
- Responsable

Además de esto debe cumplir el personal con características o requisitos profesionales para ingresar a laborar en la unidad de crédito y cobranza.

- **Experiencia:** 1 a 2 años relacionados al área
- **Educación:** Profesional en administración, banca o carreras afines al área.
- **Formación:** cursos de formación en los procesos administrativos y especialización en los mismo.
- **Habilidades:** Iniciativa, solución de problemas, relaciones interpersonales, compromiso por la cooperativa, calidad de trabajo y trabajo en equipo.

8. Acciones para reducir la morosidad

Fase 1

Presentar un plan de capacitación, seguimiento y evaluación del proceso de crédito y cobranza para lograr el cumplimiento sobre la recuperación de la cartera vencida.

Fase 2

Organización de la unidad de crédito y cobranza, tomando en cuenta el perfil profesional de cada uno de los que intervienen en el área.

Fase 3

Aplicación de los procedimientos estratégicos, políticas y normas de créditos y cobranzas.

Fase 4

Actualización de la base de datos sobre los créditos concedidos y su recuperación, siempre y cuando observando donde exista un crédito moroso, dudoso e incobrable siempre tomando en cuenta el plazo de vencimiento.

9. Recuperación de la cartera

La recuperación de la cartera debe ser viable y razonable para una mejor estructura financiera y administrativa que tenga la organización. En este sentido se plantean propuestas para optimizar el proceso de gestión de cobro, los cuales se derivan de análisis precedentes.

10. Controles recurrentes por parte de la Auditoría interna

Se debe incluir inspecciones trimestrales en el plan de trabajo de la unidad de auditoría interna para revisar el levantamiento de la información, destino del crédito y atención brindada entre otros aspectos.

11. Estandarización y evaluación del proceso de inducción

Establecer un documento formal donde se establezcan los argumentos mínimos y más importantes que debe existir en el proceso de inducción, tales como la normativa interna por órganos de control y regulación, análisis financiero, factores de riesgo crediticio entre otras. De igual forma se debe realizar una evaluación técnica del conocimiento de los oficiales de crédito

sobre el conocimiento de las políticas y normativas que rigen el área de crédito y cobranza; y de esta forma poder detectar los riesgos o incumplimientos que tiene la organización.

12. Implementación de un software para la gestión de procesos

Adquirir un software que ayude a medir, cuantificar, controlar el desempeño de la eficiencia y eficacia que existe en la institución para de esta forma ver lo que implica en las actividades que se realiza de cobro, de igual forma nos permita actualizar y corregir la información errónea y evite la madurez de la cartera vencida en consecuencia el incremento de las provisiones.

CONCLUSIONES

- En el ciclo de créditos de la COAC Andina Ltda., presenta una serie de problemáticas como es la inobservancia de la normativa expedida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, desactualización de manuales y políticas de concesión de créditos y cobranza, y ausencia de control de los asesores de crédito, que producen ineficiencia en los procesos de otorgamiento de crédito y recuperación crediticia.
- Para los funcionarios de la Unidad de crédito y cobranza no se les realiza una evaluación periódica, dando así como resultado problemas en la base de datos de los socios lo cual requiere una mejora inmediata, porque no funciona bien el comité de crédito, no se confirma mediante un informe formal sobre la documentación presentada para seguir acciones judiciales por morosidad, la información disponible no permite este procedimiento.
- La gestión crediticia de la COAC Andina Ltda., se comprueba problemas de eficiencia y eficacia en los sistemas de control sobre los asesores de crédito; consecuencia de esto se ha verificado un incumplimiento de las metas establecidas por la unidad e insuficiente seguimiento del destino de financiamiento otorgado.
- En la COAC Andina Ltda., se ha podido evidenciar un elevado índice de morosidad, con un 7,19%, porcentaje que no guarda relación con los parámetros establecidos a nivel institucional, esto es de un máximo del 5% lo que incide que la cooperativa sobrepase lo establecido en la normativa expedida por Sistema Financiero Nacional, esto es del 3,19%.

