



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y**  
**AUDITORIA**

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**MODELO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS**  
**PARA EL AREA DE CREDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y**  
**CREDITO “SAN PEDRO DE CAYAMBE”.**

**PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN**  
**CONTABILIDAD Y AUDITORIA, CPA.**

**AUTOR: FANNY GENOVEVA MEJIA VALENCIA**

**TUTOR: ING. NEY MORA**

**IBARRA –JUNIO 2011**

## RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pedro de Cayambe” desde el inicio de sus operaciones ha demostrado tener complicaciones en sus procesos de concesión y recuperación de los créditos, lo que le ha llevado a tener elevados índices de morosidad, escasa rotación de capital de trabajo, pérdida de imagen y deterioro de la confianza de sus socios.

Para solucionar este problema se propone el desarrollo de un modelo administrativo financiero para la Gestión del Crédito en la Cooperativa “San Pedro de Cayambe” del Cantón Cayambe, el mismo que servirá como aporte para el impulso de la Institución en beneficio del manejo eficiente de los procesos administrativos y financieros de la gestión del crédito, que repercutirá en el desempeño y crecimiento de la Cooperativa y la generación de confianza de sus socios incluyendo a las autoridades de control.

El modelo administrativo financiero para la gestión del crédito que se propone para la Cooperativa “San Pedro de Cayambe”, estará basado en el desarrollo de un Manual de Políticas y Procedimientos la aplicación de alternativas y estratégicas para mejorar el manejo administrativo y financiero del crédito para lo cual es importante la implementación de políticas y procedimientos para el análisis, calificación, entrega y recuperación de los créditos.

El presente modelo administrativo financiero para la gestión del crédito, es factible realizarlo en razón de que se cuenta con el apoyo de los miembros que conforman el directorio de la Cooperativa y principalmente con el compromiso de la Gerencia, ya que es importante que esta Institución cuente con un reglamento y manual técnico que guíe sus procesos y procedimientos administrativos financieros para la gestión del crédito.

El manual permitirá tener un mejor control de las procesos administrativos financieros y sus actividades para el otorgamiento de los créditos, que se utilizará en el corto, mediano y largo plazo, y que facilitará conocer los resultados generados a través de los estados Financieros.

## EXECUTIVE SUMMARY

The Cooperative of Saving and Credit San Pedro of Cayambe from the beginning of his operations has demonstrated to have complications in his concession processes and recovery of the credits, what has taken him to have high delinquency indexes, scarce rotation of work capital, lost of image and deterioration of the trust of his partners.

To solve this problem he/she intends the development of a financial administrative model for the Administration of the Credit in the Cooperative San Pedro of Cayambe of the Canton Cayambe, the same one that will serve like contribution for the impulse of the Institution in benefit of the efficient handling of the administrative and financial processes of the administration of the credit that will rebound in the acting and growth of the Cooperative and the generation of their partners' trust including to the control authorities.

The financial administrative pattern for the administration of the credit that intends for the Cooperative San Pedro of Cayambe", it will be based on the development of a Manual of Political and Procedures the application of alternative and strategic to improve the administrative and financial handling of the credit for that which is important the implementation of political and procedures for the analysis, qualification, surrenders and recovery of the credits.

The financial administrative model present for the administration of the credit, is feasible to carry out it in reason that it is had the support of the members that you/they conform the directory of the Cooperative one and mainly with the commitment of the Management, since it is important that this Institution has a regulation and technical manual that it guides its processes and financial administrative procedures for the administration of the credit.

The manual will allow having a better control of the financial administrative processes and its activities for the grant of the credits that will be used in the

short, medium and long term, and that he/she will facilitate to know the results generated through the financial states.

## **DECLARACION**

### **AUTORÍA**

Yo, Fanny Genoveva Mejía Valencia, portadora de la cédula de identidad Nro.170329358-7, declaro bajo juramento que el proyecto de grado titulado **“MODELO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA EL AREA DE CREDITO DE LACOOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAN PEDRO DE CAYAMBE”**, aquí descrito es de mi autoría, me responsabilizo del contenido y alcance de este trabajo

Atentamente,

Fanny Mejía Valencia

## **CERTIFICACIÓN**

### **CERTIFICACIÓN DEL ASESOR**

En calidad de Tutor del Trabajo de Grado, presentado por el Sra. Fanny Mejía Valencia, para optar por el Título de Ingeniera Comercial en Contabilidad y Auditoría C.P.A., cuyo tema es **“MODELO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA EL AREA DE CREDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAN PEDRO DE CAYAMBE”** Doy fe que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del Jurado Examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, Junio 2011.

---

**Ing. Ney Mora**  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, FANNY MEJIA VALENCIA, con cédula de ciudadanía Nro1703293587, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) del trabajo de grado denominado: **“MODELO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA EL AREA DE CREDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAN PEDRO DE CAYAMBE”**.

Que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, CPA. en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

(Firma): .....

Nombre: Fanny Mejía Valencia

Cédula: 1703293587

Ibarra, a los 8 días del mes de Junio de 2011



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**  
**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1703293587		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	MEJIA VALENCIA FANNY GENOVEVA		
<b>DIRECCIÓN:</b>	CAYAMBE CALLE OLMEDO Y LIBERTAD		
<b>EMAIL:</b>	genovevamejia@hotmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	022360197	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	087235647

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	BASES DE DATOS CON VISUAL BASIC
<b>AUTOR (ES):</b>	LUIS DURAN
<b>FECHA: AAAAMMDD</b>	
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, CPA
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	ING.NEY MORA

**2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Yo, FANNY GENOVEVA MEJIA VALENCIA, con cédula de ciudadanía Nro. 1703293587, en calidad de autor (a) (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de

grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

### 3. CONSTANCIAS

El (La) autor (a) (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 8 días del mes de JUNIO de 2011

#### EL AUTOR:

(Firma).....  
Nombre: Fanny Mejía Valencia  
C.C.: 1703293587

#### ACEPTACIÓN:

(Firma).....  
Nombre: Lic. Ximena Vallejos  
Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario \_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

*Dedico este proyecto de tesis, a mi madre, por ser el pilar más importante de mi vida, que día a día me demuestra su amor y su entrega, a mis hijos que son la razón de mi vida, quienes me supieron comprender y apoyar durante mi trayectoria en la Universidad, por haber confiado en mí, y motivarme siempre para que cumpla con mi objetivo, también a mi primo Francisco que siempre estuvo presente con sus consejos impulsando la conclusión de mi carrera.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios porque ha estado conmigo en todo momento, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.*

*A la Universidad "Técnica del Norte", prestigiosa Institución que me brindó la oportunidad de obtener un título profesional, a todos los catedráticos por darme las enseñanzas necesarias para la elaboración de estetrabajo, en especial al Ing. Ney Mora asesor de tesis.*

*De manera especial a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Pedro de Cayambe", por darme la oportunidad de desarrollar este trabajo en su institución.*

*A mis queridos compañeros con quienes compartimos muchos momentos especiales, por su apoyo y ayuda que me brindaron durante el tiempo de estudios.*

# PRESENTACIÓN

El proyecto de investigación surge de la necesidad de contar con un instrumento administrativo financiero, que contenga normas, políticas y procedimientos a seguirse para la gestión del Crédito de la cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pedro de Cayambe.”, en la cual se procura que la gerencia, con los aportes de esta investigación, logre cumplir con sus objetivos para los cuales ha sido asignado.

La problemática que existe en la cooperativa, se encuentra latente en la prestación de sus servicios, especialmente lo relacionado a la gestión del crédito, aspectos que analizaremos con bastante profundidad en este trabajo de investigación, el mismo que consta de cuatro capítulos que se detallan a continuación.

**Capítulo I:** Diagnóstico Situacional: Cuyo objetivo principal es identificar, establecer y documentar el estado en el que se encuentra la Cooperativa en cuanto a sus procesos, para ello se realizaron encuestas y entrevistas al personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa así como a los socios de la Cooperativa, lo que permitió identificar, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que actúan en la consecución de los objetivos propuestos por la Institución.

**Capítulo II:** Se establece el marco teórico que servirá de referencia para definir el ámbito de acción del cooperativismo, filosofía, principios y valores, así como conceptos, tipos de créditos y los riesgos relacionados directamente con el proceso del crédito.

**Capítulo III:** Se desarrolla la propuesta técnica mediante la definición de la misión, visión, así como la declaratoria de principios y valores, su ámbito de aplicación, sus objetivos y el desarrollo de las políticas y procedimientos.

**Capítulo IV:** Se analizan los principales impactos en la implementación del manual de políticas y procedimientos, como el económico, empresarial, social y ético.

**CapítuloV:** Se determinan finalmente las Conclusiones y Recomendaciones, las mismas que de ser acogidas por la Gerencia General y Consejo de Administración ayudarán a mejorar la gestión del crédito de la Cooperativa “San Pedro de Cayambe”, de una manera eficiente, que garantice la recuperación del crédito, brindando además un servicio óptimo al socio-cliente.

## INDICE

PORTADA	i
RESUMEN EJECUTIVO EN INGLES Y ESPAÑOL	ii
AUTORIA	vi
CERTIFICACION DEL ASESOR	vii
CESION DE DERECHOS A LA UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
PRESENTACION	xi
INDICE	xiii

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>Pág.</b>
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b>	<b>23</b>
Antecedentes Diagnósticos	23
Objetivos del Diagnostico	25
Objetivo General	25
Objetivos Específicos	25
Variables Diagnosticas	26
Indicadores del Diagnostico	26
Estructura Administrativa	26
Controles	26
Rendimiento del Recurso Humano	27
Tipos y Calidad de los Servicios Ofertados	27
Implementación de un Manual para el Manejo del Crédito	28
Matriz de Relación	28
Matriz de la Relación Diagnostica	29
Mecánica Operativa	31
Identificación de la Población	31
Identificación de la Muestra	32
Diseño de Instrumentos de Investigación	34

Evaluación y Análisis de la Información	34
Resultado de la Encuesta Dirigida a los Socios de la Cooperativa “San Pedro De Cayambe”	34
Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa “San Pedro de Cayambe”.	54
Resultado de la Entrevista Dirigida al Gerente de la Cooperativa “San Pedro de Cayambe”	72
Resultado de la Entrevista Aplicada al Personal Operativo que Labora en las Distintas Áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pedro De Cayambe”	75
Construcción de la Matriz FODA	79
Fortalezas	79
Oportunidades	79
Debilidades	79
Amenazas	80
Cruces Estratégicos Fa Do Da	81
Resultados Del Diagnostico	86
Determinación Del Problema – Diagnostico	86
<b>CAPITULO II</b>	
<b>BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS</b>	89
Antecedentes Históricos	89
Origen y Desarrollo del Movimiento Cooperativo en el Mundo	89
El Cooperativismo como alternativa ante la globalización	90
Antecedentes Históricos del Cooperativismo Ecuatoriano –	
Orígenes y primeras manifestaciones	96
Del Sistema Cooperativo De Ahorro Y Crédito	97
El Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito en Ecuador	98
Las Federaciones	99
La Dirección Nacional De Cooperativas – Mies	100
La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito Fecoac	102
Estructura Administrativa de las Cooperativas	108
Concepto de Cooperativa	108
Fines de las Cooperativas	109
Objetivos que Persiguen las Cooperativas	109

Clasificación de las Cooperativas	110
Manuales de Organización	111
Definición	111
Importancia del Manual de Políticas y Procedimientos	112
Características de los Manuales	114
Las Políticas	115
Definiciones Varias	117
Procedimiento	117
Préstamo	117
El Proceso de Crédito	124
Origen	124
El Seguimiento	125
La Recuperación Cobro	126
Riesgo Financiero	126
Concepto De Riesgo	127
Protección Contra el Riesgo	128
Administración Del Riesgo	129
Manejo del Riesgo	132
Los Estados Financieros	132
Objetivo de los Estados Financieros	133
El Balance General	133
Estado de Resultados	134
Estado de Flujo de Efectivo	135
Análisis e Interpretación de los Estados Financieros	135
Indicadores de Gestión	137

### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA “MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL AREA DE CREDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAN PEDRO” DE LA CIUDAD DE CAYAMBE**

Introducción	139
Objeto	140
Alcance	140
Misión	141
Visión	141
Principios	141

Valores	142
Proceso para la Elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos del Área de Crédito	142
Elaboración del Manual	142
Revisión y Actualización	143
Aprobación	143
Distribución	143
Responsabilidad	144
Ámbito De Aplicación	144
De los Objetivos del Manual de Políticas y Procedimientos	145
Del Uso del Manual de Políticas y Procedimientos	147
Autoridades Crediticias	153
Requisitos Para Ser Calificado Como Sujeto De Crédito	156
Destino del Crédito	158
De los Montos le Crédito	159
Control del Riesgo Crediticio	159
Proceso de la Solicitud de Crédito de Consumo	160
Entrevista del Analista de Crédito con El Solicitante	161
Recepción de la Solicitud	161
Tramitación de la Solicitud de Crédito	162
Análisis y Evaluación Crediticia	163
Proceso para Avalúo y Pago al Perito Valuador	165
Proceso para Microcrédito	172
Definición	172
Factores que se Analizaran para un Préstamo de Microcrédito	173
Levantamiento de Información	174
Análisis de la Información Familiar	175
Análisis de la Moral de Pago	175
Análisis de la Estabilidad Del Negocio	176
Visita a la Unidad Empresarial, Familiar O Grupo Y Su Entorno	176
Análisis Financiero	180
Procedimiento de Recuperación	194
Políticas	196
De las Garantías	198
Políticas Generales	198
Prohibición para Créditos Vinculados	202

Políticas Generales	202
Determinación de Administradores Directos y Funcionarios	203
De los Conflictos de Interés	204
Aprobación de Créditos para Directivos	204
Negociaciones entre partes no Relacionadas	205
Niveles Resolutivos	205
La Nota de un Crédito (Morosidad)	205
Definición	205
La Nota del Sistema Informático	206
Nota del Analista	207
Sanciones	207
Control del Crédito	208
Del seguimiento del Crédito	208
Niveles De Responsabilidad	209
El Refinanciamiento	212
Control del Ahorro, Producto de la Inversión	212
Mantenimiento de carpetas de Crédito	213
De la Calificación de Operaciones de Crédito y Constitución de Provisiones	215
De su aplicación	215
Cobranzas	216
Políticas	216
Del Procedimiento de Recuperación	217
Gestión de Recuperación Legal	219
Procedimiento trámite de Cartera Judicial	221
Bienes en dación de Pago	223
Bienes recibidos en dación de Pago	223
Del castigo de las operaciones de Crédito	225
Castigos obligatorios	225
Castigos anticipados	225
Información para castigos de Cartera	226
Recuperación de créditos Castigados y Mantenimiento de Documentación	226
El Riesgo de la Cartera de Crédito	227
Administración del Riesgo de Crédito	227
Central de Riesgos	229

Provisiones Para el Riesgo	230
Planes de Riesgos	231

#### **CAPÍTULO IV**

Impactos del Proyecto	233
Valoración de Impactos	233
Análisis Impacto Económico	235
Análisis Impacto Empresarial	236
Análisis Impacto Social	237
Análisis Impacto Ético	238
Análisis Impacto General	239

#### **CAPITULO V**

Conclusiones	241
Recomendaciones	243
Bibliografía	245
Linografía	247
Anexos	249

#### **INDICE DE CUADROS**

Personal que Trabaja en la Cooperativa	31
Socios de la Cooperativa	32
Tabla N° 1 Edad de la muestra realizada	35
Tabla N° 2: Población por genero	36
Tabla N° 3: Nivel de Instrucción	37
Tabla N° 4: Tiempo de Permanencia en la Cooperativa	39
TablaN° 5: Interés porafiliarse aesta Cooperativa	40
Tabla N° 6: La Atenciónque brinda la Cooperativa	41
Tabla N° 7: Su relacióncon la Cooperativa	43
Tabla N° 8: Trato por parte de los funcionariosa los socios	44
Tabla N° 9: Eficiencia en los tramites que realiza en la Cooperativa	46
Tabla N° 10: Ha solicitado créditos en la Cooperativa	47
Tabla N°11: Opiniónsobre los trámites del crédito	48
Tabla N° 12: Servicios adicionales	50
Tabla N° 13: Personal capacitado	51
Tabla N° 14: Exigencias para concesión de créditos	52

Tabla N° 15: Entidad confiable dentro del sistema financiero	53
Tabla N° 16: Conocimiento del área de trabajo	55
Tabla N° 17: Relación con su jefe inmediato	56
Tabla N° 18: Trabajo en equipo	57
Como evaluaríaasu Jefe en los siguientes aspectos:	
Tabla N° 19: A) Comunicación	59
Tabla N° 20: B) Asesoríay Apoyo	60
Tabla N° 21: C) Motivación	61
Tabla N° 22: D) Capacitación	62
Tabla N° 23: Relación entre compañeros de trabajo	63
Tabla N° 24: Utilización de manuales	64
Tabla N° 25: Instalaciones de la Institución	66
Tabla N° 26: Remuneración adecuada de acuerdo a su desempeño	67
Tabla N° 27: Tiempo de trabajo en la Institución	69
Tabla N° 28: Edad de los empleados	70
Tabla N° 29: Genero de los empleados	71
Tabla N° 30: Cruces estratégicos FO FA DO DA	81
Cuadro N° 31: Registro de control de expedientes	172
Cuadro N° 32: Variables de análisispara la evaluacióndel crédito	176
Cuadro N° 32: Valoración de Impactos	233
Cuadro N° 33: Análisis Impacto Económico	235
Cuadro N° 34: Análisis Impacto Empresarial	236
Cuadro N° 35: Análisis Impacto Social	237
Cuadro N° 36: Análisis Impacto Ético	238
Cuadro N° 37: Análisis Impacto General	239

# **CAPÍTULO I**

## **1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **1.1 ANTECEDENTES DIAGNÓSTICOS**

Reconociendo que las cooperativas de ahorro y crédito en sus distintas formas promueven la máxima participación posible de todas las personas en el desarrollo económico y social, ha pasado a ser un factor clave en el desarrollo económico social, convirtiéndose en una alternativa que brinda ayuda a los pequeños y grandes artesanos, comerciantes informales, agricultores, empresarios etc. Considerando que la mayoría de ecuatorianos pertenecen a la clase media-baja, y buscan tener acceso a líneas de crédito para el fortalecimiento de sus pequeños y medianos negocios.

Las cooperativas de Ahorro y Crédito son entidades de servicios financieros locales como banco del pueblo, frente a los servicios nacionales. El nicho principal son sectores personales, en zonas urbanas y rurales con un riesgo disperso en muchos créditos en montos pequeños para muchas personas; la Banca es especializada, en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, el directorio está conformado por socios que son clientes y la banca tiene un directorio de accionistas. El tipo de capital social son las aportaciones de los socios que le dan derecho de participación.

Aunque los porcentajes manejados por las Cooperativas de Ahorro y Crédito en los mercados financieros nacionales a primera vista son bajos, su impacto social y por ende también económico es considerablemente más grande.

En el Ecuador existen cooperativas que están siendo controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas y otras que se encuentran reguladas por la Superintendencia de Bancos las abiertas principalmente.

La mayor parte de cooperativas de ahorro y crédito medianas y mas aún las pequeñas carecen de aspectos que son fundamentales para su operación y que no han sido elaborados por falta de interés de sus directivos o porque no existen los recursos suficientes y necesarios para implementarlos, estas falencias que no han sido aún cubiertas son identificadas por el personal que trabaja en estas instituciones e identifica la necesidad de realizarlas.

A fin de definir las causas que han provocado uno o varios problemas, se ha considerado necesario realizar un diagnóstico que permitirá identificar las posibles fortalezas y debilidades de la organización, investigando a nivel operativo y funcional, así como el manejo administrativo y la prestación del servicio que este ente ha logrado en los clientes- socios de la institución.

La cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN PEDRO” de la ciudad de Cayambe, es una Institución creada hace cuatro años, con fecha 19 de agosto del 2005 se extiende el certificado de Inscripción en la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar social, a la fecha cuenta con 450 socios, su segmento de mercado es la clase media-baja que lo conforman los microempresarios, pequeños y medianos comerciantes, pequeños productores, del sector urbano de Cayambe y las parroquias urbanas, así como también del cantón vecino de Pedro Moncayo.

.

Este estudio se enfocará a la oficina matriz de la cooperativa, y los resultados obtenidos se transmitirán a su agencia.

Para el desarrollo de nuestra investigación y a fin de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se tomará en cuenta al personal administrativo y operativo que trabaja en la Institución, y a sus socios.

Los resultados de las entrevistas y encuestas se manifestarán a través de la matriz FODA, que permite identificar, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que actúan en la consecución de los objetivos propuestos por la Institución.

## **1.2 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

### **1.2.1. Objetivo General**

Desarrollar el Manual de Políticas y Procedimientos para la Gestión del Crédito a implementarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pedro de Cayambe”.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

**1.2.2.1.** Establecer las bases teóricas científicas, que permitan llevar a cabo el diseño del Manual Políticas y Procedimientos para la Gestión del Crédito.

**1.2.2.2.** Realizar un diagnóstico técnico situacional para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la gestión del crédito actual.

**1.2.2.3.** Desarrollar el Manual de Políticas y Procedimientos para el área de crédito y cobranzas a implementarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pedro de Cayambe.”

1.2.2.4. Determinar los principales impactos, económico, social, empresarial y ético que ocasionará la aplicación del proyecto.

### **1.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS**

1.3.1. Estructura administrativa

1.3.2. Controles

1.3.3. Rendimiento del recurso humano y financiero

1.3.4. Tipos y calidad de los servicios ofertados

1.3.5. Implementación de un manual para el manejo del crédito

### **1.4. INDICADORES DEL DIAGNÓSTICO**

#### **1.4.1. Estructura Administrativa**

1.4.1.1. Canales de comunicación

1.4.1.2. Funciones

1.4.1.3. Políticas

1.4.1.4. Manual de procedimientos

#### **1.4.2. Controles**

1.4.2.1. Organigrama estructural, funcional y de posición

1.4.2.2. Flujo de información

1.4.2.3. Confiabilidad

1.4.2.4. Evaluación

1.4.2.5. Tramitación del crédito

1.4.2.6. Presentación de informes

1.4.2.7. Procedimientos de archivos

**1.4.3. Rendimiento del recurso humano y financiero**

1.4.3.1. Selección de personal

1.4.3.2. Contratación

1.4.3.3. Capacitación

1.4.3.4. Evaluación

1.4.3.5. Presentación

1.4.3.6. Puntualidad

1.4.3.7. Plan de cuentas

1.4.3.8. Registros contables

1.4.3.9. Normas y políticas contables

1.4.3.10. Estados financieros

**1.4.4. Tipos y calidad de los servicios ofertados**

1.4.4.1. Clases de servicios

1.4.4.2. Condiciones del establecimiento

1.4.4.3. Paquetes publicitarios y promocionales

1.4.4.4. Atención al cliente

1.4.4.5. Capacitación, experiencia y compromiso del recurso humano

1.4.4.6. Agilidad y rapidez

1.4.4.7. Confiabilidad

**1.4.5. Implementación de un manual para el manejo del crédito**

1.4.5.1. Procesos

**1.4.5.2. Políticas**

**1.4.5.3. Riesgos**

**1.4.5.4. Económico**

## **1.5. MATRIZ DE RELACION**

Esta matriz presenta la información entre los componentes mencionados anteriormente, en la cual esta técnica de investigación detalla los medios a utilizarse y las fuentes de información de donde se obtendrá la información.

### 1.5.1. Matriz De La Relación Diagnostica

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	FUENTES DE INFORMACION	TECNICA DE INVESTIGACION	PUBLICO META
Establecer las bases teóricas científicas, que permitan llevar a cabo el diseño del Manual Políticas y Procedimientos para la Gestión del Crédito	Estructura administrativa	-Canales de comunicación -Funciones -Políticas -Manual de procedimientos	Primaria	Encuesta Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista	Directivos y empleados
Realizar un diagnóstico técnico situacional para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la gestión del crédito actual.	Controles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama estructural, funcional y de posición</li> <li>• □ Flujo de información</li> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Tramitación del crédito</li> <li>• Presentación de informes</li> <li>• Procedimientos de archivos</li> </ul>	Primaria	Entrevista Entrevistas Entrevista – Observación Entrevista Entrevista	Empleados
Desarrollar el Manual de Políticas y Procedimientos para la Gestión del Crédito a implementarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito	Rendimiento del Recurso humano y financiero	-Selección de personal -Contratación -Capacitación -Evaluación	Primaria	Entrevista Encuesta Encuesta Entrevista	Directivos y empleados

"San Pedro de Cayambe		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentación</li> <li>-Puntualidad</li> <li>-Plan de cuentas</li> <li>-Registros contables</li> <li>-Normas y políticas contables</li> <li>-Estados financieros</li> </ul>		Entrevista	
.Determinar los principales impactos, económico, social, empresarial y ético que ocasionará la aplicación del proyecto.	Tipos y calidad de los servicios ofertados	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Clases de servicios</li> <li>-Condiciones del establecimiento</li> <li>-Paquetes publicitarios y promocionales</li> <li>-Atención al cliente</li> <li>-Capacitación, experiencia y compromiso del recurso humano</li> <li>-Agilidad y rapidez</li> <li>-Confiabilidad</li> </ul>	Primaria	Entrevista Encuesta Encuesta Entrevista Entrevista Entrevista	Directivos Empleados Socios

## 1.6. MECÁNICA OPERATIVA

### 1.6.1. Identificación De La Población

La población de la cual se obtendrá la información necesaria para determinar el diagnóstico situacional, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pedro” de Cayambe, se ha tomado como base a todos los funcionarios y empleados que actualmente están trabajando y socios de la Cooperativa.

#### 1.6.1.1. A nivel Administrativo y financiero

<b>Personal que trabaja en la cooperativa</b>	<b>Nº</b>
Gerencia	1
Departamento de Contabilidad	2
Departamento de crédito	2
Atención al cliente	1
Caja	1
<b>Total</b>	<b>7</b>

### 1.6.1.2. Socios de la Cooperativa de ahorro y crédito

Socios	Nº
Socios oficina Matriz	450
<b>Total</b>	<b>450</b>

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito "San Pedro de Cayambe

Nota: Esta investigación tomará como población o universo socios que integran la cooperativa, ubicada en la ciudad de Cayambe.

### 1.6.2. Identificación De La Muestra

De entre las fórmulas estadísticas para determinar la muestra representativa sobre la base de la población antes indicada anteriormente, se ha escogido la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * d^2 * z^2}{(N - 1) * E^2 + d^2 * z^2}$$

Donde los valores y significados son los siguientes:

**N** Población o universo 450

**n** Muestra o número de elementos a investigar

**d<sup>2</sup>** Varianza, igual a 0.25; tomando en cuenta como referencia una desviación estándar de 0.5 (d-0.5)

**z** Nivel de confianza equivalente a 1.96

**E** Error muestral entre 1% y 9% en este caso tomamos el 4%

### 1.6.2.1. Muestra para el personal que trabaja en la cooperativa

Para la respectiva aplicación de la fórmula. La técnica manifiesta que cuando pasa de 30 personas esta debe ser aplicada, por lo tanto para el primer caso se trabajará con la totalidad de la población, por ser esta de número reducido (7).

Para el segundo caso:

### 1.6.2.2. Socios de la Matriz

Por ser una población de un número de 450 socios se recurre a la aplicación de la fórmula para la obtención de la muestra

$$n = \frac{N * d^2 * z^2}{(N-1) * E^2 + d^2 * z^2}$$

$$n = \frac{(450 * (0,25)) * (1,96)^2}{(((4621-1) * (0,04)^2) + 0,25 * (1,96)^2)}$$

$$n = \underline{432.18}$$

$$51.74$$

$$n = 51.74$$

### **1.6.3. Diseño De Instrumentos De Investigación**

Para la recolección de información se utilizará información primaria y secundaria.

#### **1.6.3.1. Información primaria**

Para la información primaria se utilizará la entrevista y la encuesta, que fueron diseñadas en base a las variables e indicadores, las cuales serán dirigidas a: Gerente de Oficina y Personal Operativo quienes con su experiencia aportarán con valiosa información para el desarrollo del proyecto.

El formato de la encuesta y entrevista constan en el Anexo, A, B y C.

#### **1.6.3.2. Información secundaria**

Para construir el marco teórico se obtendrá información secundaria mediante la consulta de documentos, apuntes sobre el desarrollo del capítulo, sugerencias, textos especializados, enciclopedias y otras publicaciones relacionadas con los procesos del crédito.

#### **1.6.3.3. Diseño de instrumentos de investigación**

Para la recopilación de información del estudio diagnóstico se estructura una entrevista para Gerencia y personal operativo; dos encuestas con preguntas cerradas para el Personal, dirigidas a identificar las fortalezas y debilidades institucionales.

### **1.7. Evaluación y análisis de la información**

#### **1.7.1. Resultado De La Encuesta Dirigida A Los Socios De La Cooperativa “San Pedro” De Cayambe.**

### 1.7.1.1. edad del socio

Tabla N° 1

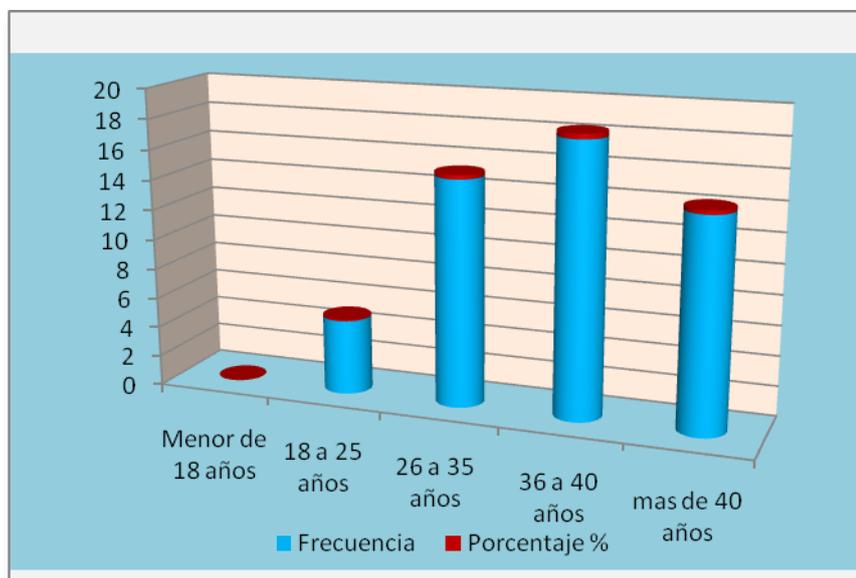
EDAD	Frecuencia	Porcentaje %
Menor de 18 años	0	0%
18 a 25 años	5	10%
26 a 35 años	15	29%
36 a 40 años	18	35%
mas de 40 años	14	27%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a socios Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

Gráfico N. 1

#### Edad de la muestra realizada



#### ANÁLISIS:

Los socios encuestados en un 27% están comprendidos en una edad superior a los 40 años, el 35% entre los 36 a 40 años de edad, el 29% entre los 26 a 35 años y el 10% entre los 18 a 25 años; esto hace ver que

la información tendrán un criterio juicioso y aceptable puesto que la mayor parte de encuestados superan los 26 años.

### 1.7.1.2. Genero

**Tabla N. 2**

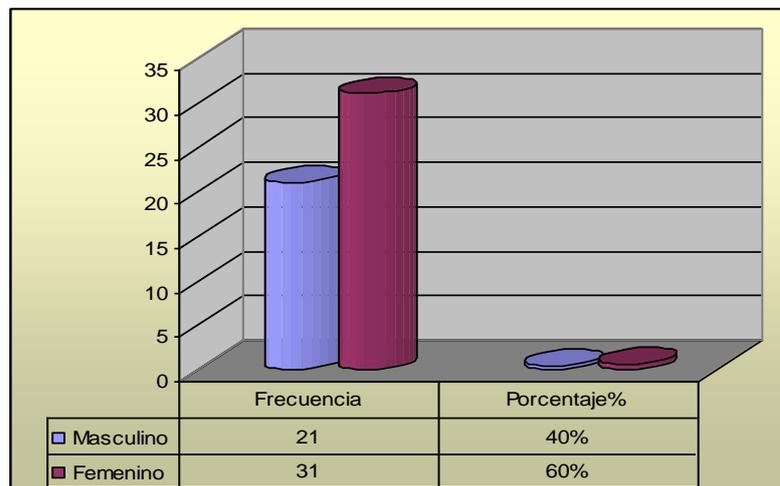
<b>Genero</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje%</b>
Masculino	21	40%
Femenino	31	60%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a socios Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N. 2**

**Población por género**



### **ANÁLISIS:**

Se puede apreciar que los encuestados en un 60% son de sexo femenino, superando al género masculino, especialmente por cuanto se ha

establecido un muestreo estratificado, en donde se ha determinado el grado de servicio que el socio recibe en la cooperativa, habiendo seleccionado al azar los socios que realizan transacciones en la cooperativa como depósitos, retiros tramites de préstamos en un día determinado.

### 1.7.1.3. Nivel de instrucción

**Tabla N. 3**

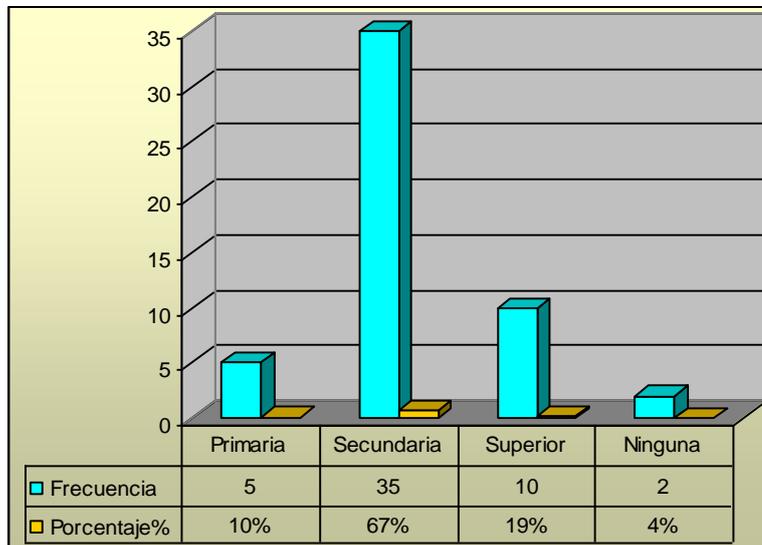
<b>Nivel de Instrucción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje%</b>
Primaria	5	10%
Secundaria	35	67%
Superior	10	19%
Ninguna	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a socios Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N. 3**

**Grado de Instrucción**



**ANÁLISIS:**

El nivel de preparación de los encuestados como se puede ver, el 67% tienen un nivel secundario; el 19% de los informantes tienen instrucción superior; el 10% a nivel primario y el 4% no posee ningún nivel de instrucción, los socios potenciales de la cooperativa corresponden a un nivel de instrucción secundaria es decir la generalidad es de la clase media y que se han dedicado principalmente a los negocios, son microempresarios principalmente.

#### 1.7.1.4. Tiempo de permanencia en la cooperativa

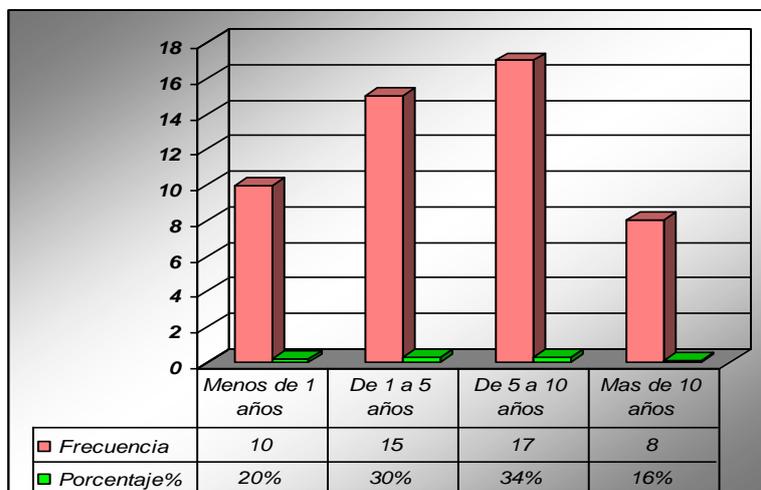
Tabla N. 4

AÑOS DE SOCIO DE LA COOPERATIVA	Frecuencia	Porcentaje%
Menos de 1 años	10	20%
De 1 a 5 años	15	30%
De 5 a 10 años	17	34%
Más de 10 años	8	16%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a socios Cooperativa  
 Elaborado por: Fanny Mejía

Gráfico N. 4

#### Tiempo de afiliación



#### ANÁLISIS:

Del resultado de los encuestados el 34% de los encuestados su tiempo de permanencia en la cooperativa se encuentra entre los 5 y 10 años, el 30% se encuentra de 1 a 5 años, el 16% corresponde a los socios que

consideramos los fundadores, mientras que el 10% son socios menores a 1 año, que se les consideraría socios nuevos.

