



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

“MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA CAJA DE AHORRO SUMAK COTACACHI TIO, IMBABURA, ECUADOR”.

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría.

AUTOR:

Jordan Cristhoffer Panamá Calapi

DIRECTOR(A):

Msc. Dolores Del Rocio Espinoza Gavilanes

Ibarra, 2023

Resumen

Las Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio nace como una alternativa segura de financiamiento, en apoyo a los pequeños negocios y emprendimientos del sector solidario de la parroquia de Quiroga, a fin de alcanzar el desarrollo y crecimiento sostenible de la institución se realizó el presente trabajo de investigación que tiene como objetivo diseñar un manual de control interno para el área de negocios de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio. La investigación fue de carácter descriptiva con un enfoque cualitativo y cuantitativo, para la recolección de datos e información se aplicaron técnicas de investigación como la revisión documental, la encuesta, entrevista dirigidos al personal y socios de la institución. Mediante el diagnóstico situacional se determinó que existe deficiencia en la gestión operativa principalmente en los procesos de análisis de crédito otorgando préstamos con montos que sobrepasan la capacidad de pago del beneficiario, dificultades en la gestión de cobranza generando un índice de morosidad elevado en la cartera de microcrédito, debido a que la institución no cuenta con suficientes herramientas de gestión operativa, el personal no está debidamente capacitado acorde a los requerimientos y perfiles que se necesita para ejercer el puesto de trabajo y no están definidos los procesos en función del cual se pueda desarrollar las actividades por parte del personal. Estos resultados determinan que el sistema de control interno del área de negocios de la institución tiene falencias que deben ser fortalecidas para el desempeño eficiente del personal y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Palabras clave: Gobierno corporativo, Sostenibilidad, Competitividad, Satisfacción, Desempeño.

Abstract

The Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio was born as a safe alternative of financing, in support of small businesses and enterprises of the solidarity sector of the parish of Quiroga. In order to achieve the development and sustainable growth of the institution, this research was carried out that aims to design an internal control manual for the business area of the Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio. The research was descriptive with a qualitative and quantitative approach, for the collection of data and information, research techniques were applied such as document review, survey, interviews addressed to staff and partners of the institution. The situational analysis revealed that there are deficiencies in operational management, mainly in credit analysis processes, granting loans exceeding the recipient 's ability to pay, difficulties in collection management, resulting in a high default rate in the microcredit portfolio, owing to the fact that the institution does not have sufficient operational management tools, staff are not adequately trained to meet the requirements and profiles needed to carry out their work, and the processes according to which staff can carry out their activities have not been defined. These results determine that the internal control system of the business area of the institution has flaws that must be strengthened for the efficient performance of the staff and the fulfillment of the organizational.

Keywords: Corporate Governance, Sustainability, Competitiveness, Satisfaction, Performance.

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del trabajo de grado presentado por el egresado Jordan Cristhoffer Panamá Calapi para optar por el Título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría cuyo tema es: “MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA CAJA DE AHORRO SUMAK COTACACHI TIO, IMBABURA, ECUADOR”, considero que éste reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 04 días del mes de agosto del 2023



Dolores del Rocío Espinoza Gavilanes Msc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100404693-2		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Panamá Calapi Jordan Cristhoffer		
DIRECCIÓN:	Cotacachi sucre y 10 de agosto		
EMAIL:	jcpanamac@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	06- 2914218	TELÉFONO MÓVIL:	0969635758

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA CAJA DE AHORRO SUMAK COTACACHI TIO, IMBABURA, ECUADOR".
AUTOR (ES):	Jordan Cristhoffer Panamá Calapi
FECHA: DD/MM/AAAA	21/09/2023
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciado en Cotabilidad y Auditoría
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Espinoza Gavilanes Dolores del Rocío

2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta 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 el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 21 días del mes de septiembre de 2023.

EL AUTOR:



Jordan Cristhoffer Panamá Calapi

C. C.: 1004046932

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios por estar en los momentos más difíciles y siempre ser mi guía para escoger el camino correcto,

A mi madre MARIA CALAPI por ser la fortaleza en mi vida, por inspirarme siempre a seguir y no rendirme, por motivarme con una sonrisa y enseñarme el amor verdadero.

A mi padre LUIS PANAMÁ por inculcarme valores y principios que hoy me forjan como persona, por impulsarme a conseguir mis sueños y ofrecer siempre su apoyo.

Y en especial a mis hermanos y amigos cercanos por motivarme en todo este transcurso de mi carrera universitaria.

Jordan Panamá

Agradecimiento

Agradezco infinitamente a la Universidad Técnica del Norte por abrirme las puertas y acogerme durante todo el transcurso de mi carrera y poder ser un profesional.

Y en especial agradezco a mi directora de tesis Ing. Dolores del Rocío Espinoza por su paciencia y apoyo que me ha otorgado en todo momento.

Agradezco de todo corazón a mis ponentes Dr. Vinicio Saráuz y la Dra. Ximena Cisneros por brindarme sus conocimientos y sabiduría durante las tutorías para poder culminar mi trabajo de investigación.

Jordan Panamá

Índice De Contenidos

Dedicatoria.....	VII
Agradecimiento	VIII
Índice De Contenidos	IX
Índice De Tablas.....	XII
Índice De Figuras	XVI
Resumen.....	2
Abstract.....	3
Introducción.....	XVIII
Planteamiento Del Problema.....	XX
Objetivos	XXI
Objetivo General	XXI
Objetivos Específicos	XXI
1. Capítulo I: Fundamentación Teórica	22
1.1. Introducción.....	22
1.2. Objetivo.....	22
1.3. Estudios Académicos y Científicos.....	22
1.4. Fundamentación Teórica De La Propuesta	23
1.4.1. Instituciones Financieras.....	23
1.4.2. Importancia Del Control Y Supervisión En El Sector Financiero.....	24
1.4.3. Economía Social Y Solidaria	25
1.5. Las Cajas De Ahorro Como Una Alternativa Financiera	26
1.5.1. El Rol De Las Cajas De Ahorro En El Sistema Financiero Popular Y Solidaria .	28
1.6. El Control interno En Las Entidades Del Sistema Financiero.....	29
1.6.1 Regulación Y Control Del Sistema Financiero Nacional.....	29
1.6.2. Regulación, Supervisión Y Acompañamiento	30
1.6.3. Importancia De Dos Organismos De Control	31
1.7. COSO I.....	31
1.7.1. Ambiente De Control.....	32
1.7.2. Evaluación De Riesgo	32
1.7.3. Actividades De Control.....	33

1.7.4.	<i>Información Y Comunicación</i>	33
1.7.5.	<i>Monitoreo</i>	34
2.	Capítulo II: Procedimientos Metodológicos	35
2.1.	Introducción	35
2.2.	Objetivo	35
2.3.	Tipos De Investigación	35
2.3.1.	<i>Investigación Descriptiva</i>	35
2.4.	Enfoque De La Investigación	35
2.4.1.	<i>Cualitativo</i>	35
2.4.2.	<i>Cuantitativo</i>	36
2.5.	Métodos De Investigación	37
2.5.1.	<i>Método Inductivo</i>	37
2.5.2.	<i>Método Deductivo</i>	37
2.6.	Identificación De La Población	38
2.7.	Técnicas Instrumentos De Investigación	40
2.7.1.	<i>Encuesta</i>	40
2.7.2.	<i>Entrevista</i>	40
2.7.3.	<i>Revisión Documental</i>	41
2.8.	Identificación De Variables Diagnósticas	41
3.	Capítulo III: Diagnóstico	44
3.1.	Introducción	44
3.2.	Objetivo	44
3.3.	Desarrollo De Variables	44
3.3.1.	<i>Ambiente De Control</i>	44
3.3.2.	<i>Evaluación del Riesgo</i>	45
3.3.3.	<i>Actividades De Control</i>	45
3.3.4.	<i>Información Y Comunicación</i>	45
3.3.5.	<i>Monitoreo</i>	46
3.3.6.	<i>Entorno</i>	46
3.4.	Análisis De La Información	46
3.4.1.	<i>Análisis Del Entorno</i>	46
3.4.2.	<i>Encuesta Dirigido Al Personal Del Área De Negocios De La Caja De Ahorro Sumak Cotacachi Tio</i>	52

3.4.3.	<i>Encuesta Dirigida a los Socios de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio</i>	59
3.4.4.	<i>Entrevista dirigida al gerente de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio</i>	69
3.4.5.	<i>Entrevista Dirigida al Jefe del Departamento de Crédito y Cobranza de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio</i>	72
3.4.6.	<i>Matriz FODA</i>	75
3.4.7.	<i>Cruces Estratégicos</i>	76
3.5.	Conclusión Diagnóstica	77
4.	Capítulo IV: Propuesta	78
4.1.	Introducción	78
4.2.	Objetivo	78
4.3.	Desarrollo De Los Componentes	78
4.3.1.	<i>Componente 1: Ambiente de Control</i>	78
4.3.3.	<i>Componente 3: Actividades de control</i>	110
4.3.4.	<i>Componente 4. Información y comunicación</i>	128
4.3.5.	<i>Componente 5. Monitoreo</i>	128
5.	Capítulo V: Validación	¡Error! Marcador no definido.
5.1.	Introducción	133
5.2.	Descripción Del Estudio	133
5.2.1.	<i>Objetivo</i>	133
5.2.2.	<i>Equipo De Trabajo</i>	133
5.3.	Metodología De Verificación	133
5.3.1.	<i>Factores a Validar</i>	133
5.3.2.	<i>Método De Calificación</i>	134
5.3.3.	Calificación e Interpretación	140
	CONCLUSIONES	143
	RECOMENDACIONES	144
	BIBLIOGRAFÍA	145
	ANEXOS	150