RECOMENDACIONES

- La Gerencia y al jefe de la Unidad de crédito y cobranza deberán actualizar su manual y reestructuración de las políticas de crédito y cobranza en concordancia con las normas vigentes, de tal forma que permita mejorar los procesos de concesión de crédito y recuperación crediticia, y a su vez disminuir el índice de morosidad de la COAC Andina Ltda.
- Al gerente y al jefe de las operaciones tendrá que actualizar la base de datos de los socios que tengan sus créditos vencidos de forma periódica, de igual forma se deberá conformar un nuevo comité de crédito para que trabaje de manera eficiente y así realicen un informe oportuno para la disminución de la cartera vencida.
- Para la COAC Andina Ltda., es recomendable evaluación permanente a los asesores de crédito; con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de la unidad de crédito y cobranza.
- A la COAC Andina Ltda., deberá hacer un análisis de las debilidades y puntos críticos relacionadas con la morosidad, con el propósito que la directiva tome medidas preventivas y necesarias, a fin de evitar desviaciones futuras y posibles intervenciones de los órganos rectores y de control debido a la inobservancia de los niveles de morosidad establecidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Acción InSight. (2008, noviembre). *Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza*, Recuperado de:
https://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf
- Aching Guzmán, C. (2006). *Matemáticas Financieras para toma de decisiones empresariales*. Brasil: Serie Mypes.
- Agudelo, L. & Escobar, J. (2006). *Gestión por procesos*. Bogotá: Icontec.
- Aguilera, F. (2015). *El impacto de la crisis financiera y económica internacional en la banca del Ecuador*. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4690/1/SM178-Aguilera-El%20impacto.pdf>
- Añez, M. (2009). *Aspectos básicos del análisis de crédito*. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com>
- Arguello Veloz, E. (2015). *Evaluación de los procesos administrativos y financieros a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Shobol Llin Llin Ltda." de la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, parroquia San Juan, periodo 2012*. (Tesis de grado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5455>
- Armijos Ordoñez, V. d. (2016). *Gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda.* (Tesis de maestría. Universidad Técnica Particular de Loja). Recuperado de <https://es.scribd.com/document/356302323/Armijos-Ordonez-Valeria-Del-Pilar>
- Asamblea Constituyente. (2008). Recuperado de *Constitución de la República del Ecuador*:
https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf
- Benavides Gaibor, L. H. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa "San Juan de Bucay" del canton general Antonio Elizalde (Bucay). Durante periodo 2010 -2011*. (Tesis de maestría. Universidad Técnica Particular de Loja). Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/49303323/Benavides-Gaibor-Luis-Hernanpdf/>
- Brachfield, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro*. 3ª. ed. Barcelona: Profit.
- Cashabamba Chipantiza, E. V. (2015). *Las políticas y procedimientos en el Area de Crédito y la Liquidez, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito TARPUK*. (Tesis de grado. Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de <https://es.scribd.com/document/332287426/T3065i>
- Chiavenato, I. (1993). Recuperado de *Según chiavenato idalberto año 1993 el flujo grama*:
<https://www.coursehero.com/file/p2thgn3/Seg%C3%BAAn-Chiavenato-Idalberto-A%C3%B1o-1993-El-Flujo-grama-o-Diagrama-de-Flujo-Escuela/>
- Conexionesam. (2016). *Criterios de evaluación para el otorgamiento crediticio*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/criterios-de-evaluacion-para-el-otorgamiento-de-creditos/>