**1.7.1.5. ¿Por qué se interesó afiliarse a esta cooperativa?**

**Tabla N. 5**

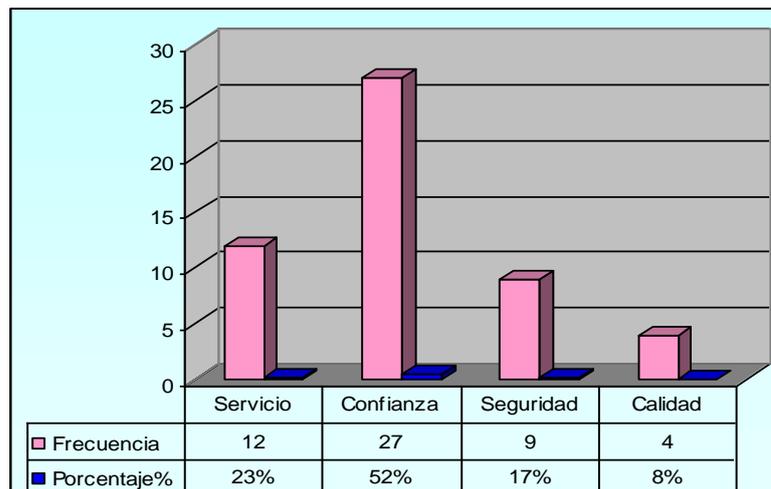
INTERES POR AFILIARSE A LA COOPERATIVA SAN PEDRO	Frecuencia	Porcentaje%
Servicio	12	23%
Confianza	27	52%
Seguridad	9	17%
Calidad	4	8%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a socios Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N. 5**

**Interés por afiliarse a la Cooperativa San Pedro**



## **ANÁLISIS:**

Como se puede ver, el 27% de los encuestados se interesaron en afiliarse en la cooperativa por la confianza que ésta ofrece, mientras que el 12% por el servicio principalmente del crédito que la Institución brinda a sus socios, el 9% hablan de la seguridad que tienen los socios en la cooperativa; y el 4% le relacionan con la calidad de los servicios.

### **1.7.1.6. La atención que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Pedro" de Cayambe es:**

**Tabla N. 6**

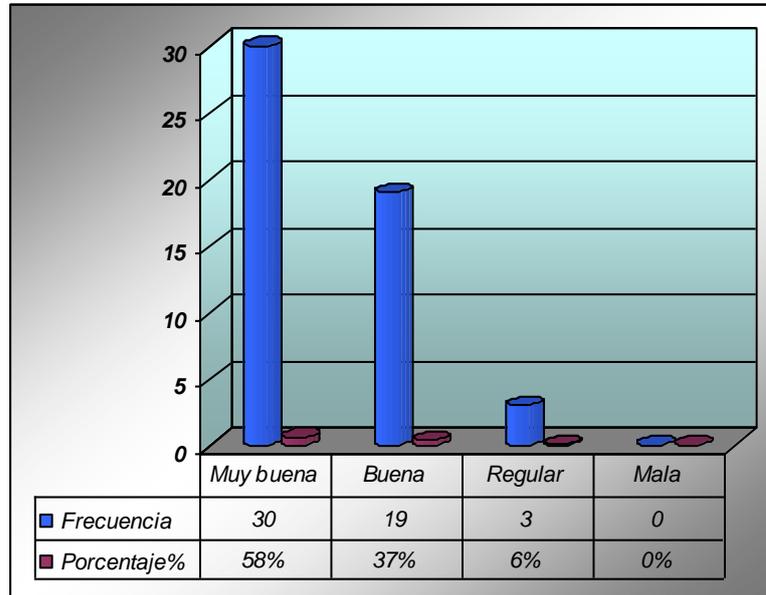
<b>ATENCIÓN QUE BRINDA LA COOPERATIVA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje%</b>
Muy buena	30	58%
Buena	19	37%
Regular	3	6%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a socios Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N.6**

**Atención que brinda la Cooperativa**



**ANALISIS:**

En general los socios de la cooperativa reciben una muy buena atención por parte de sus empleados sin embargo hay un mínimo porcentaje que no se encuentran satisfechas y corresponde al 6%. La buena imagen de la Institución depende del buen trato, ayuda y servicio que se le brinde la socio, sin importar su condición social, y corresponde a sus directivos incentivar a que el servicio a sus socios sea a través de un buen trato con atención personalizada y eficiente.

1.7.1.7. Su relación financiera con la cooperativa es:

**Tabla N. 7**

**Relación con la cooperativa**

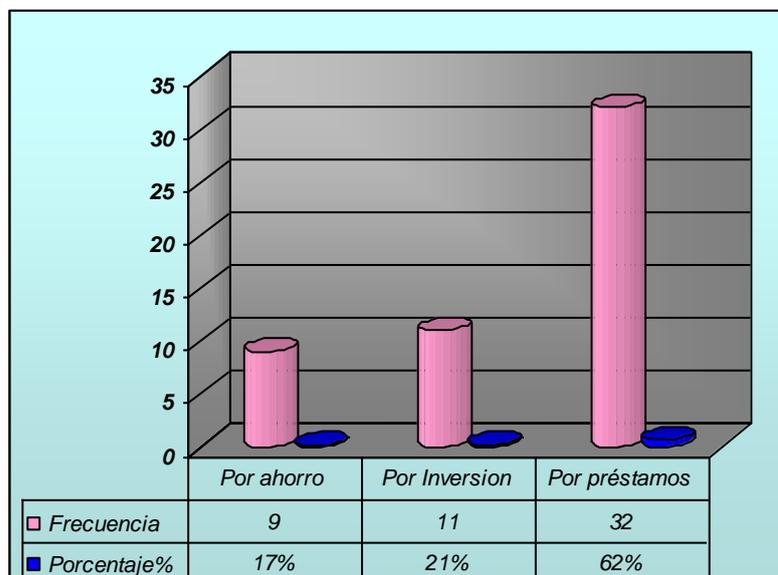
RELACION CON LA COOPERATIVA	Frecuencia	Porcentaje%
Por ahorro	9	17%
Por Inversión	11	21%
Por préstamos	32	62%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a socios Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N.7**

**Relación con la cooperativa**



## **ANÁLISIS:**

La encuesta realizada a los socios nos permite conocer el 62% de los socios acuden a la cooperativa para acceder a los créditos que ofrece, en lo cual han visto como una buena acción para través del préstamo solventar el crecimiento y mejoramiento de las condiciones de vida del sector; en lo que respecta al resto de encuestados, su relación es por ahorros e inversión, especialmente en lo que respecta a inversiones a corto plazo.

### **1.7.1.8. Señale por favor, cómo considera el trato que usted recibe en la cooperativa por parte de los funcionarios en general?**

**Tabla N. 8**

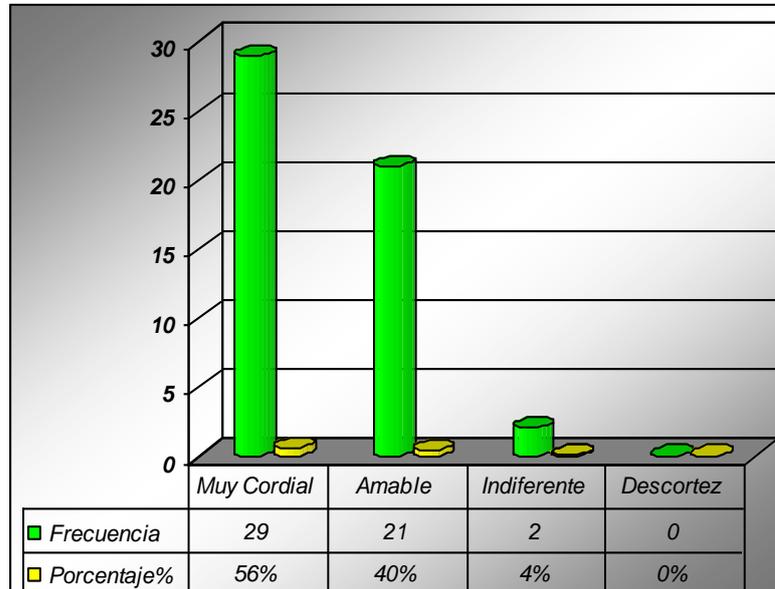
<b>TRATO POR PARTE DE FUNCIONARIOS</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje%</b>
Muy Cordial	29	56%
Amable	21	40%
Indiferente	2	4%
Descortés	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a socios Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N. 8**

**Trato por parte de funcionarios en general**



**ANALISIS:**

Los socios encuestados de la cooperativa responden que el trato por parte de sus empleados y funcionarios es muy cordial el 56% y amable el 40%, es decir que se cuenta con un personal que brinda a sus socios un trato personalizado y de calidad.

1.7.1.9. Señale por favor, cómo considera el nivel de eficiencia de los funcionarios que lo atienden cuando usted, realiza un trámite en la cooperativa?

Tabla N. 9

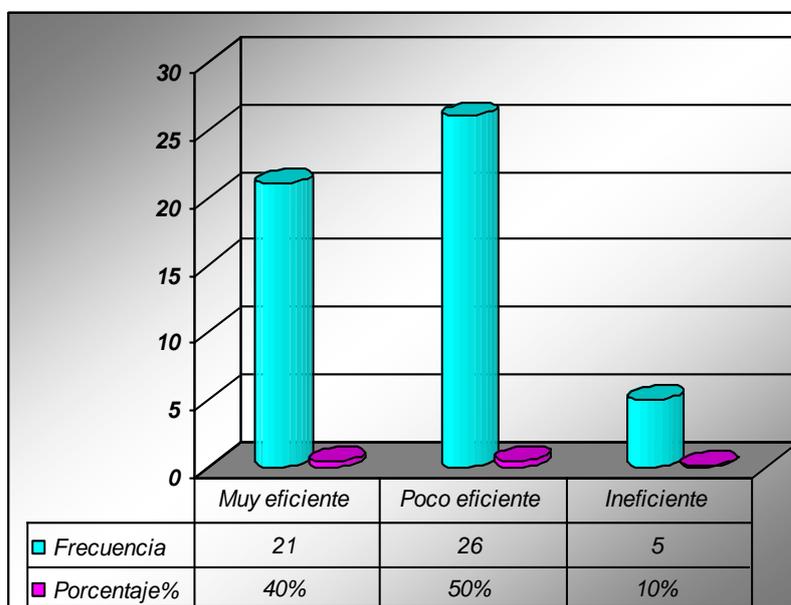
EFICIENCIA DE TRAMITES QUE REALIZA	Frecuencia	Porcentaje%
Muy eficiente	21	40%
Poco eficiente	26	50%
Ineficiente	5	10%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a socios Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

Gráfico N. 9

Eficiencia en trámites que realiza



## ANALISIS:

El 50% de los socios de la cooperativa consideran que son poco eficientes en los trámites que realizan en la cooperativa considerando que se refieren a los préstamos que solicitan, el 40% opina que son muy eficientes es decir que se divide la opinión para lo cual se deberá revisar los procesos para el trámite de los préstamos, y un 10% le califica como ineficiente.

### 1.7.1.10. Indique por favor si ha solicitado crédito en la cooperativa?

Tabla N. 10

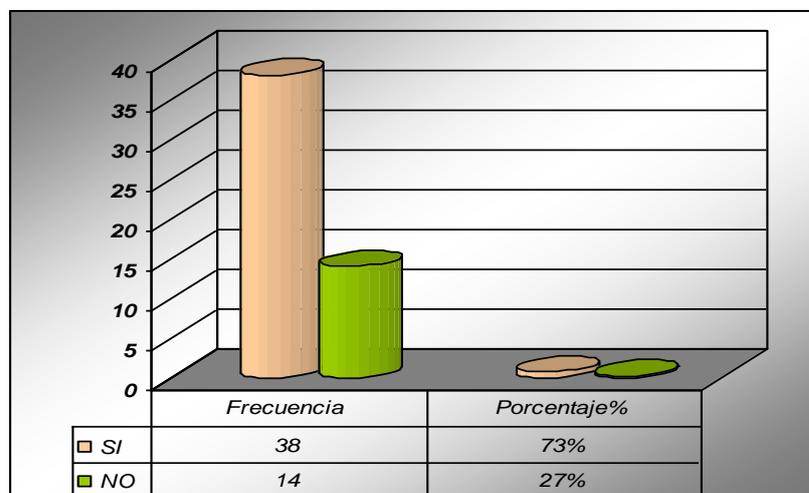
HA SOLICITADO CREDITOS EN LA COOPERATIVA	Frecuencia	Porcentaje%
SI	38	73%
NO	14	27%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a socios Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

Gráfico N. 10

### Ha solicitado créditos en la Cooperativa



## **ANALISIS:**

El 73% de los socios encuestados responden que si han solicitado créditos en la cooperativa, y el 27% que no, se considera que la mayoría de socios se afilian en la cooperativa par tener acceso al crédito, y una mínima parte solamente para depositar sus ahorros, por lo visto la demanda de créditos es muy alta y posiblemente se deba a que es la única institución financiera en el sector.

### **1.7.1.11. Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI, señale por favor su opinión respecto a la obtención de dicho crédito**

**Tabla N. 11**

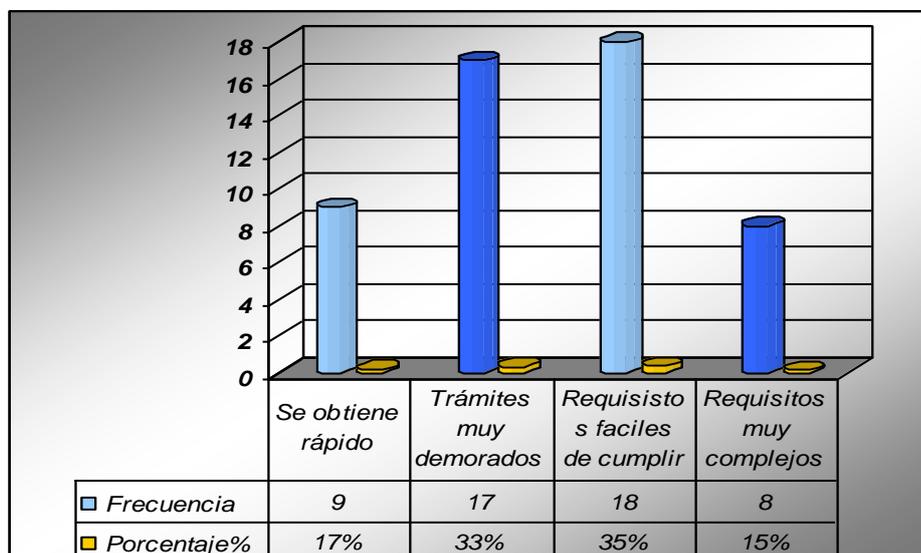
<b>OPINION SOBRE LOS TRAMITES DEL CREDITO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje%</b>
Se obtiene rápido	9	17%
Trámites muy demorados	17	33%
Requisitos fáciles de cumplir	18	35%
Requisitos muy complejos	8	15%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a socios Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N. 11**

**Opinión sobre los trámites del crédito**



**ANALISIS:**

Los resultados de los encuestados corresponden a un 33% opinan que los trámites de los créditos se demoran mucho, pero casi el mismo porcentaje opina que los requisitos son fáciles de cumplir, mientras que un 9% de socios opina que los préstamos se obtienen rápido, y un 8% que los requisitos son muy complejos; este resultado nos obliga a pensar que hay una debilidad en lo que se refiere al crédito.

**1.7.1.12. ¿Qué servicios le gustaría que incrementara la cooperativa a parte de los ya existentes?**

**Tabla N. 12**

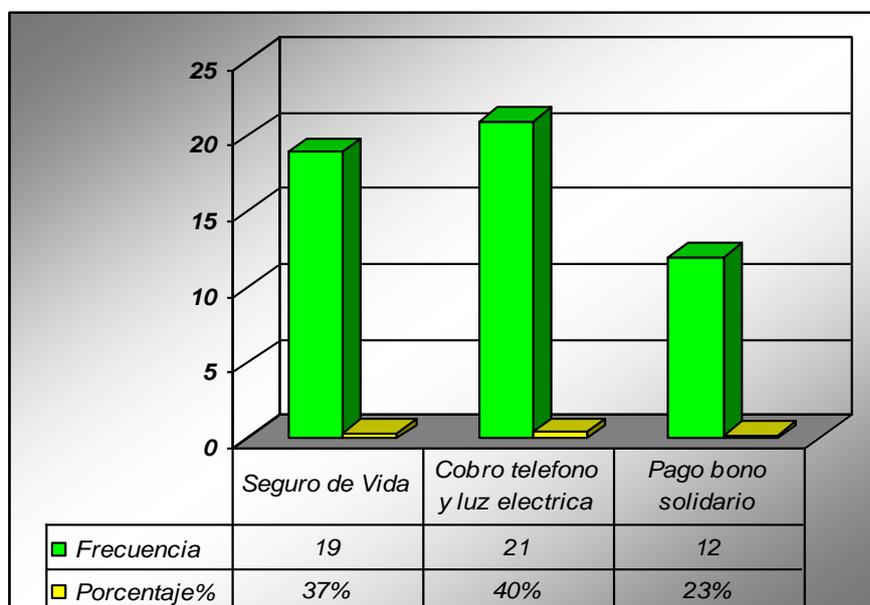
<b>SERVICIOS ADICIONALES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje%</b>
Seguro de Vida	19	37%
Cobro teléfono y luz eléctrica	21	40%
Pago bono solidario	12	23%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a socios Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N. 12**

**Servicios adicionales**



### **ANALISIS:**

Los socios encuestados requieren de servicios adicionales de la Cooperativa entre ellos el 40% solicitan que en la Institución se pueda pagar el teléfono y la luz eléctrica, el 37% pide que la cooperativa le ofrezca un seguro de vida o desgravamen y el 12% también quisiera que se pague el bono solidario.

#### **1.7.1.13. ¿Considera usted que el personal de la cooperativa está capacitado?**

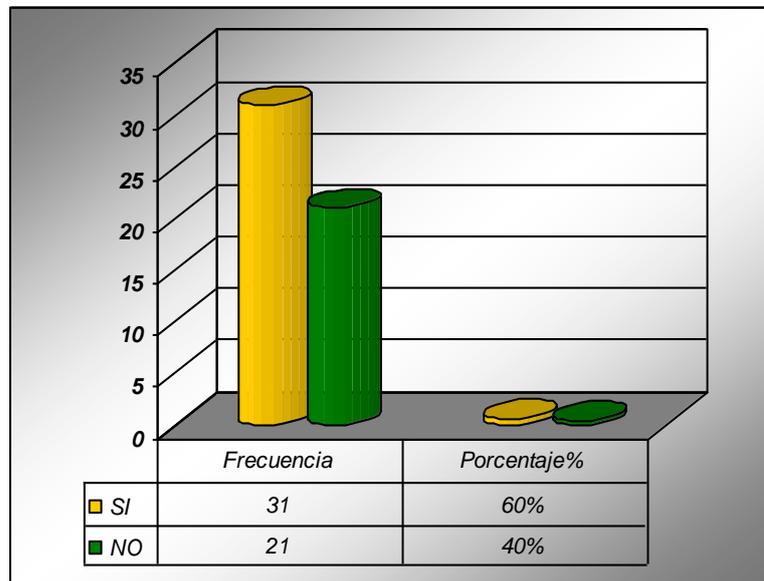
**Tabla N. 13**

<b>PERSONAL CAPACITADO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje%</b>
SI	31	60%
NO	21	40%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a socios Cooperativa  
Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N. 13**

**Personal Capacitado**



**ANÁLISIS:**

El nivel de profesionalismo por parte de los empleados que forman parte de la cooperativa de acuerdo al criterio de los socios es del 60% que es aceptable, el 40% opina lo contrario, considerando que en algunas áreas de trabajo de la cooperativa son muy eficientes pero en el área de crédito principalmente existe falencias en los trámites como en la entrega de los créditos, así como también en las captaciones de recursos.

**1.7.1.14. ¿Está usted de acuerdo con las exigencias de la cooperativa para la concesión de créditos?**

**Tabla N. 14**

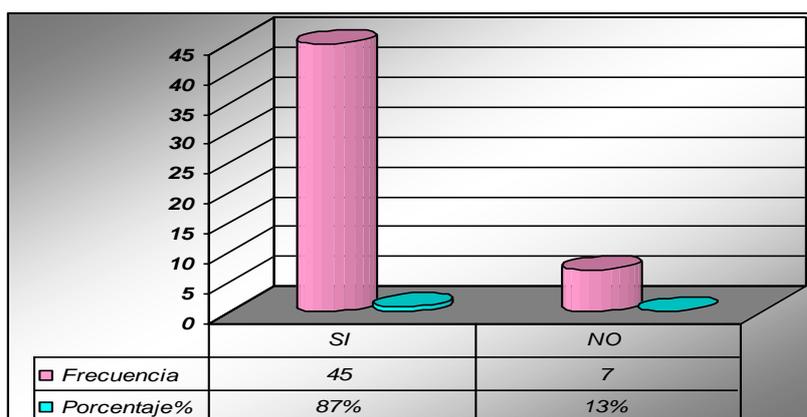
EXIGENCIAS PARA CONCESION DE CREDITOS	Frecuencia	Porcentaje%
SI	45	87%
NO	7	13%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a socios Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N. 14**

**Exigencias para concesión de créditos**



**ANALISIS:**

De la encuesta realizada a los socios de la cooperativa se determina que el 87% de socios considera que están de acuerdo con las exigencias de la Institución para la concesión de los créditos y un 13% no está de acuerdo, considerando el SI de la mayoría se pensaría que posiblemente los requerimientos son muy básicos y no ayudaría para la realización de un adecuado análisis del crédito.

**1.7.1.15. ¿Considera usted a la cooperativa como una entidad segura y confiable dentro del sistema financiero?**

**Tabla N. 15**

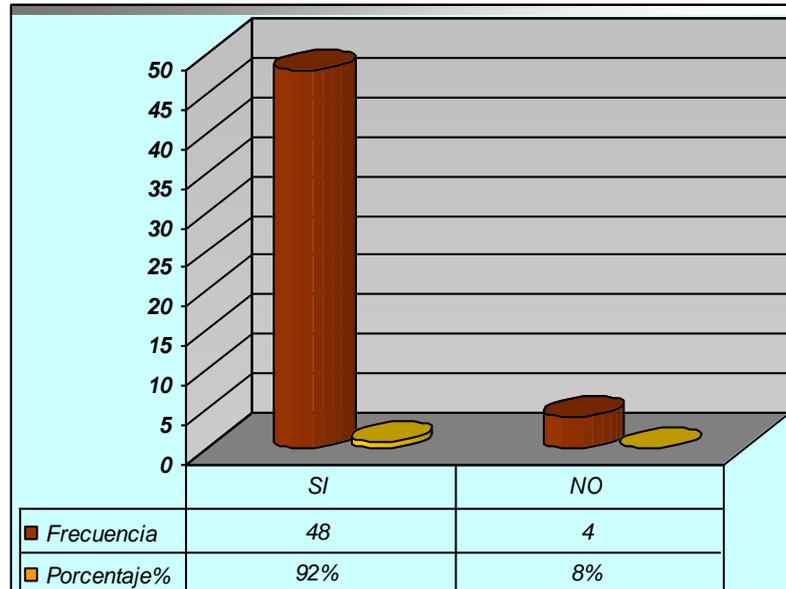
<b>ENTIDAD CONFIABLE DENTRO DEL SISTEMA FINANCIERO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje%</b>
SI	48	92%
NO	4	8%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a socios Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N. 15**

**Entidad confiable dentro del Sistema Financiero**



**ANÁLISIS:**

El nivel de credibilidad que presenta la cooperativa, de acuerdo al 92% de los encuestados si constituye una confianza a sus socios, ya que su movimiento financiero se lo ha podido observar que es normal; mientras que para el 8% de los encuestados opinan que no, debido a que no hay reuniones con los socios a fin de que se exponga la situación real de la cooperativa.

**1.7.2. Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa “San Pedro” de la ciudad de Cayambe.**

**1.7.2.1. ¿Conoce su área de actividades y de trabajo por una descripción del puesto?**

**Tabla N. 16**

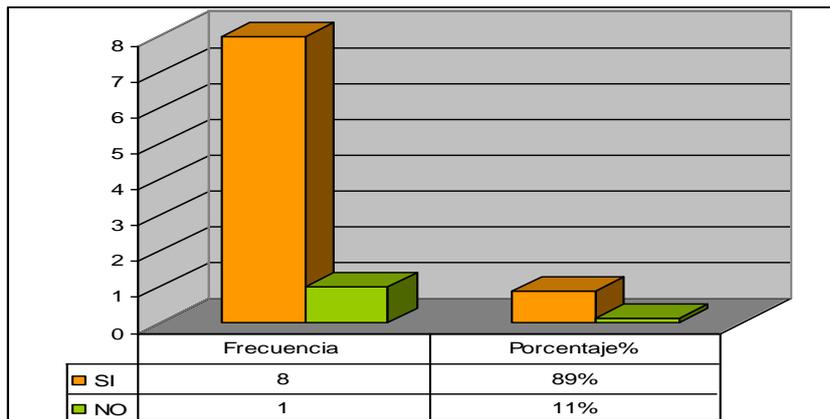
CONOCIMIENTO DEL AREA DE TRABAJO	Frecuencia	Porcentaje%
SI	8	89%
NO	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N. 16**

**Conocimiento del área de trabajo**



**ANALISIS:**

El 89% de los empleados de la cooperativa manifiestan conocer las actividades correspondientes a área de trabajo y el 11% que corresponde a 1 persona desconoce sus actividades este comentario se justificaría con personal totalmente nuevo y que no hubo luego de su ingreso período de inducción.

1.7.2.2. ¿Cómo es la relación personal con su jefe inmediato?

Tabla N. 17

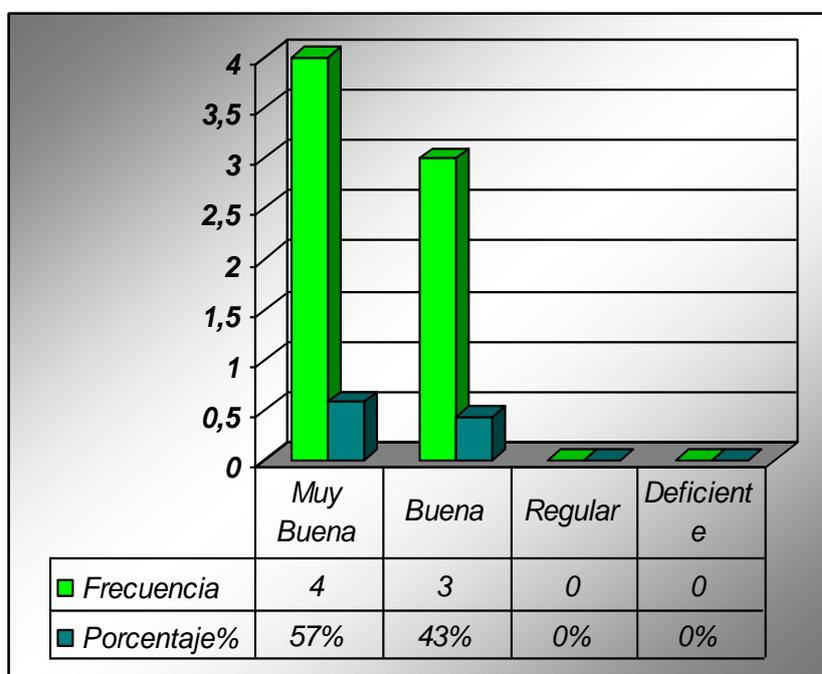
RELACION CON SU JEFE INMEDIATO	Frecuencia	Porcentaje%
Muy Buena	4	57%
Buena	3	43%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

Gráfico N. 17

Relación con su jefe inmediato



### **ANALISIS:**

El 57% de los empleados de la cooperativa tienen muy buena relación con su jefe inmediato y el 43% manifiestan que su relación es buena en consecuencia la relación empleados y Jefe inmediato es buena para que se refleje en el desempeño de las actividades en beneficio de los socios y de la Institución.

### **1.7.2.3. ¿Cómo es el trabajo de equipo en la cooperativa?**

**Tabla N. 18**

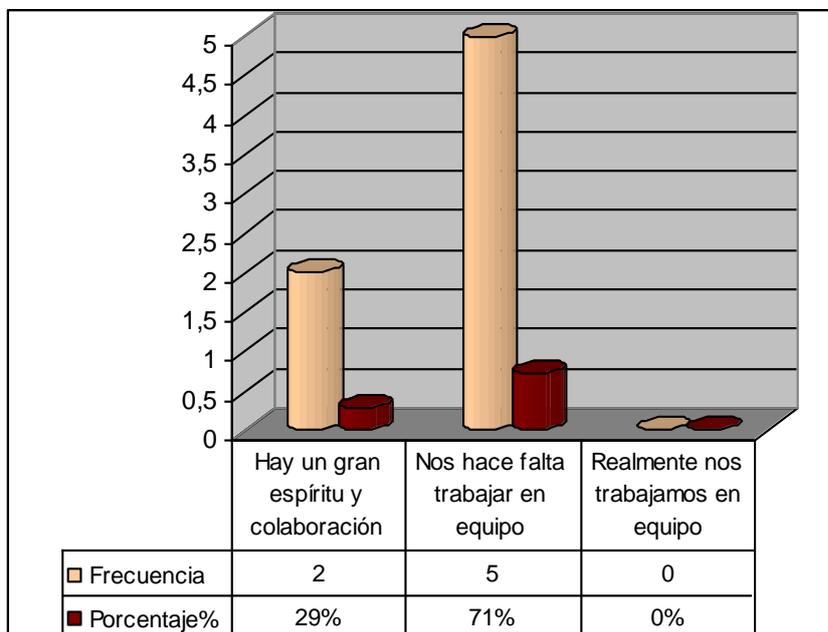
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje%</b>
Hay un gran espíritu y colaboración	2	29%
Nos hace falta trabajar en equipo	5	71%
Realmente nos trabajamos en equipo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N. 18**

**Trabajo en Equipo**



**ANALISIS:**

El 71% de la totalidad de empleados de la cooperativa que fueron encuestados opinan que hace falta trabajar en equipo, y el 2% opina que hay un gran espíritu de colaboración, lo que podemos determinar que la cooperativa cuenta con un buen equipo de talento humano, pero que es necesario definir responsabilidades y principalmente el compromiso con la Institución para el logro de sus objetivos.

**1.7.2.4. Como evaluaría a su jefe en los siguientes aspectos:**

**a) comunicación**

**Tabla N. 19**

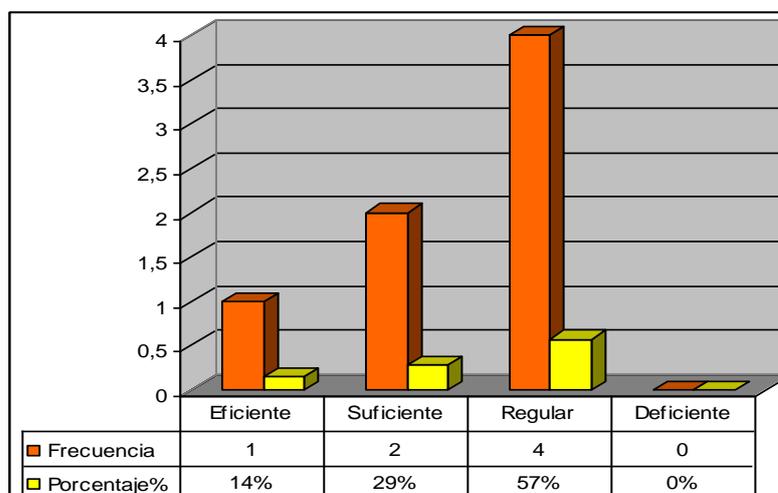
<b>COMUNICACION</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje%</b>
Eficiente	1	14%
Suficiente	2	29%
Regular	4	57%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N. 19**

**Comunicación**



**ANALISIS:**

En Cuanto a la comunicación los empleados de la cooperativa consideran el 43% que es muy buena y el 43% que es buena y una sola persona que representa el 14% manifiesta que es regular, por lo que se puede definir que las vías de comunicación no son aceptables entre los empleados y funcionarios de la Institución.

**b) Asesoría y apoyo**

**Tabla N. 20**

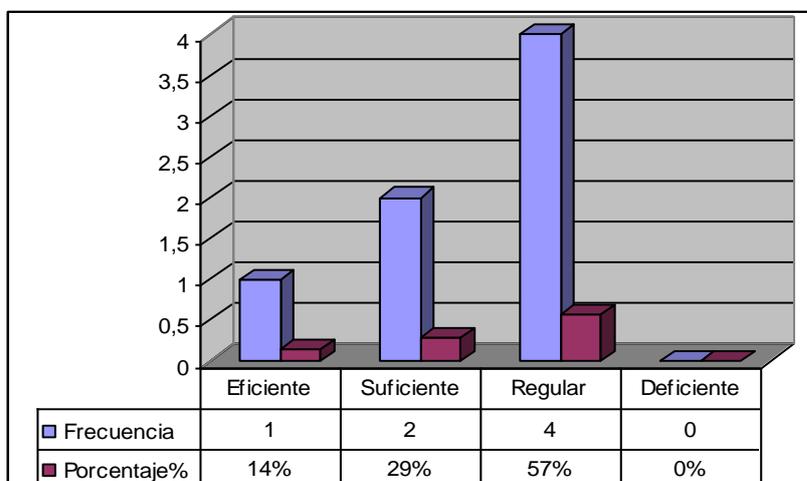
<b>ASESORIA Y APOYO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje%</b>
Eficiente	1	14%
Suficiente	2	29%
Regular	4	57%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N. 20**

**Asesoría y apoyo**



**ANALISIS:**

En Cuanto a la encuesta realizada a los empleados sobre la asesoría y el apoyo de la Gerencia el 57% no se encuentran satisfechos, y el 29% consideran que es suficiente y el 14% que corresponde a un solo empleado opina que es eficiente, se considera que la mayoría requiere

más apoyo y desearía recibir asesoría externa para mejorar el servicio principalmente del crédito que brinda la cooperativa.

### c) Motivación

**Tabla N. 21**

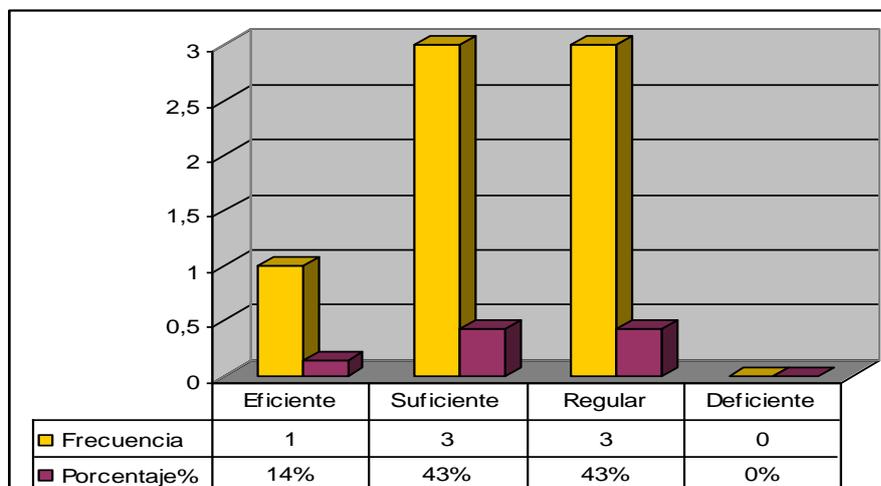
MOTIVACION	Frecuencia	Porcentaje %
Eficiente	1	14%
Suficiente	3	43%
Regular	3	43%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N. 21**

### Motivación



### ANALISIS:

En lo que tiene que ver con la motivación los empleados de la cooperativa el 43% considera que es muy buena y otro 43% que es buena y el 14% opina que es eficiente. Debido al número de personal considero que la motivación está en el grado de aceptación media, no hay definición que nos clarifique esta pregunta.

**d) capacitación**

**Tabla N. 22**

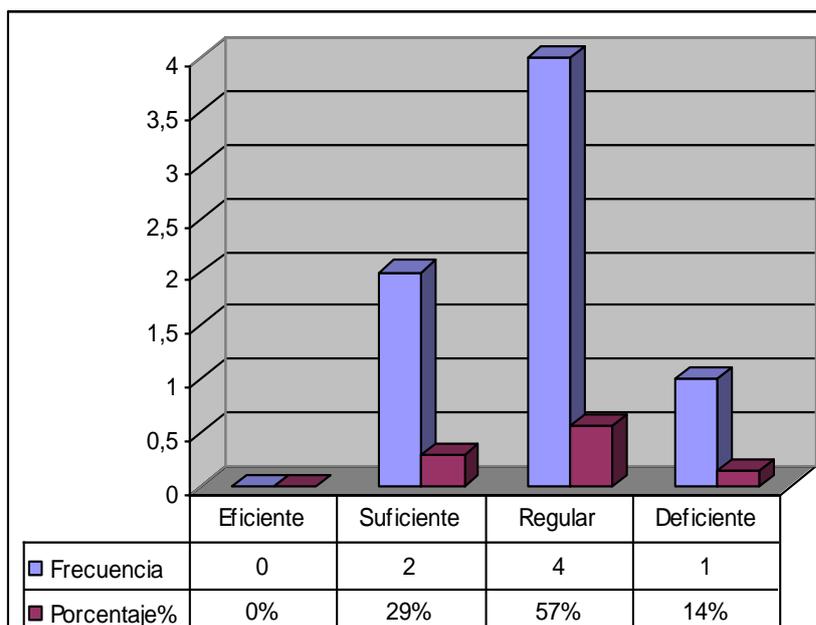
<b>CAPACITACION</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje%</b>
Eficiente	0	0%
Suficiente	2	29%
Regular	4	57%
Deficiente	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N. 22**

**Capacitación**



## ANALISIS:

En lo que tiene que ver con la capacitación los empleados de la cooperativa consideran como regular el 57%, como suficiente el 29% que es muy buena y otro 43% que es buena y el 14% opina que es eficiente. Debido al número de personal considero que la motivación está en el grado de aceptación media, no hay definición que nos clarifique esta pregunta.