Índice De Tablas

Tabla 1	38
<i>Personal Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio</i>	38
Tabla 2	38
<i>Socios Caja de Ahorro Sumar Cotacachi Tio</i>	38
Tabla 3. <i>Matriz de variable diagnóstica</i>	42
Tabla 4	50
<i>Tasa de interés activa</i>	50
Tabla 5	50
<i>Tasa de interés pasiva</i>	50
Tabla 6	51
<i>Cartera de microcrédito improductiva</i>	51
Tabla 7	51
<i>Cartera de crédito bruta</i>	51
Tabla 8	52
<i>Índice de morosidad</i>	52
Tabla 9	52
<i>Filosofía empresarial</i>	52
Tabla 10	54
<i>Ambiente laboral</i>	54
Tabla 11	55
<i>Políticas y normas internas</i>	55
Tabla 12	56
<i>Manual de funciones y procesos</i>	56
Tabla 13	57
<i>Comunicación interna</i>	57
Tabla 14	58
<i>Manual de control interno</i>	58
Tabla 15	59
<i>Nivel de satisfacción del servicio</i>	59
Tabla 16	60
<i>Frecuencia de visita del socio</i>	60
Tabla 17	61

<i>Pretensión del crédito</i>	61
Tabla 18	62
<i>Documentación de crédito</i>	62
Tabla 19	63
<i>Competencia del personal de crédito</i>	63
Tabla 20	64
<i>Tasa de interés aplicada</i>	64
Tabla 21	65
<i>Pago de crédito</i>	65
Tabla 22	67
<i>Renovación de crédito</i>	67
Tabla 23	68
<i>Recomendación de la institución</i>	68
Tabla 24	75
<i>Matriz FODA</i>	75
Tabla 25	76
<i>Cruces estratégicos</i>	76
Tabla 26.....	81
<i>Objetivos estratégicos</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 27	82
<i>Niveles jerárquicos</i>	82
Tabla 28	85
<i>Funciones gerente</i>	85
Tabla 29	86
<i>Funciones Comité de crédito</i>	86
Tabla 30	87
<i>Funciones Jefe del área de negocios</i>	87
Tabla 31	88
<i>Funciones Oficial de inversiones</i>	88
Tabla 32	89
<i>Funciones Analista de crédito</i>	89
Tabla 33	90

<i>Funciones Oficial de crédito</i>	90
Tabla 34	93
<i>Procedimiento ingreso nuevo socio</i>	93
Tabla 35	95
<i>Procedimiento concesión de crédito</i>	95
Tabla 36	97
<i>Procedimiento Gestión de cobranza</i>	97
Tabla 37	99
<i>Procedimiento inversiones</i>	99
Tabla 38	101
<i>Procedimiento cancelación y retiro de inversiones</i>	101
Tabla 39	103
<i>Procedimiento de productos y servicios financieros</i>	103
Tabla 40	105
<i>Escala de calificación</i>	105
Tabla 41	106
<i>Mapa de riesgo del área de negocios</i>	106
Tabla 42	108
<i>Plan de mitigación de riesgo</i>	108
Tabla 43	112
<i>Líneas de crédito</i>	112
Tabla 44	¡Error! Marcador no definido.
<i>Tipo de garantías</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 45	117
<i>Matriz de gestión y control de cobranza</i>	117
Tabla 46	119
<i>Modelo hoja de ruta diaria para el registro de visitas a los socios</i>	119
Tabla 47	121
<i>Ficha indicador morosidad cartera total</i>	121
Tabla 48	121
<i>Ficha indicador morosidad cartera de microcrédito</i>	121
Tabla 49	123

<i>Ficha indicador recuperación de cartera de crédito acumulada</i>	123
Tabla 50	124
<i>Ficha crecimiento de crédito</i>	124
Tabla 51	125
<i>Ficha crecimiento de inversiones financieras</i>	125
Tabla 52	126
<i>Plan de capacitación</i>	126
Tabla 53	130
<i>Plan de comunicación</i>	130
Tabla 54	132
<i>Plan de seguimiento</i>	132
Tabla 55	134
<i>Matriz de validación</i>	134
Tabla 56	135
<i>Método de calificación</i>	135
Tabla 57	135
<i>Matriz de validación</i>	135
Tabla 58	140
<i>Resultados validación</i>	140

Índice De Figuras

Figura 1	47
<i>PIB anual del Ecuador</i>	47
Figura 2	48
<i>Evolución del empleo por sector</i>	48
Figura 3	49
<i>Pobreza y desigualdad en el Ecuador</i>	49
Figura 4	53
<i>Conocimiento de la Filosofía empresarial</i>	53
Figura 5	54
<i>Ambiente laboral</i>	54
Figura 6	55
<i>Políticas y normas internas</i>	55
Figura 7	56
<i>Manual de funciones y procesos</i>	56
Figura 8	57
<i>Comunicación interna</i>	57
Figura 9	58
<i>Manual de control interno</i>	58
Figura 10.....	59
<i>Nivel de satisfacción del servicio</i>	59
Figura 11	60
<i>Frecuencia de visita del socio</i>	60
Figura 12	61
<i>Pretensión del crédito</i>	61
Figura 13	62
<i>Documentación de crédito</i>	62
Figura 14	63
<i>Competencia del personal de crédito</i>	63
Figura 15	64
<i>Tasa de interés aplicada</i>	64
Figura 16	66
<i>Pago de crédito</i>	66

Figura 17	67
<i>Renovación de crédito</i>	67
Figura 18	68
<i>Recomendación de la institución</i>	68
Figura 19	79
<i>Misión</i>	79
Figura 20	79
<i>Visión</i>	79
Figura 21	83
<i>Organigrama estructural Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío</i>	83
Figura 22	84
<i>Organigrama estructural para el área de negocios</i>	84
Figura 23	92
<i>Mapa de procesos</i>	92
Figura 24. Ingreso nuevo socio	94
Figura 25. Concesión de crédito	96
Figura 26. Gestión de Cobranza	98
Figura 27. Inversión póliza a plazo fijo	100
Figura 28. Cancelación y retiro de la póliza a plazo fijo	102
Figura 29. Promoción de productos financieros	104

Introducción

El sistema financiero es vital en la economía del país, según, Samartín (2004) menciona que “ la misión fundamental de un sistema financiero es canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con superávit hacia las unidades de gasto con déficit”, en ese sentido las unidades financieras aportan liquidez y sirven como una fuente de financiación segura permitiendo al sector productivo y social poner en marcha proyectos o emprendimientos, que aporten el crecimiento y desarrollo socioeconómico de dichos sectores.

El 15 de diciembre del año 2017 se fundó la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio, el cual está ubicado en la parroquia de Quiroga Cantón Cotacachi, nace de la idea de un grupo de 15 jóvenes emprendedores de las diferentes comunidades aledañas entre ellos comerciantes, agricultores y artesanos con una propuesta diferente e innovadora promoviendo la inclusión social y económica de los sectores más vulnerables de la población. Para el 17 de abril del año 2018 es legalmente reconocido por la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA y abre sus puertas al pueblo Cotacacheño apoyando a las comunidades del sector rural principalmente de la parroquia de Quiroga y sus alrededores mediante planes de ahorro y crédito que permitan financiar negocios, o emprendimientos de esa forma contribuir con el desarrollo y crecimiento de la localidad. Al ser un ente financiero se ha visto en la necesidad de fortalecer sus operaciones mediante la implementación de herramientas operativas que permitan mejorar la eficiencia de sus funciones y salvaguardar los recursos económicos por lo cual se desarrolla el presente trabajo de investigación que consta de cinco capítulos.

En primera instancia, se establece el marco teórico considerando las bases fundamentales del objeto de estudio, que se sustentan en libros, artículos científicos y otros documentos bibliográficos con la finalidad de elaborar el marco conceptual de la investigación.

Se aplica la metodología de investigación descriptiva con un enfoque cualitativo y cuantitativo, para la recolección de datos e información se aplicó técnicas de investigación como la revisión documental, la encuesta, entrevista dirigidos al personal y socios de la institución que facilitaron la recopilación y el análisis de la información con el fin identificar las variables diagnósticas del objeto de estudio.

De igual forma se lleva a cabo el diagnóstico situacional en la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio y mediante los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de investigación primarias y secundarias dirigidos al personal y a los socios de la institución permitió construir la matriz FODA e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan al buen funcionamiento del área de negocios, principalmente en el proceso de análisis de crédito, en la recuperación y control de la cartera de crédito .

Posteriormente se propone el diseño de un manual de control interno en la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi a fin de fortalecer los procesos administrativos y operativos del área de negocios.

Finalmente se realiza la validación de la presente propuesta manual de control interno para el área de negocios de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio, con el propósito de evaluar la aplicabilidad del trabajo de investigación.

Planteamiento Del Problema

Los manuales constituyen una herramienta efectiva del control interno, sirven como guía y soporte para el fortalecimiento de los procesos administrativos y operativos que se llevan a cabo en las organizaciones mediante la implementación de políticas, normas y procedimientos, que permitan optimizar la eficiencia operativa, asegurar la razonabilidad de la información para la toma de decisiones y proteger los recursos económicos de la institución.

De acuerdo a la información recopilada se pudo constatar que en la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio, existe deficiencia en la gestión operativa principalmente en los procesos de análisis de crédito lo que ha generado que se coloquen prestamos con montos que sobrepasan la capacidad de pago del beneficiario, dificultades en la en la gestión de cobranza lo que ha generado un elevado nivel de morosidad en la cartera de crédito. Esto se debe a que la institución no cuenta con suficientes herramientas administrativas y de control interno, el personal no está debidamente capacitado acorde a los requerimientos y necesidades del puesto de trabajo y no están definidos los procesos en función del cual se pueda desarrollar las actividades por parte del personal.