- Conexionesan. (2019, 25 de enero). Recuperado de *COSO II los sistemas para el control interno*: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/01/coso-ii-los-sistemas-para-el-control-interno/>
- Contraloría General del Estado. (16 de diciembre de 2014). Recuperado de *Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado*: https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf
- Course Hero. (s.f.). *Este proceso implica evaluar la capacidad crediticia*. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/p1ji0htk/Este-proceso-implica-evaluar-la-capacidad-crediticia-del-cliente-y-compararla/>
- Cruz Lezama, O. (noviembre de 2007). Recuperado de *Indicadores de Gestión*: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>
- Duche Medrano, A. J. (2016, 16 de febrero). *Modelo de gestión para disminuir la cartera vencida en el Departamento de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. de la provincia de los Ríos*. (Tesis de grado. Universidad Regional Autónoma de los Andes). Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3608/1/TUAEXCOMCYA001-2016.pdf>
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Administración de riesgos ERM y la Auditoría Interna*. 2ª. ed. Colombia: ECOE Ediciones. Recuperado de: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Administracion-de-riesgos-ERM-y-la-auditor%C3%ADa-interna-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales*. 2ª. ed. Bogotá: ECOE Ediciones. Recuperado de: <http://www.pilgroupconsulting.com/wp-content/uploads/2016/09/Control-Interno-y-Fraudes-2da-edici%C3%B3n.pdf>
- Excellentia. (2017). *Definición y características de los indicadores de gestión empresarial*. Recuperado de [excellentia.com.uy/indicadores-de-gestion-empresarial-2/](http://www.excellentia.com.uy/indicadores-de-gestion-empresarial-2/)
- Flores, G. (febrero de 2014). Recuperado de *Definición de Políticas en la Organización*: <http://www.deho.mx/definicion-de-politicas-en-la-organizacion/>
- Gitman, L. & Carlos, Z. (2012). *Principios de administración financiera*. 12ª. ed. México: Pearson.
- Gómez, G. (11 de mayo de 2001). Recuperado de *Control interno en la organización empresarial*: <https://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>
- Grantspace. (s.f.). *¿Qué es una evaluación de proyecto o programa, y cómo se lleva a cabo?*. Recuperado de <https://grantspace.org/resources/knowledge-base/evaluaci%C3%B3n-de-programas-program-evaluation/>
- ISOTools Excellence. (2020). *Software Gestión Procesos*. Recuperado de <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2015). Recuperado de *Nueva Segmentación Sector Financiero Popular y Solidario*: <https://www.seps.gov.ec/noticia?nueva-segmentacion-sector-financiero-popular-y-solidario>

- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2019). Recuperado de *Resolución No. 557-2019-F*: <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/557-2019-F.pdf/44f4d22c-a797-43c4-8895-3fa81439a650>
- Junta de Regulación Monetaria y Financiera. (2015). Recuperado de *Proceso de concesión de crédito y cobranza*. Ministerio de Finanzas: <https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/resoluciones-jprmf/>
- Junta de Regulación Monetaria y Financiera. (2017). Recuperado de *Resolución No.345-2017-F*: <https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/Resolucion-345-2017-F.pdf>
- Maldonado, E. (2011). *Auditoría de Gestión* 4ª ed. Quito: Producciones Digitales Abya-Yala.
- Marulanda, B., Fajury, L., Paredes, M. & Gomez, F. (2010). *Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina*. New York: Fondo Multilateral de Inversiones.
- Marcuse, R. (2002). *Diccionario de Términos Financieros y Bancarios*. Bogotá: Esfera Editores Ltda.
- Mora García, L. (2012). Recuperado de *Indicadores de la Gestión Logística* : https://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf
- Morales Castro, A. & Morales Castro, J. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Grupo editorial patria.
- Münch Galindo, L. (2017). Recuperado de *fundamentos de administración*: <https://educativopracticas.files.wordpress.com/2017/09/fundamentos-de-administracion-munch-garcia.pdf>
- Orezapa López, A. (2005). *La Evaluación de la función pública en México*. México: Plaza y Valdés.
- Procuraduría General del Estado . (12 de septiembre de 2014). Recuperado de *Código Orgánico Monetario y Financiero - Segundo Suplemento*: <http://www.pge.gob.ec/documents/Transparencia/antilavado/REGISTROOFICIAL332.pdf>
- Ross, S. (2014). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. 4ª. ed. México: Mc.Graw-Hill.
- SEPS. (23 de octubre de 2018). Recuperado de *Ley Organica de Economía Popular y Solidaria*: <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). *Boletín de calificación de riesgo Cooperativas de ahorro y crédito del sector financiero popular y solidario*. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/estadistica?calificacion-de-riesgos>
- Thopsom, P. (2012). *Administración financiera*. 4ª. ed. México: Mc.Graw-Hill.
- Ucha, F. (6 de Enero de 2009). *Definición ABC*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/evaluacion.php>
- UNED. (2012, 14 de diciembre). *Tema 9.- Reglas o normas, leyes y principios*. Recuperado de <http://ocw.innova.uned.es/ocwuniversia/teoria-del-derecho/teoria-del-derecho/resumenes-1/tema-9-reglas-o-normas-leyes-y-principios>

- Valle Córdova, E. E. (5 de diciembre de 2005). Recuperado de *Crédito y Cobranzas*: http://fcaenlinea.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf
- Villaruel, M. (2010, julio). Recuperado de *Lineamientos estratégicos de liderazgo transformacional basado en las competencias gerenciales dirigido a los voceros y voceras del Consejo Comunal nuestro futuro uno del barrio Bella Vista de Cagua*: http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1042/competencias_generales.html