### 1.7.2.5. ¿Cómo es la relación personal entre sus compañeros de trabajo?

Tabla N. 23

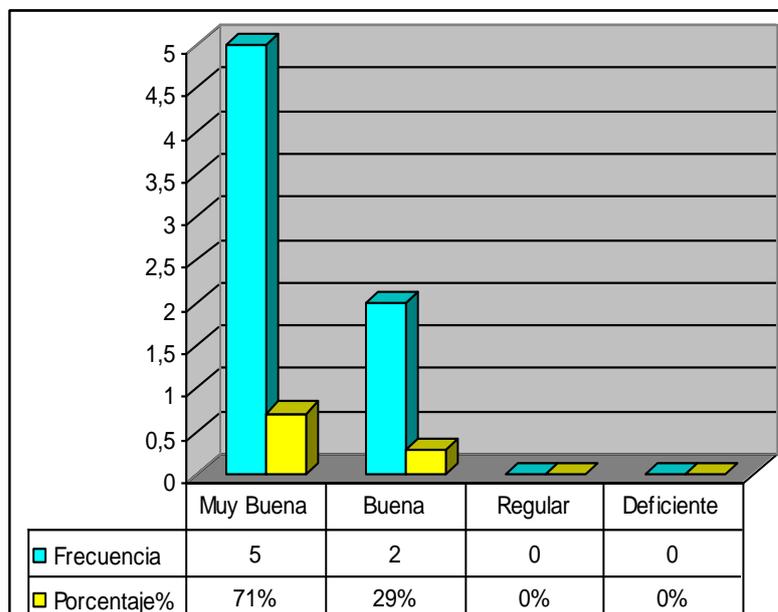
RELACION ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO	Frecuencia	Porcentaje%
Muy Buena	5	71%
Buena	2	29%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de la  
Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N. 23**

**Relación entre compañeros de trabajo**



**ANALISIS:**

La relación entre compañeros de trabajo de acuerdo a los resultados el 71% consideran que es muy buena, y un 2% comentan que es buena, de este análisis se puede establecer que la relación entre el personal de la cooperativa es muy bueno.

**1.7.2.6. ¿Para el desempeño de sus funciones utiliza manuales?**

**Tabla N. 24**

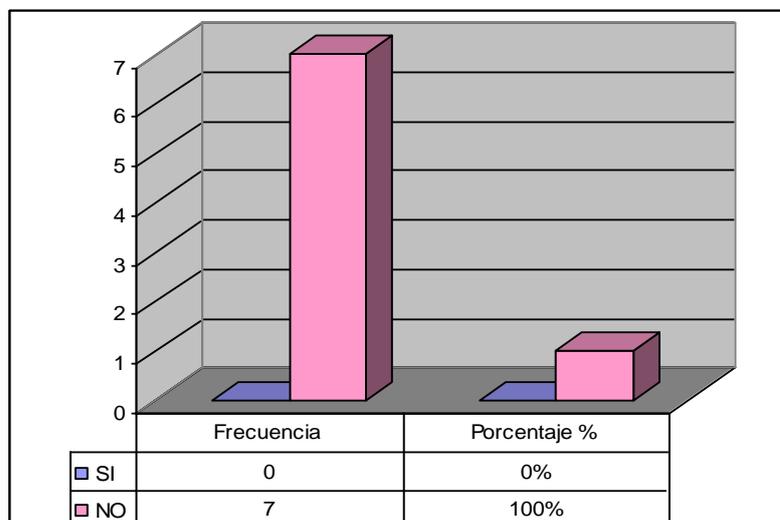
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
SI	0	0%
NO	7	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N. 24**

**Utilización de manuales**



**ANALISIS:**

En la encuesta realizada sobre la utilización de manuales para el desempeño de su trabajo en las diferentes áreas el 100% de los empleados opinan que no, lo que nos indica que hay una gran debilidad en el manejo de las operaciones en la cooperativa, están trabajando sin ningún lineamiento, es urgente el desarrollo de manuales para garantizar la efectividad del negocio.

**1.7.2.7. ¿Qué consideración tiene Usted sobre los materiales, instalaciones y equipos que tienen la Institución?**

**Tabla N. 25**

**Instalaciones de la Institución**

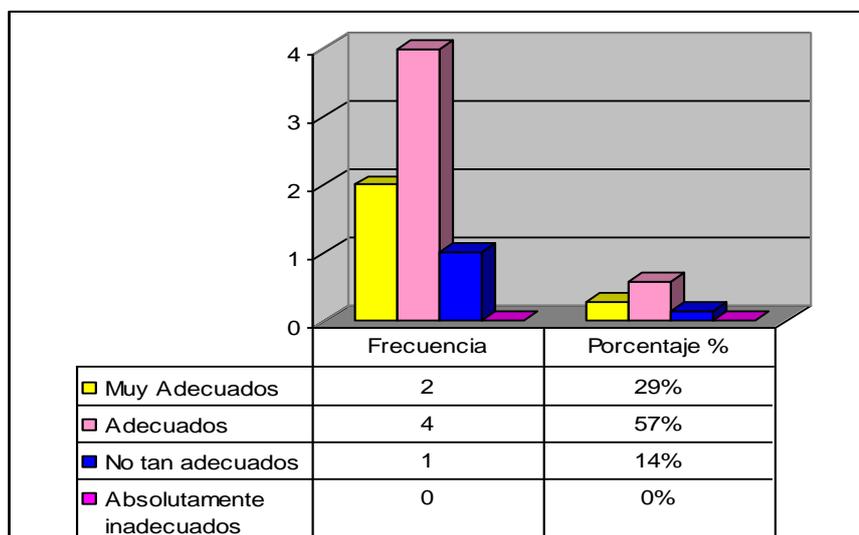
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Muy Adecuados	2	29%
Adecuados	4	57%
No tan adecuados	1	14%
Absolutamente inadecuados	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N. 25**

**Instalaciones de la Institución**



### **ANALISIS:**

En la encuesta realizada el 57% del personal opina que las instalaciones donde funciona la cooperativa y los materiales que se utilizan son adecuados, el 29% considera que son muy adecuados y un 14% poco adecuados, se puede considerar que son adecuadas y garantizan buena armonía para el desarrollo de las actividades en la Cooperativa.

#### **1.7.2.8. ¿La remuneración obtenida va de acuerdo a su desempeño?**

**Tabla N. 26**

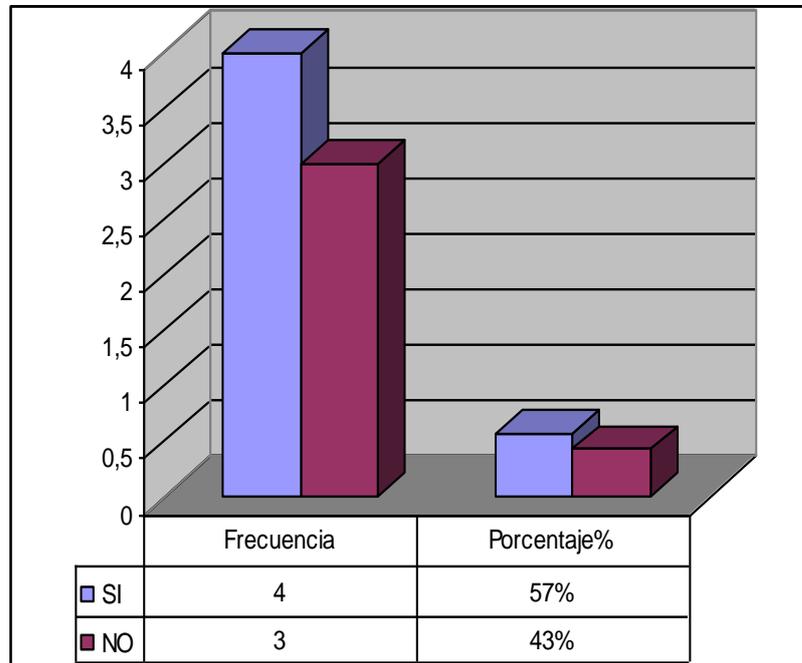
<b>REMUNERACION ADECUADA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje%</b>
SI	4	57%
NO	3	43%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Grafico N. 26**

**Remuneración adecuada**



**ANALISIS:**

El 57% del personal encuestado considera que si están bien remunerados y el 43% opina que no, lo que casi es parcial la opinión es importante analizar las remuneraciones del sector con otras instituciones afines a la Cooperativa, para conocer si la remuneración que se paga a los empleados se encuentran en los rangos aceptables y satisfactorios.

**1.7.2.9. ¿Desde cuanto tiempo está trabajando usted en la empresa?**

**Tabla N. 27**

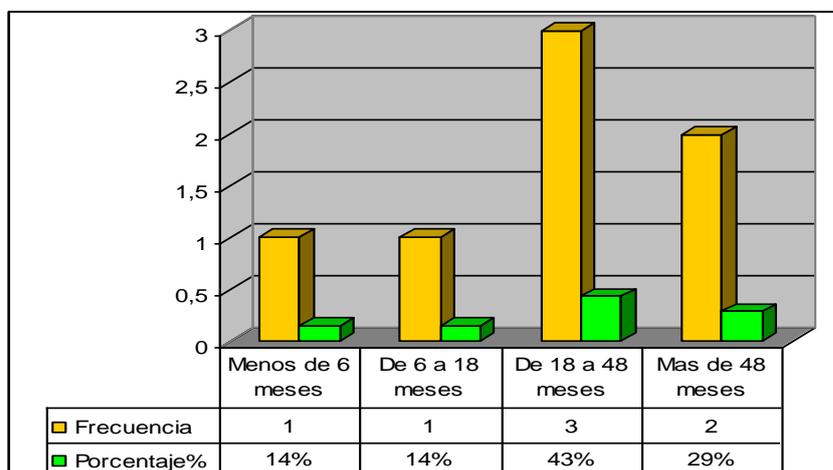
<b>TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCION</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje%</b>
Menos de 6 meses	1	14%
De 6 a 18 meses	1	14%
De 18 a 48 meses	3	43%
Mas de 48 meses	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

**Gráfico N. 27**

**Tiempo de trabajo en la Institución**



## ANALISIS:

De la encuesta realizada a los empleados se determina que. Hay diversidad en el tiempo de permanencia como empleados de la Cooperativa, desde menos de 6 meses hasta mas de 4 años, el 43% se encuentran entre los 18 meses y los 48 meses, el 29% supera los 4 años, que es lo más preponderante.

### 1.7.2.10. ¿Su edad?

Tabla N. 28

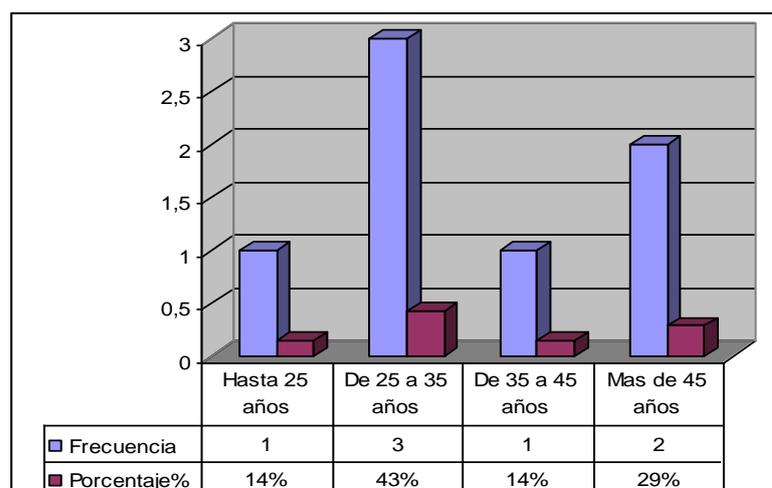
EDAD DE LOS EMPLEADOS	Frecuencia	Porcentaje%
Hasta 25 años	1	14%
De 25 a 35 años	3	43%
De 35 a 45 años	1	14%
Mas de 45 años	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

Gráfico N. 28

### Edad de los empleados



## ANALISIS:

La edad de los trabajadores de la Cooperativa corresponde al 43% entre los 25 a 35 años, el 29% mas de 45 años, el 14% corresponde a 35 y 45 años y lo representa una persona al igual que hasta los 25 años. La edad del personal que trabaja en la cooperativa es diversificada.

### 1.7.2.11. ¿Su género?

Tabla N. 29

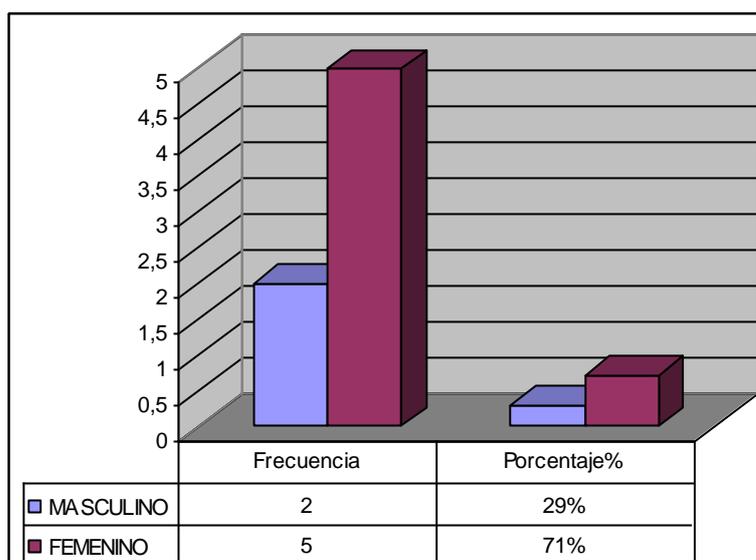
GENERO DE LOS EMPLEADOS	Frecuencia	Porcentaje%
MASCULINO	2	29%
FEMENINO	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Fanny Mejía

Gráfico N.29

### Género de los empleados



## **ANALISIS:**

El 71% de la totalidad de los encuestados corresponde al género femenino y el 29% al género masculino, lo mas preponderante es el personal femenino, que se encuentran realizando una muy buena labor en la atención a los socios de la cooperativa.

### **1.7.3. Resultado de la entrevista dirigida al Gerente de la cooperativa “San Pedro” de la ciudad de Cayambe**

#### **1.7.3.1. Cargo: Gerente General**

##### **a) ¿Cómo está estructurada su cooperativa?**

De acuerdo a la Ley y a su Reglamento, está conformada por el Presidente, y su Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente, Personal administrativo y operativo.

##### **b) ¿Cuáles son los servicios que presta su cooperativa?**

La cooperativa brinda a sus socios el principal servicio que es el crédito, además que recibe ahorros de sus socios tanto a la vista como a plazo fijo, reconociéndoles una buena tasa de interés competitiva en el mercado.

##### **c) ¿Cada servicio que presta la cooperativa posee un reglamento?**

Al momento no contamos con reglamentos, se está considerando realizarlos, sin embargo en el caso de los préstamos se atiende a los socios de acuerdo a la disponibilidad de recursos.

**d) ¿Cuáles son los principios cooperativos sobre los cuales su institución brinda servicio a la colectividad cayambeña?**

Los principios sobre los que se basa la cooperativa para con sus socios son: adhesión libre y voluntaria y el compromiso con la comunidad.

**e) ¿Constituye una ventaja o desventaja el hecho de que Cooperativa que usted gerencia no se encuentre controlada por la Superintendencia de Bancos? ¿Por qué?**

Se consideraría una desventaja por el hecho de que las cooperativas controladas por la SBS, tiene una mejor estructura con un plan de cuentas definido, actualizaciones permanentes, controles definidos, es lo que las cooperativas que no somos controladas no tenemos.

**f) ¿Dispone la cooperativa de un reglamento de crédito?**

La Cooperativa dispone de un reglamento que ya no se ajusta a la realidad económica y cambios que se han dado de acuerdo a las nuevas políticas económicas del país..

**g) ¿Existe un plan de capacitación de la Cooperativa que fortalezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo?**

La cooperativa al momento no cuenta con un plan de capacitación, la poca disponibilidad de recursos no ha permitido que se planifique, sin embargo considero que es muy necesario.

**h) ¿Cuál considera usted la mayor debilidad que posee la cooperativa dentro de las áreas administrativa y financiera?**

El análisis del crédito para minimizar el riesgo en la concesión de los préstamos así como técnicas para recuperar la cartera morosa.

**i) ¿Cuál es el procedimiento que la cooperativa adopta para evitar la morosidad de sus socios?**

Anteriormente confiábamos en la responsabilidad del socio y se le notificaba cuando el crédito se vencía en su totalidad, al momento se ha intensificado la gestión de cobranza con llamadas telefónicas y notificaciones personales a socios y garantes.

**j) ¿Los procesos de los servicios son revisados periódicamente con el fin de mejorar la atención a los asociados?**

No lo tenemos definidos por escrito, son analizados y se dispone el cumplimiento en forma verbal.

**k) ¿Existe flujo adecuado de información entre Gerencia, Contabilidad y Tesorería para tomar decisiones sobre las operaciones financieras que realiza la cooperativa?**

Al ser una Institución pequeña, no hay ningún inconveniente en obtener información para la toma de decisiones, la estructura es acorde a su tamaño.

**l) ¿Cuál es la política de la cooperativa sobre el cumplimiento de procedimientos para la distribución adecuada y rotación del personal?**

La cooperativa cuenta con el número mínimo de personas que requiere para su funcionamiento, lo que da lugar a que todos conozcan de todas las áreas de trabajo.

**m) ¿la cooperativa cuenta con un buró de crédito para el análisis al socio?**

La cooperativa si cuenta al momento con un buró de crédito para el respectivo análisis del crédito, esto nos ayuda mucho para la colocación de los créditos.

**n) ¿Busca la actualización constante para los funcionarios y empleados que laboran en la cooperativa sobre la concesión del crédito?**

Por el escaso número de personal no ha habido la suficiente capacitación del personal que trabaja principalmente en esta área que estamos conscientes que es de mucho riesgo.

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

Del conocimiento que se tiene sobre otras instituciones que tienen mejores estructuras que nuestra Institución principalmente por ser mas grandes, considero que es muy necesario en la actualidad ya no hay como confiar únicamente en la palabra del Socio.

**1.7.4. Resultado de la entrevista aplicada al personal operativo que labora en las distintas áreas de la cooperativa de ahorro y crédito “San Pedro” de Cayambe**

**a) ¿Cuál es la calidad de servicio que brinda la cooperativa a sus socios?**

El servicio que brinda es muy bueno, el socio es lo primero.

**b) ¿El cargo que ocupa actualmente, es con nombramiento o por contrato?**

Los cargos que están actualmente vigentes en la Institución, son con contrato.

**c) ¿Cuál fue el procedimiento que la cooperativa siguió para asignarle el puesto que desempeña?**

Se conoció la vacante y la gerencia selecciona la persona que va a ocupar el cargo de lo que se conoce no se cumple con ningún procedimiento.

**d) ¿Existe procedimientos para el desarrollo de las diferentes actividades que encaminen el trabajo en los diferentes departamentos?**

Las actividades que se desarrollan en la cooperativa no se realizan bajo el cumplimiento de ningún procedimiento que se tenga por escrito, se trabaja basado en el conocimiento y experiencia de los empleados.

**e) ¿Disponen de manuales para el manejo del área financiera y operativa a fin de desempeñar mejor sus actividades?**

La cooperativa no cuenta con manuales en ninguna área de trabajo, y es necesario desarrollarlos para un mejor desempeño y mejor utilización de los recursos tanto financieros como operativos.

**f) ¿Se realizan informes periódicos sobre el análisis de las cuentas contables para evaluar su rendimiento financiero?**

Si contamos con informes financieros periódicos lo que permite conocer como se encuentra la cooperativa en sus principales cuentas y sobre sus resultados.

**g) ¿Se mantiene un aceptable flujo de información con gerencia y los demás departamentos de la cooperativa para buscar sugerencias respecto al mejoramiento de la gestión financiera de la cooperativa?**

La Gerencia no se siempre acepta las sugerencias de los empleados para tomar correcciones o realizar mejoras en la gestión financiera de la cooperativa.

**h) ¿El diseño de los registros y documentos soporte están acorde con los requerimientos y necesidades de las actividades operacionales de la Institución?**

El diseño de los registros y documentos si se encuentran acordes a los requerimientos para el buen funcionamiento de las operaciones.

**i) ¿El personal que labora con usted, ha recibido por escrito las funciones que le corresponden realizar dentro de su departamento o sección?**

El personal no recibe por escrito las funciones que va a desempeñar en un puesto de trabajo, el personal con mas experiencia le capacita.

**j) ¿Ha adquirido nuevas competencias el personal que labora en los diferentes departamentos a través de la capacitación?**

El personal no tiene la oportunidad de recibir capacitación con frecuencia a pesar que hay organizaciones del sistema que se preocupan la capacitación en diferentes áreas.

**k) ¿Existe algún funcionario que le supervise o audite el como está llevando a cabo sus funciones y responsabilidades?**

En primera instancia lo realiza la contadora con el cruce de información entre los reportes del sistema y los datos contables.

**l) ¿Existe una política permanente de análisis y revisión constante para mantener la vigencia, oportunidad y control de riesgo del servicio de crédito frente a las cambiantes condiciones del entorno?**

La Cooperativa no dispone de ninguna política para controlar el riesgo durante el análisis del crédito, y poder controlar las condiciones económicas del entorno.

**m) ¿Considera usted necesario que la cooperativa adopte un manual de políticas y procedimientos para el manejo adecuado de sus operaciones crediticias? Por qué?**

Sí, porque a través del Manual tanto el socio como la institución serían responsables de cumplir con todo lo estipulado, permitiendo de esta manera realizar un adecuado análisis previo la concesión del crédito y así evitar problemas futuros, permite también estabilidad en el giro de capital y recuperación del mismo.

**j) ¿Cuenta la cooperativa con un plan de cuentas que cumpla con las necesidades y requerimientos de las diferentes áreas?**

Si la cooperativa aplica el plan de cuentas definido y promulgado por la Superintendencia de Bancos.

## **1.8. Construcción de la Matriz FODA**

### **1.8.1. Fortalezas**

- 1.8.1.1. Confianza de los socios en la cooperativa.
- 1.8.1.2. Personal con experiencia y comprometido con la Institución.
- 1.8.1.3. Plan de cuentas acorde al requerimiento Institucional.
- 1.8.1.4. Cuenta con un buró de crédito para el análisis
- 1.8.1.5. Conocimiento de su nicho de mercado.

### **1.8.2. Oportunidades**

- 1.8.2.1. Programas de capacitación por centros de formación profesional.
- 1.8.2.2. Incremento de la demanda de servicios no financieros en el cantón.
- 1.8.2.3. Alianzas estratégicas con otras Instituciones similares.
- 1.8.2.4. Establecer indicadores de gestión.
- 1.8.2.5. Apoyo gubernamental a los sectores productivos

### **1.8.3. Debilidades**

- 1.8.3.1. Inexistencia de un manual de crédito y cobranza.
- 1.8.3.2. Falta de publicidad para promocionar los servicios
- 1.8.3.3. Capacitación en las áreas críticas.
- 1.8.3.4. No existe estrategias de cobranza para recuperación de cartera vencida.
- 1.8.3.5. No dispone de políticas que permita medir la satisfacción del cliente.

#### **1.8.4. Amenazas**

- 1.8.4.1.** Cambios constitucionales y legales pendientes de regulación, generan inseguridad jurídica.
- 1.8.4.2.** La crisis internacional podría incrementar los niveles de riesgo de mercado, liquidez y crédito.
- 1.8.4.3.** Inestabilidad política y económica por parte del gobierno nacional.
- 1.8.4.4.** No contar con la información necesaria en forma oportuna.
- 1.8.4.5.** Presencia de la competencia en su nicho de mercado.

### 1.9. Cruces estratégicos FO FA DO DA

<p><b>EXTERNOS</b></p> <p><b>INTERNOS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDAD:</b></p> <p>Programas de capacitación por centros de formación profesional.</p>	<p><b>AMENAZA:</b></p> <p>Cambios constitucionales y legales pendientes de regulación, generan inseguridad jurídica.</p>
<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <p>Personal con experiencia y comprometido con la Institución</p>	<p><b>FO</b></p> <p>Establecer convenios con centros de capacitación a nivel de cursos de mejoramiento continuo en sistemas cooperativos para el personal, a fin de establecer mejores resultados en beneficio institucional</p>	<p><b>FA</b></p> <p>Mantener en forma periódica reuniones de trabajo para conocer las nuevas disposiciones tributarias y otras de carácter financiero dictaminadas por el Estado, a fin de reajustar las políticas internas de la institución</p>
<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <p>Inexistencia de un manual de crédito y cobranza.</p>	<p><b>DO</b></p> <p>A través de la capacitación profesional, establecer mediante la colaboración del personal el diseño del Manual de crédito y cobranzas a aplicarse en la Cooperativa</p>	<p><b>DA</b></p> <p>Elaborar un Manual de Crédito y cobranzas que sea flexible ante los cambios económicos y necesidades institucionales y se pueda brindar un mejor servicio a los socios</p>

<p><b>EXTERNOS</b></p> <p><b>INTERNOS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDAD:</b></p> <p>Incremento de la demanda de servicios no financieros en el cantón.</p>	<p><b>AMENAZA:</b></p> <p>La crisis internacional podría incrementar los niveles de riesgo de mercado, liquidez y crédito.</p>
<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <p>Confianza de los socios en la cooperativa.</p>	<p><b>FO</b></p> <p>Establecer mecanismos para realizar convenios con otras instituciones para brindar servicios no financieros que permitan cubrir las necesidades del sector y a la vez mejorar las captaciones de recursos económicos y nuevos socios</p>	<p><b>FA</b></p> <p>Estar preparados ante contingencias de índole externo en relación a la recesión económica, mediante el fortalecimiento organizacional interno de la cooperativa, en cuanto al manejo eficiente de sus recursos, especialmente en la línea de crédito.</p>
<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <p>Falta de publicidad para promocionar los servicios</p>	<p><b>DO</b></p> <p>Establecer estrategias de publicidad y promoción de los servicios que brinda la cooperativa, para conocimiento de los socios y público en general.</p>	<p><b>DA</b></p> <p>Preparar al personal ante posibles riesgos financieros en cuanto a recesiones económicas, implementando estrategias para minimizar riesgos, y buscar los mecanismos de protección del capital del socio y de la cooperativa</p>

<p><b>EXTERNOS</b></p> <p><b>INTERNOS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDAD:</b></p> <p>Alianzas estratégicas con otras Instituciones similares</p>	<p><b>AMENAZA:</b></p> <p>Presencia de la competencia en su nicho de mercado</p>
<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <p>Plan de cuentas acorde al requerimiento Institucional.</p>	<p><b>FO</b></p> <p>Buscar mecanismos para realizar alianzas estratégicas con otras cooperativas y aprovechar la utilización del plan de cuentas de la SBS que se aplican en casi todas las instituciones financieras</p>	<p><b>FA</b></p> <p>Aplicar estrategias de mejoramiento a través de la aplicación del plan de cuenta, y otras herramientas contables, y buscar alternativas que permitan lograr que el socio actual de la cooperativa no se cambie a otra entidad financiera,</p>
<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <p>Capacitación en las áreas críticas.</p>	<p><b>DO</b></p> <p>A través de las alianzas estratégicas con instituciones financieras para capacitar al personal en las áreas críticas identificadas principalmente en crédito y cobranzas</p>	<p><b>DA</b></p> <p>Preparar al personal ante posibles riesgos financieros en cuanto a recesiones económicas, implementando estrategias para minimizar riesgos, y buscar mecanismos de protección del capital del socio y de la cooperativa.</p>

<p><b>EXTERNOS</b></p> <p><b>INTERNOS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDAD:</b></p> <p>Establecer indicadores de gestión.</p>	<p><b>AMENAZA:</b></p> <p>No contar con la información necesaria en forma oportuna</p>
<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <p>Conocimiento de su nicho de mercado</p>	<p><b>FO</b></p> <p>Manejar indicadores para medir la gestión administrativa interna y con otras instituciones a fines a la cooperativa para poder mejorar las áreas críticas que determine el análisis.</p>	<p><b>FA</b></p> <p>Aplicar mecanismos para contar con la información oportuna, suficiente y necesaria y transparentar la gestión ante los socios de la cooperativa para impulsar su crecimiento.</p>
<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <p>No existe estrategias de cobranza para recuperación de cartera vencida</p>	<p><b>DO</b></p> <p>Capacitar al personal principalmente al área de crédito y cobranzas para a través de indicadores ir monitoreado la gestión de recuperación de cartera y desarrollar un manual de crédito y cobranzas</p>	<p><b>DA</b></p> <p>Aplicar políticas y mejorar los procedimientos para obtener información diaria para mejorar la colocación y garantizar el menor riesgo en la recuperación de la cartera de crédito.</p>
	<p><b>OPORTUNIDAD:</b></p>	<p><b>AMENAZA:</b></p>

<p><b>EXTERNOS</b></p> <p><b>INTERNOS</b></p>	<p>Apoyo gubernamental a los sectores productivos</p>	<p>Inestabilidad política y económica por parte del gobierno nacional</p>
<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <p>Cuenta con un buró de crédito para el análisis</p>	<p><b>FO</b></p> <p>La administración deberá optimizar el análisis del crédito para mejorar los indicadores y aprovechar el apoyo gubernamental en lo que se refiere a créditos al sector productivo.</p>	<p><b>FA</b></p> <p>Estar preparados ante contingencias externas en relación a las políticas de gobierno, mediante el fortalecimiento organizacional interno en cuanto al manejo eficiente de sus recursos especialmente en las líneas de crédito</p>
<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <p>No dispone de políticas que permita medir la satisfacción del cliente.</p>	<p><b>DO</b></p> <p>Implantar estrategias de mercadeo que permitan incrementar la satisfacción de los clientes actuales y atraer nuevos socios,</p>	<p><b>DA</b></p> <p>Establecer políticas para garantizar una buena atención al cliente y buscar nuevos nichos de mercado y garantizar su permanencia en el mercado financiero</p>

### **1.10. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO**

Del análisis de la información obtenida en la fase del diagnóstico, se puede determinar que el problema de mayor incidencia que atraviesa la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pedro” es el no contar con manuales y principalmente con un Manual de crédito y cobranzas, por lo que existe desconocimiento de la normatividad legal interna y externa en su mayoría, No se ha desarrollado y utilizado mejores técnicas de gestión que nos permita ser más eficientes y competitivos en el entorno de globalización de los negocios financieros.

Además, se requiere de políticas de selección e integración de personal, no existe capacitación continua del personal, no se realizan evaluaciones al desempeño para garantizar la satisfacción del servicio al cliente, La publicidad y promoción de los servicios que otorga la cooperativa es insuficiente. Hay un desconocimiento del manejo del mayor activo que posee la Institución y que corresponde a la cartera de crédito, a pesar de existir un plan de cuentas acorde a las necesidades de la cooperativa, es necesario un manual que guíe los procesos contables, a fin de garantizar la confiabilidad de la información para la toma de decisiones.

Es necesario contar con normas y políticas que prevean estas situaciones y estén consignadas en un Manual que sirva como una herramienta para la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pedro”

### **1.11. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA – DIAGNOSTICO**

Como resultado del diagnóstico efectuado, se concluye que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pedro”, presenta deficiencias en cuanto al manejo administrativo y financiero, debido a la ausencia de una normatividad, políticas y procedimientos internos que permitan manejar con eficiencia y efectividad las actividades en cada área.

De esta manera se determina que el problema fundamental de la institución investigada, siendo su actividad principal colocar recursos económicos es contar con un Manual de Crédito y Cobranzas que garantice el buen manejo de las operaciones crediticias que los socios realizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Pedro".

## CAPITULO II

### 2. BASES TEORICAS CIENTIFICAS

#### 2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

##### 2.1.1. Origen Y Desarrollo Del Movimiento Cooperativo En El Mundo

Cooperativismo, octava edición, Germán Vásquez Galarza, Pág.15 En este documento se menciona al año 1844 como el año de nacimiento del movimiento cooperativo moderno, pues se considera que la primera cooperativa fue la llamada Sociedad de Pioneros Imparciales de Rochdale (Rochdale Pioneers Society) formada por trabajadores de esa ciudad de Rochdale en Escocia y registrada justamente el 24 de octubre de 1844.

Los estatutos de esta sociedad cuya redacción se atribuye al pionero Charles Howarth y las actas de las asambleas, contienen los siete principios fundamentales de la doctrina cooperativista,.

Desde el punto de vista doctrinario, los pioneros de Rochdale habían logrado llevar a la práctica aquello que en teoría habían planteado anteriormente los llamados “socialistas utópicos”, sobre todo Roberto Owen, y Carlos Fourier.

Justamente el calificativo de “utopistas” que se aplica a Owen y Fourier se debe a que sus modelos de organización política y económica son teóricamente magníficos, pero prácticamente irrealizables. En cambio el sistema cooperativo que nació en Rochdale y que tomó varias ideas de los utopistas, logró un modelo viable. Tan viable que después de 140 años el movimiento cooperativista es gigantesco. Se calcula que ahora hay un millón de cooperativas con 180 millones de cooperadores en todo el mundo. En América Latina hay cerca de veinte mil cooperativas con más de cinco millones de socios

## 2.1.2. El Cooperativismo Como Alternativa ante La Globalización

[www.monografias.com](http://www.monografias.com) Juan Luis Alfonso Alemán.

[yamira@eco.upr.edu.cu](mailto:yamira@eco.upr.edu.cu) En esta página Web se menciona que cooperativismo ha devenido real alternativa de desarrollo económico, productivo y social en condiciones de la globalización, sin embargo aún se precisa de profundizar el debate teórico acerca de la importancia que merece el sector cooperativo en este sentido. En correspondencia con lo anterior es necesario:

En primer lugar, establecer la sistematización teórica acerca del proceso de globalización, destacando las consecuencias que de dicho fenómeno se derivan, teniendo en cuenta su alcance en las condiciones del neoliberalismo.

En segundo lugar, analizar la esencia socioeconómica del cooperativismo, como parte esencial de la Economía solidaria, social o del Trabajo, lo que permite delimitar sus potencialidades y los retos que debe enfrentar para convertirse así en una alternativa frente a la globalización en el sentido amplio de la palabra y contribuir a paliar las contradicciones del mundo contemporáneo. Es en esta perspectiva que los autores del presente trabajo realizan un abordaje del tema, siguiendo las líneas de pensamiento antes mencionadas.

### 2.1.2.1. Fundamentación acerca del proceso de globalización

<http://www.monografias.com/trabajos45/cooperativismo-globalización/> [cooperativismo-globalización.](#) En este documento se manifiesta que: El movimiento cooperativo es, sin lugar a dudas, el movimiento socioeconómico más grande del mundo sobre todo el que más humaniza al hombre, ya que tiene como su propia materia prima al ser humano.

Desde el surgimiento hace miles de años de nuestros antecesores hasta la actualidad, el hombre necesitó la cooperación. Desde las primeras manifestaciones espontáneas de cooperación en la Comunidad Primitiva, hasta la constitución en 1844 de la Cooperativa de los Pioneros de

Rochadle, la cual marca el inicio de la era de la cooperativización moderna, se cuenta no sólo con una larga experiencia práctica, sino con un importante caudal teórico y metodológico.

El cooperativismo hoy se expande no solo en los países tercer mundistas si no que también se manifiesta en países desarrollados, estando presente en todas y cada una de las ramas de la economía, por supuesto acorde a las peculiaridades de cada país.

Centroamérica, el Caribe y en general toda América presenta una importante experiencia teórica y práctica de desarrollo del llamado sector solidario de la economía en general y del cooperativismo en particular, donde se revelan un grupo de importantes particularidades, que a su vez devienen retos a enfrentar en el nuevo milenio.

Estas son:

- 1- Pérdida de la naturaleza y esencia cooperativa.
- 2- Cooperativismo financiero de Ahorro y Crédito cuantitativamente fuerte y cualitativamente débil.
- 3- Cooperativismo Agropecuario muy débil.
- 4- Cooperativismo y mutualismo en los Servicios muy diversificado, pero con base débil.
- 5- Deficiente estructura del cooperativismo.
- 6- Marco legal inadecuado y deterioro en las relaciones Estado-Cooperativas.
- 7- Deficientes procesos de Educación.
- 8- Falta de Integración

#### **2.1.2.2. Pérdida De La Naturaleza Y Esencia de las Cooperativas**

**[http://www.monografias.com/trabajos45/cooperativismo-globalizacion/ cooperativismo-globalizacion2](http://www.monografias.com/trabajos45/cooperativismo-globalizacion/cooperativismo-globalizacion2)**. En este documento se

argumenta que: A partir de la declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la identidad cooperativa, podríamos definir a las cooperativas como:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones económicas sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y administración democrática”.

Por supuesto que nuestra interpretación de la naturaleza de las cooperativas debe ser flexible y amplia, con el objetivo de adecuarla a la realidad contemporánea.

Ahora bien, las cooperativas deben sustentarse en valores de autoayuda, equidad y solidaridad, sin estos rasgos una organización no puede ser considerada cooperativa, de la misma manera que una empresa que se proponga como finalidad, como objetivo supremo la obtención de superganancias tampoco podrá ser considerada una cooperativa.