Una vez identificados las debilidades y falencias en el área de negocios de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio, se determina la necesidad de implementar el manual de control interno con el fin de fortalecer la eficiencia operativa mediante el desarrollo de políticas, normativas y procesos que permitan alcanzar el crecimiento y desarrollo de la institución.

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar un manual de Control Interno para el área de negocios en la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío.

Objetivos Específicos

- Establecer un marco teórico para el desarrollo de la investigación, fundamentado en libros, artículos científicos y otros documentos bibliográficos.
- Determinar los procedimientos metodológicos para desarrollar el proceso investigativo
- Diagnosticar y determinar la situación actual de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío.
- Diseñar un manual de control interno para la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío.
- Validar el manual de Control de Interno

1. Capítulo I: Fundamentación Teórica

1.1. Introducción

En el presente capítulo se realiza la investigación de diferentes bases científicas y académicas a fin de obtener información relevante del tema de estudio y determinar la importancia del control interno en las entidades financieras del sector solidario, y como dichas entidades financieras promueven el buen vivir y la inclusión económica de la población popular marginada.

1.2. Objetivo

Establecer un marco teórico para el desarrollo de la investigación, fundamentado en libros, artículos científicos y otros documentos bibliográficos.

1.3. Estudios Académicos y Científicos

La superintendencia de bancos enfatiza la importancia de las herramientas de control y supervisión en las entidades financieras privadas, públicas y del sector popular y solidario ya que su implementación permite la ejecución de actividades de forma transparente, Guerrero et al (2021, como se citó en Bancode Pagos Internacionales, 2012) establece que “Un sistema eficaz de supervisión bancaria es aquél que es capaz de desarrollar, implementar, vigilar y hacer cumplir políticas supervisoras en condiciones económicas y financieras normales y de tensión” (p. 17), ya que dichas herramientas sirven como guía y soporte para el fortalecimiento de los procesos administrativos y operativos que se llevan a cabo en la organización mediante la implementación de políticas, normas y procedimientos.

Debido a los cambios constantes del entorno las organizaciones se ven en la necesidad de implementar instrumentos de control para mejorar la eficiencia operativa y proteger sus recursos económicos.

El manual es una herramienta de control que permite gestionar los riesgos y las actividades del personal, acorde a las normas y reglamentos establecidos por las organizaciones, permitiendo establecer los lineamientos a seguir en los procesos de colocación de créditos y un manejo eficiente de los recursos financieros, siendo así una guía para los miembros de la institución. (López y Haro , 2020, p. 55)

El diseño de un manual permite mantener comunicado al personal con los demás departamentos y niveles jerárquicos que es fundamental para mantener una adecuada dirección y gestión operativa, al definir la estructura organizacional, establecer políticas, funciones y procedimientos en forma escrita en un documento formal. (Arteaga y Ojeda, 2011, p. 14)

Por tanto, el manual constituye un instrumento muy necesario en términos de gestión y control administrativo y operativo, debido a que su implementación contribuye a las organizaciones mitigar y reducir riesgos de cometer acciones u omisiones en los procesos por parte del personal dentro de las áreas de funciones y los diferentes departamentos de las entidades.

1.4. Fundamentación Teórica De La Propuesta

1.4.1. Instituciones Financieras

Las instituciones financieras tienen su origen desde tiempos antiguos debido a la necesidad de administrar y auxiliar el comercio que es considerado como una de las actividades más importantes de la humanidad.

Los primeros indicios documentados de actividades financieras se evidencian por parte de los monarcas y sacerdotes que realizaban custodia y protección de bienes y recursos económicos al contar con personal armado y estructuras seguras, a dichos lugares se acercaban las personas de la clase alta a guardar sus bienes económicos a cambio de un anticipo como forma de pago por la protección que ofrecían.

Conforme pasaron los años aparecieron nuevos instrumentos para el desarrollo de actividades financieras, destacando la aparición de documentos como los certificados bancarios, letras de cambio y órdenes de pago, en sus inicios los especialistas en el manejo del dinero realizaban actividades como el cambio de monedas captación de depósitos para posteriormente otorgarlo como préstamo. (Breve reseña histórica del surgimiento de la banca, 2002, p. 4)

Finalmente, la aparición de la actividad bancaria contribuye notablemente en el desarrollo y crecimiento socioeconómico de la humanidad, por medio de dichas actividades se resguarda los recursos financieros para posteriormente asignarlos en forma de préstamos que servirán como fuente de financiación para nuevos proyectos o emprendimientos.

1.4.2. Importancia Del Control Y Supervisión En El Sector Financiero

La función que desempeña el estado es vital en el sistema financiero, permite mantener un control y supervisión de las actividades bancarias, de esa forma poder asignar equitativamente los recursos económicos con la población en general.

Con la publicación de la ley general de instituciones del sistema financiero del año 1994, dio mayores grados de libertad al sector financiero. A la vez, indujo una Superintendencia de Bancos con poca influencia sobre las actividades bancarias, menos supervisión y control, estimulando así operaciones de alto riesgo tales como liberación de las tasas de interés y debilitamiento de la cartera de la banca privada

debido al aumento de créditos vinculados que eran entregados a empresas o compañías financieras deudoras que estaban en situación de riesgo y en otros casos a entidades fantasmas que no podían ser identificados, provocando la crisis financiera de 1999 en el Ecuador. (García, 2016, p. 17)

Por su parte Jácome (2021) destaca que:

Una distribución inadecuada en la canalización de los recursos económicos ocasiona, deterioro del acceso al crédito en los diferentes segmentos socioeconómicos especialmente en zonas rurales donde las pequeñas, medianas empresas y el sector solidario cuenta con escasos fuentes de ingresos y no pueden hacer frente a sus obligaciones al ser sujetos de exclusión social lo que ocasiona recesión en la economía local. (p. 131)

Por lo cual al no contar con una fuente de financiación segura son sujetos vulnerables a los prestamistas informales que ofrecen créditos a una tasa de interés elevada y en la mayoría de los casos optando por migrar a otros países a fin de buscar un sustento económico para las familias del sector popular marginado.

1.4.3. Economía Social Y Solidaria

En el año 1999 ocurre un acontecimiento que marcó un antes y después en la economía ecuatoriana, generando un punto de inflexión debido a las reformas en materia financiera establecidos por los gobiernos de turno dando mayor libertad a las entidades financieras, por lo cual se genera la crisis bancaria del Ecuador en el cual la moneda nacional se devalúa a niveles records, las entidades bancarias se quedaron sin reservas monetarias y la caída de los precio del petróleo originando la dolarización de la economía del Ecuador. Para el año 2008 entra en vigencia la nueva constitución de la república del Ecuador que genera grandes transformaciones institucionales destacando el artículo 213 en

el cual establece que “las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoria, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas” (La Constitución de la República del Ecuador , 2008).

De igual forma, en La constitución de la República del Ecuador (2008) en el artículo 309 establece que “El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro”, por lo tanto, es importante hacer referencia a los diferentes cambios que se han suscitado en las últimas años principalmente en materia financiera, que están enfocadas en reformas que promueven un mayor control y regulación de las entidades financieras, promuevan la inclusión socioeconómica de los sectores más vulnerables, asignando eficientemente los recursos y permitan la financiación de emprendimientos a través de créditos con el fin de mejorar las posibilidades de crecimiento y desarrollo tanto económico y social.

1.5. Las Cajas De Ahorro Como Una Alternativa Financiera

Las Cajas Ahorro constituyen una alternativa de financiación segura para aquellos sectores del sector solidario marginados promoviendo el crecimiento económico e impulso de pequeños negocios y emprendimientos.

En el año 2000 nacen los bancos comunales gracias al apoyo del Consejo de las Nacionalidades y pueblos del Ecuador, debido a la necesidad de cubrir con fuentes de ingreso a los diferentes sectores con menos desarrollo económico. Por falta de control y regulación de estas organizaciones el 5 de junio del año 2012 se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que cumple la función de ente

regulador, y reconoce a las organizaciones tales como, Cajas de Ahorro Crédito, Cajas comunales y Asociaciones comunitarias, Cooperativas de ahorro y crédito como parte del sistema financiero nacional y que puedan ejercer actividades financieras buscando el Buen Vivir y desarrollo económico de la población. (Almache, 2020, p. 10)

De acuerdo a Ley Organica de Economía Popular y Solidaria (2018) sección 3 Art. 104 define a las Cajas de Ahorro como:

Son organizaciones que se agrupan por voluntad y buena fe de sus socios mediante aportes económicos que, en calidad de ahorros, sirven para el otorgamiento de créditos a sus miembros, dentro de los límites señalados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En general, las cajas de ahorro nacen de la necesidad de inclusión de los diferentes sectores socioeconómicos marginados, debido a la dificultad y restricción en el acceso a créditos que permitan financiar sus proyectos o negocios y solventar sus gastos. Al no ser considerados sujetos de crédito por las entidades bancarias dicho sector acude a otras fuentes de financiación en este caso a los prestamistas informales o también denominados chulqueros que ofrecen préstamos a una tasa de interés elevada agravando aún más su situación económica.