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC: 0091710094001
RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDINA LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

Nº ESTABLECIMIENTO: 001 **Estado:** ABIERTO - MATRIZ **FECH. INICIO ACT.:** 13/07/2007
NOMBRE COMERCIAL: **FECH. CIERRE:** **FECH. REMICIO:**
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA REALIZADA POR LA BANCA COMERCIAL.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: COTOPAXI Cantón: LATAQUINGA Parroquia: LA MATRIZ Ciudadela: EL CARMEN Calle: AV. BENJAMIN TERAN Numero: 3-10 Intersección: ANTONIA VELA
Referencia: A UNA CUADRA DE LA IGLESIA Telefono Trabajo: 032802102 Fax: 032802950 Telefono Trabajo: 032802754 Celular: 0984621630 Email:
ajacome@andinaoac.com Web: WWW.ANDINAOAC.COM

Nº ESTABLECIMIENTO: 002 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FECH. INICIO ACT.:** 16/03/2010
NOMBRE COMERCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDINA **FECH. CIERRE:** **FECH. REMICIO:**
LTDA
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA REALIZADA POR LA BANCA COMERCIAL.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: COTOPAXI Cantón: LATAQUINGA Parroquia: LA MATRIZ Barrio: LA MERCED Calle: GUMANO Y ORDOÑEZ Numero: 8-104 Intersección: FELIX VALENCIA
Referencia: FRENTE AL MERCADO PICHINCHA Telefono Trabajo: 032802150 Email: ajacome@andinaoac.com Telefono Trabajo: 032800544 Fax: 032802150 Celular:
0984654588

Nº ESTABLECIMIENTO: 003 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FECH. INICIO ACT.:** 27/04/2017
NOMBRE COMERCIAL: COAC ANDINA LTDA **FECH. CIERRE:** **FECH. REMICIO:**
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA REALIZADA POR LA BANCA COMERCIAL.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: COTOPAXI Cantón: LATAQUINGA Parroquia: IGNACIO FLORES (PARQUE FLORES) Barrio: BETHLEMITAS Calle: 1 DE ABRIL Numero: SIN Intersección:
AV. UNIDAD NACIONAL Referencia: A DOS CUADRAS DEL CEMENTERIO Telefono Trabajo: 032802754 Telefono Domicilio: 032802102 Email:
ajacome@coopandina.fin.ec Celular: 0984654588

Nº ESTABLECIMIENTO: 004 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FECH. INICIO ACT.:** 27/04/2017
NOMBRE COMERCIAL: COAC ANDINA LTDA **FECH. CIERRE:** **FECH. REMICIO:**
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA REALIZADA POR LA BANCA COMERCIAL.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: GUAMANÍ Calle: QUILIÑAN Numero: 847D Intersección: GEOVANNY BENITEZ CE 2G Referencia: A UNA CUADRA
DE LA MATERIDAD Pso: 0 Email: ajacome@coopandina.com Telefono Trabajo: 033801000 Celular: 0984654588 Web: WWW.COOPANDINA.FIN.EC



Código: RIMRUC2018001754675
Fecha: 09/08/2018 12:01:06 PM



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NÚMERO RUC: 0091713094001
RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDINA LTDA

No. ESTABLECIMIENTO: 005 Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL FEC. IMCIO ACT.: 15/08/2017
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CERRE: FEC. RENICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA REALIZADA POR LA BANCA COMERCIAL
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Cantón: MEJÍA Parroquia: MACHACHI Calle: 10 DE AGOSTO Número: SIN Intersección: BOLIVAR Referencia: A UNA CUADRA DEL PARQUE
Celular: 0994054586 Email: ajecome@coopandina.com Web: WWW.COOPANDINA.FIN.EC Telefono Domicilio: 022315221

No. ESTABLECIMIENTO: 005 Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL FEC. IMCIO ACT.: 14/05/2018
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CERRE: FEC. RENICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA REALIZADA POR LA BANCA COMERCIAL
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: COTACACHI Cantón: LA MANA Parroquia: LA MANA Calle: AVENIDA 18 DE MAYO Número: S-04 Intersección: VELASCO IBARRA Y JAIME ROLDOS
Referencia: FRENTE A REPLETOS YANEZ Manzana: 1 Piso: 0 Telefono Trabajo: 032565327 Celular: 0994954948 Email: ajecome@coopandina.com