Un elemento de singular importancia en el análisis de la naturaleza de las cooperativas, es su dualidad como: empresa económica con elevada finalidad social. La mayoría de los estudiosos del cooperativismo llegan a la conclusión de que solamente las cooperativas abordan de manera muy sui géneris los dos aspectos antes señalados.

Por otro lado, se presentan aquellos que tienen puntos de vista divergentes, es decir los que ven a las cooperativas en su actuación como una empresa de carácter económico exclusivamente, sin ningún propósito social, en este caso al desvirtuar la esencia del cooperativismo, está se irá debilitando gradualmente y concluirá por desintegrarse La práctica del cooperativismo lo ha demostrado, recordemos la crisis del cooperativismo colombiano de finales de la década de los años 90, donde se desvirtuó totalmente la esencia de las cooperativas y en lugar de potenciar su papel en el desarrollo social, desviaron sus esfuerzos a la obtención desmedida de ganancia lo que dio al traste con su doctrina, también podemos hablar de varios ejemplos en nuestro continente.

Hay teóricos que consideran a las cooperativas en su actuación, sólo como una organización cuya misión es exclusivamente social, por supuesto que en este caso, aunque se nos presenta un objetivo noble, el fracaso sería inmediato al estar alejado de la práctica contemporánea empresarial. Lo que se necesita es una correcta armonía entre lo económico y lo social, entre lo práctico empresarial y lo ideológico cooperativo.

Es decir que estamos en presencia de una empresa que debe lograr ser eficiente, ser competitiva en el plano económico y también eficiente en el plano social, sólo así se logrará rescatar la verdadera naturaleza del cooperativismo y se conjugara la excelencia empresarial con la filosofía cooperativa y solo de esta manera será entonces una real alternativa al desarrollo y se contribuirá de manera decisiva a aumentar el sentido de pertenencia

Hoy en nuestras cooperativas es común sobre todo en las de Ahorro y Crédito encontrar aquellos que llegan a las mismas como simples ahorristas con el propósito solo de acceder a los servicios financieros, por lo que no se sienten dueños.

### **2.1.2.3. Deficiente Estructura Del Cooperativismo**

**Mensaje de la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas, 68ª Día Internacional de la Cooperación, 7 de julio de 1990.** En este mensaje se argumenta que: el hecho de perfeccionar la estructura del cooperativismo no es sólo un reto que se les presenta a las cooperativas, sino una necesidad de la propia estructura del sistema.

Uno de los problemas que el cooperativismo debe atender es, lo relacionado con el tamaño de las mismas; si bien el tamaño considerado de forma aislada no es un elemento distintivo, no es menos cierto que una gran cooperativa es más compleja para su administración y previendo el futuro de las mismas uno de sus problemas es el crecimiento desmedido; debe cuidarse que el gigantismo para que el crecimiento no destruya la naturaleza cooperativa.

Es decir, que las cooperativas no deben crecer solo con la finalidad de expandirse económicamente, lograr dominio de mercado, obtener mayor beneficio, sino que como ya fue señalado, la cooperativa independientemente de su tamaño debe dar prioridad a sus proyectos de desarrollo social y por supuesto que el tamaño no debe limitar en modo alguno los vínculos entre la cooperativa, sus socios y empleados.

Otros elementos a tener en cuenta en la estructura del cooperativismo son:

- 1) La adecuada relación entre los organismos de primer, segundo y tercer grado, en la que se deberá potenciar el nivel de los organismos de primer grado, de los cuales no se debe desplazar el centro del poder y el control.
  
- 2) El fortalecimiento de todos los eslabones u organizaciones que conforman el sistema sobre todo en lo que a democracia participativa se refiere y no concebir la democracia como una jerarquía de poderes drásticamente controlado.

Por último quisiéramos enfatizar en los tipos de cooperativas. La realidad cooperativa nos presentan diversos tipos en todas las áreas de la economía: de transporte, de consumo, de vivienda, de ahorro y crédito, multiactivas, en fin en todas las esferas. En este sentido somos de la opinión que el problema no consiste en establecer una receta para normar que tipo de cooperativa constituir, sino que la esencia radica en que cualquiera que sea la cooperativa que se constituyó de productores o de consumidores tenga en el centro de su acción la satisfacción de las necesidades vitales de un asociado: vivienda, salud, crédito, seguro, educación, etc.

#### **2.1.2.4. Deficientes Procesos de Educación Cooperativa**

**Rivera Rodríguez Claudio A. y Colectivo “La Economía Social ante la Globalización Neoliberal”. Editorial Gente. República Dominicana.2002**

En este documento se menciona que: Uno de los problemas esenciales que presenta el movimiento cooperativo a nivel internacional es la falta de un real y sistémico proceso de educación cooperativa que conduzca a la formación cooperativa de directivos, asociados, empleados, familia, comunidad, que contribuyan a una sólida formación ética, filosófica y técnica y que convierta al recurso humano en la principal fortaleza de este sector. La educación cooperativa esta llamada entonces a convertirse en la real Regla de Oro del Cooperativismo.

#### **2.1.2.5. Falta de Integración**

**Mensaje de la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas, 68ª Día Internacional de la Cooperación, 7 de julio de 1990.**

Al evaluar la estructura del cooperativismo dejamos planteada la idea del fortalecimiento de los organismos de segundo, tercer grado y un debilitamiento de la base; sin embargo más allá de este proceso: Las Confederaciones, Federaciones, Uniones, etc. no han logrado cumplir en toda su dimensión su rol en la integración del sector y sobre todo en generar acciones conducentes a fortalecer no uno u otro tipo de cooperativas (financieras o agrícolas), sino todo el sector cooperativo.

Resumiendo lo anterior podemos afirmar que solo haciendo frente a los retos que impone la realidad al cooperativismo, estaremos fortaleciéndolo como una alternativa a la globalización, no solo en el plano teórico, sino también práctico.

### **2.1.3. Antecedentes Históricos Del Cooperativismo Ecuatoriano - Orígenes Y Primeras Manifestaciones**

**Da Ros Giuseppina, 1985:13. El cooperativismo de ahorro y crédito en el Ecuador, Centro de Estudios Cooperativos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Serie Documentos de Análisis n. 3, Quito (Ecuador).** En los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo ecuatoriano se pueden distinguir por lo menos tres etapas fundamentales: a) la primera se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX, cuando se crean -especialmente en Quito y Guayaquil una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua; b) la segunda empieza a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista; c) la tercera etapa comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de Reforma Agraria (en 1964) y de la nueva Ley de Cooperativas (en 1966), aún vigente.

### **2.1.4. Del Sistema Cooperativo De Ahorro Y Crédito**

**<http://www.gestiopolis.com/> Fundamentos históricos y teóricos del sistema cooperativo de ahorro y crédito Autor: Ing.Com. M. Patricio Barzallo Mendieta** En este documento nos comenta que: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, nació el 30 de marzo de 1818 y falleció el 11 de marzo de 1888, este hombre dejó un legado a la humanidad con una rica experiencia en cooperativismo de ahorro y crédito.

Raiffeisen impulsó al sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, basado en los principios de auto ayuda, auto responsabilidad y auto administración, en su tiempo fundó varias cooperativas en su país natal, y aquellos principios e ideas aun continúan vigentes en más de 100 países del mundo, con alrededor de 300 millones de socios, en más de 700.000 cooperativas.

El inicio de la industrialización en el siglo XX, dio lugar a una economía libre e independiente, apareciendo en los sectores pobres, prestamistas inescrupulosos que agudizaban la miseria, ante esta situación Raiffeisen, fundó en 1846, la asociación para la obtención de pan y frutas. Después de que consideró que solamente la autoayuda sería el medio más eficiente, fundó en 1864 la asociación de crédito de Heddesdorf.

Posteriormente, en 1866 Raiffeisen escribió sus experiencias en su libro: "las asociaciones de cajas de crédito como medida para evitar la miseria de la población rural, artesanal y obreros urbanos", éste libro tubo 8 ediciones y se difundió en todo el mundo.

Para la compensación de liquidez entre las pequeñas Cooperativas de Ahorro y Crédito, se creó en 1872 el Banco Cooperativo Agrario Renano en Neuviend, como primera caja central rural. También trató de crear un Seguro Cooperativo, mismo que fue fundado en Berlín en 1922 y hoy lleva su nombre.

Por lo tanto el mes de marzo constituye para el sistema cooperativo de ahorro y crédito un mes de recordación, ya que fue el mes del nacimiento y muerte de uno de los principales gestores del cooperativismo de ahorro y crédito.

Actualmente el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida, a través de las organizaciones: a nivel nacional que es la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), a nivel Latinoamericano, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), y a nivel mundial, la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU)

### **2.1.5. El Sistema Cooperativo de Ahorro Y Crédito en Ecuador**

**www.gestiopolis.com Aportado por: Ing.Com. M. Patricio Barsallo Mendieta. coaccreea@etapaonline.net.ec** Se menciona en este documento que: La legislación Cooperativa data de 1937, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones Cooperativas de primer y segundo grado, en esto intervinieron directa o indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales, a título personal o encargados por alguna organización de carácter político o social. Cabe citar también la acción desarrollada por los gremios, sindicatos de trabajadores, organizaciones clasistas y personal de movimiento cooperativo sobre todo norteamericano.

La acción de las instituciones religiosas fue dirigida a crear y fomentar la organización de cooperativas de ahorro y crédito.

El 7 de septiembre de 1966 en la presidencia interina de Clemente Yerovi Indaburu, se promulgó la Ley de Cooperativas, y el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo.

El crecimiento cooperativo en la década del sesenta al setenta fue vigoroso (449% de entidades y 402% de asociados); sin embargo, hacia fines de los años de 1970, al reducirse los recursos y la acción de fomento del Estado y del exterior, este proceso desaceleró el crecimiento cooperativo.

Actualmente, predominan las cooperativas de servicios y las de consumo, pero cabe destacar la organización que han sabido desarrollar por iniciativa propia, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la integración cooperativa se sustenta en federaciones verticales y en centrales; además

el índice de penetración cooperativa ha tenido leves incrementos en la década de los ochenta, mientras que en los últimos tiempos como respuesta a la actual crisis del país se ha visto fortalecidas las Cooperativas en especial las de Ahorro y Crédito.

#### **2.1.6. Las Federaciones**

Considerando la precariedad y debilidad de las organizaciones cooperativas existentes en el país a mediados del siglo XX, los esfuerzos de la cooperación internacional se dirigieron hacia la conformación de organismos de integración cooperativa; es decir, a constituir federaciones por cada línea o clase de actividad, para la prestación de asistencia técnica.

Las federaciones debían contribuir al fortalecimiento y consolidación de las pequeñas cooperativas socias proporcionándoles servicios y apoyo de diferente tipo. Sin embargo, las actividades realizadas no respondieron siempre a las necesidades sentidas por las organizaciones integrantes; por eso, una vez que dejaron de recibir ayuda técnica y financiera del exterior, no lograron autofinanciarse y la mayor parte de ellas entró en un proceso de estancamiento y descomposición, dejando de existir varias de ellas frente a la indiferencia de sus afiliadas.

#### **2.1.7. La Dirección Nacional De Cooperativas - MIES**

**Naranjo Mena Carlos, 1999:43. Economía solidaria y cooperativismo. Visión general del marco jurídico del cooperativismo ecuatoriano, Sistema Cooperativo Nacional, Quito (Ecuador).** En este documento se menciona que: Desde 1979 hasta 1999, es decir en 20 años, se han alternado 45 directores nacionales de cooperativas, con un promedio de duración en el cargo de seis meses; en ese lapso de tiempo ha sido

prácticamente imposible programar o peor ejecutar planes de desarrollo para el movimiento cooperativo.

La politización del DINACOOOP "ha permitido la designación de directores sin experiencia, ni ascendencia en el movimiento y sólo con intereses coyunturales que, a su vez, no ha propiciado ni la tecnificación ni la optimización de las condiciones de trabajo del personal y ha estimulado, más bien, su burocratización y la ausencia de propuestas o proyectos de actualización de las normas de control del cooperativismo". Además, dicha situación se ha prestado para que funcionarios inescrupulosos abusen de su posición en la realización de determinadas prácticas y procedimientos administrativos, en desmedro de las organizaciones cooperativas.

Cabe indicar que a partir de 1999, la Dirección Nacional de Cooperativas inició un proceso de saneamiento interno, lo que implicó una renovación de todo el personal de planta con el objetivo de realizar un cambio de orientación sustancial de la institución, (para adquirir una nueva imagen) e iniciar un profundo programa de modernización, con la finalidad de ofrecer un servicio eficaz y oportuno al movimiento. Esa reestructuración coincidió con la presencia en la DINACOOOP de personas vinculadas al movimiento y conocedoras de los problemas que lo agobian.

Dicho proceso condujo a la elaboración de un Plan Estratégico para el período noviembre 2001 - diciembre 2002; y, partir de marzo del 2002, a un proceso de reinscripción de todas las cooperativas existentes en el país, pues se desconocía cuántas de las organizaciones registradas se encontraban todavía activas. Para el efecto, las cooperativas agrícolas regresaron (después de treinta años) bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas.

En el Plan Estratégico de Desarrollo para el Sector Cooperativo se establecieron 6 áreas prioritarias de intervención: fortalecimiento institucional (tanto del movimiento y de sus organismos de integración

como de las instancias gubernamentales a nivel central y local); capacitación y educación (formación de líderes y de equipos especializados de capacitadores, actualizando la metodología e incorporando nuevos instrumentos técnicos); funcionalidad institucional de supervisión y control (fortalecer y coordinar los sistemas de vigilancia a través de la formación de los recursos humanos de la DINACOOOP); difusión y promoción (divulgación de experiencias relevantes que se constituyeran en potenciales ejemplos imitables); marco legal (actualización de la Ley y Reglamento General); financiamiento (mejorar las recaudaciones del 5% para educación cooperativa y buscar fondos nacionales e internacionales para la ejecución de proyectos específicos).

Poco de lo señalado en dicho Plan pudo realizarse (por falta, fundamentalmente, de recursos) antes del reciente cambio de gobierno (15 de enero del 2003) y de la posesión del nuevo Director de la DINACOOOP, que se espera dará continuidad a lo planificado.

#### **2.1.8. La Federación De Cooperativas De Ahorro Y Crédito, Fecoac**

**Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC) - Sistema Cooperativo Integrado, 1998:30. "SOLIDARIA", en: Revista Cooperativa, año 5 - n.4, diciembre, Quito (Ecuador).** En este documento se menciona lo siguiente que: FECOAC fue uno de los primeros organismos de integración que se constituyó legalmente en el Ecuador. Su creación fue el resultado de la labor desplegada, a partir de octubre de 1962, por funcionarios del Punto IV, Cuna Internacional, Cuerpo de Paz sacerdotes ecuatorianos.

Las principales actividades realizadas por dichas instituciones fueron las siguientes: elaboración de un diagnóstico previo de las cooperativas existentes (en 1962, habían sólo 4 cooperativas de ahorro y crédito), formación de líderes, realización de programas educativos y promoción de

la idea integracionista. Como resultado de esta labor de difusión y fomento, se llevó a efecto -en junio de 1963- la asamblea constitutiva de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito con la participación de 34 organizaciones, integradas por un total de casi 3.000 socios.

En cuanto a los objetivos perseguidos, FECOAC, así como las otras federaciones que se constituyeron en los años sesenta, retomó en sus estatutos (casi literalmente) lo establecido en la ley de cooperativas y reglamento general. Se trataba esencialmente de promover la creación de cooperativas de la misma línea, ofrecer asistencia técnica y unificar normas administrativas y contables, proporcionar servicios de auditoría y fiscalización, gestionar créditos y apoyar la creación de uniones provinciales y regionales, entre otras actividades.

El rápido crecimiento experimentado por la federación en la década de los sesenta se debió sustancialmente al apoyo financiero y técnico extranjero: USAID y CUNA se comprometieron a asumir los gastos administrativos y de operación de FECOAC hasta que el movimiento cobrara vigor y autosuficiencia económica (se estableció como meta junio de 1972). Entre 1965 y 1971 las cooperativas afiliadas aumentaron de 143 a 332; los socios se incrementaron de 19.100 a 106.800.

Al finalizar la ayuda internacional, la federación atravesó por serios problemas financieros puesto que no pudo cubrir sus gastos solamente con los aportes del movimiento. Se creó, entonces, un sistema de contribuciones bajo la forma de cotizaciones proporcionales al monto total de los depósitos y aportaciones recibidos por cada cooperativa en el año inmediatamente anterior al del aporte; esta modalidad de cálculo provocó reacciones por parte de las cooperativas afiliadas, acostumbradas a un excesivo paternalismo. Varias organizaciones, sobre todo de la provincia del Tungurahua, solicitaron su desafiliación de la federación aduciendo que las cotizaciones impuestas eran altamente onerosas y de ninguna manera retribuida en servicios, manifestando también cierta

disconformidad con los directivos de la federación en la gestión de la misma. Denunciaron que los elevados sueldos que éstos percibían y la excesiva burocracia existente habían conducido a FECOAC a incurrir en gastos innecesarios. La federación, aún reconociendo su falta de previsión, argumentó que en base al convenio suscrito con la Agencia Internacional de Desarrollo, correspondía a esta organización nombrar funcionarios y determinar sueldos y demás retribuciones así como aprobar presupuestos.

Al no superarse el impasse, se produjo -en junio de 1978- la intervención del Estado y la consiguiente parálisis de actividades. El apoyo brindado por la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), permitió a FECOAC reanudar sus actividades en 1980.

A partir de 1983 comenzó a manifestarse en la federación una nueva orientación en cuanto a prestación de servicios para sus afiliadas. Se superó la concepción anterior de una organización de segundo grado puramente representativa, lo que permitió a FECOAC recobrar la confianza del sector.

Dicho proceso de renovación se fortaleció a partir de 1984, a raíz de una serie de acciones llevadas adelante por la Federación en contra de algunas resoluciones adoptadas por la Junta Monetaria, organismo rector de la política monetaria, que sujetaban a las cooperativas de ahorro y crédito al control de la Superintendencia de Banco, como cualquier otra institución financiera.

En ese mismo año, se establecieron reglas claras de conducta con las cooperativas afiliadas a fin de lograr el autofinanciamiento; se avizoraron objetivos más realistas y se formularon nuevas estrategias tendientes a ofrecer servicios técnicos calificados y a demostrar mayor eficiencia. Se creó un sistema interrelacionado y especializado de servicios (auditoría - asesoría - seguimiento - captación), con miras al fortalecimiento y

consolidación de las organizaciones afiliadas, para asegurar el respaldo a la federación.

En lo que se refiere al crédito, la federación mantenía, en 1988, dos programas: uno de crédito de producción, con fondos procedentes casi en su totalidad de organismos internacionales (BID y COLAC); y otro de créditos de libre administración, con recursos propios. Estos últimos constituían un pequeño porcentaje (4%) de la cartera de FECOAC.

Uno de los principales problemas de la federación siguió siendo la escasez de recursos propios. FECOAC contaba en 1987 con 351 cooperativas socias activas; de estas, no todas cumplían a cabalidad con sus obligaciones por desacuerdo con las políticas y acciones realizadas por la federación.

**Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC)**  
**- Sistema Cooperativo Integrado, 2000:27. "Analizando el futuro del sistema", en: Revista Cooperativa, n.25, agosto, Quito (Ecuador).**

A partir de los años noventa, FECOAC -acatando un pedido de su Asamblea General de Asociados- ha venido trabajando en la elaboración de una propuesta de rediseño de su estructura, asumiendo la configuración de un holding; es decir, descentralizando sus funciones a varias organizaciones satélites especializadas (ACI,1996: 51-54): en 1991 se constituyó la empresa para auditoría y asesoría, AUDICOOP; en 1992 las empresas de estudios y desarrollo, CEDECOOP y de sistemas y servicios informáticos, SYSTECCOOP; en 1995 la corporación de consultoría técnica, CONSULCOOP; en 1998 una agencia de protección de depósitos SOLIDARIA; y, por último, en 1999 se creó la Caja Central Cooperativa, FINANCOOP. Antes de que se conformen estos organismos, ya se había creado, en 1986, la Fundación de Desarrollo Cooperativo (FUDECOOP), entidad privada de fomento y apoyo a las cooperativas de ahorro y créditos rurales. El apoyo financiero y técnico para la creación de ese sistema La Unión Nacional de cooperativas de ahorro y crédito

"SOLIDARIA" tiene como objetivo fundamental coadyuvar al fortalecimiento, solvencia y confianza en las cooperativas asociadas a través de la asistencia técnica y financiera. Se constituye en una especie de "sello de calidad" que garantiza la situación económico-financiera de las cooperativas asociadas para lograr un mayor nivel de competitividad en los servicios ofrecidos.

FINANCOOP, como organismo cooperativo de segundo piso, tiene como objetivo principal movilizar los recursos desde las instituciones superavitarias a las deficitarias calificadas, para solventar eventuales problemas de liquidez con tasas de interés y plazos preferenciales.; además, opera canalizando fondos de instituciones de desarrollo para apoyar el fortalecimiento y crecimiento sustentable del sector. Cooperativo integrado fue proporcionado por la DGRV-CONCAF (Confederación de Cooperativas de Alemania).

Miembros de esas empresas satélites son las cooperativas de ahorro y crédito interesadas, en calidad de socias accionistas, y la Federación. Aun gozando de autonomía administrativa y económica, se había establecido que dichas organizaciones debían sujetarse a los lineamientos generales establecidos por la entidad central (FECOAC).

Según una evaluación realizada en junio del 2000, se concluyó que las estrategias adoptadas por dichas corporaciones especializadas habían sido idóneas para fortalecer el sistema cooperativo nacional de crédito, a pesar de un escenario de alta competitividad; la eficacia del sistema integrado se basaba sobre todo en la calidad de los servicios ofrecidos. Eso había permitido lograr la sustentabilidad de las organizaciones.

Sin embargo, a partir de agosto del mismo año, al posesionarse la nueva directiva de la Federación, se procedió a un "reordenamiento" administrativo de la entidad, volviendo a centralizar la prestación de los servicios de auditoría, crédito, capacitación, consultoría y asistencia técnica, en plena conflictividad y abierta ruptura con las empresas

especializadas existentes a la cuales se les habían delegado dichas funciones.

Según afirmaciones del entonces gerente general de FECOAC, "la presencia de las corporaciones en el sistema cooperativo nacional desplazó en gran medida a la Federación, pues con los servicios corporativos coparon el ámbito de vinculación y acción recíproca anteriormente existente. Todos los servicios que requiere el sistema cooperativo han sido cubiertos en un cien por ciento por las cinco corporaciones: AUDICOOP, FINANCOOP, CONSULCOOP, CEDECOOP Y SISTECOOP. La FECOAC ha desaparecido en este gran concierto de servicios; sin embargo, se ha pretendido justificar este hecho asignándole el espacio de la defensa. ¿Defensa de quién? Todos sabemos que para ello necesitamos de la asistencia técnica y financiera...

**Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), 2001:27-29. "Informe del Gerente general", en: Revista Cooperativa, n. 27, Quito (Ecuador). Federación Nacional de Cooperativas Pesqueras del Ecuador (FENACOPEC), 2003.** En esta revista se habla sobre que: La presencia de las corporaciones, en el transcurso del tiempo, no aportaron - organizacional ni financieramente - réditos positivos a la Federación, por el contrario, se constata..... falta de seriedad y cumplimiento a los compromisos establecidos y, lo más grave, el compromiso político demostrado alrededor del Proyecto de Ley Reformatoria a la Ley General de Instituciones Financieras y otras Leyes, impulsadas por la Superintendencia de Bancos y el BID... [la polémica se situaba alrededor del organismo que debía ejercer el control y supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito]. En este marco contrastante [se enmarcaba] la decisión de los directivos de FECOAC de retomar los servicios e independizar a las Corporaciones. .

FECOAC está administrada por representantes de las cooperativas de ahorro y crédito socias, elegidos en Asamblea General en base a su formación profesional y experiencia cooperativa.

**Burneo Esteban, 2001:31. "Entrevista", en: SWISSCONTACT, INFOCREAR, Informativo del Proyecto de Crédito y Ahorro Rural n.5, octubre, Quito (Ecuador).** Dice: Mientras FINANCOOP y las otras corporaciones apoyaban el Decreto Ejecutivo que determinaba que las cooperativas de ahorro y crédito debían someterse al control y supervisión de la Superintendencia de Bancos, la Federación se oponía, afirmando que la Ley de Cooperativa de 1966 establecía que dicho control correspondía de manera exclusiva a la Dirección Nacional de Cooperativas y además argüía que, puesto que un decreto no puede modificar una ley por ser de grado jerárquico inferior, dicho decreto era inconstitucional. La diferente visión se amparaba en el grado de eficiencia y capacidad de desempeño de ambos organismos, pues la Dirección Nacional de Cooperativas no había demostrado, en tantos años, mayor competencia en el cumplimiento de dichas funciones. La Federación se distanció también de la DRGV-CONCAF y WOCCU-Ecuador por cuanto "estos organismos se han identificado plena y decididamente con el proyecto de ley sustentado por el BID y la Superintendencia de Bancos".

Además de eso, las cooperativas de ahorro y crédito incorporadas al control de la Superintendencia de Bancos desde 1983, conformaron la Asociación de Cooperativas Reguladas - ACSB (la que obtuvo su personería jurídica a principios de 1999), con la finalidad de "representar y apoyar gremial y técnicamente a sus asociadas para incrementar y elevar la competitividad del sector". Obviamente,

Esa decisión restó también representatividad a la Federación y la debilitó. **(Frixone Franco, 2001: 10)**, pues las cooperativas reguladas son las de mayores dimensiones.

## **2.2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LAS COOPERATIVAS**

### **2.2.1. Concepto De Cooperativa**

#### **Ley de Cooperativas, Art.1 Pág. 11**

Son Cooperativas las sociedades de derecho privado formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Según esta Ley de Cooperativas, lo definen como una sociedad conformada por personas ya sean naturales o jurídicas, cuyo fin es común, mediante la aportación económica de todos sus miembros, actuando bajo principios éticos y morales.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro.

### **2.2.2. Fines De Las Cooperativas**

**AILLON, A. Jaime, 2004:15** Sobre los fines de las cooperativas afirma: Satisface una necesidad común de los socios, sin perseguir finalidad de lucro y con el aporte integral de todos los socios. Busca satisfacer la cooperativa, una necesidad de tipo social, como la provisión de artículos de primera necesidad para personas de limitados recursos. La solución del problema de la vivienda. La adquisición de instrumentos de trabajo mediante aportación común.

El autor sugiere que los fines permitirán lograr satisfacer las necesidades individuales y colectivas de los socios, logrando alcanzar beneficios no solo económicos sino también sociales.

### **2.2.3. Objetivos Que Persiguen Las Cooperativas**

**AILLON, A. Jaime, 2004:18** El autor manifiesta que: La cooperativa como empresa tiene “personería jurídica”, lo que le permite realizar actos y contratos valederos. Debe sujetarse a las leyes económicas, buscando el financiamiento de sus operaciones, procurando que los socios reciban el interés que les corresponde a sus aportaciones. Deberá buscar el financiamiento del fondo de reserva y del fondo para la educación. La cooperativa necesita de administradores (gerentes), capacitados en el campo de negocios, que emprendan en proyectos factibles de realizar, que inviertan apropiadamente las aportaciones de los socios, que manejen con probidad los fondos y eviten poner en peligro el capital de la cooperativa.

De acuerdo al autor, los objetivos que persigue una cooperativa deben estar enmarcados en la confianza que ésta debe brindar a sus socios, a través de la prestación de servicios confiables, y la protección del capital.

### **2.2.4. Clasificación De Las Cooperativas**

Según la ley de Cooperativas de Ecuador se clasifican en cuatro grupos:

#### **2.2.4.1. Cooperativas de producción:**

Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una empresa manejada en común.

#### **2.2.4.2. Cooperativas de consumo:**

Son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio.

#### **2.2.4.3. Cooperativas de ahorro y crédito:**

Son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.

**La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (R.O. 250, 23-I-2001)** dispone que las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, están sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos.

#### **2.2.4.4. Cooperativas de servicios:**

Son las que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad.

### **2.3. MANUALES DE ORGANIZACIÓN**

#### **2.3.1. DEFINICIÓN**

**GRAHAM Kellog, (2005)", manifiesta,** "El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo".

**TERRY G. R, expresa, (1999)** "Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa".

**CONTINOLO G, define, (1982)** "Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado

*sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo".*

**Giovanny E. Gómez** – [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) manifiesta que: Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

El manual de procedimientos.- es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

### **2.3.2. Importancia De Manual De Políticas Y Procedimientos**

***HAMILTON, Alexander (2005) en su obra "Guía práctica para elaborar manuales de políticas y procedimientos" dice:***

*"Los Manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema. Dentro del ámbito de los negocios, cada vez se descubre más la necesidad e importancia de tener y usar Manuales, que le permitan a una organización*

*formalizar sus sistemas de trabajo, y multiplicar la tecnología que le permita consolidar su liderazgo y su posición competitiva”. “Los Manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez....Los Manuales son a la organización, lo que los cimientos son a un edificio.”*

**HAMILTON, Alexander (2005) en su obra “Guía práctica para elaborar manuales de políticas y procedimientos” dice:**

*“No documentar la tecnología en una organización equivaldría a que cada nueva generación de la humanidad empezara de cero para descubrir, redescubrir e inventar conocimientos, medicamentos, equipo electrónico, computadoras y tecnología.....los Manuales al documentar la tecnología de una organización, no pretenden suprimir las habilidades y sentido común de la gente que allí labora, lo que pretenden es que en lugar de que la gente ande diariamente apagando fuegos y desperdiciando su talento, se dedique a mejorar los sistemas de trabajo y el nivel de competitividad de la organización. Los Manuales documentan la experiencia de la organización, incluyendo claramente lo que ha probado ser útil para su tipo particular de negocio, considerando lo que los procesos si deben o no hacer para que estos cumplan con su razón de ser de una manera más eficiente. Por lo tanto, si usted también valora la experiencia de las personas y la tecnología que su organización está generando día con día, elaborar, actualizar y enriquecer continuamente sus Manuales, facilitarán que la riqueza tecnológica de su organización pueda ser aprovechada al máximo en beneficio propio.”*

**HAMILTON Alexander. Ob. Cit., 2005. Pág. 5** dice: Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar como puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

Todo manual de organización tiene como objetivo efectuar una detallada y clara exposición de los fines que pretende alcanzar y de los cargos que consta dicha organización. Un manual de organización para una cooperativa es importante, ya que constituye una guía segura que orienta a esta organización en múltiples circunstancias, mediante el seguimiento de instrucciones que referentes a cada área y tarea se encuentran registradas. Esto quiere decir que un manual debe ser el reflejo de una administración bien organizada y eficiente, que analiza constantemente las funciones y métodos de trabajo, procurando a cada momento su tecnificación y racionalización.

### **2.3.3. Características de los Manuales**

**FRED, R. David, (2004)**, manifiesta que un manual de instrucciones en forma general debe contener los siguientes aspectos:

- a)** Plan esquemático de la organización
- b)** Las funciones esenciales de cada área
- c)** Plan de cuentas, con sus divisiones y subdivisiones e indicaciones para el uso de cada rubro.
- d)** Formato, formularios a utilizarse explicando su forma de empleo.
- e)** Textos de entrada original, auxiliares, señalando la fuente, registros y formas de control.

- f) Procedimientos de trabajo para cada tarea expuestos minuciosamente.
- g) Indicaciones que deslinden la responsabilidad de trabajo
- h) Información mensual o periódica que debe confeccionarse obligatoriamente.

Este autor da a conocer las características más importantes que debe poseer un Manual, para que exista mayor comprensión de la institución que desee implantarla.

#### **2.3.4. Las Políticas**

**DEMING Edward. Cultura de la Calidad. Editorial Mc Graw Hill. México D. F.: Primera Edición. 2000. Pág. 14** dice: “Las políticas mantienen una organización ordenada, y por otro lado, las políticas deben ser pensadas y diseñadas para facilitar que las cosas se hagan correctamente. Las políticas bien desarrolladas pueden ayudar a evitar el desorden dentro de una organización y políticas mal diseñadas pueden paralizar la organización” “El propósito real de las políticas en una organización, es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades. Una política tiene razón de ser, cuando contribuye directamente a que las actividades y procesos de la organización logren sus propósitos. Todas las organizaciones conscientes o no de ello, se rigen por políticas independientemente de que estén o no por escrito.”

Las políticas son elementos administrativos que sirven para poner orden en los puestos de trabajo, si bien es cierto no son normas que deben ser acogidas a rajatabla, su flexibilidad debe permitir que el colaborador las absorba paulatinamente y conviva con ellas como si formara parte de su vida laboral, con lo que se fomentará la eficiencia operativa.

**DEMING, Edward (2000) en su obra “Cultura de la Calidad” dice:** “Las características de una política son las siguientes:

1. Establece lo que la Dirección quiere o prefiere que se haga.
2. No dice cómo proceder (eso lo dice el procedimiento).
3. Refleja una posición directiva para todas las situaciones similares.
4. Ayuda a las personas de nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la Dirección.
5. Tiende a darle consistencia a la operación.
6. Es un medio para que a todos se les trate equitativamente.
7. Orienta las decisiones operativas en la misma dirección.
8. Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo, tomen la misma dirección.
9. Les quita a los ejecutivos la molestia de estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios.

**DEMING Edward. Ob. Cit., 2000. Pág. 15.**

Los pasos a seguir para elaborar y desarrollar políticas funcionales completas y bien dirigidas, se mencionan a continuación:

1. Si se van desglosando todos los aspectos relacionados al tema elegido. No debe quedar ninguna duda acerca de “que”, “cómo”, “quién”, “dónde” y “en qué casos se pueden hacer las cosas”.

Para hacer una descripción clara de política se requiere redactar un conjunto de ideas y párrafos; y,

2. Si cada párrafo redactado, contiene Criterios y Normas específicos de actuación. La Norma sirve como punto de comparación, si es correcto, si está aprobado o si está completo.”

Las políticas ayudan a tomar decisiones acertadas, dirigidas siempre al cumplimiento de la misión institucional, en busca de lograr los objetivos propuestos en la planeación directiva y hacer las cosas bien a la primera vez, que es lo que el cliente espera al estar dispuesto a ser socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito” San Pedro de Cayambe, de esta manera, va orientando la manera de actuar de todos quienes conforman la institución.

## **2.4. Definiciones Varias**

### **2.4.1 Procedimiento**

**José Palma - [japmalaga@star.com.pe](mailto:japmalaga@star.com.pe)** manifiesta que: Es la descripción de las operaciones; Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

### **2.4.2. Préstamo**

**<http://www.todoprestamos.com/prestamos/prestamo/>** Un préstamo es una operación por la cual una entidad financiera pone a nuestra disposición una cantidad determinada de dinero mediante un contrato. En un préstamo nosotros adquirimos la obligación de devolver ese dinero en un plazo de tiempo establecido y de pagar unas comisiones e intereses acordados. Podemos devolver el dinero en uno o varios pagos, aunque, habitualmente, la cantidad se devuelve en cuotas mensuales que incluyen las comisiones y los intereses.

Al hablar de préstamo, la cantidad de dinero que pedimos prestada se llama el 'principal', mientras que el 'interés' es el precio que pagamos por poder disponer de ese dinero. El periodo de tiempo para pagar el préstamo se conoce como el 'plazo'.

### **2.4.3.1. Importancia Del Préstamo**

Desde el punto de vista macroeconómico:

- a)** Impulsa la inversión productiva de las empresas, apoyando así al crecimiento.
- b)** Dinamiza la economía de un país, incentivando la generación de riqueza, oferta y demanda de productos.
- c)** Contribuye a la generación de empleo.
- d)** Permite, en micro finanzas, la incorporación de segmentos de la población con menores posibilidades de acceso a las actividades económicas.

Desde el punto de vista de las Cooperativas:

- a)** Es una fuente de ingresos y por tanto generadora de rentabilidad.
- b)** Les permite ofrecer servicios financieros.
- c)** Potencia el crecimiento sostenido de la institución.
- d)** Fortalece el vínculo con los clientes/socios.

Desde el punto de vista del Socio:

- a)** Permite disponer o apalancar recursos para sus actividades.
- b)** Eleva la autoestima de sus clientes/socios que se sienten capaces de asumir y beneficiarse de la intermediación financiera.
- c)** A través de ciertas tecnologías y productos específicos, fortalece la organización de clientes/socios, para el desarrollo eficiente de sus actividades.

#### **2.4.3.2. El Préstamo Esta Basado En La Confianza**

La empresa que extiende un préstamo está expresando dentro de varios aspectos:

- a) Confianza en que el socio intenta pagar la deuda
- b) Confianza en que el socio puede pagarla
- c) Confianza general en la solvencia moral y económica
- d) Confianza en que no sucederá nada que impida pagar entre este momento y el momento en que se venza la obligación.

#### **2.4.3.3. Tecnología Crediticia**

**[//www.winnernet.org/esp/portal\\_pub/informacion/informacion.php?in\\_fid=37](http://www.winnernet.org/esp/portal_pub/informacion/informacion.php?in_fid=37) - Ponencias del Seminario Virtual acerca de la "Tecnología Crediticia aplicable a las PYMES en Perú".**

La tecnología crediticia es el conjunto de principios, políticas, procedimientos y prácticas aprendidas y desarrolladas por una institución que se propone penetrar en el mercado financiero a las pymes; es decir es el "Know how" y busca fundamentalmente sustituir las garantías tradicionales que no tienen las pymes por sustitutos que limiten los riesgos y los costos de la información sin elevar el costo del crédito. Se trata entonces de desarrollar mecanismos de selección y retención eficientes que minimicen los riesgos y que a su vez no generen altos costos.