En términos de inclusión económica y social las entidades financieras del sector popular y solidario tiene un rol importante, ya que son más eficaces al ofrecer productos y servicios financieros dirigidos a los territorios de menor desarrollo económico tales como los denominados microcréditos que se otorgan a una tasa de

interés competitiva para las micro y pequeñas empresas considerándose así una alternativa segura de financiación. (Jácome, 2021, p. 131)

1.5.1. El Rol De Las Cajas De Ahorro En El Sistema Financiero Popular Y Solidaria

De acuerdo a algunas fuentes de investigación abarcan la importancia de las entidades del sector popular y solidaria, integrando mejores prácticas y aplicación de estrategias de productos y servicios más eficientes, en apoyo a los sectores populares marginados como fuentes de financiación oportuna para sus negocios y emprendimientos.

El rol que cumplen las entidades financieras del sector popular y solidaria en el contexto de la inclusión financiera genuina o profundidad de alcance para las micro y pequeñas empresas en el Ecuador y se compara con el desempeño de la banca privada, en términos de inclusión financiera en los territorios con menor desarrollo socioeconómico y con productos dirigidos hacia las micro y pequeñas empresas, como el microcrédito, es más eficaz que el llevado por la banca privada. (Jácome, 2021, p. 131)

Las cajas de ahorro y crédito son una alternativa segura de financiamiento y apoyo en términos de inclusión económica, gracias al aporte de sus socios que son canalizados en forma de créditos a una baja tasa de interés, de esa forma poder impulsar sus pequeños negocios y emprendimientos a fin de mejorar la calidad de social y económica de las familias del sector popular y solidario. Este último concepto es una de las mejores maneras por excelencia de saber el nivel de inclusión incentivando la cultura financiera de sus miembros. (Vásquez , 2022, p. 7)

Las entidades de la economía popular y solidaria se han establecido de acuerdo a la fragmentación económica de la población; tomando en cuenta su situación socioeconómica desde esta perspectiva se han generado espacios para que la oferta

y demanda crezca paulatinamente con la implementación de negocios productivos en los cuales el ser humano tiene como fin mejorar su calidad de vida y de sus familias y alcanzar el buen vivir a través de sus propias actividades productivas; de tal modo que se evidencia un debido progreso lo que conlleva a la creación de las cajas de ahorro y crédito en donde las microempresarios pueden ahorrar y ser partícipes de líneas de crédito para generar productos y servicios financieros. (Jaramillo, 2015, p. 5)

En otras palabras, las Cajas de Ahorro contribuyen en el desarrollo social de las finanzas populares como una fuente de financiación alterna y segura que permite solventar gastos gracias al aporte de los miembros poder canalizar los recursos financieros equitativamente, promoviendo la ejecución de nuevos proyectos o emprendimientos a través de créditos a bajas tasas de interés dentro de los sectores con menor desarrollo económico logrando reducir la exclusión socioeconómica en el acceso a servicios y productos financieros.

1.6. El Control interno En Las Entidades Del Sistema Financiero

1.6.1 Regulación Y Control Del Sistema Financiero Nacional

De acuerdo a lo establecido por la SEPS (2020) acerca de las reformas estructurales de los organismos de control manifiesta que:

El 6 de septiembre de 1927 se crea la Superintendencia de Bancos del Ecuador en el marco de las reformas al sistema financiero y monetario del país en respuesta a la crisis bancaria de esa época por la caída de los precios del principal producto de exportación el cacao, debido a los altos riesgos que operaban las entidades financieras de aquella época al no ser sujetas a control ni regulación estatal, Dichas reformas fueron un punto de inflexión que trajo una serie de transformaciones en

cuanto a materia de control y regulación, reformas estructurales de las entidades financieras del Ecuador con el fin de mejorar la eficiencia de sus funciones y permitió al Ecuador asumir soberanía monetaria para no depender evidentemente de la banca privada.

Por lo expuesto anteriormente se determina la importancia de los organismos de control y supervisión en la economía del país, regulando las funciones de las entidades del sector financiero de forma transparente.

1.6.2. Regulación, Supervisión Y Acompañamiento

Según el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria [IEPS] (2012) en el artículo 11 establece que:

El acompañamiento es el proceso de seguimiento y apoyo continuo e intensivo a las formas de organización económica popular y solidaria promoviendo la inclusión social, laboral, productiva y financiera. Mientras que la regulación se entiende como el conjunto de reglas y disposiciones emitidos por los organismos de control. Por último, la supervisión es el proceso de inspección, control, vigilancia, archivos, examen de archivos, libros de actas, libros de contabilidad y otras formas de prevención de riesgos con el fin de mantener estabilidad económica y solidez del sistema financiero nacional.

Con estos antecedentes, se considera fundamental la implementación de medidas de control tales como supervisión, regulación y acompañamiento por parte de los entes reguladores con el fin de evaluar el cumplimiento adecuado de las funciones a nivel organizacional.

1.6.3. *Importancia De Los Organismos De Control*

Los organismos de control son importantes de acuerdo a SEPS (2020) afirma que:

Los organismos reguladores y de control son trascendentes para el bienestar de los ciudadanos, así como para la estabilidad de la economía y la solidez institucional mediante la transparencia en sus funciones, que permitan mitigar riesgos tales como: riesgo crediticio, riesgos de reputación, riesgo de negocio, riesgo operacional y riesgo de liquidación los cuales corresponde a la actividad financiera. Por lo que es necesario que los entes reguladores brinden un enfoque de supervisión basado en riesgos aplicando controles internos, de gerencia y cumplimiento.

Las entidades del sector financiero tanto público, privado, popular y solidario cumplen un rol fundamental en la economía del país al captar los recursos financieros provenientes de actividades económicas de los sectores productivos y sociales para después asignarlo equitativamente en forma de crédito.

1.7. COSO I

El COSO tiene su origen en el año de 1985 surge como un modelo de control interno en respuesta a los riesgos de fraude que se generaban en las organizaciones, Academia Pirani (2014) afirma que “se desarrolló para identificar, evaluar y administrar el riesgo; para dar una visión general de las amenazas a las que está expuesta una las entidades y tener una dirección clara del riesgo” (párr. 1), en contexto el COSO sirve como una herramienta de control que permite gestionar el riesgo que puedan afectar a las organizaciones y mantener rendimientos eficientes de las operaciones, salvaguardar los recursos y poder cumplir los objetivos institucionales.

A continuación, se detalla los cinco componentes del COSO I

- Ambiente de control

- Evaluación del riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

1.7.1. Ambiente De Control

Dentro del ambiente de control interno se consideran los aspectos generales de la entidad y la manera cómo influye en la dirección del personal mediante la integración de valores y principios. También ayuda a dar estructura a la organización asignando funciones y responsabilidades en todos los niveles jerárquicos.

Es el componente inicial, esencial y estratégico del proceso de la evaluación y gestión del riesgo; por cuanto involucra al capital humano quienes aplican el control interno a través de la Filosofía de la gestión de riesgo; Integridad y Valores éticos; Estructura Organizacional adecuada; Asignación de Autoridades y Responsabilidades; Control de Unidades de Talento Humano, respecto a las habilidades y competencias. (Alarcón y Torres, 2017, p. 43)

El ambiente de control constituye la primera etapa del proceso de control interno, hace hincapié en la ética, los valores y la integridad que deben cumplir cada uno de los miembros de la organización.

1.7.2. Evaluación De Riesgo

El segundo componente permite identificar y evaluar las actividades que se llevan a cabo en los diferentes niveles de la organización.

Equipara el riesgo detectado durante el proceso de análisis con criterios de riesgo establecidos previamente por las autoridades institucionales, contrastando entre beneficios

potenciales y resultados adversos (costo – beneficio). La valoración del riesgo surge de la comparación de los resultados de la evaluación y los controles existentes en los procesos institucionales. (Alarcón y Torres, 2017, p. 45)

La evaluación de los riesgos juega un rol importante a la hora de enfrentar los diferentes tipos de riesgos ya sean internos o externos a la empresa busca identificar y analizar riesgos notables y los posibles impactos que puedan ocasionar y a la larga que impidan alcanzar los objetivos.

1.7.3. Actividades De Control

El tercer componente hace referencia a las actividades que se llevan a cabo de forma cotidiana por parte de los miembros de la organización según estudios, Alarcón y Torres (2017) establecen que “son políticas y procedimientos que proporcionan seguridad en la ejecución de actividades e respuesta a los riesgos que se puedan generar aplicando controles preventivos, inspecciones periódicas y control de actividades” (p. 47), por tanto, ayudan en el cumplimiento de objetivos como políticas de la organización, esto se da mediante un proceso de seguimiento aplicando normas y programas o herramientas de control con el fin de garantizar la confiabilidad y mejora continua de la empresa.

1.7.4. Información Y Comunicación

El cuarto componente del control interno tiene como fin gestionar el flujo eficiente de información en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones.

Hace referencia a la claridad, calidad y oportunidad de la información relevante que debe proporcionarse a todos los niveles organizacionales, para la mejora de

procesos de acuerdo a las actividades y responsabilidades asignadas, a través de canales de comunicación internas y externas. (Alarcón y Torres, 2017, p. 47)

En contexto el cuarto componente tiene como objetivo proporcionar información confiable y oportuna a todos los niveles de la organización. Dicha información da conocer sobre las actividades que se suscitan en la empresa para poder hacer frente a los riesgos y dar una respuesta oportuna.

1.7.5. Monitoreo

Finalmente, el ultimo componente hace referencia a verificar si todos los componentes de control están siendo aplicados de forma correcta.