Código: RIMRUC2018001754675
Fecha: 09/08/2018 12:01:06 PM

Anexo B: Encuesta aplicada a la Unidad de Crédito y Cobranza de la COAC “Andina”



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



Yo, Alexy Francisco Zhune Sarango con CI: 070608734-3, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, de la Facultad Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, me encuentro realizando el trabajo de investigación titulado “Evaluación al proceso de gestión de la unidad de crédito y cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito “Andina Ltda.”, ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, período 2018. Lineamientos alternativos”, por tal motivo se pide de la manera más comedida responder a las siguientes preguntas:

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COAC ANDINA LTDA.

Objetivo:

Conocer el entorno de los procesos de crédito y cobranza, para la medición de la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

Indicaciones:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas.
- Marque con una **X** la opción que usted considere pertinente.
- Sus respuestas serán de manera anónima y confidencial.

Cuestionario:

1. ¿Qué tipo de crédito ha realizado en la Cooperativa de ahorro y crédito Andina Ltda.?

Consumo
Inmobiliario
Comercial
Pymes

2. Al solicitar su crédito ¿Cómo calificaría el control que se realiza a los créditos una vez liquidados?

Bueno

Regular

Malo

3. Para que le aprueben el crédito, su asesor encargado ¿Le exigió el cumplimiento de todos los requisitos?

Si

No

4. En los procesos que tuvo que pasar al momento que realizó su crédito ¿En cuál de ellos tuvo dificultad o tiempo de demora?

Recepción de carpetas

Aprobación del crédito

Liquidación del crédito

5. Para aprobar su crédito ¿Realizaron un análisis minucioso (situación económica personal y familiar) a su perfil y al de su garante?

Si

No

6. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con la Unidad de crédito y cobranza? Donde 3 es muy satisfecho, 2 es regular y 1 es insatisfecho.

	3	2	1
Atención al cliente			
Asesoría en servicio			
Rapidez en el tramite			
Solución a incidencias			
Trato profesional			
Trato amable			

7. ¿El asesor de crédito realiza las notificaciones pertinentes sobre el vencimiento de su crédito para el pago de la cuota correspondiente? 3

Si

No

8. ¿En qué situación se encuentra su crédito? 3

Dentro del plazo

Con morosidad

En estado judicial

9. ¿Indique las causas posibles por lo que se encuentra en mora sus pagos? 4

Desempleo

Crédito en otras entidades

Descuido

Situación económica

10. ¿Considera usted que, al realizar una evaluación a las operaciones ejecutadas por la Unidad de crédito y cobranza, se logrará obtener un alto nivel de eficiencia, eficacia y efectividad y así cumpliendo con satisfacción al socio?

Si

No

Muchas gracias por su colaboración

Anexo C: Entrevista aplicada a la Unidad de Crédito y Cobranza de la COAC “Andina”

Entrevista Dirigida al Gerente de la COAC “Andina” Ltda. De la Ciudad de Latacunga

1. ¿Considera usted que, la Cooperativa utiliza estrategias efectivas de cobranzas que permiten cumplir los objetivos de la institución?
2. ¿Considera usted que, el proceso actual de crédito que se maneja, pueda ser mejorado en beneficio de la COAC y de los socios?
3. De acuerdo a su experiencia profesional, ¿Cuáles serían las mejores opciones para un efectivo proceso de crédito y cobranza?
4. ¿Usted considera que de entre las causas que provocan la morosidad por parte de los socios son los problemas económicos, sociales y culturales, que se encuentra atravesando el país?
5. ¿Usted considera que el porcentaje de morosidad actual representa una pérdida para la cooperativa?
6. ¿Dispone la cooperativa de un reglamento de crédito?
7. ¿La cooperativa cuenta con un buró de crédito para el análisis al socio?
8. ¿Considera usted necesario la actualización del Manual de crédito y cobranzas en función de mejorar los procesos? ¿Por qué?
9. ¿El personal de crédito y cobranza informa a usted si es que existe riesgo de morosidad?
10. ¿Cree usted, que es necesario aplicar una Evaluación a los procesos de gestión de la Unidad de crédito y cobranza?