#### **2.4.3.4. Clasificación de los Préstamos**

**Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria - Título IX, capítulo II, art. 5**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos en la sección II ELEMENTOS DE LA CALIFICACION DE ACTIVOS DE RIESGO Y SU CLASIFICACION en el ARTÍCULO 5 lo

realiza de acuerdo al destino, normas adoptadas por la gran mayoría de Cooperativas que se encuentran bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas del MIES y es el siguiente.

- 1) Comerciales
- 2) Para vivienda
- 3) Para consumo
- 4) Para la Microempresa

De las investigaciones realizadas a un gran número de Cooperativas controladas por el MIES, también se clasifican por el tipo de garantía:

- 1) Quirografaria
- 2) Prendaria
- 3) Crédito hipotecaria

Y finalmente se considera el plazo de los préstamos.

- 1) Crédito de corto plazo
- 2) Crédito de largo plazo

#### **2.4.3.5. Garantía**

**<http://www.definicionabc.com/general/garantia.php>** En términos generales, por garantía se refiere a la acción que una persona, una empresa o comercio despliegan con el objeto de afianzar aquello que se haya estipulado, es decir, a través de la concreción o presentación de una garantía, lo que se pretenderá hacer es dotar de una mayor seguridad al cumplimiento de una obligación o al pago de una deuda, según corresponda.

#### 2.4.3.6. Tipos de Garantía

<http://www.google.com.ec/#q=tipos+de+garantias+financieras> En

esta página se menciona los siguientes tipos de garantía:

**a) Hipotecarios.-** Se trata de aquellos préstamos, en los que la única instrumentación que respalda la operación es la constitución de una hipoteca sobre el inmueble que es objeto de compra - venta por parte del socio.

También dentro del universo de las garantías para diversas operaciones de crédito, la hipoteca ocupa un lugar de privilegio debido a la seguridad que un inmueble representa para el acreedor. Sin embargo, a pesar de la calidad que puede representar la garantía constituida sobre un determinado inmueble, las entidades financieras no pueden dejar de evaluar la idoneidad del cliente dado que, en caso de incumplimiento por parte de éste, aquellas deberían iniciar un proceso de ejecución y recuperación del bien que, además de costoso, no constituye el objeto primario por el cual las entidades financieras desarrollan operaciones hipotecarias.

**b) Prendarios.-** Se trata de aquellos préstamos, en los que la única instrumentación que respalda la operación es la constitución de una prenda sobre bienes muebles que sean objeto de compra - venta por parte del cliente. Al igual que en los créditos hipotecarios, las entidades optan, por lo general, en efectuar contratos de mutuo con garantía prendaria accesoria.

La prenda es una garantía de tipo real, es decir constituida sobre bienes. En el caso de la hipoteca los bienes afectados en garantía son inmuebles o buques, en cambio, los contratos prendarios se constituyen sobre cosas muebles (rodados, maquinarias, títulos, certificados de depósito etc.)

**c) A sola firma.-** Se trata de aquellos préstamos que las entidades financieras acuerdan contra la entrega por parte del deudor de letras, pagarés, y otros documentos suscritos con su firma o de varias personas en forma mancomunada, ya sea que se trate de operaciones amortizables o de su pago íntegro.

### **Tasa De Interés**

**<http://www.tasas.us/nominal/mercado/definicion-en-tasas-de-interes/>**

En esta página la definición es la siguiente:

Es la valoración del costo que implica la posesión de dinero producto de un crédito. Rédito que causa una operación, en cierto plazo, y que se expresa porcentualmente respecto al capital que lo produce la tasa de interés. Es el precio en porcentaje que se paga por el uso de fondos prestables.

#### **2.4.3.6.1. Tasas De Intermediación Financiera**

**[http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa de interes](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_interes)** En esta página se definen los siguientes conceptos:

##### **a) Tasa de Interés Activa**

Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

##### **b) Tasa de Interés Pasiva**

Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

**c) Tasa de interés Preferencial**

Es un porcentaje inferior al "normal" o general (que puede ser incluso inferior al costo de fondeo establecido de acuerdo a las políticas del Gobierno) que se cobra a los préstamos destinados a actividades específicas que se desea promover ya sea por el gobierno o una institución financiera.

**d) Tasa de Interés Real**

Es el porcentaje resultante de deducir a la tasa de interés general vigente la tasa de inflación.

**2.5. EL PROCESO DE CRÉDITO**

El otorgamiento del crédito sigue unos ciertos lineamientos, a seguir cuyo final no es el otorgamiento o el desembolso de un capital, sino en la recuperación de la misma obligación.

**2.5.1. Origen**

En esta etapa de origen incluye todas aquellas actividades que se llevan a cabo antes de autorizar el desembolso de fondos provenientes de un crédito. El proceso de origen incluye la determinación de tipo de cliente o mercado meta que el intermediario quiere servir hasta los criterios específicos de análisis y aprobación crediticia para préstamos individuales, o en el caso de micro-finanzas, el crédito con garantías solidarias.

Durante esta etapa, la administración y la junta o Consejo deben decidir que tipo de crédito desean tener en su cartera, con base a los conocimientos y la experiencia de sus funcionarios, el deseo del intermediario para asumir el riesgo y su estrategia de crédito y comercio en general.

Los factores que deben evaluar son (1) la capacidad de pago y (2) el carácter o la reputación del deudor.

El primer factor incluirá la solidez financiera del deudor, su liquidez, habilidad para generar suficientes ingresos o flujos de efectivo para el pago de la deuda, el valor de garantías reales (cuando se requieren), y otras fuentes de pago tales como avales o fiadores (lo cual también requiere de la capacidad de pago).

El segundo implica una revisión de las experiencias pasadas del negocio del deudor, su historial de crédito y otras fuentes de información – datos proporcionados por vecinos, proveedores, etc., que den fe sobre su carácter y moral.

El proceso de aprobación de crédito se deberá definir claramente en la política de crédito. La misma debe ser implementada a través de procedimientos que sean del conocimiento de todas las personas involucradas en el proceso de crédito.

Un proceso estructurado de aprobación facilita un mayor nivel de revisión conforme el nivel de riesgo aumenta.

El desembolso de fondos es el paso final en la etapa de origen. Este proceso debe estar separado del área o personal de aprobación y debe servir como un punto de control interno. Antes de otorgar cualquier cantidad de fondos, el responsable debe asegurarse que toda la documentación está en el archivo, y se han recibido todas las firmas necesarias y si es necesario, se ha completado un examen legal.

### **2.5.2. El Seguimiento**

La siguiente etapa en el proceso crediticio es el seguimiento de la deuda y es esencial para una buena administración del riesgo de crédito. El seguimiento se aplica en tres niveles:

- a) Los individuos a los que la entidad otorga crédito se deben visitar con cierta regularidad para asegurarse de que continúan siendo aceptables.
- b) Se le debe dar seguimiento a la cartera en su totalidad para mantener a la administración y la junta o consejo informados sobre la calidad y tendencias.
- c) Concentración de crédito (por industria, sector o grupo de deudores en el caso de micro finanzas) se deben monitorear para asegurarse de que los niveles de riesgos son razonables y de acuerdo con la política.

El seguimiento inicial y continuo de cada relación crediticia se deberá hacer por el oficial de crédito. El ejecutivo de crédito es el más cercano y el que cuenta con la mayor información sobre cada uno de los deudores y por lo tanto, es quién debe estar pendiente de cambios en la condición financiera del deudor.

### **2.5.3. La Recuperación o Cobro**

Exigentes políticas de cobro son otro elemento esencial del proceso crediticio, las políticas deben definir estrictamente cuando se renuevan los préstamos o extienden los plazos y en que situaciones son adecuadas estas acciones, ya que la administración no las debe usar para reducir créditos vencidos o en estado de morosidad, o simplemente para aplazar alguna acción correctiva.

El ejecutivo de crédito es el más indicado para reconocer problemas potenciales o existentes, y el proceso de evaluación interna debe corroborar su habilidad y disposición para hacerlo. Al detectarse o

anticiparse problemas en algún préstamo, una respuesta a tiempo es esencial.

## 2.6. RIESGO FINANCIERO

[http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo\\_bancario](http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_bancario) El concepto de riesgo bancario se refiere a todos los distintos tipos de riesgos que enfrentan las instituciones bancarias cuando llevan a cabo sus actividades. Normalmente, éste varía dependiendo del tipo de negocios que desarrolle dicha institución.

Un banco es un tipo especial de empresa, que capta dinero del público, estos recursos del exterior, conjuntamente con los recursos propios de la entidad son transferidos en forma de préstamos, a terceros, que pagan intereses por el uso del dinero. Así, usualmente los recursos con los que un banco genera sus ingresos son, en parte propios (patrimonio o capital), y mayoritariamente ajenos (depósitos del público). Por ello, dado que la mayoría del dinero que un banco administra no le pertenece, la gestión bancaria requiere un proceso constante de evaluación y medición de los riesgos a los que se exponen los recursos de los depositantes en las operaciones de la entidad.

Estos riesgos, en conjunto, se denominan *riesgo bancario* y su administración suele ser regulada por los organismos supervisores de la banca (Superintendencias) en cada país individual. Una preocupación básica de estos organismos es asegurar que cada entidad bancaria pueda devolver los depósitos del público, lo que requiere de un nivel adecuado de capital para que, en caso de una pérdida, ésta se cubra con recursos propios y no con dinero del público. Por ello, cada entidad debe tener un capital proporcional a los recursos que arriesga y al nivel de riesgo al que los expone. Esta relación entre lo propio y lo arriesgado se conoce como Nivel de Solvencia, y determinar su proporción ideal es objeto de esfuerzos internacionales.

### 2.6.1. Concepto de Riesgo

**<http://www.monografias.com/trabajos35/tipos-riesgos/tipos-riesgos.shtml>**

Riesgo es la contingencia, probabilidad o proximidad de un peligro o daño. Riesgo es la posibilidad de sufrir algún tipo de perjuicio o de no tener éxito en alguna acción emprendida, lo que en términos económicos va ligado a la probabilidad de sufrir pérdidas económicas. El riesgo es sustancial a todas las actividades económicas y en un sentido económico, puede definirse como la volatilidad o incertidumbre relativa a la rentabilidad esperada del activo.

La expresión exposición al riesgo quiere significar la condición de estar desprotegido contra determinados riesgos, es decir, que la estabilidad esperada es variable y que dentro de esta variabilidad se incluye la posibilidad de incurrir en pérdidas. En los mercados eficientes existe una relación directa entre rentabilidad y riesgo, de tal manera que mayores rendimientos de un activo deben estar acompañados de mayores riesgos y viceversa.

Es una medida de potencial de pérdida económica o lesión en términos de la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado junto con la magnitud de las consecuencias

### 2.6.2. Protección Contra el Riesgo

**[http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo\\_bancario](http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_bancario)** En esta página se menciona que: Con el propósito de proteger a los ahorradores y clientes de las instituciones bancarias, al sistema financiero y, por consiguiente, a la economía nacional, existen entidades que controlan las actividades que llevan a cabo estas instituciones, buscando mantener en niveles aceptables los diferentes tipos de riesgo y evitar, por lo tanto, la posibilidad de grandes pérdidas.

En cada país existen dichas entidades reguladoras, como normalmente son las Superintendencia Bancaria y el Banco Central de cada país (casi siempre el emisor de la moneda).

Sin embargo, a nivel mundial, el mayor representante de estos esfuerzos es el Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria (llamado así porque se reúne en Basilea, Suiza), que agrupa a los representantes de bancos centrales y supervisores de entidades financieras de 10 países. Este Comité trabaja identificando prácticas bancarias sanas, con las que reconoce principios básicos, los cuales difunde mundialmente. Cualquier país, de acuerdo con el grado de desarrollo de su sistema financiero, puede adoptar conjuntos de prácticas y principios según sus necesidades. Se reconocen dos conjuntos de principios, uno emitido en 1988, llamado “Acuerdo de Capital de Basilea”, que reúne prácticas básicas en riesgo bancario, y otro más reciente, ratificado este año, conocido como “Convergencia internacional de medidas y normas de capital” o “Basilea II”, donde se establecen formas más avanzadas de administrar dicho riesgo.

#### **2.6.2. Administración Del Riesgo**

**[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva\\_codificacion/todos/L1\\_X\\_cap\\_I.pdf](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_X_cap_I.pdf)**

Es el proceso mediante el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan / mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración.

##### **2.6.2.1. Exposición**

Está determinada por el riesgo asumido menos la cobertura implantada;

##### **2.6.2.2. Riesgo de crédito**

Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que

conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas;

#### **2.6.2.3. Riesgo de mercado**

Es la contingencia de que una institución del sistema financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance;

#### **2.6.2.4. Riesgo de tasa de interés**

Es la posibilidad de que las instituciones del sistema financiero asuman pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en las tasas de interés pactadas, cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes;

#### **2.6.2.5. Riesgo de tipo de cambio**

Es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la institución controlada por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones netas que mantenga una institución controlada, en cada una de las monedas con las que opera;

#### **2.6.2.6. Riesgo de liquidez**

Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables.

#### **2.6.2.7. Riesgo Operativo**

Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.

Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación. Agrupa una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses;

#### **2.6.2.8. Riesgo legal.-**

Es la probabilidad de que una institución del sistema financiero sufra pérdidas directas o indirectas; de que sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes puedan verse incrementados más allá de los niveles esperados, o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven de la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control, dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; o de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio, o porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas; y, (sustituido con resolución No. JB-2008-1202 de 23 de octubre del 2008).

#### **2.6.2.9. Riesgo de reputación**

Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución del sistema financiero por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos,

que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad.

### **2.6.3. Manejo Del Riesgo**

**[www.monografias.com](http://www.monografias.com). Aspectos básicos del Análisis de créditos.**

**[manez@grupobisa.com](mailto:manez@grupobisa.com)** Se menciona que: Es el proceso de manejar la probabilidad o la gravedad de un hecho adverso en un rango aceptable o dentro de los límites establecidos en la institución.

Las entidades pueden tomar varias decisiones sobre cómo manejar el riesgo. Estas pueden ser:

- a) Evitar el riesgo
- b) Asumir o conservar el riesgo
- c) Transferir el riesgo
- d) Cubrir financieramente el riesgo
- e) Combinar los riesgos

## **2.7. LOS ESTADOS FINANCIEROS**

**<http://www.mailxmail.com/curso-estados-financieros/concepto>** Se

dice que: Los Estados Financieros son los documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una empresa, es decir, la información necesaria para la toma de decisiones.

Los Estados Financieros de una Empresa cualquiera sea su naturaleza proporcionan a esta una información útil que les permita operar con eficiencia ante cual consideración es necesario de tener un registro de los acontecimientos históricos, en otras palabras desarrollar la Contabilidad en moneda nacional con la finalidad de proporcionar información financiera de la empresa y a terceras personas.

### 2.7.1. Objetivo de los Estados Financieros

1. Es proporcionar información útil a inversores y otorgantes de crédito para predecir, comparar y evaluar los flujos de tesorería.
2. Proporcionar a los usuarios información para predecir, comparar y evaluar la capacidad de generación de beneficios de una empresa.

La estructura conceptual del FASB (Financial Accounting Standards Board) cree que las medidas proporcionadas por la contabilidad y los informes financieros son esencialmente cuestión de criterio y opinión personal.

Así mismo define que la relevancia y la fiabilidad son dos cualidades primarias que hacen de la información contable un instrumento útil para la toma de decisiones, la oportunidad es un aspecto importante, asimismo el valor productivo y de la retroalimentación, la comparabilidad, la relación coste-beneficio.

### 2.7.2. El Balance General

El estado de situación financiera también conocido como Balance General presenta en un mismo reporte la información para tomar decisiones en las áreas de inversión y de financiamiento.

Balance general: es el informe financiero que muestra el importe de los activos, pasivos y capital, en una fecha específica. El estado muestra lo que posee el negocio, lo que debe y el capital que se ha invertido.

El balance de una empresa presenta la siguiente estructura:

<u>Activo</u>	<u>Pasivo</u>
Activo circulante	Pasivo circulante
Activo Fijo	Pasivo fijo
Otros activos	Otros pasivos

---

Total activo

Total pasivo y capital

### **2.7.3. Estado de Resultados**

Trata de determinar el monto por el cual los ingresos contables superan a los gastos contables, al remanente se le llama resultado, el cual puede ser positivo o negativo.

Si es positivo se le llama utilidad y si es negativo se le denomina pérdida.

El formato del estado de resultados se compone de

1. Encabezado
2. Sección de ingresos
3. Sección de gastos
4. Saldo de utilidad neta o pérdida neta.

Si los ingresos son mayores que los gastos la diferencia se llama utilidad neta, la utilidad neta aumenta el capital, pero si los gastos son mayores que los ingresos, la compañía habría incurrido en una pérdida neta consecuentemente habrá una disminución en la cuenta de capital.

### **2.7.4. Estado de Flujo de Efectivo**

Es un informe que incluye las entradas y salidas de efectivo para así determinar el saldo final o el flujo neto de efectivo, factor decisivo para evaluar la liquidez de un negocio.

El estado de flujo de efectivo es un estado financiero básico que junto con el balance general y el estado de resultados proporcionan información acerca de la situación financiera de un negocio.

Ilustración simplificada del estado de flujo de efectivo

Saldo inicial

( + ) Entradas de efectivo

( - ) Salidas de efectivo

( = ) Saldo final de efectivo (excedente o faltante)

Los estados financieros deben reflejar una información financiera que ayude al usuario a evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento de una inversión y el nivel percibido de riesgo implícito.

#### **2.7.5. Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.**

**[http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/analfin\\_evelyn.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/analfin_evelyn.htm) **Análisis de estados financieros****

En esta página se menciona que: Análisis financiero es establecer o determinar, mediante el estudio y la evaluación de los estados financieros del cliente, su capacidad para cumplir con las obligaciones. El negocio de la Institución financiera no es hacer efectiva las garantías personales o reales sino la intermediación financiera, la cual produce más réditos cuando se tiene liquidez para seguir realizando las operaciones financieras, cuya rentabilidad siempre será más alta cuando más alta y segura sea la rotación del dinero.

La evaluación de la calidad del análisis financiero, corresponde directamente al asesor de crédito. El análisis financiero debe realizarse a las personas naturales y jurídicas que poseen negocios.

##### **2.7.5.1. Objetivo Del Análisis Financiero**

1. Determinar la estructura financiera del cliente, es decir, la estructura de sus activos, los plazos y el cumplimiento de los mismos, la edad de los pasivos, si los pasivos a plazos razonables y principalmente el flujo de fondos que tiene.
2. Conocer la rentabilidad del negocio del cliente y la estabilidad que tiene dentro del sector económico al que corresponde.

### **2.7.5.2. Formas de presentar el Análisis Financiero**

Existen dos formas de presentar el análisis financiero:

1. Informe Financiero
2. Índices Financieros

#### **2.7.5.2.1. Informes financiero**

1. Estudio y análisis de la liquidez del cliente
2. La solidez o estructura financiera
3. Performance (desempeño – rendimiento) operativo
4. Flujo de fondos

### **2.7.6. Indicadores de Gestión**

[http://www.degerencia.com/tema/indicadores de gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion) se describe así:

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

#### **2.7.6.1. Tipos de Indicadores de Gestión.**

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión. Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos:

1. de ventaja competitiva.
2. de desempeño financiero.
3. de flexibilidad.
4. de utilización de recursos.
5. de calidad de servicio. y
6. de innovación.

Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatros tienen que ver con los medios para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones:

1. Económicos (obtención de recursos).
2. Eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles). y
3. Efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos:

- 1 perspectiva del cliente,
- 2 perspectiva de los procesos y
- 3 perspectiva de mejora continua

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

### **2.7.6.2. Criterios para establecer Indicadores de Gestión.**

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

## CAPITULO III

### 3. PROPUESTA “MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL AREA DE CREDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAN PEDRO” DE LA CIUDAD DE CAYAMBE.

#### 3.1. INTRODUCCIÓN

Como producto del estudio del diagnóstico se puede establecer que desde el inicio de sus operaciones, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pedro de Cayambe” ha demostrado tener complicaciones en sus procesos de concesión y recuperación de los créditos, lo que le ha llevado a tener elevados índices de morosidad, escasa rotación de capital de trabajo, pérdida de imagen y deterioro de la confianza de sus socios.

Para solucionar este problema se propone el desarrollo de un manual de políticas y procedimientos para el área de crédito y cobranzas de la Cooperativa “San Pedro de Cayambe” del Cantón Cayambe, el mismo que servirá como aporte para el impulso de la Institución en beneficio del manejo eficiente de los procesos administrativos y financieros de la gestión del crédito, que repercutirá en el desempeño y crecimiento de la Cooperativa y la generación de confianza de sus socios incluyendo a las autoridades de control.

El manual que se propone está basado en la redacción de alternativas y estratégicas para mejorar el manejo administrativo y financiero del crédito para lo cual es importante la implementación de políticas y procedimientos para la publicidad, análisis, calificación, entrega y recuperación de los créditos, con el desarrollo del respectivo manual, en el que se encuentre claramente definidas las políticas y procedimientos a aplicarse para la entrega de los créditos.

Con el estado actual de innovación tecnológica la complejidad de los mercados y la competitividad, servirá como una importante herramienta para la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas

dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

La finalidad de este manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Es así que, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar de acuerdo al crecimiento de la organización.

### **3.1.1. Objeto**

El manual de políticas y procedimientos de crédito, es factible realizarlo en razón de que se cuenta con el apoyo de los miembros que conforman el directorio de la Cooperativa y principalmente con el compromiso de la Gerencia y funcionarios, que tienen la predisposición de brindar toda la información y el apoyo necesario, ya que se constituirá en una herramienta básica para la ejecución de todo el proceso del crédito, y obtener los mejores resultados en cuanto a la colocación y recuperación del crédito.

### **3.1.2. Alcance**

Se identificarán los productos que actualmente ofrece la Cooperativa y se encuentran direccionados a los siguientes tipos de socios:

1. En relación de dependencia
2. Jubilados
3. Arrendatarios
4. Microempresarios

Así como también los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces que permitan lograr una adecuada prestación de servicios a nuestros socios.

### **3.1.3. Misión**

Somos una entidad seria y honesta, dedicada a la intermediación financiera que busca el mejoramiento del nivel de vida de sus socios, nuevos socios y clientes, brindando servicios de calidad, respaldados con un personal capacitado y comprometido con la Institución.

### **3.1.4. Vision**

Ser una institución eficiente y competitiva, reconocida por la solidez de su estructura financiera, talento del personal, credibilidad, excelencia en el servicio y el aporte a la mejora de la calidad de vida de nuestros socios

### **3.1.5. Principios**

Los principios institucionales de la Cooperativa, buscan impulsar la gestión de intermediación financiera sin perder nuestra naturaleza cooperativa, se sustentan en la propuesta universal de los principios cooperativos, a partir de los cual hacemos la siguiente declaración:

- a)** Adhesion abierta y voluntaria
- b)** Control democrático de los socios
- c)** Participación económica de los Socios
- d)** Autonomía e Independencia
- e)** Educación e independencia e información
- f)** Cooperación entre cooperativas
- g)** Compromiso con la comunidad

### **3.1.6. Valores**

Los Valores institucionales de la Cooperativa se sustentan en los Valores personales de sus dirigentes, administradores y colaboradores, a partir de lo cual hacemos la siguiente declaratoria:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Confianza y credibilidad
- Eficiencia
- Ética

## **3.2. PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE CREDITO.**

### **3.2.1 Elaboración Del Manual.**

El Manual de Políticas y Procedimientos se elaborará en coordinación con los Consejos de Administración y Vigilancia, Gerencia, Jefe de Operaciones y Analista de Crédito. Se someterá a examen de los niveles jerárquicos involucrados en la aplicación del manual, considerando las sugerencias y recomendaciones de los funcionarios para cumplir con el objetivo que persigue el manual.

### **3.2.2. Revisión y Actualización.**

Este Manual debe ser revisado y actualizado de acuerdo a los requerimientos de cambio que se presenten, como resultado de cambios de estructura, tecnología o Políticas de Ahorro y Crédito.

Los cambios apropiados, de existir, se harán y se promulgarán por el Consejo de Administración y se comunicarán a todo el personal responsable de la administración financiera y se debe llevar un registro de

actualización donde se describe el motivo del cambio. Ver **Anexo G: Registro de Actualización del Manual.**

### **3.2.3. Aprobación.**

La aprobación, tanto de la edición inicial como de todas las modificaciones que se pudieran realizar, es responsabilidad del Consejo de Administración.

### **3.2.4. Distribución**

La distribución del Manual está a cargo de la Gerencia General, quien será la única persona autorizada para distribuir copias del Manual.

Se autoriza únicamente el acceso al Manual a funcionarios de la Cooperativa y a su Organismo de Control. Dichos funcionarios serán responsables de la custodia y buen uso del ejemplar recibido y tendrán la obligación de devolver el Manual en caso de cese de funciones, ya sea por término de la relación laboral o cambio de puesto.

Este documento es de uso exclusivo del personal de la Institución, por lo tanto no se permite la reproducción total o parcial del mismo.

### **3.2.5. Responsabilidad.**

El archivo de la edición inicial y de las modificaciones posteriores, así como el mantenimiento de los registros de actualización y distribución, es de responsabilidad de la Gerencia en coordinación con el Jefe de Operaciones, quien los debe depositar en un lugar seguro.

## **3.3. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

El Manual de Políticas y Procedimientos de Crédito, tiene la finalidad de regular el servicio de crédito que la Cooperativa “SAN PEDRO” de Cayambe, que presta a sus socios y clientes a través de un conjunto de normas, políticas y procedimientos que surgen de la legislación vigente y que han sido armónicamente estructurados, las cuales facilitan cumplir

profesionalmente las funciones asignadas, evaluar el cumplimiento de normas de control interno, aplicar medidas preventivas y correctivas, minimizar el riesgo crediticio.

De esta manera se ofrecerá servicios de calidad que satisfagan las necesidades de financiamiento de los socios, con lo que estaremos contribuyendo al bienestar económico y social de sus afiliados, protegiendo al mismo tiempo los intereses de la Cooperativa.

### **3.3.1. De Los Objetivos Del Manual de Políticas y Procedimientos.**

#### **3.3.1.1. Contar con mecanismos de autorregulación**

Adoptar mecanismos de autorregulación que se cristalicen a través de normas, políticas y procedimientos coherentes que guíen el accionar de los funcionarios y empleados involucrados en las diferentes etapas de la gestión crediticia, tanto en el proceso operativo como en el de seguimiento y control.

#### **3.3.1.2. Asegurar el logro de los Objetivos Institucionales.**

Las políticas se enmarcarán en el contexto de la visión, misión y objetivos estratégicos de la Cooperativa, la cartera de préstamos debe ser principalmente de naturaleza exigible a corto y mediano plazo, haciendo los esfuerzos correspondientes para mantener una cartera sana y balanceada en razón de mantener una adecuada liquidez y menor riesgo de los recursos canalizados como préstamos.

#### **3.3.1.3. Administración del riesgo crediticio.**

La definición de políticas de crédito permite prevenir y controlar el riesgo crediticio de la institución dado que sus actores tienen claramente definido las políticas así como las actividades a ejecutarse en el proceso crediticio.

#### **3.3.1.4. Propiciar una ágil administración institucional.**

La existencia de políticas claramente establecidas, evita la concentración de las decisiones en ciertos niveles jerárquicos, promoviendo la agilidad y calidad en el servicio, haciendo posible que el personal desarrolle sus capacidades e iniciativas.

#### **3.3.1.5. Contribuir al desarrollo de estrategias comunes**

La estandarización de procesos contribuye al desarrollo de estrategias comunes por parte de las distintas oficinas y permite al personal el uso de un lenguaje común en el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades.

#### **3.3.1.6. Facilitar el ejercicio de la Autoridad.**

El conocimiento exhaustivo de la gestión crediticia que facilita el Manual de Procedimientos de Crédito, permite al personal trabajar de manera uniforme, consistente y al mismo tiempo flexible, al amparo de la autoridad que le ha sido delegada.

Por otra parte, agiliza el proceso de inducción y entrenamiento del personal, así como la evaluación de controles internos, aplicación de correctivos e imposición de sanciones.

#### **3.3.1.7. Facilitar a las Unidades de control internas y externas la evaluación de la gestión crediticia.**

Se provee a las unidades de control internas y externas, de los elementos necesarios para evaluar la gestión crediticia de la Cooperativa y la verificación del cumplimiento de las disposiciones legales, establecidas por los entes de control, las emitidas por el Consejo de Administración, Comité de Crédito y la Gerencia General.

### **3.3.2. Del Uso Del Manual Políticas y Procedimientos de Crédito**

#### **3.3.2.1. Conocimiento Del Manual de Procedimientos.**

El conocimiento de las políticas contenidas en este Manual forma parte de los deberes y responsabilidades de todo el personal que interviene en el proceso crediticio.

#### **3.3.2.2. Conocimiento de disposiciones legales vigentes en materia crediticia.**

Es obligación del personal involucrado en el proceso de crédito conocer las disposiciones legales sobre el análisis, aprobación, evaluación, instrumentación y recuperación de los créditos, así como también los procedimientos sobre custodia, legalización de los documentos de crédito, y en general todos los aspectos legales que tienen relación con la toma de decisiones crediticias.

#### **3.3.2.3. De Las Políticas Crediticias Y Su Administración.**

La Cooperativa, en el marco de su VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ha definido las siguientes políticas de crédito:

- a)** En el proceso de Análisis y Evaluación crediticia, es muy importante el carácter y la capacidad de pago del socio o cliente, esto es la capacidad de generación de recursos financieros que permitan la recuperación del crédito.
- b)** No se concederá el crédito en base exclusivamente a las garantías, las que deben ocupar el segundo lugar de importancia en la evaluación del crédito.
- c)** Minimizar el riesgo en los créditos que concede para cuyo efecto controlará que no se produzca concentración de crédito en personas naturales y jurídicas, en actividades económicas, sectores geográficos específicos y por el tipo de las garantías presentadas.
- d)** Debe mantenerse la máxima rotación de la cartera de préstamos,

actuando prudentemente en la fijación de plazos, montos y modalidades de pago y,

- e) Una oportuna gestión de cobranza que asegure el más bajo índice de morosidad.
- f) Debe mantenerse una constante acción de información y asesoría a los socios sobre la correcta utilización del crédito.
- g) Se fijarán los plazos de los préstamos de acuerdo al destino de los mismos. Para lograr la máxima rotación se procurará mantener el más alto porcentaje de la cartera de préstamos a corto plazo.
- h) Los créditos concedidos deberán garantizar su retorno para continuar el ciclo multiplicador que beneficie a un mayor número de asociados, basándose en el principio crediticio que señala que un crédito disminuye su riesgo de recuperación cuando se lo ha colocado analítica, oportuna y eficientemente.
- i) La Cooperativa evaluará periódicamente la calidad de su cartera y a la vez realizará provisiones adecuadas para la protección de la misma, efectuando además el saneamiento de los préstamos que se califiquen como irrecuperables.
- j) Analizar y evaluar el riesgo crediticio en base a las **CINCO “C” DEL CRÉDITO:**

**a) Carácter**

Con el carácter se determina la estabilidad y cumplimiento del prestatario de sus diversos compromisos personales. Indicadores de carácter comprenden:

- Estabilidad de residencia
- Estabilidad laboral o experiencia profesional

- Experiencia crediticia con la Cooperativa
- Referencia de créditos comerciales o de otras instituciones financieras
- Referencia de movimientos de cuentas corrientes o de ahorros, si las tuviere.
- Referencias de tarjetas de crédito, si las tuviere, y
- Referencias de tipo personal

#### **b) Capacidad de pago**

Comprende la capacidad que tiene el cliente para cubrir todas las obligaciones adquiridas, constituyéndose en el principal elemento para tomar la resolución de otorgarle o no el crédito solicitado. Los indicadores que sirven para medir la capacidad de pago actual y futura del cliente comprenden:

- Ingresos familiares mensuales (sueldos, alquileres, intereses, honorarios, comisiones, bonificaciones, utilidades comerciales, etc.).
- Relación entre los ingresos y el total de los gastos (alimentación, educación, alquileres, transporte, servicios, pagos de deudas generales y a instituciones financieras, misceláneos). Si la relación (gastos totales/ingresos totales) es de un 70% o menos, indica que la capacidad de pago para atender nuevos compromisos es de al menos 30%, lo cual se constituye en una relación aceptable.
- En el caso que los solicitantes de crédito desempeñen una actividad comercial o informal, el Oficial de crédito elaborará y evaluará un Flujo de Caja, para poder determinar la utilidad de la unidad familiar.
- En el caso de que los ingresos provengan de dependencia laboral se atenderá con suficiente acuciosidad los respectivos documentos de respaldo.

- Con esta información podrá comparar adecuadamente con la suministrada en la solicitud respectiva y en la entrevista hacer las aclaraciones del caso, reservándose el derecho de rechazar la solicitud que considere haya sido entregada con datos fuera de la realidad.

#### **c) Capital (Respaldo Patrimonial)**

El patrimonio del cliente y que esté libre de todo gravamen, ofrece un mayor respaldo a la Cooperativa al momento de determinar la capacidad de pago del usuario. La solvencia económica, financiera, se trata de evaluar el respaldo Patrimonial con el que cuenta el socio para soportar determinado nivel de endeudamiento.

#### **d) Colateral (Garantía)**

Colateral es la fuente secundaria de pago que el solicitante pone a consideración de la Cooperativa. El Oficial de Crédito que haga el análisis respectivo deberá determinar, según la naturaleza del riesgo del crédito, la clase de garantía por solicitar, a fin de dar la suficiente cobertura al monto requerido.

#### **e) Coyuntura Económica**

Para tener una visión más clara de la recuperación del crédito es necesario conocer el entorno económico en que se desenvuelve o desenvolverá el socio, para lo cual será necesario instruirse adecuadamente de información económica de los sectores productivos en donde operan los asociados para saber si existe o hay posibilidades de recesión en el sector específico.

#### **3.3.2.4. Políticas De Tasas De Interés.**

La tasa de interés sobre operaciones de crédito que otorgue la Cooperativa deberá cubrir los siguientes gastos:

- El costo financiero real de ahorros captados a corto, mediano y largo plazos.
- El costo operativo causado en la actividad de intermediación financiera que ejerce la Cooperativa.
- El costo de las provisiones para proteger la cartera de préstamos.
- El costo en las operaciones de bajo monto.
- Las tasas de interés para todas las operaciones activas son de libre contratación pero no mayor a la tasa máxima convencional permitida.
- El crédito ofrecido deberá estar disponible bajo condiciones de tasas de interés fijadas por la Junta Bancaria y competitivas dentro del mercado financiero, buscando márgenes de intermediación que garanticen la cobertura de los costos financieros, gastos administrativos - operativos, protección de cartera, fortalecimiento del capital institucional y la generación de un excedente razonable.

#### **3.3.2.5. Fijación De Las Tasas De Interés**

La Gerencia General presentará la propuesta al Consejo de Administración para su aprobación, en el contexto de la política armónica que deben seguir, recomendará la fijación de tasas de INTERÉS, siguiendo los lineamientos estipulados por la ley.

#### **3.3.2.6. De Las Tasas De Interés De Mora**

La Gerencia General con base a lo que se dispone en la Codificación de Regulaciones del Directorio del Banco Central, notificará por escrito a los funcionarios responsables del área de crédito sobre la tasa de interés de

mora que se deben aplicar a las operaciones activas de todas las instituciones del sistema financiero público y privado, que incurran en mora, y se liquidarán desde la fecha de vencimiento del capital, cuotas o dividendos y correrá únicamente hasta la fecha del día en que se efectúe el pago de la obligación, a la tasa de mora que corresponda. Esta será la que resulte de aplicar un recargo de hasta el 10% (0.1 veces) a la tasa que se halle vigente para la operación de que se trate, a la fecha de vencimiento de la misma. Tal recargo más la tasa de interés vigente constituirán la tasa de mora que se aplicará desde la fecha de vencimiento de la obligación hasta el día de pago.

#### **3.3.2.7. Otros Costos**

Los costos ocasionados por la instrumentación, evaluación, formalización o ejecución de una factibilidad crediticia serán de cuenta del prestatario y se cancelarán a los respectivos profesionales, a través de la Cooperativa.

Tales costos podrán incluir entre otros:

- Por los trámites legales necesarios previos a la formalización de garantías reales.
- Por los avalúos de los bienes que se presenten como garantía.
- Otros que sean necesarios para la concesión del crédito.
- Para el caso de recuperación judicial de cartera, el socio asumirá los costos de este proceso y se someterá a las políticas de cobranza que adopte la Cooperativa.

El desembolso del crédito no podrá efectuarse mientras los valores mencionados no hayan sido totalmente cancelados a la Cooperativa.

Las tasa de interés, y otros costos deben darse ha conocer a todos los socios de la Cooperativa y deberán exponerse al público en lugares visibles.

### **3.3.3. Autoridades Crediticias.**

La autoridad máxima de las políticas crediticias es el Consejo de Administración. Los organismos facultados para tomar decisiones relativas al crédito serán los siguientes:

#### **3.3.3.1. Consejo De Administración**

Corresponde al Consejo de Administración dictar las políticas crediticias de la institución, a través de la expedición de las normas contenidas en el presente Manual.