Una vez aplicada la evaluación al control interno y la gestión del riesgo, se obtiene evidencia del nivel de cumplimiento de los procesos administrativos y financieros, esta debe ser respaldada con información legal, completa, competente, pertinente y verás, con la cual las autoridades tomarán decisiones oportunas para evitar incurrir en irregularidades y fraudes que deben ser evaluadas periódicamente a través de un plan de cumplimiento de recomendaciones. (Alarcón y Torres, 2017, p. 47)

Por lo cual es importante monitorear de forma continua los componentes de control para garantizar que todos los procesos y procedimientos se cumplan de manera oportuna ya que a media que cambian los factores internos y externos los controles implementados al inicio luego de un ciclo pueden ser obsoletos e inadecuados.

2. Capítulo II: Procedimientos Metodológicos

2.1. Introducción

En el presente capítulo se determinaron los procedimientos metodológicos para desarrollar la investigación, el cual permitió la identificación de variables, la recopilación y el análisis de la información.

2.2. Objetivo

Determinar los procedimientos metodológicos para desarrollar el proceso investigativo

2.3. Tipos De Investigación

2.3.1. *Investigación Descriptiva*

La investigación descriptiva permite detallar las principales características y aspectos relevantes del problema de estudio con el fin identificar sucesos o hechos y el origen del mismo y según, Cauas (2020) menciona que “este estudio se dirige fundamentalmente a la descripción de fenómenos sociales o educativos en circunstancia temporal y especial determinada. Los diferentes niveles de investigación difieren en el tipo de preguntas que puedan formular” (p. 6), la investigación descriptiva permitió describir los procesos y actividades que se desarrollan en los diferentes departamentos del área de negocios de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio.

2.4. Enfoque De La Investigación

2.4.1. *Cualitativo*

El enfoque cualitativo es un procedimiento metodológico que busca comprender el problema de estudio y señalar las principales características de la investigación, se detalla

estudios donde se afirma que “son procedimientos metodológicos que se sustentan en evidencias dirigidos a describir el fenómeno de investigación y determinar las causas aplicando técnicas de investigación primarias y secundarias” (Sánchez, 2019, párr. 8).

El enfoque cualitativo permitió obtener información del área de negocios de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio, el cual se realizó mediante la técnica de la entrevista dirigido al gerente y al jefe del departamento de crédito para recopilar información relevante acerca de la gestión administrativa, conformación de cargos, delegación de responsabilidades y funciones que se llevan a cabo en dicha área.

2.4.2. *Cuantitativo*

El enfoque cuantitativo permite recopilar información relevante del tema de estudio con el fin de medir y analizar los datos obtenidos, mediante la aplicación encuestas y cuestionarios y de acuerdo a, Sánchez (2019) afirma que la “investigación bajo el enfoque cuantitativo se denomina así porque trata con fenómenos que pueden medir (esto es, que se le puede asignar un número, como, por ejemplo: número de hijos, edad, peso, estatura, aceleración, cociente intelectual entre otros” (párr. 9), con el enfoque cuantitativo permitió obtener datos apegados a la realidad de la institución, mediante la aplicación de instrumentos de investigación como la encuesta con preguntas cerradas que fueron dirigidos al personal y a los socios de la institución con el fin de valorar la situación operativa, establecimiento de procesos, objetivos, políticas, normativas, y lineamiento existentes dentro de la institución, de igual forma la aplicabilidad de la filosofía empresarial y socialización de las mismas con el personal, percepción de los socios y el grado de aceptabilidad con respecto a los productos y servicios financieros que ofrece la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio.

2.5. Métodos De Investigación

2.5.1. Método Inductivo

El método inductivo permite observar y registrar los hechos para después analizar la información recopilada que servirán en la comprensión y contraste del problema de estudio, también se establece estudios donde se menciona que el método inductivo es “el primer vistazo con el que se asume un problema objeto de estudio, una situación, un hecho o un fenómeno que por sus características o importancia despierta el interés del investigador” (Cabrera, 2010, p. 4).

El método inductivo permitió observar la situación actual de la institución mediante la entrevista dirigido al gerente y jefe del departamento de crédito y cobranza con el fin de determinar la calidad de la gestión organizacional y sus principales falencias que condicionan el buen funcionamiento de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio.

2.5.2. Método Deductivo

Es una herramienta metodológica que sirve para obtener información mediante la comparación y verificación del problema de investigación y poder llegar a una conclusión y según, Sánchez (2017) establece que “el método deductivo tiene la finalidad de comprender los fenómenos y explicar el origen o la causa que lo generan” (párr. 21), mediante el método deductivo se evaluó la situación administrativa y operativa del área de negocios para verificar el establecimiento de procesos, objetivos, políticas y normas existentes, así también la aplicabilidad de la filosofía empresarial y socialización de la misma con el personal de la institución.

2.6. Identificación De La Población

En la siguiente tabla se detalla el personal de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío de los cuales para el desarrollo de la investigación se tomaron en cuenta como población al personal del área de negocios de la institución.

Tabla 1

Personal Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío

Nro.	Cargo	Nro. de personas
1	Gerente	1
2	Jefe de crédito y cobranza	1
3	Oficial de crédito	1
4	Oficial de cobranza	1
5	Contadora	1
6	Jefe de Marketing	1
7	Atención al cliente	1
8	Cajera	1
	TOTAL	8

Fuente. Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío

De igual forma se consideró como población a los socios que conforman la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío el cual cuenta con 1000 socios. A continuación, se detalla el número de socios en la siguiente tabla:

Tabla 2

Socios Caja de Ahorro Sumar Cotacachi Tío

Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío		
Número de socios	Hombres	Mujeres
1000	750	250

Fuente. Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío

La muestra es un conjunto del universo estadístico el cual permite identificar que parte de una población va ser sujeto de investigación y de acuerdo a, Gomez (2012) establece que la muestra “es un instrumento de gran validez en la investigación, es el medio a través del cual el investigador, selecciona las unidades representativas para obtener los datos que le permitirán obtener información acerca de la población a investigar” (p. 34), el tipo de muestreo aplicado fue un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que la población es extensa y no fue posible seleccionar y encontrar a todos los socios de forma aleatoria. La Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio cuenta con 1000 socios, de los cuales se tomó una muestra de 277 socios como resultado de la aplicación de la fórmula estadística cálculo de la muestra con población finita.

Fórmula

$$n = \frac{Nd^2Z^2}{(N-1)e^2 + d^2Z^2}$$

Referencias:

n= número de elementos

N= universo o población

d²= varianza

Z²= nivel de confianza

e²= margen de error

$$n = \frac{1000 \times (0,5)^2 \times (1,96)^2}{(1000-1) \times (0,05)^2 + (0,5)^2 \times (1,96)^2}$$

n= 277

2.7. Técnicas Instrumentos De Investigación

2.7.1. Encuesta

La encuesta es una técnica que permite realizar la recopilación de información sobre determinados temas de investigación a un grupo grande de personas y según fuentes académicas establecen que “para lograr un mayor acopio de información, la encuesta puede ser una alternativa viable, ya que se basa en el diseño y aplicación de ciertas incógnitas dirigidas a obtener determinados datos” (Gomez, 2012, p. 58).

Se aplicó la encuesta con preguntas cerradas al personal del área de negocios y a los 277 socios de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío para valorar la situación operativa, establecimiento de procesos, políticas, normativas, y lineamiento a seguir en los diferentes departamentos de dicha área, aplicabilidad de la filosofía empresarial y socialización de las mismas con el personal, percepción de los socios y el grado de aceptabilidad con respecto a los productos y servicios financieros que ofrece la institución.

2.7.2. Entrevista

La entrevista es una técnica que permite recoger información relevante mediante el dialogo sobre varios temas de interés investigativo, previo acuerdo mutuo entre dos o más personas, de acuerdo a fuentes de investigación afirman que “la entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales” (Gomez, 2012, p. 59).

Se elaboró la entrevista que fue dirigido al gerente y al jefe del departamento de crédito y cobranza para obtener información relevante de la gestión administrativa que se llevan a cabo en los diferentes departamentos del área de negocios.

2.7.3. Revisión Documental

De acuerdo a, QuestionPro (2023) afirma que la revisión documental “es una técnica de investigación que permite registrar información mediante la revisión de documentos, libros, revistas, grabaciones, bibliografías acerca del tema de estudio” (párr.1), la revisión documental permitió examinar información en los diferentes departamentos del área de negocios y constatar si cuenta con un organigrama estructural, manuales de funciones y procedimientos, actualización de políticas internas.

2.8. Identificación De Variables Diagnósticas

De acuerdo a, Cauas (2020) menciona que las “variables constituyen un elemento básico del método científico ya que la investigación es, en ciertos aspectos fundamentales, una tarea de descubrir variables y probar las relaciones que las unen” (p. 4), para el desarrollo del estudio se identificó las variables diagnósticas que orienten en el desarrollo de la investigación, el cual está enfocado en función del marco integral del COSO I y sus cinco componentes con el fin de fortalecer la eficiencia de los procesos operativos, brindar seguridad razonable y transparencia de funciones, fiabilidad de la información y comunicación. El cual consta de los siguientes componentes:

- Ambiente de control
- Evaluación del riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo
- Macro entorno y micro entorno

Tabla 3. Matriz de variable diagnóstica

Objetivo	Variable	Indicadores	Técnica	Tipo de información	Fuente de información
1 Evaluar el ambiente de control interno en la institución.	Ambiente de control	Misión y visión Valores y principios institucionales Organigrama estructural Manual de funciones Mapa de procesos Manual procedimientos	Encuesta Entrevista Revisión Documental	Primaria Secundaria	Gerente Personal área de negocios
2 Identificar los posibles riesgos a los que está expuesto el área de negocios en la organización.	Evaluación del riesgo	Matriz de riesgo Plan de mitigación del riesgo	Entrevista Encuesta	Primaria	Personal del área de negocios Gerente
3 Establecer actividades de control que den soporte al área de negocios de la institución	Actividades de Control	Manual de crédito y cobranza Modelo de gestión y control de crédito y cobranza Plan de capacitación	Encuesta Entrevista	Primaria	Gerente Personal del área de negocios
4 Analizar la información y comunicación de los diferentes niveles del área de negocios de la institución	Información y comunicación	Plan de comunicación interna	Encuesta Entrevista	Primaria	Gerente Personal del área de negocios

5	Determinar y establecer las actividades de monitoreo y seguimiento que se aplican en la organización	Monitoreo	Plan de supervisión	Entrevista	Primaria Secundaria	Gerencia Jefe del departamento de crédito y cobranza
----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------	---------------------	------------	------------------------	---------------------------------------------------------

Fuente: investigación de campo

3. Capítulo III: Diagnóstico

3.1. Introducción

En el presente capítulo se llevó a cabo el diagnóstico situacional en la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio, mediante la aplicación de técnicas de investigación primarias, secundarias dirigidos al personal y a los socios de la institución, de acuerdo a los resultados obtenidos se construyó la matriz FODA para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a nivel operativo en el área de negocios detallando los problemas a corregir.