Resolver las solicitudes de crédito a favor de los vocales de los Consejos de Administración y Consejo de Vigilancia, Gerente General, funcionarios, empleados y de las personas vinculadas a ellas.

Conocer y pronunciarse sobre las operaciones de crédito que individualmente excedan del 2% del patrimonio técnico.

Conocer las operaciones de crédito de los funcionarios y/o empleados que individualmente no exceda de lo que establece la ley.

Definir niveles de aprobación de los créditos.

#### **3.3.3.2. Comisión De Crédito.**

La comisión de crédito está integrado por tres miembros, dos de los cuales serán designados por el Consejo de Administración de entre los funcionarios de la entidad, y por el gerente general de la Cooperativa quien lo presidirá. La función de comité será resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinados por el consejo de administración en el reglamento de crédito.

Las solicitudes de crédito de los vocales del Consejo de Administración, de los miembros de las comisiones, del gerente general, serán resueltas por el consejo de administración.

La comisión de crédito está autorizada para la aprobación o no de las solicitudes presentadas, y deberá estar sujeta a los más altos principios de ética, a un adecuado conocimiento técnico de crédito y estará

integrada de la siguiente manera, de acuerdo a la estructura actual de la Cooperativa:

- El Gerente General o su delegado quién lo presidirá,
- Jefe de Operaciones.
- Analista de Crédito y Cobranzas

#### **3.3.3.2.1. Responsabilidades de la Comisión de Crédito**

- a) Cumplir y hacer cumplir todos los requisitos legales y disposiciones de este manual.
- b) Mantener y actuar bajo principios de una conducta ética.
- c) Respetar y mantener el carácter confidencial de la información sobre los créditos.
- d) Mantener la objetividad en su análisis.
- e) Elaborar informes de la comisión de crédito de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.
- f) Redactar el acta de cada reunión.
- g) Mantener en forma ordenada y actualizada el archivo de la Comisión de Crédito dentro de las instalaciones de la Cooperativa bajo medidas de control y seguridad.
- h) Entregar en forma inmediata las solicitudes de crédito aprobadas o negadas y los demás documentos necesarios para su respectivo trámite.
- i) Mantener la información estadística de los créditos aprobados por la comisión.

- j) Difundir el contenido de las Políticas de crédito entre el personal involucrado en el proceso crediticio y absolver las consultas respecto a su aplicación.

#### **3.3.3.2.2. Requisitos Para La Validez De Las Decisiones De la Comisión De Crédito.**

La decisión sobre un crédito aprobado por la comisión de crédito requiere para su validez, las siguientes condiciones:

- a) Que la decisión haya sido adoptada en reunión de la comisión de crédito y la misma conste en las respectivas actas suscritas por las personas que intervinieron en la misma.
- b) Que la decisión esté ajustada a las atribuciones de la Comisión y a las prescripciones de este Manual de políticas de crédito.
- c) Que la decisión cuente con el voto favorable de por lo menos la mayoría de los miembros de la comisión de crédito.

#### **3.3.3.3. Reuniones Y Constancias de sus Actuaciones**

La comisión de crédito se reunirá por los menos una vez cada semana sea en forma ordinaria, extraordinaria y cuantas veces sean necesarias, previa convocatoria por parte de uno de sus miembros. Además deberá dejar constancia de sus actuaciones en forma escrita y detallada en las respectivas actas.

#### **3.3.4. Requisitos Para Ser Calificado Como Sujeto De Crédito**

- Persona Natural
- Persona Jurídica

#### **3.3.4.1. Persona Natural.**

Además de lo que se señala en el Reglamento de Crédito, serán sujetos de crédito las personas naturales que realicen actividades lícitas y productivas, que no registren antecedentes penales, cuestionables desde el punto de vista moral y ético y que cumplan con los siguientes requisitos básicos:

- a) Legalmente capaces de contraer obligaciones
- b) Que sean mayores de edad y estén entre 25 y 65 años.
- c) Ser socio de la Cooperativa.
- d) Que cuente con capacidad de pago debidamente comprobada.
- e) Estar al día en sus obligaciones como socio.
- f) Contar con un historial crediticio adecuado (si lo tuviere) A o B y no poseer calificación (C-D-E) en los Burós de Crédito, durante los últimos cuatro años.
- g) Se aceptará calificaciones de C, D y E en casos excepcionales demostrados con documentos (accidentes, calamidades doméstica, y otros).
- h) Estar en pleno goce de sus derechos civiles y de los que corresponda como socio.

Los créditos serán otorgados a personas mayores de edad, siempre que la edad del socio no supere los 65 años,

En caso de personas que superan la edad, no serán beneficiados del seguro de desgravamen. Dejando constancia por escrito.

No pueden ser sujetos de crédito quienes se encuentren inmersos en las prohibiciones establecidas en el Reglamento de Crédito.

#### **3.3.4.2. Personas Jurídicas**

Son las instituciones legalmente formadas capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles.

#### **3.3.5. Destino Del Crédito**

Todo crédito tendrá un objetivo específico expresado detalladamente, así como diferentes tasas de interés, las que son fijadas por el Banco Central del Ecuador, según lo establece la Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador, "Título sexto, Capítulo VIII, Art.8 diferenciadas en función de los segmentos definidos por el Banco Central del Ecuador.

##### **3.3.5.1. Créditos Comerciales**

Se entiende por créditos comerciales todos aquellos otorgados a sujetos de crédito cuyo financiamiento está dirigido a las diversas actividades productivas y cuyos beneficiarios son personas naturales o jurídicas.

##### **3.3.5.2. Créditos De Consumo**

Son aquellos créditos financiados a personas naturales, y/o rentistas, que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales.

##### **3.3.5.3. Créditos Para La Vivienda**

Son aquellas operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren caucionadas con garantía hipotecaria y hayan sido otorgadas al usuario final del inmueble; caso contrario, se considerarán como operaciones de crédito comercial, de

consumo o microcrédito según las características del sujeto de crédito y del monto de la operación.

#### **3.3.5.4. Microcrédito**

Es todo crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero prestamista.

#### **3.3.6. De Los Montos De Crédito.**

La Cooperativa concederá créditos a sus socios, de acuerdo a sus requerimientos y necesidades; el monto del crédito estará relacionado directamente a la capacidad de pago del socio, teniendo cuidado que el monto a otorgar no supere en su conjunto dos veces el patrimonio del socio, además se considerará la viabilidad de la actividad a financiar, del sector económico en el que desarrollan sus actividades, del tipo de operación y de la rentabilidad institucional.

El monto de los créditos directos e indirectos por persona, sociedad conyugal o de hecho, se sujetara a los máximos que estable el reglamento de crédito y no podrá exceder lo que se establece con relación al Patrimonio Técnico Institucional.

#### **3.3.7. Control Del Riesgo Crediticio.**

La administración de la entidad, deberá responsabilizarse por la implementación y desarrollo de procesos y metodologías de identificación, medición, monitoreo y control del riesgo, de tal forma que las políticas definidas por el Consejo de Administración, se vean reflejadas en todas las actividades de la institución.

La administración del portafolio crediticio de la Institución se compondrá de tres etapas fundamentales: otorgamiento, seguimiento y control. Para el correcto desarrollo de cada una de éstas, la cooperativa deberá diseñar

procesos y metodologías claras que permitan generar la información necesaria para evaluar los respectivos riesgos y apoyar la toma de decisiones.

La cooperativa deberá operar dentro de unos criterios sólidos de otorgamiento de crédito basados en un conocimiento, lo más completo posible, del sujeto de crédito, y de las características del contrato a celebrar entre las partes que incluyen, entre otros: las condiciones financieras del préstamo, las garantías y fuentes de pago, etc.

La Cooperativa mantendrá la adecuada concordancia de los plazos de las operaciones de crédito que conceda, con los plazos de las captaciones de recursos y de otras fuentes de financiamiento internas y externas, para evitar el descalce de plazos y controlar el riesgo de liquidez.

#### **3.4. PROCESO DE LA SOLICITUD DE CREDITO DE CONSUMO**

Son créditos de consumo los otorgados por las instituciones a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor.

##### **3.4.1. Entrevista del Analista de Crédito con el solicitante**

Los procesos operativos del crédito en la Cooperativa, se inician con la entrevista que el Analista de Crédito mantiene con el actual o potencial sujeto de crédito.

**a)** El Analista de Crédito, deberá obtener información sobre la situación económico-financiera actual y proyectada del interesado; además, de las condiciones del sector económico en el que desarrolla sus actividades, para poder recomendar con certeza la mejor alternativa de financiamiento para beneficio del socio y de la Cooperativa.

**b)** Conocidos los planteamientos del interesado, se le asesorará sobre el tipo de crédito más conveniente a sus intereses y necesidades informándole sobre la documentación que deberá presentar adjunta a la

solicitud de crédito.

- c) Consultar al socio si mantiene relación de parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad (padres, hijos, hermanos, abuelos y nietos) y primero de afinidad (suegros, yernos y nueras), con directivos, funcionarios o empleados de la Cooperativa; En el caso de haber relación de parentesco, deberá ser revelada en la orden de operación del crédito.
- d) La entrevista concluirá con la entrega del formulario Solicitud y la lista de requisitos previos a la concesión de un crédito además se le informará según anexo de solicitud sobre la transparencia de la información, así como los costos, comisiones y gastos que se incurran para el análisis y aprobación.

#### **3.4.2. Recepción de la Solicitud**

- a) El Oficial de Crédito es el responsable de receptor las solicitudes, revisar si han sido llenadas adecuadamente; contengan la documentación que respalde a lo dicho en la solicitud, y se sujetó a los requisitos establecidos en el Reglamento de Crédito Vigente.
- b) El Oficial de Crédito y Cobranzas deberá verificar en el Buró de Crédito, y en la base de datos del CONSEP, si el socio o cliente y sus garantes registran historial crediticio y si pueden ser sujetos de crédito o no.
- c) Se verificará si cumplen con los requisitos determinados en este Manual y en el Reglamento de Crédito.
- d) Para el caso de créditos con destinos, productivos, transporte, es necesario realizar un Proyecto de Inversión para identificar el aporte de capital propio con el socio apoya para dicha actividad.
- e) Si la actividad del solicitante y/o garantes es comercial se elaborará un Flujo de Caja para determinar la utilidad del negocio, y capacidad de pago.

### **3.4.3. Tramitación De La Solicitud De Crédito**

- a) Se procede a la verificación de los datos anotados en la solicitud, revisión e impresión de la Central de riesgos si lo hubiese.
- b) En caso de ser primer crédito, el oficial cree conveniente realizar una constatación de lo anotado en la solicitud; se procederá a la verificación en el domicilio del deudor y/o garantes.
- c) El funcionario responsable remitirá su informe por escrito el mismo que debe contener una mayor información, con un criterio sobre lo visitado.
- d) Si la garantía presentada es de un inmueble se procederá pasar a la asesoría jurídica, para su respectiva revisión e informe legal sobre la escritura.
- e) Luego la información del inmueble, se entrega al profesional contratado para su avalúo o reavalúo, el mismo que deberá emitir un informe sobre el costo, condiciones del inmueble, su criterio y comentario técnico.

### **3.4.4. Análisis Y Evaluación Crediticia**

El Analista de Crédito y Cobranzas hará conocer al socio, que el proceso de análisis, evaluación y aprobación del crédito, dependerá fundamentalmente de la legitimidad de la información por él presentada.

#### **3.4.4.1. Propósito del análisis**

El propósito del análisis del crédito es el de establecer la solvencia económica del cliente y poder tomar la decisión adecuada para su aprobación.

En el análisis del préstamo es necesario interpretar con objetividad la consistencia de:

- La solicitud de préstamo

- la entrevista personal
- Proyecto de Inversión (destino del crédito)
- Flujos de Caja.
- Informe de Inspección
- Informe de Avalúos
- Informe del Asesor Legal

Para el análisis es necesario adjuntar al expediente del socio:

- Reportes de experiencia crediticia según la Central de Riesgos.
- Reporte de la cuenta de ahorros.

#### **3.4.4.2. Análisis De La Solicitud De Crédito**

- a) El analista de crédito receptorá la solicitud de préstamo y demás documentos facilitados por el socio.
- b) No se receptoran solicitudes de préstamo cuando el socio no hubiere presentado la información básica requerida que permita el análisis y evaluación de la solicitud.
- c) Revisar, analizar la información y comprobar la veracidad de los datos consignados en la solicitud de préstamo, antes de ingresar en el sistema para la emisión de la evaluación y medio de aprobación.
- d) Revisará la base referencial de apalancamiento (encaje en depósitos a plazo, a la vista y certificados de aportación) que han mantenido los socios.

#### **3.4.4.3. Evaluación Del Riesgo Crediticio.**

El Oficial de Crédito y Cobranzas efectuará la evaluación crediticia en base a la técnica de las Cinco “C” conforme lo estipulado en este Manual poniendo especial énfasis respecto a:

- a) Capacidad de pago y solvencia del deudor principal y del garante, luego de lo cual se determinará del análisis de información financiera actualizada.
- b) Naturaleza y valoración de las garantías ofrecidas.
- c) Información proveniente del Buró de Crédito, de la base del CONSEP y de otras fuentes de información que disponga la Cooperativa.
- d) Experiencia crediticia del socio, especialmente en lo referente al pago de sus deudas y al cumplimiento de los términos y condiciones preestablecidas tanto en Cooperativa como en otras Entidades Financieras.
- e) Riesgo de mercado y entorno económico.
- f) No se aprobará ningún crédito (cuando opera primera vez con la Cooperativa) y el socio haya obtenido una calificación “C, D, E”.

#### **3.4.4.4. Análisis Técnico**

Toda solicitud deberá ser sometida a un análisis técnico, basado especialmente en la solvencia moral y la capacidad de pago del solicitante y cuando sean montos en los cuales la Cooperativa se involucre en un riesgo mayor, deberá profundizarse en el análisis de sensibilidad, de coyuntura económica y de costo-beneficio. Evaluación en (RATIOS).

### **3.4.5. Proceso Para Avalúo y Pago al Perito Avaluador**

#### **3.4.5.1. Proceso para orden de Avalúo**

- a) Socio llena solicitud de crédito y entrega al Analista.
- b) Analista de crédito indica al socio el valor a depositarse.
- c) El socio deposita el valor (costo) del avalúo en cajas con dos papeletas, una de estas presenta al Analista de Crédito y la otra se entregará al perito evaluador.

#### **3.4.5.2. Del Avalúo**

El analista de crédito, previa recepción del comprobante de pago del avalúo notifica al Perito Avaluador asignado a su oficina y coordina con el Perito, para que proceda a realizar el avalúo del bien.

El perito evaluador recibirá el comprobante de pago y los documentos de la garantía, y luego procederá a realizar el avalúo, y presentará posteriormente su informe respectivo cumpliendo para ello los parámetros acordados previamente con el profesional y que deben constar en el contrato de servicios profesionales firmado para tal finalidad.

En cuanto al transporte o movilización del Perito al lugar del bien a evaluarse, será negociado entre el socio y el evaluador, siendo una obligación del socio facilitar su transportación.

#### **3.4.5.3. Pago al perito Avaluador**

El Perito elabora la lista de avalúos realizados, adjuntando por cada uno el respectivo comprobante de pago.

Adjunta factura por servicios profesionales, la misma que deberá cumplir con las formalidades exigidas por el SRI, en lo referente a facturación.

El pago por servicios profesionales a los peritos evaluadores, se realizará de acuerdo al contrato firmado.

#### **3.4.5.4. Decisión sobre su Aprobación**

Del análisis definido en el artículo anterior se derivarán las recomendaciones técnicas con las cuales se podrá decidir la aprobación o negación del crédito.

De igual forma, modificar la solicitud en cuanto al monto y/o garantía; cuando el monto a ser aprobado esté dentro del límite resolutivo de quien hizo el análisis, las recomendaciones se transformarán en las justificaciones por lo que se aprueba la solicitud.

En base al análisis financiero y legal, así como a la verificación de la información facilitada por el solicitante de préstamo, el Analista de Crédito presentará el informe técnico, en la que se recomendará la aprobación o negativa del crédito solicitado, presentando las razones que justifiquen tal decisión.

La Orden de Operación deberá señalar la fuente de pago, destino, condiciones, garantías, avalúos, riesgos con la Cooperativa, riesgo, experiencia de crédito obtenida del Buró de Crédito. En los casilleros respectivos se anotará la decisión de los funcionarios con su firma, u órganos internos que aprueban la operación y los condicionantes que ellos impongan: se anotará la fecha en la cual la propuesta fue conocida y aprobada la Orden de Operación, dependiendo del riesgo total propuesto, estará dirigido a los funcionarios u órganos internos que les corresponda aprobar la operación. Su contenido incluirá, en forma sucinta, los siguientes aspectos:

- a)** La Orden de Operación será elaborada en original, las modificaciones de datos serán sumillados por el nivel de aprobación respectivo.
- b)** Para llegar a las instancias superiores de decisión y aprobación de crédito, será necesario que la Orden de Operación tenga la firma de los niveles de crédito inferiores, como constancia de la ejecución de

los procesos que corresponde realizar y de su recomendación de la solicitud presentada.

#### **3.4.5.5. Niveles De Aprobación**

Una solicitud de crédito dependiendo de su monto, tendrá la aprobación de los diferentes niveles, como: Analista, Gerente, Comité de Crédito y Consejo de Administración; según como lo establece en el Reglamento de Crédito.

#### **3.4.5.6. Proceso de Instrumentación Del Crédito**

El proceso de instrumentación del crédito comprende la revisión de aspectos legales y la liquidación de las operaciones de crédito.

#### **3.4.5.7. Revisión De Aspectos Legales.**

Durante el proceso de legalización de la documentación del préstamo se deberá observar los siguientes aspectos:

- a) Una vez que el socio hubiese sido notificado de la aprobación de su solicitud, deberá entregar al Analista de Crédito y éste a la Asesoría Jurídica, los documentos necesarios de acuerdo al producto de crédito y tipo de garantía.
- b) El Analista de Crédito debe llenar los documentos del préstamo, pagaré y contrato y receptar las firmas correspondientes, las cuales se revisarán contra cédula original, para constatar que la firma y rúbrica sea la correcta.
- c) Está expresamente prohibido el enviar los documentos a firmar fuera de las instalaciones de la Cooperativa, esto evitará falsificaciones de firmas y otros intentos de estafa.
- d) No se aceptará huellas digitales, en caso que el solicitante no sepa firmar, se le debe comunicar desde el principio, que debe realizar un

poder, mediante el cual delegue a un tercero para que en su nombre y representación firme.

- e) Si las firmas están correctas, se procede a llenar el pagaré en el Computador, los datos deben ser adecuadamente ingresados, ya que una falla en los datos, puede ocasionar que el documento se invalide.
- f) La atención de los aspectos de forma y de fondo de los pagarés y contratos y la constitución de las garantías a favor de la Cooperativa y su legalización, serán de responsabilidad de todos los empleados y funcionarios que participaron en el proceso crediticio.
- g) El Oficial de crédito y demás funcionarios que participan en el proceso crediticio deben tener especial cuidado sobre la aplicación para prevenir el Lavado de Activos, especialmente verificar que se haya firmado el formulario de transacciones especiales o declaración de origen lícito de fondos.

#### **3.4.5.8. Formalización**

Se comunicará oportunamente a los socios de la aprobación de la solicitud de créditos, para ser legalizadas por medio de la FIRMA DE PAGARÉ, en este documento firmarán: deudor, garante y cónyuges, previa la presentación de las cédulas de identidad.

#### **3.4.5.9. Constitución De La Garantía**

Una vez aprobada la solicitud de crédito se procederá a la legalización de la garantía Hipotecaria. Es responsabilidad del Departamento de Crédito asegurarse que la garantía esté constituida legalmente, e inscrita en el Registro de la Propiedad.

La primera copia de la constitución de hipoteca se adjunta al pagaré y una fotocopia de la misma se adjunta al expediente del socio.

#### **3.4.5.10. Liquidación de operaciones.**

El Analista de Crédito, luego de aprobada la solicitud de crédito, procederá a la liquidación del préstamo, la que contendrá toda la información relativa a la operación que ha sido aprobada.

La información que constará en la liquidación es la siguiente:

- a)** Número de operación, original y/o renovación
- b)** Fecha de concesión
- c)** Nombre del cliente
- d)** Número de socio
- e)** Valor del capital
- f)** Plazo
- g)** Tasa de interés
- h)** Valor de los impuestos a retenerse y legalización de documentos
- i)** Valor liquido a entregar
- j)** Fecha de vencimiento
- k)** Tipo de garantía
- l)** Destino del préstamo
- m)** Tabla de amortización
- n)** Otros descuentos autorizados.

El original de la liquidación se quedará en Cartera para la acreditación en cuenta de ahorros y cuadro de fin de día, una copia será entregada al socio y otra copia se archivará en la carpeta del socio o cliente.

La instrumentación de un crédito significa que toda la documentación está en regla, que ha sido entregado al socio el valor que le corresponde y que ha sido ingresada la información a contabilidad y control de cartera.

#### **3.4.5.11. Proceso de Desembolso del Crédito**

El desembolso se lo realizará de acuerdo a las siguientes políticas:

- a)** Mediante Nota de Crédito en la cuenta de ahorro del socio.
- b)** La acreditación debe efectuarse basándose en la Orden de Operación debidamente aprobada por los niveles respectivos.
- c)** Una vez depositado en la cuenta personal del deudor, él tiene opción para retirar en efectivo o en cheque.

#### **3.4.5.12. Custodia de los Documentos Y Archivos**

- a)** Una vez concedidas las operaciones de crédito, los pagarés por medio de un acta Entrega – Recepción, y quedara bajo custodia de la Gerencia.
- b)** En las Sucursales y Agencias, de existir el responsable de este custodio será el Jefe de la Oficina.
- c)** El custodio, archivo y buen manejo de los expedientes de los socios es de responsabilidad del analista de crédito.
- d)** El control de entradas y salidas de los expedientes tiene un responsable específico, el mismo que lleva un registro, sea en forma manual o en una hoja electrónica.

Se adjunta a este Manual de Procedimientos y control, esquema del Registro de entradas y salidas de expedientes.

REGISTRO DE CONTROL DE EXPEDIENTES						
ADMINISTRADOR:						
SALIDAS			ENTRADAS			OBSERVACIONES
FECHA	NOMBRES	FIRMA RESPONSA BILIDAD	FECHA	NOMBRES	FIRMA RESPONSABILIDAD	

### 3.5. PROCESO PARA MICROCRÉDITO.

La Cooperativa al dedicar sus recursos principalmente al Microcrédito, se crea la necesidad de desarrollar el proceso de este tipo de crédito el mismo que por su riesgo debe cumplir con diferentes características de otros tipos de crédito, y a la vez garantizar la generación o ampliación de pequeñas unidades económicas que sean autosostenibles, y que tenga impacto social, se desarrolla un proceso de crédito que contenga y evalúe dichos aspectos.

#### 3.5.1. Definición

Es todo crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero prestamista.

Esta modalidad de micro crédito es aplicable tanto para capital de trabajo o activos fijos como para la adquisición de bienes del hogar, pudiendo estar sujeta a escalonamiento facultativo por parte del analista de microcrédito. El monto de estos microcréditos ascenderá hasta lo estipulado en el reglamento de crédito

### **3.5.2. Factores que se analizarán para un préstamo de Microcrédito**

Le entrevista se realizara paralelamente a la visita y debe guiarse en los siguientes aspectos:

1. Es necesario ganarse la confianza del socio.
2. Asegurar el manejo confidencial de la información.
3. Mencionar que la calidad de la información que brinda ayuda a evitar errores en el análisis del crédito.
4. El analista debe usar sentido común para cruzar con preguntas la información que el socio proporciona.
5. Debe tener tino para averiguar temas importantes.
6. La información deberá obtenerse mezclando preguntas con la conversación y anotando con discreción, si no se confía en la memoria.
7. El analista siempre deberá ser discreto sobre la Institución y sobre su cartera de socios.
8. El Analista debe tener un real conocimiento del negocio del socio, especialmente cuando se trate de créditos recurrentes.
9. Considerando que las microempresas no disponen de registros contables, es importante verificar la información proporcionada por el socio observando: cuadernos, facturas, recibos, registros de cuentas por cobrar, títulos de propiedad, libretas de ahorros, estados de cuenta, etc.
10. Es relevante que el analista de a conocer la importancia de pagar puntualmente para acceder en lo posterior a nuevos créditos.
11. El analista debe explicar que la decisión del otorgamiento del crédito recae en la institución para no crear falsas expectativas.

12. El analista debe estructurar el Balance General, Estado de Resultados del socio y el Flujo de caja de la unidad familiar.

### **3.5.3. Levantamiento De Información**

El oficial deberá analizar y verificar los dos formatos o formularios que se utilizarán para otorgar los préstamos:

1. Solicitud de préstamo
2. Hoja de evaluación

El correcto uso de estas dos herramientas es básico para una evaluación eficiente de la capacidad y volumen de apago.

- a) Si la primera visita, es decir la visita promocional, es exitosa y el socio decide optar por un crédito, el analista deberá realizar la visita al negocio y al domicilio con el fin de efectuar el relevamiento de información y estructurar los estados financieros.
- b) La apertura y colaboración del socio es importante para consolidar una relación de largo plazo.
- c) Se debe apreciar la actitud personal del socio y de la unidad familiar, una actitud hostil demuestra obstáculos para el inicio de una buena relación crediticia.
- d) El primer paso es llenar la solicitud del cliente indicando las condiciones de financiamiento deseadas y los datos personales.

Esta visita es una buena oportunidad para detectar problemas financieros, liquidez, ventas, producción, distribución y evaluar el entorno sobre el que se desenvuelve el negocio, competencia, demanda, etc. Así mismo se

deben evaluar las relaciones financieras, bancarias (antecedentes crediticios) y comerciales (proveedores y clientes).

#### **3.5.4. Análisis de la Estabilidad Familiar**

El analista de crédito tiene como finalidad evaluar el nivel de riesgo que pudiese existir en el ámbito familiar en cuanto:

1. Estabilidad domiciliaria (vivienda)
2. Problemas al interior del grupo familiar ( alcoholismo, infidelidad, pertenecer a grupos delictivos, enfermedades terminales y los cuales podrían provocar la desintegración del mismo)

#### **3.5.5. Análisis de la Moral De Pago**

Es el otro factor cualitativo y se define como la capacidad moral del prestatario medida por las condiciones de honestidad y responsabilidad para cumplir con sus compromisos personales y familiares. Para su revisión será conveniente:

1. Revisar como paga sus obligaciones de orden básico (agua, Luz, teléfono, vivienda, colegios, etc.)
2. Consultas en las centrales de riesgos y en otras instituciones crediticias y comerciales.

#### **3.5.6. Análisis De La Estabilidad Del Negocio**

Es parte del análisis cualitativo, siendo su objetivo determinar:

1. Si el microempresario posee el conocimiento y la experiencia.
2. Si el negocio es estable.
3. Si las ventas, utilidades y nivel de inversiones declarado resulta razonable y consistente de acuerdo a lo observado en la visita.

### 3.5.7. Visita a la Unidad Empresarial, Familiar o Grupo y su Entorno.

#### 3.5.7.1. Variables De Análisis Para La Evaluación Del Crédito

a) Variables cuantitativas

b) Variables cualitativas

DETALLE VARIABLES	DE	PARAMETRO DEL FACTOR	EXPLICACION O SUSTENTO
EDAD		Entre 18 y 24 años	Sus ingresos y productividad aún no son óptimos
		Entre 25 y 50 años	Sus ingresos y productividad son mejores
		Entre 51 y 70 años	Sus ingresos y productividad tienden a bajar
		Mayor de 70 años	Sus ingresos y productividad bajan
ESTADO CIVIL		Casado	Mayor seguridad
		Unión libre	Seguridad media alta
		Soltero	Seguridad media
		Divorciado y viudo	Seguridad media baja
OCUPACIÓN		Profesional o empresario en sociedad	Seguridad alta
		Empresario ( por cuenta propia)	Seguridad media alta
		Empleado	Seguridad media
		Obrero	Seguridad baja
PATRIMONIO		Vivienda propia Vehículo propio	Seguridad alta
		Vivienda en condominio	Seguridad media alta
		Vivienda familiar	Seguridad media
		Vivienda en arriendo	Seguridad baja
INGRESOS MENSUALES		Mayor a \$1.000	Seguridad alta
		Entre \$500 y \$999	Seguridad media alta
		Entre \$300 y \$499	Seguridad media
		Menor a 299	Seguridad baja
GASTOS MENSUALES		Mayor a \$1.000	Seguridad alta
		Entre \$500 y \$999	Seguridad media alta
		Entre \$300 y \$499	Seguridad media
		Menor a 299	Seguridad baja
EXPERIENCIA EN CRÉDITO		Menor a \$1.000	Seguridad baja
		Entre \$1.001 y \$2.000	Seguridad media
		Entre \$2.001 y \$3.000	Seguridad media alta
		Mayor a 3.000	Seguridad alta
PROMEDIO EN CTAS DE AHORROS		Menor a \$1.000	Seguridad baja
		Entre \$1.001 y \$2.000	Seguridad media
		Entre \$2.001 y \$3.000	Seguridad media alta

	Mayor a 3.000	Seguridad alta
--	---------------	----------------

El objetivo fundamental de la evaluación es estudiar sistemáticamente el riesgo de la operación a través de la capacidad y voluntad de pago del prestatario.

El proceso de análisis se dirige a obtener una evaluación socioeconómica completa de la unidad familiar del prestatario. Esta unidad familiar concebida como una unidad de riesgo, está compuesta por el negocio y su entorno.

Como resultado del análisis y evaluación, el analista debe preparar una propuesta de financiamiento que contenga:

- a) La información general del prestatario.
- b) El balance del negocio.
- c) El flujo estandarizado mensual de la unidad familiar.
- d) El historial crediticio.
- e) La opinión y sugerencias del analista.

#### **3.5.7.2. Información General Del Prestatario.**

El Oficial de Crédito deberá observar y analizar aspectos muy importantes como:

- a) Localización del negocio y croquis del mismo.
- b) Aspecto físico.
- c) Competencia en el sector.
- d) Organización interna de la microempresa.

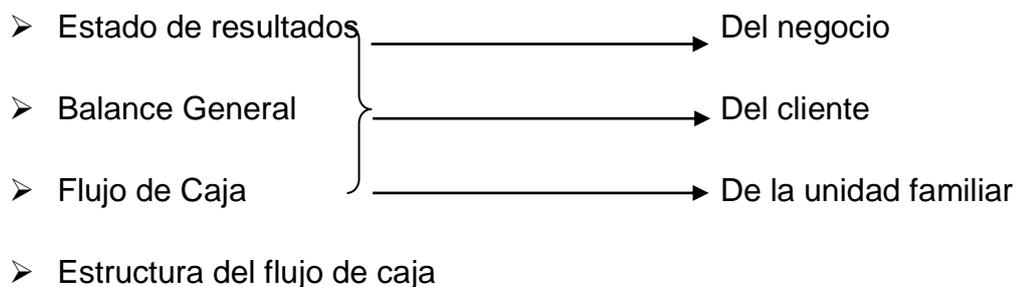
Además el Oficial debe confirmar los datos del negocio presentados por el solicitante, estos son:

- a) Nombre o razón social de la empresa.
- b) No. RUC.

- c) Sitios de referencia
- d) Teléfono el negocio.
- e) Tipo de empresa.
- f) Tiempo de funcionamiento, debe ser mínimo un año.
- g) Horario de trabajo, condiciones del local.
- h) Productos que vende.
- i) Lugar y forma de venta.
- j) Capacidad de producción.
- k) Forma de compra
- l) Mano de obra que utiliza

### 3.5.7.3. Medición De La Capacidad De Pago

Para la determinación de la Capacidad de pago se deben estructurar:



### 3.5.8. Análisis Financiero

Su finalidad obtener una visión de la situación económica del negocio (Balance General, Estado de Resultados y Flujos de caja). A partir de allí se podrá evaluar la calidad de gestión que realiza el microempresario, en cuanto a la administración de sus inventarios, su capital de trabajo y sus

cuentas por cobrar. También es de suma importancia medir su capacidad de pago y de endeudamiento. Nunca debe levantar la información porque el socio le dijo, debe ver la información y levantar en el campo.

El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más conocidos y usados son el **Balance General** y el **Estado de Resultados**, que son preparados, casi siempre, al final del periodo de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad del ente para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

### 3.5.8.1 Balance General

El analista de crédito construirá el Balance General del sujeto de crédito, dialogando con el socio determinará todo lo que tiene y debe el socio/ empresa en una fecha determinada de cierre.

La estructura del balance General es la siguiente:

<b>BALANCE GENERAL DEL SOCIO O CLIENTE</b>	
<b><u>ACTIVO</u></b>	<b><u>PASIVO</u></b>
ACT. CORRIENTES	PASIVO CORRIENTE
Disponible	Proveedores
Cuentas por cobrar	Cuentas por pagar
Inventarios	Otros préstamos
ATIVO FIJO	
(Depreciación)	Préstamos            con            la
institución	
	<b><u>PATRIMONIO</u></b>
TOTAL ACTIVO	TOTAL            PASIVO            +
PATRIMONIO	

## **a) Clasificación del activo**

Las principales cuentas del activo se presentarán en el siguiente orden:

### **3.5.8.1.1. Activo Corriente.-**

Está constituido por el efectivo, cuentas corrientes y de ahorro, inventario y otros recursos y derechos que razonablemente se espera convertirlos en efectivo, consumirlos o venderlos en un período menor a un año.

### **3.5.8.1.2. Activos no corrientes.-**

Están representados por las cuentas y documentos por cobrar e inversiones a ser recuperadas o efectivizadas en más de un año (en una cuenta por cobrar, la parte que se recuperará en menos de un año corresponderá al activo corriente; y el saldo en activos no corriente), los gastos de organización y constitución previos al inicio de las operaciones del negocio, los gastos de investigación, explicación y otros destinados al desarrollo de la empresa.

### **3.5.8.1.3. Activos Fijos.-**

Son aquellos bienes tangibles de propiedad de la empresa que tiene una vida útil mayor de un año de uso y de servicio en la gestión de la empresa y, que no forma parte del ciclo normal de ventas (terreno, construcción, maquinaria, equipos, herramientas, muebles del negocio, vehículo del negocio). Estos activos, excepto el terreno se deprecian por el uso o porque ya no son útiles.

## **b) Clasificación del pasivo y capital**

Las principales cuentas del pasivo y capital se presentaran en el siguiente orden:

#### **3.5.8.1.4. Pasivo corriente.-**

Deudas contraídas por la empresa, cuyo pago se espera realizar en el plazo de hasta un año (deuda a los proveedores, a bancos, a cooperativa).

#### **3.5.8.1.5. Pasivos a Largo Plazo.-**

Deudas contraídas por la empresa, cuyo pago se espera realizar en un plazo superior a un año (en obligaciones por pagar, la parte que se pagará en menos de un año corresponderá al pasivo corriente; y el saldo en pasivo a largo plazo).

#### **3.5.8.1.6. El capital líquido o Patrimonio.-**

Está constituido por los fondos aportados por el dueño o socios del negocios, más las utilidades obtenidas y no repartidas, menos las pérdidas acumuladas.

#### **3.5.8.2. Estado de Resultados**

El analista de crédito construirá el Estado de Resultados y determinará la utilidad o pérdida obtenida en un determinado período económico, mediante la comparación de los ingresos por ventas efectuadas y los costos y gastos incurridos en dicho periodo.

Comprenderá la determinación de los siguientes rubros:

## ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA.

(-) COMPRAS O COSTO DE VENTAS	VENTAS TOTALES
contado	Ventas de
<b>= Utilidad bruta</b>	Recuperación de C x C
<b>(-) GASTOS GENERALES</b>	
Salarios	
Impuestos	
Alquiler	
Servicios	
Transporte	
Imprevistos	
<b>= UTILIDAD NETA</b>	

↓

Las principales cuentas del Estado de Resultados son:

### 3.5.8.2.1. Ingresos.-

Proviene de las ventas de los productos o servicios del período y los otros ingresos ajenos al objeto social de la empresa. Para obtener el valor neto de las ventas se restan las devoluciones y rebajas en ventas.

### 3.5.8.2.2. Costo de ventas.-

Para el caso de las mercaderías que vende la empresa pero que no son fabricadas por la misma empresa, el costo de la mercadería vendida se determina por el inventario inicial, más las compras de productos terminados y menos el inventario final.

#### **3.5.8.2.3. Gastos de ventas.-**

Son aquellos que se realizan dentro de las gestiones normales de ventas, con el objeto de promocionar y alcanzar la mayor eficiencia en la venta y la distribución de los productos.

#### **3.5.8.2.4. Gatos de Administración y Generales.-**

So aquellos que se realizan dentro de la gestión normal en la dirección general de la empresa, no específicamente relacionados con la actividad de fabricación del producto o la actividad de ventas.

#### **3.5.8.3. Flujo de Caja de la Unidad Familiar**

La capacidad de pago se determinará a partir de los resultados de la unidad actividad económica – familia final en el flujo de caja, fundamento de esta tecnología crediticia, se complementa con el análisis de endeudamiento máximo y requerimiento de financiamiento, que se deduce del saldo final del flujo de caja por mes.

De acuerdo a estos resultados, ese establecerá las condiciones exactas de financiamiento requeridas y la manera en que el microempresario puede asumir dichas obligaciones.

Inmediatamente se procederá a obtener la información necesaria para proyectar un flujo de caja del negocio y la unidad familiar, ventas y compras totales, con estos datos se puede obtener la utilidad bruta del negocio.

- a)** Gastos del negocio (Administrativos, operativos, etc.).
- b)** Gastos del Hogar (Alimentación, arriendos, servicios básicos, etc.)
- c)** Otros ingresos (sueldos fijos, arriendos, etc.)

De la utilidad bruta se restan los gastos del negocio y los gastos del hogar y se le incrementa los otros ingresos, obteniendo un saldo neto, FLUJO

NETO INTEGRAL, en base de la cual se determinará la capacidad de pago del microempresario esto es el 70% flujo integral.

### EL FLUJO DE CAJA DE LA UNIDAD FAMILIAR

<b>(-) GASTOS FAMILIARES</b>	<b><u>UTIL. NETA + OTROS</u></b>
<b><u>INGRESOS</u></b>	
○ Alimentación	
○ Educación	
○ Salud	
○ Servicios	
○ Pago de casa o alquiler	
○ Transporte	
○ Pago de cuotas de	
Electrodomésticos	
Otros imprevistos	
↓	
<b>= DISPONIBILIDAD ECONÓMICA FAMILIAR</b>	<b>= TOTAL DE INGRESOS</b>

Adicionalmente el analista de Crédito, deberá garantizar la información del negocio y su permanencia en el sector, por lo tanto debe realizar el cruce de referencias en el respectivo sector, a por lo menos 2 personas en el lugar, para lo cual deberá preguntar hace cuanto tiempo que conoce al socio, el negocio cuanto tiempo funciona en el sector, cual es el horario que en abre el local, si ha habido algún inconveniente de cobros con otras instituciones, y cual es su apreciación general de socio.

Esta información es igualmente valiosa para determinar el nivel de riesgo que tendría al concretarse la nueva operación crediticia.

Si el socio presenta estados financieros, el analista debe evaluar la razonabilidad de los criterios que se emplearon para la formulación de tales estados financieros

#### **3.5.8.4. Razones Financieras**

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de la Microempresa es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

##### **3.5.8.4.1. Razones de Liquidez:**

La liquidez mide la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

- **Capital Neto de Trabajo (CNT):** Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones Corrientes de la empresa todos sus derechos Corrientes.

$$\text{CNT} = \text{Pasivo Corriente} - \text{Activo Corriente}$$

- **Razón Corriente:** También denominado *relación corriente*, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa afrontar un compromiso; hay que tener en cuenta que es de corto plazo.

Nombre del índice	Formula	Como se calcula
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Balance General Total Activo Corriente / Balance General Total Pasivo Corriente

- **ÍNDICE DE SOLVENCIA (IS):** Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

$$IS = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **ÍNDICE DE LA PRUEBA DEL ACIDO (ACIDO):** Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez.

$$ACIDO = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **ROTACION DE INVENTARIO (RI):** Este mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.

$$RI = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio}}$$

- **ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR (RCP):** Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$RCP = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

- **PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR (PPCP):** Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

$$\text{PPCP} = \frac{\quad\quad\quad 360 \quad\quad\quad}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

#### **3.5.8.4.2. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO:**

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

- **RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (RE):**

Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$E = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

#### **3.5.8.4.3. RAZONES DE RENTABILIDAD:**

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

- **MARGEN BRUTO DE UTILIDADES (MB):**

Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

$$\text{MB} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}}{\text{Ventas}}$$

- **MARGEN NETO DE UTILIDADES (MN):**

Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

#### **3.5.8.4.4. RAZONES DE COBERTURA:**

Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa.

- **COBERTURA TOTAL DEL PASIVO (CTP):**

Esta razón considera la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones por intereses y la capacidad para rembolsar el principal de los préstamos o hacer abonos a los fondos de amortización.

$$\text{CTP} = \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses más abonos al pasivo principal}}$$

- **RAZÓN DE COBERTURA TOTAL (CT):**

Esta razón incluye todos los tipos de obligaciones, tanto los fijos como los temporales, determina la capacidad de la empresa para cubrir todos sus cargos financieros.

$$\text{CT} = \frac{\text{Utilidades antes de pagos de arrendamientos, intereses e impuestos}}{\text{Intereses} + \text{abonos al pasivo principal} + \text{pago de arrendamientos}}$$

Al terminar el análisis de las anteriores razones financieras, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la empresa, aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro, también verificar y cumplir con las obligaciones con terceros para así llegar al objetivo primordial de la gestión administrativa, posicionarse en el mercado obteniendo amplios

márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores, otorgando un grado de satisfacción para todos los órganos gestores de esta colectividad.

#### **3.5.8.5. Cómo Verificar la Capacidad Legal Del Cliente a Través Del Análisis de los Recursos Financieros.**

El análisis de los Recursos Financieros permite determinar la factibilidad del proyecto, partiendo de que se aplicarán procedimientos adecuados para la correcta administración de la liquidez, maximizar la utilidad y obtener el financiamiento necesario y favorable para la empresa.

El levantamiento de información contemplará lo siguiente:

##### **a) Ingresos:**

Minuciosa estimación del promedio de ventas mensuales y recuperación de cuentas por cobrar, pues son las principales fuentes de repago. Estacionalidad y temporalidad de ventas medido con el histórico. Identificar influencia de competencia, proveedores, demanda, etc. Identificación de fuentes adicionales de ingresos que deben ser sustentables.

##### **b) Costo de Ventas:**

Costo promedio de ventas mensuales que incluye materia prima, mano de obra, costo indirectos. Se puede utilizar márgenes promedio ponderados de los productos.

##### **c) Gastos generales:**

Estimación de todos los gastos referentes al negocio, financieros, transporte, ventas, personal, operacionales.

**d) Gastos de la unidad familiar:**

Estimación de gastos de alimentación, consumo familiar, compromisos familiares, servicios y todos los relacionados con el sustento de la familia.

**e) Disponible:**

Identificación de saldos de efectivo, bancos e inversiones.

**f) Cuentas por cobrar:**

Estimación de las deudas de clientes con frecuencia y plazos. Determinación de la concentración de las cuentas por cobrar

**g) Inventarios:**

Cuantificación del inventario a través de la revisión de disponibilidades a precio de costo. Se debe utilizar la regla del 80 / 20 concentrando el esfuerzo en los productos de mayor rotación y de costo representativo. Se debe realizar un muestreo de precios de costo y de ventas para determinar márgenes de comercialización unitarios.

**h) Activos fijos:**

Estimación del monto invertido en bienes tangibles a criterio del oficial de acuerdo con el estado de conservación y valor de mercado. Esta valoración se utilizará como parte de la garantía del crédito.

**i) Cuentas por pagar:**

Se debe identificar las obligaciones del cliente frente a terceros. Es importante verificar información pues normalmente no se la menciona en la primera aproximación.

**j) Patrimonio:**

Se estima en un rubro global y resulta de la diferencia entre el activo y el pasivo total.

**3.5.8.5.1. Procedimiento de Aprobación del Préstamo Microcrédito**

- a) Una vez establecida la viabilidad del préstamo, se completa la documentación de respaldo.
- b) Chequea si las operaciones vigentes y las propuestas cumplen las disposiciones legales y las políticas internas.
- c) Verifica el tipo de garantía que el cliente tiene dentro de la institución y hace legalizar o analizar las garantías que está proponiendo.
- d) Estructura o completa el documento de aprobación de crédito, con todas las especificaciones o datos.
- e) El asesor presenta la solicitud de crédito al nivel de aprobación: Comité de crédito.
- f) En la aprobación el asesor explica la situación del cliente frente a las disposiciones legales que rigen para las operaciones de crédito, (políticas, procedimientos y controles que la institución ha implementado); expone sobre las condiciones del crédito y garantías.
- g) Expone sus recomendaciones.
- h) Se debate algunos aspectos relativos al conocimiento que tiene acerca del sector, del negocio o del cliente y una vez asegurada su decisión, se opta por aprobar, rechazar o pedir mayor información antes de otorgar el crédito.

### **3.5.8.5.2. Procedimiento De Desembolso**

- a) Una vez aprobado el crédito se cumple con el proceso respectivo para su instrumentación y trámite de carácter legal, si es el caso, o
- b) Se procede a la liquidación y registro de la operación.

### **3.5.9. Procedimiento De Recuperación**

#### **3.5.9.1. Creación de la cultura de pago**

##### **a) Entendimiento de las necesidades del socio**

La formulación y operación de la Institución debe partir de un entendimiento claro y profundo de la forma de funcionamiento de una microempresa y de sus necesidades de capital de trabajo e inversión sin garantías tradicionales.

##### **b) Recurrencia y gradualidad de los préstamos**

El empresario debe saber con toda claridad que cuando paga un préstamo puede acceder inmediatamente al siguiente y que este pueda ser de mayor monto, dependiendo siempre de dos factores: su historial crediticio y el saldo líquido del flujo de caja estándar.

##### **c) Permanencia en el Largo Plazo:**

- La Cooperativa debe dar un mensaje constante de su condición y compromiso de permanencia.
- El empresario debe saber que cuenta con un servicio constante.
- El mensaje debe ser que la Institución esta comprometida con el crecimiento de la micro empresa a través de los servicios financieros y que por tanto “llegó para quedarse”.
- Esto genera un compromiso mutuo, la institución por el servicio permanente y el empresario por el pago puntual.

**d) Agilidad en otorgamiento del préstamo:**

Para la población de bajos ingresos el costo de oportunidad es uno de los factores que le permiten creer y de la misma manera debe hacer mínimo el costo de la transacción.

Ambos dependen de un servicio muy ágil, de una respuesta rápida a la solicitud del préstamo.

**e) Puntualidad en sus pagos:**

No se puede exigir al socio el pago puntual del crédito cuando, recíprocamente nos e ha sido puntual y muy forma en el desempeño. La puntualidad y la formalidad dan autoridad moral para exigir el pago de créditos.

**f) Respeto al socio:**

Un buen servicio de crédito debe estas basado en un respeto irrestricto al socio; el vestido, la apariencia, el lenguaje y el buen trato del analista de crédito es esencial.

**3.5.10. Políticas**

**3.5.10.1. Análisis-Evaluación y Resolución**

Constituyen políticas que debe cumplir el analista de microcrédito:

- a)** El sujeto de crédito tendrá como nivel máximo de endeudamiento, incluida la deuda a asumir, no más del 200% del patrimonio
- b)** Las garantías reales con un margen del 140% sobre el exceso.
- c)** Se deberá respetar los niveles de aprobación establecidos dentro del presente Manual y lo que establece el Reglamento de Crédito. Los niveles de aprobación podrán aprobar, limitar o negar la solicitud de crédito.
- d)** Toda operación de crédito aprobada, limitada o negada deberá constar dentro o como anexo al Acta de Comité o Comisión de Crédito.

- e) Los Estados Financieros estructurados se analizarán a través de los siguientes indicadores financieros:
  1. Liquidez
  2. Endeudamiento
  3. Rentabilidad
  4. Cobertura
- f) La evaluación de la estabilidad del negocio y experiencia del propietario será un factor determinante en la decisión del Analista de Microcrédito.
- g) El nivel de endeudamiento (Pasivos o deuda total/Total Activos) del solicitante (incluyendo la operación en análisis) no debe superar el 70%.
- h) Para la determinación de la capacidad de pago del sujeto de crédito se establece una relación del 70% del Flujo Neto de Caja (incluyendo la unidad familiar).
- i) Por motivos de oportunidad en la concesión del crédito, el Oficial de Crédito diariamente se reunirá con el Jefe de crédito, los mismos que forman parte de un comité de microcrédito en el que se discutirá y analizará cada propuesta

#### **3.5.10.2. Política para confirmar la solicitud de crédito presentada por el Socio**

Existen casos en los cuales el cliente propone una alternativa de financiamiento y después de ser asesorado, se descubre que el destino potencial del crédito difiere del objetivo real para el cual se lo solicita. Por lo tanto, el Analista de Crédito debe asegurarse primero de cual es el objetivo exacto del crédito o que producto requiere el cliente. Este trabajo es vital y muestra al cliente el grado del consultoría y asesoría que tiene la institución a su servicio, y por consiguiente se sentirá siempre seguro de

la honestidad y credibilidad que le ofrece no solo el asesor sino también la institución.

### **3.5.10.3. Encajes**

Es el depósito en dinero que debe efectuar el socio previo a la obtención de un crédito, el monto del mismo estará con relación a la línea de crédito y valor del préstamo, conforme se determina en la planilla de préstamos. Dicho encaje no podrá ser retirado hasta la total cancelación del préstamo excepto cuando se utilice para su cancelación total.

### **3.5.10.4. Plazos**

- a) El plazo de los créditos se establecerá con respecto al tipo y destino del crédito, la capacidad de pago y la generación de flujos de caja del socio.
  
- b) La Cooperativa mantendrá la adecuada concordancia de los plazos de las operaciones de crédito que conceda con los plazos de las captaciones de recursos y de otras fuentes de financiamiento internas y externas.
  
- c) Los plazos serán fijados y reformados por el Consejo de Administración de acuerdo a cada línea de crédito.

### **3.5.10.5 Forma De Pago.**

El pago de los préstamos que otorgue la cooperativa será mediante cuotas semanales, quincenales y mensuales, en función de la actividad generadora de ingresos del solicitante; el plazo cuenta a partir de la fecha de recepción del crédito, en los montos establecidos por la Cooperativa y conocidos por los deudores.

Para el pago de las obligaciones el socio tiene tres formas de pago: por ventanilla, vía rol de pagos, débito a cuenta de ahorros, transferencias bancarias.

### **3.6. DE LAS GARANTÍAS.**

#### **3.6.1. Políticas Generales**

- a)** Las garantías que respaldan una operación crediticia, estarán de acuerdo a lo estipulado en el Reglamento de Crédito.
- b)** Para todas las operaciones de crédito la Cooperativa exigirá como respaldo una garantía, pudiendo ser quirografaria, prendaria, hipotecaria y otras permitidas por la ley.
- c)** No se podrán conceder ningún tipo de créditos a personas naturales o jurídicas sin garantía real o solidaria, salvo excepción en los casos que se establezcan para productos y segmentos específicos
- d)** En ningún caso la garantía real podría tener un valor inferior al 140% de la obligación garantizada.
- e)** La Cooperativa no aceptará segunda hipoteca sobre un mismo bien.
- f)** La Cooperativa solo constituirá hipotecas abiertas, es decir aquellas que garantizan todas las operaciones que tenga o pueda tener el deudor.
- g)** Un socio podrá conceder garantías hasta un máximo de tres de acuerdo a su capacidad de endeudamiento y que se encuentren al día en sus obligaciones como socio.
- h)** Se podrá cambiar las garantías que respaldan los créditos siempre y cuando las nuevas no desmejoren la relación préstamo / garantía establecida por la Cooperativa para cada tipo de crédito. La aprobación para el cambio de garantías que respaldan los créditos,

se basará de acuerdo a los Niveles Administrativos que aprobaron originalmente la operación.

- i) Calificación de la central de riesgo A o B, en caso de C, deberá presentar el respectivo certificado de la Institución Financiera en donde justifique el tipo de problema, en caso de calificación C, D y E deberá esperar 6 meses previo certificado de solución.

No podrán dar garantías los empleados de la Cooperativa a los socios de la Cooperativa, salvo excepciones autorizadas por el Consejo de Administración.

- j) Se solicitará un garante o más dependiendo de la capacidad patrimonial para garantizar la deuda.
- k) La cancelación de garantías constituidas a favor de la Cooperativa que respalden créditos cancelados, deberán tener la aprobación del Gerente. Para el efecto se emitirá un certificado en el que conste la cancelación de obligaciones, incluidos los contingentes y los que estuvieren registrados en cuentas por pagar y otros activos con relación al bien hipotecado

Los préstamos según las garantías se clasifican de la siguiente forma:

#### **3.6.1.1. Garantía Quirografaria**

La garantía quirografaria se constituye únicamente por la firma de uno o más garantes, de reconocida solvencia económica y moral que sean socios o no de la Cooperativa.

En este tipo de garantías debe considerarse lo siguientes aspectos:

- a) La firma del cónyuge no se considerará como garantía y será siempre requerida en el crédito a personas naturales.
- b) Las garantías personales deben ser siempre solidarias, debido a que éstas permiten, en caso de demanda judicial, exigir el pago total de

la obligación a todos los deudores solidarios y no se deberá renunciar a los beneficios de orden, exclusión o fuero.

- c) Las garantías personales no deben de ser subsidiarias por cuanto, en caso de demanda judicial, contra el garante, ésta procede únicamente después de concluida la demanda al deudor principal.
- d) Los requisitos serán los estipulados en el reglamento de crédito.

#### **3.6.1.2. Garantía Constituidas por Depósitos A Plazo.**

Son las garantías respaldadas con un Certificado de Deposito a Plazo Fijo emitido por la Cooperativa, conforme lo establecido en el reglamento de Crédito vigente, se tomará en cuenta lo siguiente:

- a) Se deberá verificar que los plazos de vencimiento de estos documentos estén acordes al plazo de concesión del préstamo otorgado al Sujeto de Crédito, los mismos que serán renovados cuantas veces sean necesarios y se tendrá que pignorar la garantía en el sistema con la finalidad de evitar el retiro de fondos hasta la cancelación del crédito.
- b) En caso de incumplimiento del pago de la obligación crediticia, del depósito a plazo fijo será tomado para la cancelación del crédito.

#### **3.6.1.3. Garantía Hipotecaria.**

Para el avalúo del bien inmueble, se observará los mismos procedimientos del caso anterior. En caso de ser insuficiente esta garantía podrá aceptarse complementariamente otra garantía.

La garantía hipotecaria se constituirá en forma abierta, la misma que servirá para respaldar uno o varios préstamos, por el 70% del monto del avalúo.

### **3.6.1.3.1. Avalúo de Garantías**

- a) Las garantías deberán ser valoradas por peritos evaluadores nombrados por el Consejo de Administración de la Cooperativa y que estén calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- b) No se debe revelar los montos de los préstamos a los peritos antes de que se realicen los avalúos.
- c) Los informes de los avalúos deben ser entregados al Analista de Crédito sin que los mismos sean dados a conocer al socio directamente por el perito.
- d) Los avalúos quedan sujetos a revisión y verificación por parte del analista de Crédito u otro funcionario si fuere necesario.
- e) Los costos incurridos para evaluar serán cubiertos por los socios previa aprobación y concesión del crédito.
- f) Previa la concesión del crédito solicitado, la Cooperativa deberá recaudar los costos respectivos.
- g) El cobro de honorarios por concepto de inspección y/o avalúos se fijarán de acuerdo a la política establecida por el Consejo de Administración.
- h) El avalúo tendrá una duración de 2 años, por lo tanto se realizará un reavalúo cada 2 años.

## **3.7. PROHIBICION PARA CREDITOS VINCULADOS**

### **3.7.1. Políticas Generales**

De conformidad con lo que determina la Normativa de la Superintendencia de bancos y Seguros, se aplicará lo relacionado a créditos vinculados, es así que las instituciones financieras no podrán otorgar operaciones de crédito a personas naturales o jurídicas vinculadas por propiedad, administración o presunción.

Para las cooperativas de ahorro y crédito se establece un cupo de crédito de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los Consejo de Administración Principales y Suplentes, los administradores, empleados, y las personas naturales y jurídicas vinculadas a éstas, así como se establece un límite individual de crédito para aquellas personas vinculadas por propiedad o administración.

El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al establecido con respecto al patrimonio técnico, ni el límite individual superior al determinado con relación al mismo patrimonio técnico calculado al cierre del último ejercicio económico.

Toda operación crediticia deberá conducirse a favor de los intereses de la Cooperativa y nunca a favor de intereses personales y/o terceros.

Todos quienes conforman los diferentes estamentos de la Cooperativa, deberán obrar de buena fe, lo cual se basa en la observación de una conducta ética en lo profesional y lo personal, ningún Directivo, miembro de la Comisión de Crédito o empleado debe verse involucrado con intereses anti-éticos.

### **3.7.2. Determinación de Administradores Directos y Funcionarios.**

En el caso de la Cooperativa, administradores directos y funcionarios son los siguientes:

#### **Administradores Directos**

- Vocales del Consejo de Administración principales y suplentes
- Consejo de Vigilancia principales y suplentes
- Gerente General

#### **Funcionarios**

- Jefes de Oficina
- Analista de Crédito
- Asistente de cobranzas

- Contador

Se consideran vinculados los cónyuges, parientes dentro del segundo grado de consanguinidad (padres, hijos, hermanos, abuelos, nietos) y dentro del primer grado de afinidad (suegros, yernos y nueras) de los representantes legales, administradores directos y funcionarios de la Cooperativa.

### **3.7.3. De Los Conflictos De Interés**

No podrán recibir la solicitud de crédito, analizarla, recomendar su aprobación, aprobarla, ni votar en las Comisiones de Crédito, los Vocales del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente General, funcionarios y empleados de la Cooperativa que tengan relación de parentesco o de negocios con el socio solicitante.

No podrán evaluar una solicitud de crédito, no podrán recomendarla, ni aprobarla, ni votar en los organismos de crédito, el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente General, funcionarios y empleados de la Cooperativa que vayan a ser beneficiarios de dicho crédito o que participen en una empresa prestataria como administradores directos, socios accionistas, o empleados.

Los vocales del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente General, funcionarios y empleados de la Cooperativa, están obligados a revelar, en forma anticipada, sobre la tramitación de un crédito personal, así como a favor de un socio con el que tenga vínculos de parentesco o de negocios.

### **3.7.4. Aprobación de Créditos para Directivos**

Cuando se trate de aprobación de créditos para Directivos, miembros de las Comisiones de Crédito y empleados de la Cooperativa, deberán apegarse a los siguientes principios:

- a) Que el solicitante no participe en el análisis, discusión o aprobación del crédito.

- b) Que el crédito se efectúe en los mismos términos en relación con garantías y determinando la real capacidad de pago que son exigidas para cualquier socio.

### **3.7.5. Negociaciones entre Partes no Relacionadas**

Algunas veces los Directores, miembros de las Comisiones de Crédito y empleados podrían tener buenos motivos para participar en operaciones mercantiles que involucren a la Cooperativa, tales operaciones podrían incluir solicitudes de crédito, para sí mismos, para parientes o para terceros, estas operaciones deberán conducirse en forma abierta y correcta de manera tal que la Cooperativa no se vea afectada.

### **3.7.6. NIVELES RESOLUTIVOS**

Las personas involucradas en cualquier nivel de autoridad para la aprobación de créditos no darán trato preferencial a ningún solicitante.

## **3.8. LA NOTA DE UN CREDITO (MOROSIDAD)**

### **3.8.1. Definición**

La nota de un préstamo es un criterio que permite observar el cumplimiento del plan de pagos establecido para un préstamo. El mismo que afectará tanto al prestatario como al deudor corresponsable. La nota tiene dos elementos, cuya combinación permitirá formarse una opinión respecto a la cantidad del prestatario.

### **3.8.2. La Nota Del Sistema Informático**

- a) La nota del sistema informático se fundamenta en la relación entre el número de días de atraso en el pago de las cuotas, acumulados durante el plazo total del préstamo, y el número de cuotas pagadas (las cuotas parcialmente pagadas se incluyen en este cómputo):

No. Días de atraso acumulados

$$\text{NOTA} = \frac{\text{-----}}{\text{No. De cuotas pagadas.}}$$

- b) Se incluye en el número de cuotas también las pagadas parcialmente. Este cociente resulta en un promedio de días de atraso por cuota, para el cual se aplicará la siguiente tabla:

<u>Promedio de días</u>	<u>Nota</u>
Hasta 3 días	1
De 3 a 5 días	2
De 5 a 7 días	3
De 7 a 10 días	4
Más de 10 días	5

La nota del sistema tendrá además las siguientes condiciones:

- a) A cualquier préstamo que alcance treinta días de mora en una sola cuota el sistema le asignará la nota de 5.
- b) El período de la moratoria no se incluirá en el número de días de atraso acumulados.

### **3.8.3. Nota Del Analista**

Es un criterio cualitativo por el cual el analista responsable califica el comportamiento demostrado por el prestatario. La puntuación seguirá el siguiente criterio:

<u>Calificación</u>	<u>Nota</u>
Excelente	1
Bueno	2
Regular	3
Malo	4

### **3.8.4. Sanciones**

La combinación de ambos elementos será el criterio para aplicar penalidades.

#### **NOTA**

#### **SANCIONES**

Nota 1	se aumenta el monto según capacidad de pago
Nota 2	se le mantiene el monto
Nota 3	se le concede hasta el 75% del crédito anterior
Nota 4	50% del crédito inicial
Nota 5	se niega crédito

Si uno de los componentes de la nota es 5 y el otro es menor, al Analista de créditos debe presentar un informe escrito ante la instancia de aprobación para que se resuelva sobre el caso.

### **3.9. CONTROL DEL CRÉDITO**

#### **3.9.1. Del Seguimiento Del Crédito**

El Oficial de Crédito y Cobranzas realizará visitas obligatoriamente a los socios prestatarios a él asignados.

En la visita se verificará el destino del crédito de acuerdo a lo aprobado, el Oficial de Crédito y Cobranzas deberá presentar un informe de la visita al socio para lo cual llenará el formulario de visitas preestablecido, el mismo que se archivará en la carpeta o file del socio o cliente.

Las visitas a socios o clientes con riesgos directos en la Cooperativa quedarán a criterio del Analista de Crédito, o Jefes de oficina o cuando hayan incurrido en mora; el Analista de Crédito, durante las visitas a sus socios o clientes identificará los factores desfavorables o desviaciones del

crédito con el propósito de evitar un deterioro en su calificación y dar alternativas de solución.

Un factor importante será la constatación de las garantías así como la razonabilidad de la calificación del crédito.

### **3.9.2. Niveles De Responsabilidad**

En la recuperación y el seguimiento a la cartera de créditos intervendrán cuatro Instancias de gestión:

- a)** Analista de Crédito
- b)** Jefes de Oficina
- c)** Asesor Jurídico (externo)

#### **3.9.2.1. Analista De Crédito**

Queda a criterio del analista, como primer responsable del seguimiento, realizar la gestión preventiva de los créditos que aún no se vencen. En este caso se recomienda que se haga una visita preventiva a los prestatarios, por lo menos cinco días antes del vencimiento de la cuota respectiva. Para ello debería priorizarse la visita a los clientes nuevos con pago de primera cuota, adicionalmente a clientes recurrentes que han presentado atrasos en las cuotas anteriores.

En el caso de cancelación de la última cuota del crédito, la visita preventiva se puede utilizar para promocionar el próximo crédito y para mantener el proceso educativo en cuanto a la puntualidad de sus pagos.

Las acciones a considerar en esta primera instancia de gestión de la morosidad, son las siguientes:

- a)** El analista es el responsable de organizar y efectuar la visita al socio, para tal efecto deberá comunicarse con el Gerente o Jefe de oficina, para coordinar el apoyo logístico.
- b)** Las visitas preventivas no requieren de documentación alguna. Es importante precisar que la gestión preventiva es una actividad

rutinaria del analista que no debería burocratizarse a través de evidencias escritas cada vez que se visite a los clientes, a menos que el analista juzgue oportuno hacerlo.

- c) Cada analista imprimirá su reporte de mora del módulo de cobranzas diariamente después del cierre diario, el listado de mora por analista clasificado por antigüedad de saldos y archivarlo en su respectivo folder de control de mora. Con este listado el Analista de Crédito elaborará un programa de visitas y/o recordatorios telefónicos para todos los clientes morosos sin excepción.
- d) Las gestiones de recuperación, quedarán evidenciadas en el módulo de cobranzas. en las que se tenga contacto directo con el socio, el codeudor o alguna persona relacionada con la familia, deberán realizarse por escrito, para lo que se utilizará el aviso de vencimiento. El analista deberá llevar un folder con una hoja por cada cliente, la cual al ser completada deberá archiversse en el expediente del cliente.

### **3.9.2.2. Jefe De Crédito Y Cobranzas (Propuesta)**

El Jefe de Crédito y Cobranzas es el ejecutivo responsable, ante la Gerencia General, de mantener una cartera de créditos sana y de alta calidad, minimizando el riesgo crediticio. Por lo tanto, deberá mantenerse permanentemente informado, de las acciones tomadas en las diversas instancias de gestión de mora, para una oportuna toma de decisiones.

La información que utilizará la Jefatura de Créditos, será:

- a) Semanalmente, cada viernes, se imprimirá el “Resumen de saldos de cartera por analista”. A través de este reporte se detectará la morosidad de la cartera de cada analista, por los rangos de atraso, según la agencia donde trabaja y el nivel de mora a nivel Institucional desagregado por agencias.
- c) Para tomar las acciones correctivas pertinentes, con periodicidad semanal la Jefatura de Créditos dispondrá el “Listado de mora

Institucional”. Este listado debe contener: el código de la oficina, el número del crédito, el nombre del prestatario, el monto prestado, el saldo de capital, el número de las cuotas atrasadas, los días de atraso y el analista responsable.

- d) Con la información reportada por el Analista de Crédito y Jefe de Oficina, más la información citada en los dos puntos anteriores, el Jefe de Crédito realizará un estricto seguimiento a la morosidad mayor a noventa días. Para el efecto, esta instancia, creará los reportes que estime conveniente.

### **3.9.2.3. Gerencia General**

- a) La Gerencia General deberá presentar mensualmente al Consejo de Administración el reporte de “Calidad de la Cartera”. Este reporte, en términos absolutos y porcentuales (de número y monto), deberá especificar: la cartera sin mora, la cartera vencida de 1 a 30 días, la cartera vencida mayor a 30 días, la cartera castigada y el nivel de provisiones, de acuerdo al Reglamento de Crédito vigente.
- b) Será responsable, de la convocatoria y el seguimiento de las acciones, El jefe de crédito emitirá cada fin de mes el “informe de mora mayor de treinta días”; el que incluirá: nombre de los clientes morosos, días de atraso, saldo del crédito, y las acciones de seguimiento.
- c) Con el informe mensual de la mora mayor de treinta días y el archivero especial de compromisos de pago, elaborará un “resumen de casos morosos” y las posibilidades reales de recuperación. Este resumen incluirá: nombre del analista, número y montos de casos en mora según rangos estimados de recuperación (recuperable entre 1 a 15 días, recuperable entre 16 a 30 días,

recuperable entre 31 a 90 días, apto para cobro judicial).

- d) El informe y el resumen citados en los dos últimos puntos anteriores, servirán a la Gerencia para la toma de decisiones pertinente.

#### **3.9.2.4. Asesor Jurídico (Externo)**

El Asesor Jurídico previa coordinación con la Jefatura de Créditos entablará la recuperación judicial de los créditos.

#### **3.9.3. El Refinanciamiento**

- a) La solicitud de refinanciamiento será evaluada por el analista de crédito y el nivel que resuelva no podrá ser inferior a la Jefatura de Crédito.
- b) La aprobación del refinanciamiento debe fundamentarse en la evaluación exhaustiva de la capacidad de pago del prestatario.
- c) No deberá concederse más de un refinanciamiento para un mismo crédito.

#### **3.9.4. Control Del Ahorro, Producto de La Inversión**

Aquellos créditos solicitados para generar mayores recursos o ingresos para el socio (comercio, microempresa, producción, etc.); de acuerdo al análisis realizado por el Analista de Crédito, en el monto y en el tiempo señalado por el estudio, deberá reflejarse en los depósitos de la libreta de ahorros del socio. Toda vez que para ser sujeto de crédito se mide a más de su historial crediticio, su saldo promedio de ahorros a la vista.

#### **3.9.5. Mantenimiento De Carpetas De Crédito**

##### **3.9.5.1. Archivo De Créditos**

El archivo de crédito estará compuesto por las carpetas de todos los socios o clientes que mantengan operaciones de crédito activas con la Cooperativa. De su adecuado mantenimiento se responsabilizara a la Jefatura de Crédito, y Jefes de oficina quienes **supervisaran** que los Analistas de Crédito actualicen los expedientes de sus socios.

La documentación de los expedientes de crédito tiene el carácter de confidencial y no podrá ser retirada de la Cooperativa sin la autorización, por escrito, del Jefe de Crédito o Jefe de Oficina

Tendrán acceso a estos expedientes: Analista de Crédito y Verificadores de Crédito, que tengan la responsabilidad de hacer el seguimiento de los créditos, previa autorización del Jefe de Crédito o Jefe de Oficina; de la entrega y recepción de la carpeta se dejarán constancia en el reporte respectivo.

De igual manera tendrán acceso a los expedientes el Consejo de Vigilancia, Auditoría Externa para lo cual se dejará constancia por escrito de la entrega y recepción de los mismos.

El contenido que se considera más adecuado para conformar la carpeta de crédito, en función de que se trate de personas naturales y jurídicas, es el que establece la Superintendencia de Bancos:

### **3.9.5.2. Carpeta De Créditos Del Socio**

#### **Persona Natural.**

#### **1. - Aprobaciones de operaciones vigentes:**

- Solicitud de financiamiento
- Informe de verificación solicitante y garante
- Orden de Aprobación (original)
- Liquidación inicial de crédito
- Tablas de amortización
-

## **2. - Información Financiera**

- Estado de situación financiera del deudor y garante.
- Descripción de la actividad que realiza el socio o cliente.
- Documentos que respaldan la situación financiera del deudor y garante (propiedad de inmuebles y vehículos)
- Informe sobre la situación financiera-económica del deudor y del garante.

## **3. - Documentación Legal**

- Copias del pagaré, contrato de mutuo (de ser el caso).
- Copias de escrituras de hipotecas con la inscripción en el Registro de la Propiedad (Copia certificada en custodia de valores).
- Copias de contratos de prenda debidamente inscritos, de ser el caso (original en custodia de valores).
- Copia de avalúos efectuados (original en custodia de valores)
- Copia pólizas endosadas (original en custodia de valores)

## **4. - Documentación Personal**

- Copia de cédula de ciudadanía del deudor y garante, además de sus cónyuges, si es del caso.
- Copia Registro Único de Contribuyentes del deudor y del garante si es del caso,
- Informe sobre referencias bancarias y comerciales,
- Copia de la papeleta de votación.
- Referencias bancarias y comerciales

- Original de pago de servicios básicos.

#### **5. - Reporte de visitas.**

- Reportes de visitas a socios o clientes
- Notificaciones de Cobranzas a más de las justificaciones presentadas por el Prestatario en mora.

### **3.10. DE LA CALIFICACIÓN DE OPERACIONES DE CRÉDITO Y CONSTITUCIÓN DE PROVISIONES**

#### **3.10.1. De Su Aplicación**

En lo referente a la calificación de operaciones de crédito y constitución de provisiones. Se observará estrictamente lo estipulado en el Manual para la Aplicación de la Metodología de Calificación del Riesgo Crediticio, emitido por la Superintendencia de Bancos, como se determina en el subtítulo II De la Calificación de activos y Constitución de provisiones. Título VII De los activos y de los límites de crédito.

La calificación de la cartera crediticia comprende a cada deudor con relación a la totalidad de sus obligaciones, de modo que la calificación final exprese el riesgo asociado con cada una de sus acreencias y en su conjunto. La cuantificación de dicho riesgo representa el valor esperado de las pérdidas con relación a cada deudor y reflejará el nivel adecuado de provisiones.

### **3.11. COBRANZAS**

#### **3.11.1. Políticas**

- a) Los beneficiarios de un crédito tienen la obligación de cumplir con todas las condiciones en lo referente a plazos, frecuencias de pago, tasas y mantenimiento de garantías.

- b)** Sí, por situaciones extraordinarias debidamente justificadas, el socio o tercero dejare de cumplir sus obligaciones, este podrá recurrir a la institución la misma que deberá procurarle las soluciones que le permitan continuar cancelando en la forma a convenirse.
- c)** Al beneficiario de un crédito que incurra en mora por más de sesenta días se le transferirán los valores que tuviere en la cuenta de ahorros para el pago de interés y capital adeudados, igual tratamiento se realizará con el codeudor.
- d)** Cumplidos los ciento veinte días de mora se declarará la operación de plazo vencido y se ejecutará el trámite judicial correspondiente hasta recuperar el total de la obligación más los gastos por costas judiciales y honorarios profesionales.
- e)** La Jefatura crédito y el Analista de crédito llevarán un control exhaustivo de estas operaciones.
- f)** La Cooperativa se reserva el derecho de contratar a comisión a profesionales o empresas de cobranzas para que realicen acciones de recuperación. Los costos en que incurran estas actividades les serán cargadas al socio y así deberá constar en el pagaré.
- g)** Los Miembros del Consejo de Administración, Vigilancia y Representantes a la Asamblea General perderán su calidad de tales si mantuviesen obligaciones vencidas con la institución por más de SESENTA DIAS.
- h)** A los Funcionarios y Empleados de la Cooperativa que mantengan operaciones activas en la institución se les deberá descontar en el rol de pagos y, por ninguna razón podrán mantener morosidad mayor a SESENTA Y UN DIAS; en la eventualidad de que así ocurriese, podrá ser causal para su separación.
- i)** El control lo realizará el Jefe de crédito que informará periódicamente a la Gerencia General.

### **3.11.2. Del Procedimiento De Recuperación**

Las políticas de cobranzas de créditos vencidos tendrán por objeto minimizar la cartera vencida.

Es de responsabilidad directa de lo oficiales de créditos que en forma diaria, monitorear la morosidad, por medio de la impresión de reportes por estados.