3.2. Objetivo

Diagnosticar y determinar la situación actual de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío.

3.3. Desarrollo De Variables

3.3.1. Ambiente De Control

Mediante los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación se determinó, que no existe suficientes herramientas de gestión operativa que permita desarrollar las funciones de forma eficiente por parte del personal del área de negocios.

A continuación, se detalla los resultados obtenidos de los indicadores propuestos:

- Filosofía empresarial: La Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio cuenta con una buena práctica organizacional que ha definido y socializado en su mayoría los valores, principios, misión, visión con los miembros de la institución.

- Organigrama estructural: la institución no cuenta con un organigrama estructural en el cual se establezca la cadena de mando y relaciones jerárquicas con los diferentes departamentos del área de negocios.
- Manual de funciones: no cuenta con un documento formal en el cual se detalle y establezca las funciones y responsabilidades específicas para el personal del área de negocios.
- Manual de procedimientos: de igual forma no se ha establecido los procedimientos que detallen los lineamientos y actividades sistemáticas a seguir en cada departamento del área de negocios.

3.3.2. Evaluación del Riesgo

En el Componente de evaluación de riesgo se evidenció que en el área de negocios existe dificultad en el proceso de análisis de créditos, en la gestión de recuperación control, monitoreo de la cartera de crédito y en las actividades de captación del departamento de inversiones.

3.3.3. Actividades De Control

Dentro del componente de actividades de control se determinó que no cuenta con un documento formal en el cual se establezca políticas, normas, plan de capacitación dirigidos al personal del área de negocios que aseguren la adecuada ejecución de las actividades minimizando los riesgos operativos.

3.3.4. Información Y Comunicación

De igual forma dentro del componente de información y comunicación se evidencio que la institución no cuenta con un plan de comunicación que permita el adecuado manejo

e intercambio de la información con los diferentes departamentos que conforma el área de negocios.

3.3.5. *Monitoreo*

Dentro componente de monitoreo se constató que la institución no ha establecido un plan de seguimiento que permita supervisar el cumplimiento y puesto en marcha de las actividades, normas y políticas por parte del personal.

3.3.6. *Entorno*

Dentro del entorno macroeconómico se analizó los factores externos que influyen directamente en la situación económica del país con el fin de tener una visión general sobre la situación que atraviesa y el impacto que genera en las instituciones financieras del país. Mientras que en el entorno microeconómico se evidencio que cuenta con un índice de morosidad elevado lo que pone en riesgo la liquidez y solvencia de la institución si no se implementa estrategias correctivas.

3.4. Análisis De La Información

3.4.1. *Análisis Del Entorno*

Mediante el análisis económico se llevó a cabo el diagnóstico del entorno macroeconómico y microeconómico que son los factores que influyen directamente en la institución con el fin de tener un contexto general sobre la situación actual de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio. En primera instancia se analizó el entorno macro económico que son los factores que influyen en el crecimiento de la institución, según estudios se define al macro entorno como “el análisis de factores externos, independientes a la

organización, los cuales no puede ser controlados por la entidad, además influyen en el desarrollo de la misma” (Quelal y Chalapú, 2019, p. 26).

Los factores económicos que se analizaron son el PIB interno, empleo y desempleo, pobreza y desigualdad y las tasas de interés con el fin de tener un contexto en general de la situación económica ecuatoriana.

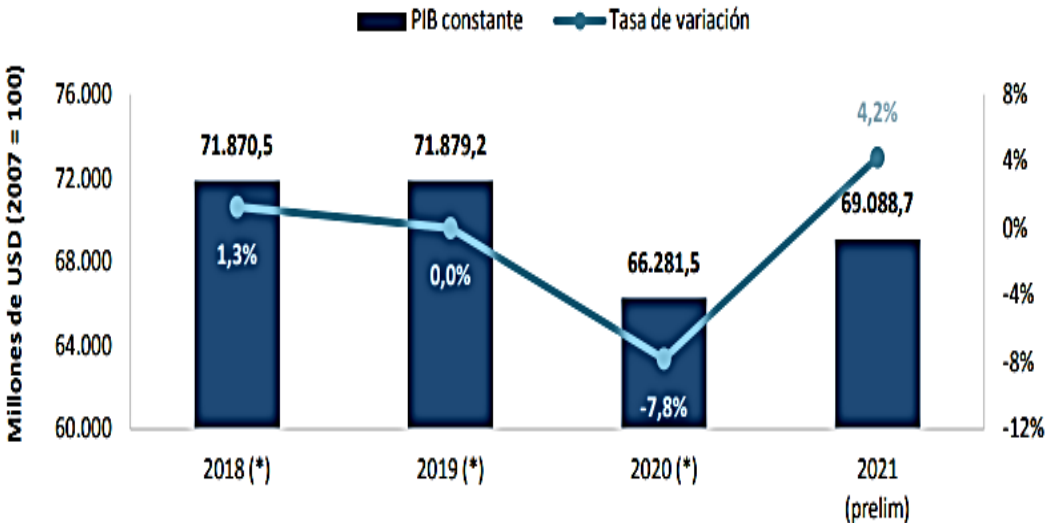
✓ **Factor Económico**

El factor económico son los cambios en el comportamiento del flujo de efectivo, de acuerdo a, Blog de ILERNA (2020) afirma que “afectan a la capacidad de compra del consumidor. Además, pueden ser indicadores de riesgos financieros para el negocio” (párr.8), por lo cual el factor económico son las variables que afectan al entorno de la economía y el impacto que genera en las instituciones financieras del país.

✓ **PIB Anual del Ecuador**

Figura 1

PIB anual del Ecuador



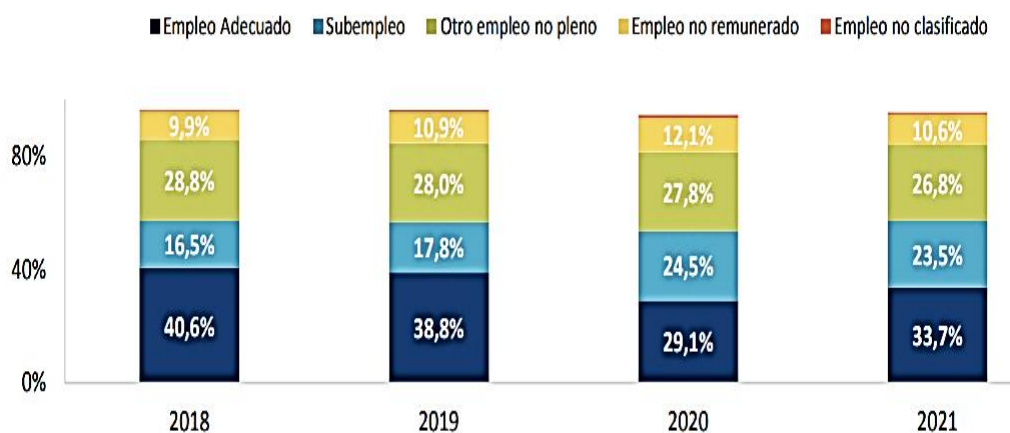
Fuente. Tomado de (Banco Central del Ecuador , 2021).

Según informes del banco central del Ecuador para el periodo 2020 sufrió una caída en la economía nacional del -7,8% ocasionado por la pandemia del COVID-19 el cual genera la disminución del PIB debido a la paralización de las actividades productivas. Para el año 2021 tuvo un crecimiento del 4,2% gracias a las políticas de reactivación económica implementadas por el gobierno de turno y a la finalización parcial del confinamiento por lo que la población podía realizar sus actividades de forma cotidiana.