Las cobranzas se realizarán según lo convenido con el socio o cliente sustentados en los documentos de crédito suscritos por él.

Para la recuperación de esta morosidad se imprimirá un reporte de los estados "M", se seleccionará de acuerdo al número de días de no pago, y se procederá así:

#### **3.11.2.1 Llamada Telefónica Recordatoria**

En la mora comprendida desde el cuarto día, se la ejecutará por vía telefónica. Las notificaciones telefónicas también serán para aquellos socios que su residencia se ubique distante de las oficinas de la Institución.

#### **3.11.2.2. Primer Aviso de Morosidad**

A los ocho días siguientes de mora se procederá a notificar en forma escrita y personal con un aviso de morosidad.

#### **3.11.2.3. Segundo Aviso De Morosidad**

Esta comunicación se debe enviar transcurridos catorce días de vencida la obligación, es decir, ocho días después de enviado el primer recordatorio de pago.

Dentro de la nota se otorga un plazo máximo para la cancelación de las cuotas atrasadas de ocho días calendario. Si la apreciación con el socio moroso es de desconfianza, se puede proceder a firmar un convenio de pago.

#### **3.11.2.4. Tercer Aviso De Morosidad**

Esta nota de cobro se debe enviar el día siguiente a aquel en que ha expirado el plazo otorgado en la segunda nota de cobro.

Esta misiva de cobro tiene la característica de ser una notificación formal al deudor principal y garante(s), de la inminente iniciación de acciones legales en su contra y simultáneamente contra sus codeudores o garantes, por parte de la Cooperativa. Es una comunicación en donde se fija una posición extrema, una actitud de cobro judicial; pero al mismo tiempo se deja abierta la posibilidad de plantear soluciones de pago.

También debemos dar la posibilidad de negociar bajo un CONVENIO DE PAGO, en este se anotarán las fechas y valores que se han transado. A este convenio se debe dar un seguimiento muy cercano de cumplimiento, al primer incumplimiento que se verifique el convenio se anula.

#### **3.11.3. Gestión de Recuperación Legal**

##### **3.11.3.1. Cobranza Extrajudicial**

Expirado el plazo estipulado en la tercera nota de cobro, por política de la Cooperativa, se considerara que la obligación entra a ser tratada dentro de la etapa de cobro extrajudicial. El cobro extrajudicial es una etapa de cobranza preparatoria a una acción de cobro judicial. Cuando una obligación se encuentra en esta etapa debe entenderse para todos los efectos que la acción o gestión de cobro es manejada por un abogado externo o interno.

La dinámica de cobro cambia de manejo a fin de buscar un mecanismo de presión más fuerte, que permita el logro del recaudo del crédito, entrando en la etapa de "Presión al Garante".

El abogado externo tendrá un plazo máximo de 15 días, contados a partir de la fecha de entrega de documentación, para la ejecución de esta etapa de cobro.

El cobro extrajudicial se hace mediante cualquier medio que se considere idóneo y eficaz para la recuperación del crédito (llamadas telefónicas, carta con membrete del abogado, visitas, entrevistas personales, etc.), en esta etapa, la actividad de los abogados externos ganarán de acuerdo al porcentaje que estipula en el contrato, pagadera por los deudores y no habrá derecho a ningún otro tipo de sobre costo en la cobranza.

#### **3.11.3.2. Cobranza Judicial**

Una vez agotadas las etapas anteriores y expirando el plazo no mayor a 30 días, otorgado en la etapa de cobro extrajudicial, se realiza la demanda a través de los abogados externos.

El abogado externo es un recurso calificado de cobro, cuya misión principal dentro de un esquema de cobranza, es poner en marcha todos los mecanismos legales que se deriven de las garantías crediticias extendidas por el deudor, con el fin de obtener el pago forzoso del dinero adeudado a la entidad. Por la vía legal se persigue el patrimonio (hasta llegar al remate) del prestatario en mora y/o de su(s) garante(s), para que con el producto de la venta de los bienes que integran dicho(s) patrimonio(s), se satisfagan la totalidad de los créditos adeudados a la Cooperativa.

#### **3.11.3.3. Control Judicial**

Las actividades de cobro judicial son formas anormales de recaudar una obligación, estas actividades implican el establecimiento de controles y supervisiones procesales de los abogados y el cumplimiento a cabalidad del encargo y mandato conferido.

Tales controles se ejercen a través de:

- a) Visitas o verificaciones directas a los juzgados donde cursan los respectivos procesos.

- b) Informes periódicos que debe presentar los abogados internos y externos sobre el estado individual de cada juicio.
- c) Reuniones periódicas programadas para evaluar las actividades profesionales.
- d) Visitas o gestión de cobranza extrajudicial con el socio, con la finalidad de llegar a una solución o tener una información actualizada.
- e) Seguimiento por parte del analista, a los abogados externos sobre la gestión realizada para la recuperación de la cartera judicial.

#### **3.11.3.4. Registro de Control Judicial**

Esta evaluación será realizada por los oficiales, o supervisores, la misma que debe ser archivada en el expediente del socio en forma cronológica. Es de responsabilidad de la Jefatura general de cartera efectuar revisiones por muestreo de este procedimiento.

#### **3.11.4. Procedimiento, Trámite De Cartera Judicial**

- a) Para que una operación de crédito sea transferida a cartera judicial la obligación debe estar en estado de vencimiento total "X".
- b) De encontrarse el crédito en estado "V" y se decide la recuperación por la vía judicial, debe primeramente darse de plazo vencido es decir pasar del estado "V" al estado "J".
- c) El Asesor Jurídico y gerencias de cada una de las oficinas serán los responsables de la entrega de los pagarés originales al abogado externo, por lo que se debe elaborar una acta entrega - recepción entre las partes.
- d) El acta de entrega - recepción de la Tesorería con Dto. jurídico o la Jefatura de Crédito con las Gerencias debe ser debidamente archivada y custodiada para efectos de control de documentos.

- e) Una vez efectuada la entrega de pagarés originales al abogado externo, inmediatamente se informará al Jefe de crédito para que coordine la respectiva contabilización. Ya que todos los pagarés originales que ya no están en custodia de la Institución, serán contabilizados en cuentas de orden, y deberán registrarse en la cartera estado “J”.
- f) La contabilización se efectúa registrando en cuentas de orden el saldo del crédito por tipos:
- g) Finalmente se procede a realizar el cambio de la cartera vencida a la cartera judicial en el control de inventarios de los pagarés.
- h) Las copias de los pagarés serán archivados, adjunto a los demás pagarés originales en el número que corresponda; a esta copia del pagaré se deberá adjuntar una copia del acta entrega-recepción entre el Asesor jurídico o gerencias con el abogado externo. De esta manera, cuando se recurra al pagaré de inmediato se conocerá el abogado responsable de recuperación y la fecha entregada.
- i) Una segunda copia del acta entrega-recepción entre el Asesor Jurídico o gerencias de Sucursales con el abogado externo, deberá adjuntarse en cada uno de los expedientes de los socios, igualmente todos los procesos de avance del juicio, notificaciones, etc. Este control facilitará informar del trabajo realizado a las gerencias, auditorías externas, y al mismo socio, etc.
- j) El asesor jurídico en la oficina matriz y gerencias en las oficinas sucursales, deben archivar las actas de entrega – recepción con los profesionales externos, y serán los responsables de la custodia de dichos documentos.
- k) El departamento de crédito deberá cuadrar mensualmente la cartera judicial, los reportes de la cartera estado “J”, frente a saldos del balance cuentas de orden.

- l) El abogado externo presentará a la gerencia, el estado del trámite de cada caso judicial.
- m) La Jefatura de crédito recibirá al final de cada mes los reportes de recuperación de la cartera Judicial, emitido por el analista de crédito, y los informes del abogado para evaluar la gestión de cobranza judicial. Informe que será remitido a la Gerencia General y Consejo de Vigilancia.

### **3.12. Bienes en Dación de Pago**

Constituye la última alternativa para la recuperación de los créditos la que puede efectuarse mediante el remate de los bienes secuestrados, embargados o la dación en pago de los mismos. De su proceso se encargará el departamento de Cobranzas conjuntamente con Asesoría Jurídica y la Gerencia General.

#### **3.12.1. Bienes Recibidos En Dación De Pago**

La Cooperativa registrará el bien recibido por dación en pago, a su valor de adquisición, el cual deberá estar necesariamente en relación con la realidad del mercado. Para el caso de los bienes inmuebles, dicho valor será el que figure en la escritura de dación correspondiente; y, para el caso de otros bienes, la contabilización se hará por el valor del convenio de dación en pago.

En ambos casos se contará con los criterios de valoración emitido por el perito respectivo designado por el Consejo de Administración.

Si se recibiera en pago un conjunto de bienes que fueren susceptibles de enajenarse por separado y sus valores individuales no se detallaren en el documento o escritura correspondientes, su valor individual se obtendrá prorrateando el valor total sobre la base de una valuación efectuada por un perito.

La Cooperativa podrá conservar los bienes adquiridos mediante adjudicación o dación en pago por el lapso de un año, contado a partir de

la fecha de adquisición. Vencido el plazo, la institución constituirá provisiones por un 36avo mensual del valor en libros, a partir del mes siguiente al de la terminación del plazo original. Enajenado el bien podrán revertirse las provisiones correspondientes.

Los bienes recibidos y adjudicados en pago, podrán ser vendidos en la forma que la administración estime más adecuada para el resguardo de los intereses de la Cooperativa y dentro de los plazos determinados.

Las Cooperativa podrá efectuar inversiones o gastos en los bienes adjudicados o recibidos por dación en pago, con cargo al activo o a sus cuentas de resultados, respectivamente, en los siguientes casos:

- a) Efectuar mejoras, terminaciones o reparaciones, siempre que fueren destinados a mantener en funcionamiento el bien, evitar el deterioro de su valor comercial y para obtener un mejor precio en su enajenación; y,
- b) Cuando tengan por objeto realizar mantenimiento, cancelar impuestos, contribuciones, seguros, servicios públicos, cuidadores, aseo, publicidad, transporte y otros gastos inherentes a conseguir su enajenación.

Estos bienes no podrán ser adquiridos ni arrendados, a cualquier título por vocales del Consejo de Administración, funcionarios y empleados de la Cooperativa directa o indirectamente. Los perjuicios a la Cooperativa o a terceros serán de responsabilidad de los funcionarios que inobservaren la norma indicada...

### **3.13. DEL CASTIGO DE LAS OPERACIONES DE CRÉDITO**

#### **3.13.1. Castigos Obligatorios**

La Cooperativa, con todos los medios extrajudicial o judicial a su alcance, procurará la recuperación total de los créditos concedidos.

De acuerdo con lo dispuesto por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Libro I Título IX Capítulo 1 Sección; la Cooperativa, castigará obligatoriamente el valor de todo préstamo, cuyo deudor

estuviera en mora tres años, para cuyo efecto deberá haber provisionado el 100% de los valores a castigarse.

De los castigos de los créditos el Gerente General informará al Consejo de Administración con las justificaciones del caso.

### **3.13.2. Castigos Anticipados**

El castigo de créditos que se encuentran vencidos por un período menor a tres años, procede cuando la recuperación de dichos créditos por cualquier vía no ha sido posible y cuando se haya provisionado el 100% de su valor.

Los castigos anticipados serán autorizados por la Gerencia General y aprobados por el Consejo de Administración de la Cooperativa,

### **3.13.3. Información Para Castigos De Cartera.**

El Gerente General de la Cooperativa, para la notificación de los castigos obligatorios y castigos anticipados al Consejo de Administración deberá adjuntar la siguiente información:

- Nombre de identificación del deudor;
- Fecha de concesión;
- Fecha de vencimiento;
- Valor original;
- Saldo a la fecha de la solicitud del castigo;
- Provisiones constituidas, respecto del crédito u obligación;
- Analista de Crédito y/o niveles de aprobación que aprobaron el crédito;
- Informe sobre las gestiones judiciales y extrajudiciales efectuadas para su recuperación.

#### **3.13.4. Recuperación De Créditos Castigados Y Mantenimiento De Documentación**

La Cooperativa, hará constar en su contabilidad, en las respectivas cuentas de origen y por un valor figurativo de un dólar \$. 1, los activos castigados, debiendo mantener el debido control dentro del Grupo de Cuentas de Orden.

Se deberá mantener estas cuentas dentro del reporte de la Central de Riesgos enviado al buró de crédito que se tenga contratado.

Las recuperaciones que se originen por concepto de cualquier activo castigado, se registrarán como un ingreso dentro de la cuenta de recuperaciones.

Los pagarés o documentos de préstamos que fueren castigados, permanecerán en la cooperativa hasta que sean devueltos a los deudores, una vez que hayan cancelado sus deudas, o hasta que haya prescrito la acción judicial de cobro.

#### **3.14. EL RIESGO DE LA CARTERA DE CRÉDITO**

El riesgo de la Cartera de Crédito en las Instituciones Financieras, es distinto a los que se asume en la gestión comercial, por su volumen, complejidad y cobertura. Sin embargo, no hay normas estrictas que dicten cómo debe una entidad manejar el proceso por lo que la filosofía de la alta administración y del Directorio es la de implementar las mejores prácticas en administración y control de riesgos. Adicionalmente se deberá cumplir con las disposiciones de los organismos de control, acercándose a las mejores prácticas del mercado y las políticas internas de la Institución.

Según la Codificación de resoluciones de la SBS en el Libro 1 Título X Capítulo II de la “Administración del Riesgo de Crédito” en la sección I en el Art. 2 se considerarán las siguientes definiciones:

### **3.14.1. ADMINISTRACION DEL RIESGO DE CRÉDITO**

Una efectiva administración de riesgos en la Cooperativa se basa en identificar, medir, monitorear y controlar los mismos. La forma en que una Institución Financiera cumple con estos pasos es la esencia de la gestión de riesgos.

El proceso utilizado varía según el tipo de riesgo y se compone de los siguientes pasos:

- a)** Supervisión activa por parte del Directorio y la Administración.
- b)** Desarrollo de políticas, procedimientos y límites adecuados.
- c)** Medición y monitoreo del riesgo y sistemas de control de gestión adecuados.
- d)** Auditorias y controles internos integrales.

La ampliación o reducción del proceso depende del grado de complejidad en los activos, pasivos y partidas fuera de balance, así como también en la organización y recursos que aporte la institución, sobre todo la experiencia del personal en las áreas involucradas.

En la práctica se requiere que en el proceso participen todos los estamentos de la

Cooperativa, buscando siempre:

- a)** Asegurar una relación eficiente entre rentabilidad y riesgo.
- b)** Ampliar el conocimiento acerca de los niveles de riesgo asumidos por la institución, teniendo como referencia el principio corporativo de “Gestionar el Riesgo Crediticio basados en los valores de Disciplina, Prudencia y Calidad”.
- c)** Garantizar que el nivel de riesgo asumido está acorde con el objetivo de solvencia y con los límites definidos por la alta dirección de la entidad.

- d) Involucrarse en un proceso continuo de valoración de la prudencia con la que la Cooperativa asume, mide y administra el Riesgo Crediticio.

### **3.14.2. Central de Riesgos**

El 17 de diciembre de 2002 la Junta Bancaria emitió la Resolución JB-2002-516 a través de la cual incorporó a la Codificación de Resoluciones de la SBS y la Junta Bancaria en el subtítulo II "De la constitución de sociedades auxiliares al sistema financiero" título I "De la constitución" capítulo II.- Los Burós de Información Crediticia, al amparo de lo señalado en el artículo 81 de la Constitución Política de la República que garantiza el derecho de los ciudadanos a acceder a fuentes de información así como a lo dispuesto en el segundo inciso del artículo 90 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, con el que se suprime en forma expresas la reserva sobre las operaciones activas y contingentes de las Instituciones Financieras.

Bajo esta norma se definió que, la prestación del servicio de referencias crediticias podrá ser realizado únicamente por instituciones de servicios auxiliares del sistema financiero, de giro exclusivo, esto es, constituidas específicamente con tal propósito, las que en su denominación harán constar su calidad de burós de información crediticia y estarán sujetas a la normativa y vigilancia de la Superintendencia de Bancos y Seguros, sin perjuicio del control que, en el ámbito de su competencia, corresponda a la Superintendencia de Compañías. (Art. 1, Sección I).

Están autorizados para formalmente recopilar, procesar e intercambiar información acerca del historial de crédito de personas naturales y jurídicas con lo cual el objetivo es proporcionar información crediticia lícita, veraz, exacta, completa y actualizada, de forma tal que responda a la situación real del titular de la información en determinado momento, todo esto bajo los principios de confiabilidad, calidad, integridad y seguridad, a través de informes de crédito completos, esto es el endeudamiento de esas personas en el sistema financiero y en el sector comercial, éste deberá ser detallado y de fácil interpretación, reportes que sirven para identificar adecuadamente a los deudores, conocer su nivel de

endeudamiento y riesgo crediticio, ayudando al monitoreo de la salud de la economía y el riesgo financiero.

Un buró de información sirve tanto a los entes que conceden crédito cuanto al que recibe, ambas partes tendrán beneficios para administrar una operación de crédito, con la información concedida se tendrá mayor seguridad en el otorgamiento del crédito, reducción de costos en el análisis de créditos y los plazos de evaluación crediticia, una mayor precisión en las decisiones de crédito, un apoyo efectivo al proceso de cobranza, identificación temprana del riesgo, incremento en el poder de compra, facilidad para obtener crédito, también este proceso de transparencia de la información incidirá en la obtención de mejores tasas de interés y condiciones de crédito. Estas empresas deben permitir a cualquier entidad con potencial de otorgar créditos (sistema financiero, comercios, compañías de servicios, aseguradoras, etc) y propósitos permitidos, la oportunidad de participar como su cliente, teniendo éstos la capacidad de acceder a la información disponible, de acuerdo a condiciones de intercambio establecidos en un convenio o contrato, incluyendo a las personas naturales.

### **3.14.3 Provisiones para el Riesgo**

La Cooperativa establece como política interna, la aplicación de los siguientes niveles de constitución de provisiones, para cada uno de los rangos de calificación de riesgo, de conformidad a los lineamientos establecidos en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria:

Significado de cada letra:

- A:** Aquel socio que cuenta con suficientes ingresos para pagar el capital e intereses y lo hace puntualmente. Si es un crédito de consumo, el pago de la cuota no puede pasar de 15 días y si es de Microcrédito, no más de cinco días.
- B:** Socios que todavía demuestran que pueden atender sus obligaciones pero que no lo hacen a su debido tiempo. En los créditos de consumo son los que se tardan hasta 45 días en pagar sus obligaciones.

- C:** Socios con ingresos deficientes para cubrir el pago del capital y sus intereses en las condiciones pactadas y se tardan hasta 90 días sin son créditos de consumo y hasta 60 días si son de microcrédito..
- D:** Igual que los socios que tienen calificación C, pero donde se tiene que ejercer la acción legal para su cobro y, generalmente renegocian el préstamo bajo otras condiciones y se tardan hasta 120 días sin son créditos de consumo y hasta 90 días si son de microcrédito.
- E:** Es la última calificación. Aquí están las personas que se declaran insolventes o en quiebra y no tienen medios para cancelar su deuda. En los créditos consumo la morosidad es superior a los 120 días y en los de microcrédito sobre los 90 días.

Nota: Ser calificado como cliente C, D o E, trae problemas posteriores, así se cancele toda la deuda. Porque cuando quiera obtener préstamo la cooperativa le exigirá más garantías o simplemente se lo negará.

#### **3.14.4. PLANES DE RIESGOS**

La Cooperativa de ahorro y crédito “San Pedro de Cayambe”, manejará sus préstamos considerando los factores de riesgo inherentes a su otorgamiento evaluando aspectos como:

- a) Capacidad de pago del deudor y sus codeudores,
- b) Cobertura e idoneidad de las garantías,
- c) Información proveniente de la central de riesgos,
- d) Experiencia crediticia del socio o cliente,
- e) Riesgo de mercado y del entorno económico.
- f) La Institución elabora un adecuado seguimiento y recuperación del crédito, sin embargo existen factores internos y externos que podrían afectar esta gestión dando lugar a la propuesta y creación por nuestra parte de un Plan de Contingencia Financiero adecuado para la protección de este activo en riesgo.

## CAPÍTULO IV

### 4. IMPACTOS DEL PROYECTO

#### 4.1. VALORACIÓN DE IMPACTOS

Los posibles impactos que puedan presentarse cuando se implemente el Manual de políticas y procedimientos de crédito y Cobranza de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Pedro” de Cayambe.

<b>Valoración Cualitativa</b>	<b>Valoración Cuantitativa</b>
Alto Positivo	+ 3
Medio Positivo	+ 2
Bajo Positivo	+ 1
No Hay Impacto	0
Bajo Negativo	- 1
Medio Negativo	- 2
Alto Negativo	- 3

La metodología para diseñar y evaluar los impactos en base a la Matriz, es la siguiente:

- a) En las filas se colocan los indicadores que sirven para identificar los principales impactos y en las columnas la valoración cuantitativa.











## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

El Desarrollo del Manual de políticas y procedimientos para la gestión del crédito, se realizó gracias al compromiso de la Gerencia General y colaboración de los empleados, al término del cual se ha desprendido las siguientes conclusiones:

- Como producto del análisis de la información del presente diagnóstico puedo concluir que el problema en la población motivo del presente estudio es; que no existe una guía para el proceso del crédito, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Cayambe.
- La Cooperativa no tiene identificados, ni definidos y documentados los procedimientos correspondientes al Proceso del crédito y su recuperación, lo que no permite a los funcionarios conocer su grado de responsabilidad y las acciones a seguir en cada procedimiento, para obtener productos adecuados de acuerdo a los requisitos exigidos por los socios.
- Las herramientas o programas que se utiliza en la Institución para la administración de los créditos no son apropiadas, lo que impide que no se pueda cumplir con todos los requisitos solicitados por los clientes y disminuye el desempeño y efectividad del personal.
- En la Institución no se cuenta con un adecuado programa de capacitación, ya que el personal desconoce sobre el manejo y **los** riesgos de la **utilización** de los recursos sin un adecuado análisis del solicitante y de la entrega del crédito.

- El sector de la Micro Empresa es a donde está direccionado el servicio de la cooperativa y a pesar de sus limitaciones, un gran porcentaje de socios los microempresarios se muestran satisfechos, con el servicio que la Cooperativa brinda a sus socios.
- El impacto que generará el proyecto en cuanto a lo económico, empresarial, social, ético y general, se ha determinado como positivo, lo cual hace ver que con la ejecución del manual se logrará mejorar la gestión del crédito miras a generar los mejores impactos sobre el socio.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Socializar el presente proyecto con todos los directivos, funcionarios y empleados de la Cooperativa, a fin de implementar y mantener el Manual de Políticas y Procedimientos para el área de crédito como una herramienta que permita brindar el servicio del crédito en forma ágil, oportuna y de calidad.
- Mediante la implementación del Manual de Políticas y Procedimientos, la cooperativa dispondrá de una herramienta que regule los procesos de la administración y gestión del área de crédito, con el conocimiento adecuado por parte de los funcionarios responsables de brindar el servicio al socio.
- Para contar con un adecuado sistema de gestión del crédito, la Cooperativa debe estructurar el área de crédito, dotando de herramientas adecuadas que permitan obtener resultados mejorados, constantes y previsibles y aseguren que el producto final se procese en forma oportuna.
- Dentro del plan anual de trabajo se debe considerar como un rubro importante la capacitación con prioridad el área de crédito, ya que el personal desconoce del manejo y respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento y habilidades.
- La implementación del Manual permitirá aplicar y mejorar los procedimientos y políticas, tomando en consideración las características de los socios, el mercado y su entorno, la competencia, etc.
- La Gerencia deberá periódicamente analizar los impactos que está provocando con la prestación de su principal servicio del crédito, los mismos que deben ser estudiados prolijamente tanto de su personal interno, como de sus socios, a fin de poder mejorar en

forma positiva los respectivos indicadores y alcanzar las metas en beneficio de la cooperativa y de sus socios.

## FUENTES DE INFORMACION:

### BIBLIOGRAFÍA

- BURNEO Esteban, 200:31. "Entrevista", en: SWISSCONTACT, INFOCREAR, Informativo del Proyecto de Crédito y Ahorro Rural n.5, octubre, Quito (Ecuador).
- CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES. *Ley de Cooperativas*. Legislación Codificada. Editado por Corporación de Estudios y Publicaciones. Quito, 1992.
- DA ROS Giuseppina, 1985:13. **El cooperativismo de ahorro y crédito en el Ecuador**, Centro de Estudios Cooperativos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Serie Documentos de Análisis n. 3, Quito (Ecuador).
- DEMING Edward. *Cultura de la Calidad*. Editorial Mc Graw Hill. México D. F.: Primera Edición. 2000. Pág. 14.
- Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC) - **Sistema Cooperativo Integrado**, 1998:30. "SOLIDARIA", en: Revista Cooperativa, año 5 - n.4, diciembre, Quito (Ecuador).
- Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC) - **Sistema Cooperativo Integrado**, 2000:27. "Analizando el futuro del sistema", en: Revista Cooperativa, n.25, agosto, Quito (Ecuador).
- Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), 2001:27-29. **Informe del Gerente general**, en: Revista Cooperativa, n. 27, Quito (Ecuador). Federación Nacional de Cooperativas Pesqueras del Ecuador (FENACOPEC), 2003.

- FRIXONE Franco César, 2001:10. **Por la Unidad de FECOAC**, en: Revista Cooperativa, Órgano de difusión de la Federación de cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador, n.28, diciembre, Quito (Ecuador).
  
- Ing.Com. BARZALLO MENDIETA M. Patricio. Otros conceptos y **Herramientas de contabilidad y finanzas...**08-2002.
  
- Ley de Cooperativas, Art.1 Pág. 11
  
- Manual Básico de **Políticas** Empresa  

Joaquín Rodríguez Valencia, Como utilizar y elaborar manuales administrativos 2003 España.
- NARANJO MENA Carlos, 1999:43. **Economía solidaria y cooperativismo**. Visión general del marco jurídico del cooperativismo ecuatoriano, Sistema Cooperativo Nacional, Quito (Ecuador).
  
- Ratios Financieros  

Chamorro Sáenz, Carlos. 1978. Los Ratios Financieros. ESAN - PADE Administración
- RIVERA RODRÍGUEZ Claudio A. y Colectivo **La Economía Social ante la Globalización Neoliberal**. Editorial Gente. República Dominicana.2002.

## LINCONGRAFÍA

- <http://www.definicionabc.com/general/garantia.php>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm#>
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Aportado por: Ing.Com. M. Patricio Barzallo Mendieta. [coaccrea@etapaonline.net.ec](mailto:coaccrea@etapaonline.net.ec)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/analfinevelyn.htm>
- [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)
- <http://www.google.com.ec/#q=tipos+de+garantias+financieras>
- <http://www.mailxmail.com/curso-estados-financieros/concepto>
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Juan Luis Alfonso Alemán. [yamira@eco.upr.edu.cu](mailto:yamira@eco.upr.edu.cu)
- <http://www.monografias.com/trabajos45/cooperativismo-globalizacion/cooperativismo-globalizacion.shtml?monosearch>
- <http://www.monografias.com/trabajos35/tipos-riesgos/tipos-riesgos.shtml>
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Aspectos básicos del Análisis de créditos. [manez@grupobisa.com](mailto:manez@grupobisa.com)
- [http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva\\_codificacion/todos/L1\\_X\\_cap\\_I.pdf](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_X_cap_I.pdf)
- <http://www.tasas.us/nominal/mercado/definicion-en-tasas-de-interes/>
- <http://www.todoprestamos.com/prestamos/prestamo/>

- [www.winnernet.org/esp/portal\\_pub/informacion/informacion.php?infID=37](http://www.winnernet.org/esp/portal_pub/informacion/informacion.php?infID=37) - Ponencias del Seminario Virtual acerca de la "Tecnología Crediticia aplicable a las PYMES en Perú".
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_de\\_interes](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_interes)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo\\_bancario](http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_bancario)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo\\_bancario](http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_bancario)

# ANEXOS

**ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA "SAN PEDRO" DE LA CIUDAD DE CAYAMBE**

**OBJETIVO:** Determinar el grado de servicio obtenido por el socio de la cooperativa, a fin de conocer el sistema de control interno que ésta emplea en la prestación y calidad de gestión otorgada por su personal y organización.

**INSTRUCCIONES:**

- Lea detenidamente la pregunta antes de contestarla.
- La encuesta es anónima para garantizar la veracidad de las respuestas
- Marque con una sola X en el paréntesis según corresponda su respuesta.

**CUESTIONARIO:**

P 1. ¿Por qué se interesó afiliarse a esta cooperativa?

Servicio ( ) Confianza ( ) Seguridad ( ) Calidad ( )

2. ¿La atención que brinda la cooperativa de ahorro y crédito "San Pedro" de Cayambe es?

Muy buena ( ) buena ( ) regular ( ) o mala ( )

3. Su relación financiera con la cooperativa es:

Por ahorro ( ) Por Inversión ( ) Préstamo ( )

4. ¿Señale por favor, cómo considera el trato que usted recibe en la cooperativa por parte de los funcionarios en general?

Muy cordial ( ) amable ( ) indiferente ( ) descortés ( )

5. Señale por favor, cómo considera el nivel de eficiencia de los funcionarios que lo atienden cuando usted va a realizar un trámite en la cooperativa?

Muy eficiente ( ) Poco eficiente ( ) Ineficiente ( )

6. Indique por favor si ha solicitado crédito en la cooperativa?

SI ( ) NO ( )

7. Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI, señale por favor su opinión respecto a la obtención de dicho crédito?

Se obtiene relativamente rápido ( ) Los requisitos son fáciles de cumplir ( )

El trámite es muy demorado ( ) Los requisitos son muy complejos ( )

8. ¿Qué servicios le gustaría que incrementara la cooperativa a parte de los ya existentes?

.....  
.....

9. ¿Considera usted que el personal de la cooperativa debe ser capacitado?

SI ( ) NO ( )

10. ¿Está usted de acuerdo con las exigencias de la cooperativa para la concesión de créditos?

SI ( ) NO ( )

11. ¿Considera usted a la cooperativa como una entidad segura y confiable dentro del sistema financiero?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? .....

Encuestadora: \_\_\_\_\_

**Datos técnicos:**

Edad: <18 años ( ) 18-25 ( ) 26-35 ( ) 36-40 ( ) + 40 años ( )

Sexo: Masculino ( ) femenino ( )

Instrucción: Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( ) Ninguna ( )

Año de socio: < 3 años ( ) 4-6 años ( ) > 6 años ( )

**ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA "SAN PEDRO" DE LA CIUDAD DE CAYAMBE**

**OBJETIVO:** Determinar el grado de satisfacción laboral de los empleados de la cooperativa.

**INSTRUCCIONES:**

- Lea detenidamente la pregunta antes de contestarla.
- La encuesta es anónima para garantizar la veracidad de las respuestas
- Marque con una sola X en el paréntesis según corresponda su respuesta.

1. ¿Conoce su área de actividades y de trabajo por una descripción del puesto?

SI	NO

2. ¿Cómo es la relación personal con su jefe inmediato?

MUY BUENA	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE

3. ¿Cómo es el trabajo de equipo en la Cooperativa?

Hay un gran espíritu y colaboración	Nos hace falta trabajar en equipo	Realmente nos trabajamos en equipo

4. ¿Cómo evaluaría a su Jefe?

	Eficiente	Suficiente	Regular	Deficiente
a) Comunicación				
b) Asesoría y Apoyo				
c) Motivación				
d) Capacitación en el trabajo				

<b>e) Toma de decisiones</b>				
<b>f) Delegación</b>				
<b>g) Formación de equipo de trabajo</b>				
<b>h) Desarrollo del personal a su cargo</b>				

5. ¿Cómo es la relación personal entre sus compañeros de trabajo?

<b>MUY BUENA</b>	<b>BUENA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>

6. ¿Para el desempeño de sus funciones utiliza manuales?

<b>SI</b>	<b>NO</b>

7. ¿Qué consideración tiene Usted sobre los materiales, instalaciones y equipos que tienen la Institución?

<b>Muy adecuados</b>	<b>Adecuados</b>	<b>No adecuados tan</b>	<b>Absolutamente inadecuados</b>

8. ¿La remuneración obtenida va de acuerdo a su desempeño?

<b>SI</b>	<b>NO</b>

9. ¿Desde cuanto tiempo está trabajando usted en la empresa?

<b>Menos de 6 meses</b>	<b>6 a 18 meses</b>	<b>18 a 48 meses</b>	<b>Mas de 4 años</b>

10. ¿Su edad?

Hasta 25 años	25 a 35 años	35 a 45 años	Mas de 45 años

11. ¿Su género?

Masculino	Femenino

**ANEXO B: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA “SAN PEDRO” DE LA CIUDAD DE CAYAMBE**

**OBJETIVO:** Conocer el sistema actual de control interno de la cooperativa para determinar la eficiencia y eficacia de sus procedimientos a nivel Administrativo y financiero.

**CARGO: GERENTE GENERAL**

1. ¿Cómo está estructurada su cooperativa?

.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿Cuáles son los servicios que presta su cooperativa?

.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿Cada servicio que presta la cooperativa posee un reglamento?

.....  
.....  
.....

4. ¿Cuáles son los principios cooperativos sobre los cuales su institución brinda servicio a la colectividad cayambeña?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿Constituye una ventaja o desventaja el hecho de que Cooperativa que usted gerencia no se encuentre controlada por la Superintendencia de Bancos? ¿Por qué?

.....  
.....  
.....  
.....

6. ¿Dispone la cooperativa de un reglamento de crédito?

.....  
.....  
.....

7. ¿Existe un plan de capacitación de la Cooperativa que fortalezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo?

.....  
.....

8. ¿Cuál considera usted la mayor debilidad que posee la cooperativa dentro de las áreas administrativa y financiera?

.....  
.....

9. ¿Cuál es el procedimiento que la cooperativa adopta para evitar la morosidad de sus socios?

.....  
.....

10. ¿Los procesos de los servicios son revisados periódicamente con el fin de mejorar la atención a los asociados?

.....  
.....

11. ¿Existe flujo adecuado de información entre Gerencia, Contabilidad y Tesorería para tomar decisiones sobre las operaciones financieras que realiza la cooperativa?

.....  
.....

12. ¿Cuál es la política de la cooperativa sobre el cumplimiento de procedimientos para la distribución adecuada y rotación del personal?

.....  
.....

13. ¿la cooperativa cuenta con un buró de crédito para el análisis al socio?

.....

.....  
.....  
14. ¿Busca la actualización constante para los funcionarios y empleados que laboran en la cooperativa sobre la concesión del crédito?  
.....  
.....

.....  
.....  
15. ¿Considera usted necesario la actualización del Manual de crédito y cobranzas en función de mejorar los procesos? Por qué  
.....  
.....  
.....

---

**ANEXO C: ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN LAS DISTINTAS AREAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAN PEDRO” DE CAYAMBE**

**OBJETIVO:** Conocer la perspectiva que los empleados tienen sobre la situación actual de la Cooperativa respecto a la administración del crédito de la cooperativa para determinar la eficiencia y eficacia.

**DATOS INFORMATIVOS**

**NOMBRE:** .....

**Instrucciones:** Estimado compañero (a) comedidamente solicito a Usted contestar las siguientes preguntas marcando con una **X** la respuesta que considere correcta, la veracidad en las respuestas serán de beneficio tanto personal como Institucional.

**CUESTIONARIO:**

1. ¿Cuál es la calidad de servicio que brinda la cooperativa a sus socios?  
.....  
.....

2. ¿El cargo que ocupa actualmente, es con nombramiento o por contrato?  
.....

3. ¿Cuál fue el procedimiento que la cooperativa siguió para asignarle el puesto que desempeña?  
.....

.....  
4. ¿Existe procedimientos para el desarrollo de las diferentes actividades que encaminen el trabajo en los diferentes departamentos?  
.....

.....  
5. ¿Disponen de manuales para el manejo del área financiera y operativa a fin de desempeñar mejor sus actividades?  
.....

.....  
6. ¿Se realizan informes periódicos sobre el análisis de las cuentas contables para evaluar su rendimiento financiero?  
.....

.....  
7. ¿Se mantiene un aceptable flujo de información con gerencia y los demás departamentos de la cooperativa para buscar sugerencias respecto al mejoramiento de la gestión financiera de la cooperativa?  
.....

.....  
8. ¿El diseño de los registros y documentos soporte están acorde con los requerimientos y necesidades de las actividades operacionales de la Institución?  
.....

.....  
9. ¿El personal que labora con usted, ha recibido por escrito las funciones que le corresponden realizar dentro de su departamento o sección?  
.....

.....  
10. ¿Ha adquirido nuevas competencias el personal que labora en los diferentes departamentos a través de la capacitación?  
.....

.....  
11. ¿Existe algún funcionario que le supervise o audite el cómo está llevando a cabo sus funciones y responsabilidades?  
.....

.....  
12. ¿Existe una política permanente de análisis y revisión constante para mantener la vigencia, oportunidad y control de riesgo del servicio de crédito frente a las cambiantes condiciones del entorno?  
.....  
.....  
.....

13. ¿Considera usted necesario que la cooperativa adopte un manual de políticas y procedimientos para el manejo adecuado de sus operaciones crediticias? Por qué?

.....  
.....  
.....  
.....

14. ¿Cuenta la cooperativa con un plan de cuentas que cumpla con las necesidades y requerimientos de las diferentes áreas?

.....  
.....  
.....  
.....