✓ *Evolución Del Empleo*

Figura 2

Evolución del empleo por sector



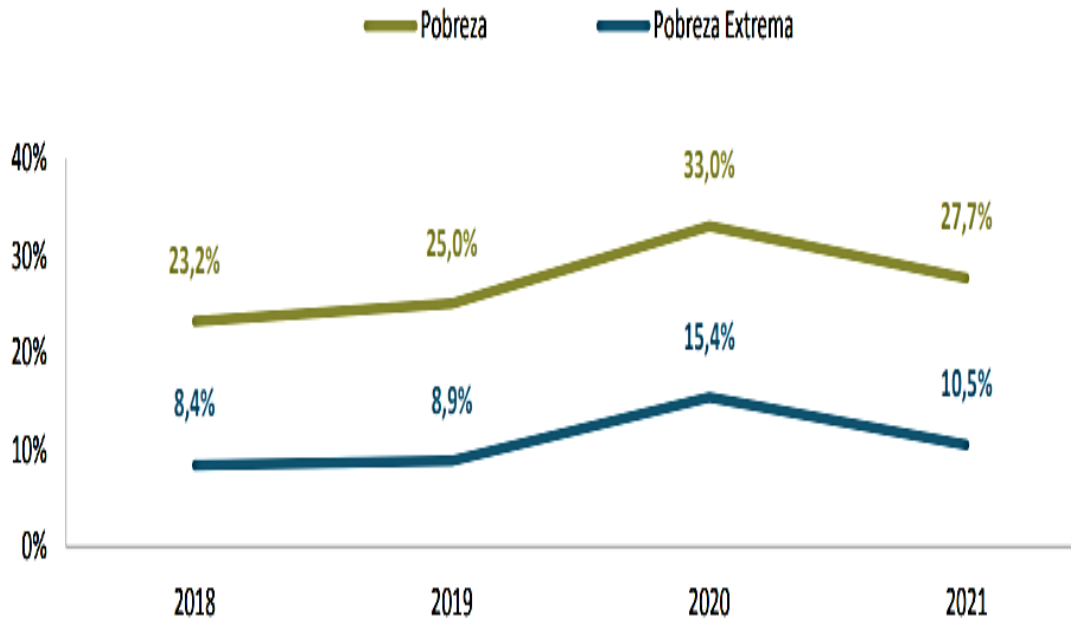
Fuente. Tomado de (Banco Central del Ecuador , 2021).

De acuerdo a la figura 2 se puede apreciar que para el año 2020 el nivel de empleo formal disminuyó llegando a los 29,1% producto de la recesión económica, disminución del PIB y la inflación ocasionados por la pandemia, además se pudo observar que los índices de subempleo se disparan estrepitosamente ubicándose en los 24,5% y 23,5% mientras que para el año 2021 la situación no mejora mucho con respecto a años anteriores.

✓ *Pobreza Y Desigualdad*

Figura 3

Pobreza y desigualdad en el Ecuador



Fuente. Tomado de (Banco Central del Ecuador , 2021).

Se observa que el pico más alto de los niveles de pobreza fue en el año 2020 mientras que para el año 2021 se reduce, pero no en gran medida. Con respecto a años anteriores los niveles de pobreza y pobreza extrema siguen siendo altos esto se debe a factores como la pandemia, recesión económica, aumento del desempleo generando disminución de los ingresos por falta de fuentes de trabajo. Dicha situación genera riesgos para las instituciones financieras debido a que los socios no pueden hacer frente a sus obligaciones por falta de ingresos estables.

✓ **Tasa De Interés Activa**

A continuación, se detalla en la siguiente tabla la tasa de interés activa máxima de acuerdo a la publicación del banco central del Ecuador.

Tabla 4

Tasa de interés activa

Segmento por producto	Tasa máxima
	Diciembre 2021
Consumo	17,30
Productivo PYMES	11,83
Microcrédito acumulación simple	25,50
Inmobiliario	11,33
Educativo	9,50

Fuente. Tomado de (Banco Central del Ecuador , 2021).

Tasa de Interés Pasiva.

En la siguiente tabla se presenta las tasas de interés pasivas referenciales por plazos acorde a lo establecido por el banco central del Ecuador.

Tabla 5

Tasa de interés pasiva

Plazo en días	Tasas referenciales
	Diciembre 2021
Plazo 30-60	3,80
Plazo 61-90	4,33
Plazo 91-120	4,91
Plazo 121- 180	7,02
Plazo 181- 360	7,13
Plazo 361 y más	7,54

Fuente. Tomado de (Banco Central del Ecuador , 2021).

Análisis Micro Entorno.

Comprende todos los factores que están vinculados de forma directa e influyen dentro de la institución y según, Quelal y Chalapú (2019) menciona que “el micro entorno abarca todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado” (p. 36), de acuerdo a la información obtenida se evidencio que la caja de ahorro Sumak Cotacachi Tio existe un índice de morosidad elevado principalmente en la cartera de microcrédito lo cual pone en riesgo la liquidez y solvencia de la institución.

Tabla 6

Cartera de microcrédito improductiva

Cartera de microcrédito improductiva Noviembre 2021			
1428	Cartera de crédito que no devenga intereses	\$	1.882,64
142805	De 1 a 30 días	\$	112,94
142810	De 31 a 90 días	\$	169,40
142815	De 91 a 180 días	\$	188,22
142820	De 181 a 360 días	\$	470,56
142825	De más de 360 días	\$	941,52
1452	Cartera de microcrédito vencida	\$	5.770,36
TOTAL CARTERA MICROCRÉDITO IMPRODUCTIVA		\$	7.653,00

Fuente. Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio.

Tabla 7

Cartera de crédito bruta

Cartera de microcrédito bruta Noviembre 2021			
1404	Cartera de microcrédito por vencer	\$	41.617,00
140405	De 1 a 30 días	\$	2.497,02
140410	De 31 a 90 días	\$	3.329,36
140415	De 91 a 180 días	\$	6.658,72
140420	De 181 a 360 días	\$	8.323,40
140425	De más de 360 días	\$	20.808,50
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$	1.882,64
1452	Cartera de microcrédito vencida	\$	5.770,36
CARTERA MICROCRÉDITO BRUTA 2021		\$	49.270,00

Fuente. Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio.

Fórmula de cálculo

$$\text{Morosidad: } \frac{\text{Cartera improductiva}}{\text{Cartera bruta}}$$

$$\text{Morosidad: } \frac{7.653,00}{49.270,00}$$

$$\text{Morosidad: } 15,94\%$$

Tabla 8

Índice de morosidad

Institución	Índice de morosidad
Caja de ahorro Sumak Cotacachi Tio	15,94%

Fuente. Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio.

3.4.2. Encuesta Dirigido Al Personal Del Área De Negocios De La Caja De Ahorro

Sumak Cotacachi Tio

1. ¿Conoce usted la filosofía empresarial que conlleva la misión, visión, valores y principios de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío?

Tabla 9

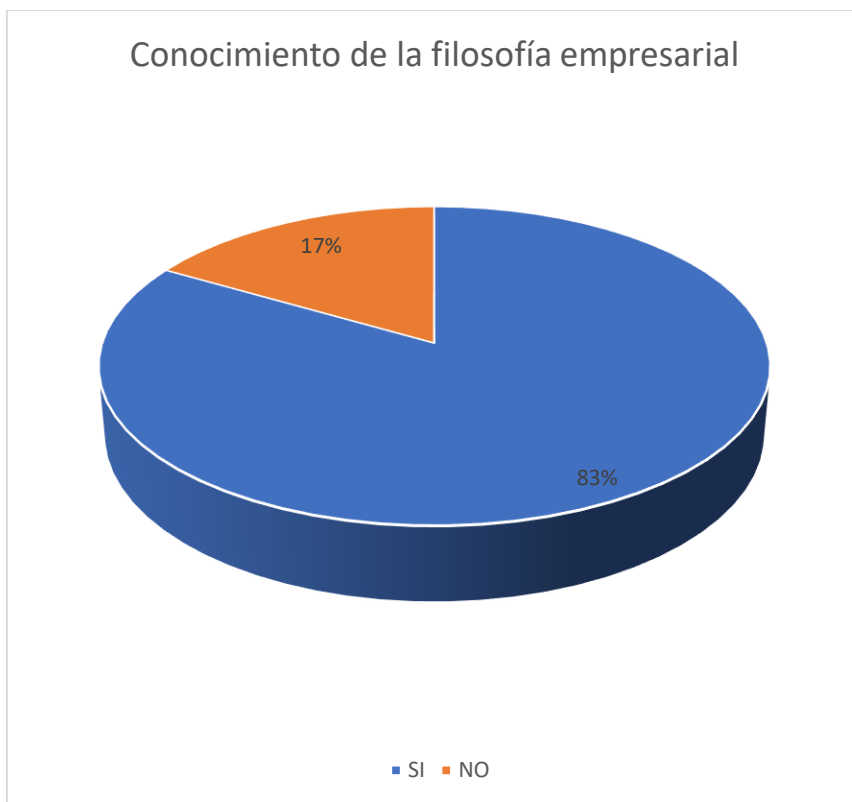
Conocimiento de la filosofía empresarial

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	83%
No	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente. Investigación de campo

Figura 4

Conocimiento de la filosofía empresarial



Análisis

El 83% de los encuestados expresaron que tienen conocimiento de la actual filosofía empresarial, lo cual les permite identificar la misión, visión, los valores y principios que establece la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío lo que corresponde una fortaleza.

Mientras que el 17% desconoce lo primordial de la organización como la filosofía empresarial, esto se debe a la incorporación de nuevo personal, por tanto, es necesario establecer un plan comunicación y capacitación que sirva como guía y herramienta de aprendizaje para el personal.

2. ¿Considera usted que la empresa cuenta con un adecuado ambiente laboral?

Tabla 10

Ambiente laboral

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente. Investigación de campo

Figura 5

Ambiente laboral



Análisis

De acuerdo a la encuesta realizada se pudo constatar que dentro de la institución existe satisfacción en el ambiente laboral, lo cual permite que el personal realice sus labores apegados a los objetivos institucionales. Esta situación representa una fortaleza al existir satisfacción y confianza a nivel operativo.

3. ¿Considera usted que las políticas, normas y reglamentos internos son adecuados para el ejercicio de sus funciones y de igual forma son socializados y comunicados mediante reuniones o capacitaciones?

Tabla 11

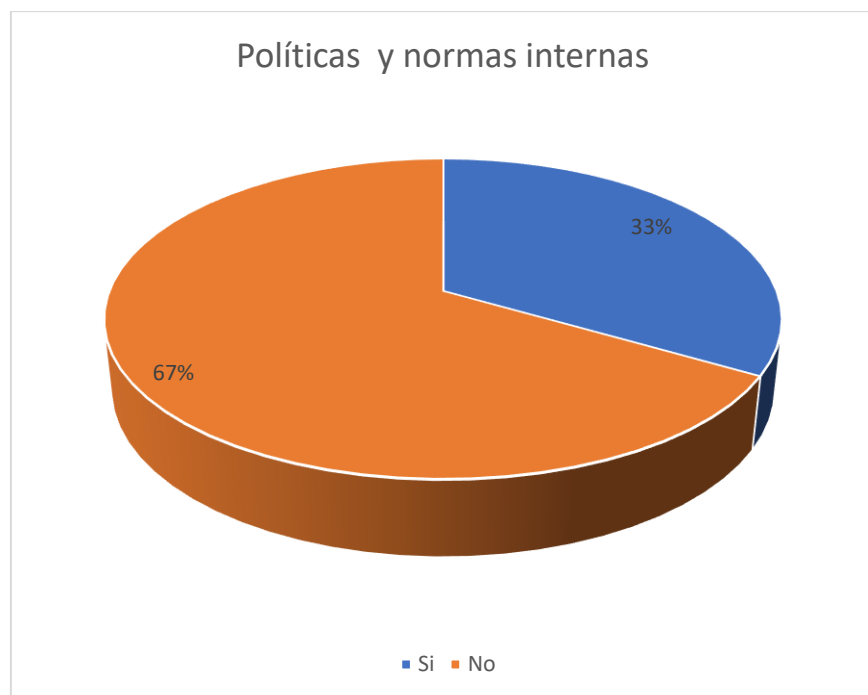
Políticas y normas internas

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	33%
No	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente. Investigación de campo

Figura 6

Políticas y normas internas



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos el 67% del personal del área de negocios manifiesta que las políticas, normas y reglamentos establecidos no son los adecuados para desarrollar sus funciones, así mismo coinciden en que la información no es comunicada y socializada de forma oportuna con el personal generando una debilidad para la institución.

4. ¿La institución cuenta con mecanismos de control como manual de funciones, procesos y procedimientos para el área de negocios que esté debidamente estructurado, el cual contenga lineamientos y funciones específicas a seguir para cada departamento?

Tabla 12

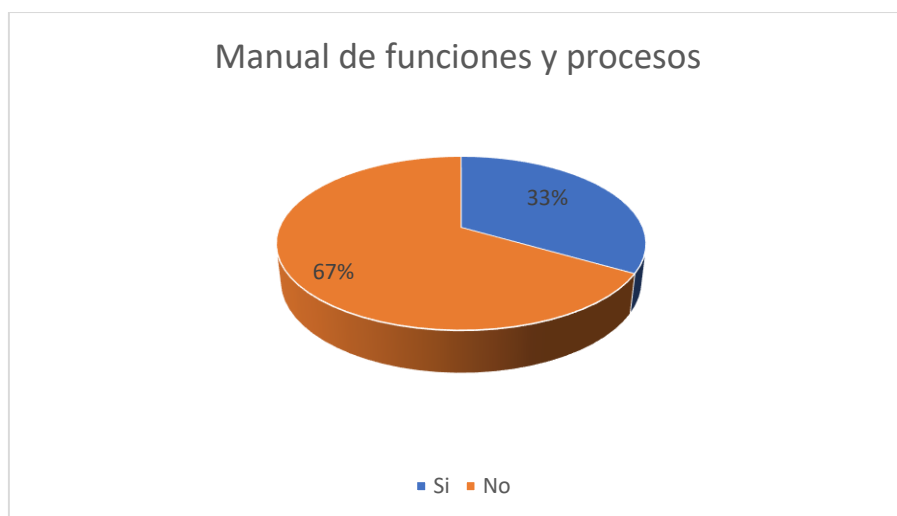
Manual de funciones y procesos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	33%
No	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente. Investigación de campo

Figura 7

Manual de funciones y procesos



Análisis

El 67% del personal manifiesta que no disponen de un manual de funciones que esté debidamente estructurado el cual describa de forma específica las competencias y actividades a realizar en cada uno de los cargos y perfiles dentro del área de negocios lo que genera incertidumbre y desconocimiento por parte del personal.

5. ¿Considera usted que la comunicación interna a nivel administrativo y operativo es?

Tabla 13

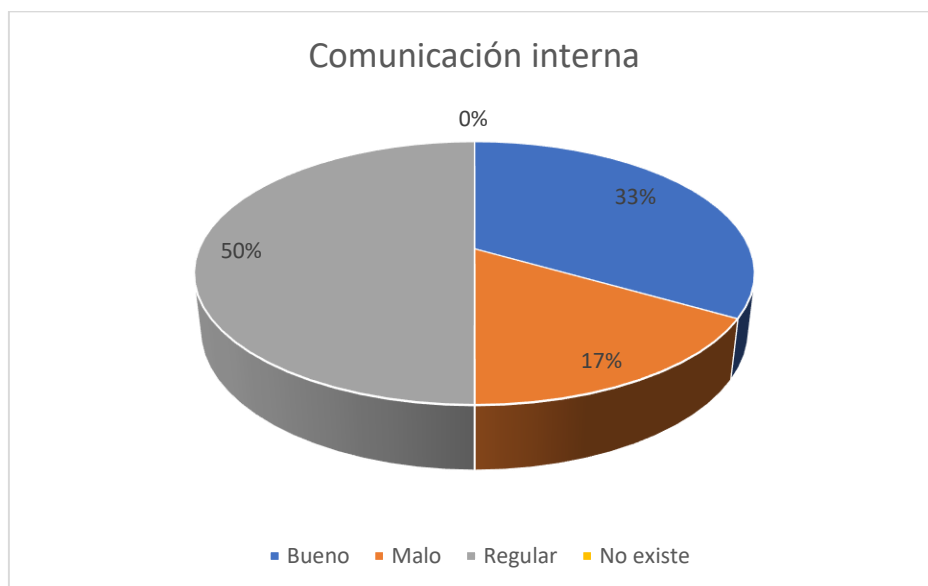
Comunicación interna

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	2	33%
Malo	1	17%
Regular	3	50%
No existe	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente. Investigación de campo

Figura 8

Comunicación interna



Análisis

El 50% del personal establece que la comunicación interna es regular, mientras que el 17% de los encuestados manifiesta que es malo lo que representa una debilidad para la institución. Por tanto, es un aspecto importante a considerar y tomar acciones correctivas.

6. ¿Considera usted que es necesario implementar un manual de Control Interno para el área de negocios que esté debidamente estructurado y establezca lineamientos, procesos, responsabilidades y funciones específicas de cada personal?

Tabla 14

Manual de control interno

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente. Investigación de campo

Figura 9

Manual de control interno



Análisis

El 100% del personal encuestado considera que es necesario la implementación de un manual de control, interno, que permita el buen desempeño de sus funciones y sea una herramienta de apoyo para mejorar la gestión operativa del área de negocios.

3.4.3. Encuesta Dirigida a los Socios de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío

1. ¿Considera usted que el servicio que brinda la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío es?

Tabla 15

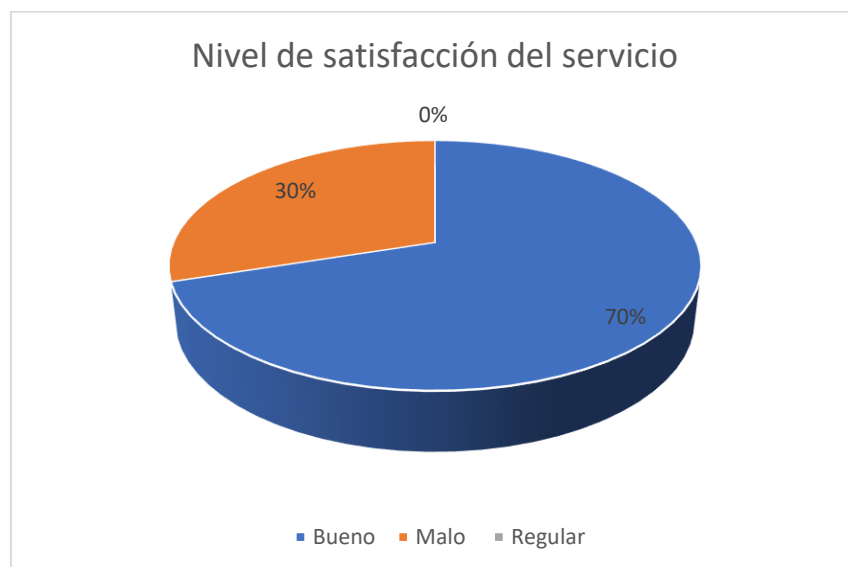
Nivel de satisfacción del servicio

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	194	70%
Malo	83	30%
Regular	0	
TOTAL	277	100%

Fuente. Investigación de campo

Figura 10

Nivel de satisfacción del servicio



Análisis

Según los resultados obtenidos de la encuesta el 70% de los socios consideran que el servicio que brinda la Caja de Ahorro y Sumak Cotacachi Tio es buena y óptima lo que representa una fortaleza para la institución. Mientras que el 30% opinan que el servicio que brindan no es adecuado por tanto se deben realizar mejoras en el servicio y ofrecer servicios que generen fidelidad en los socios.

2. ¿Con que frecuencia usted acude a la institución?

Tabla 16

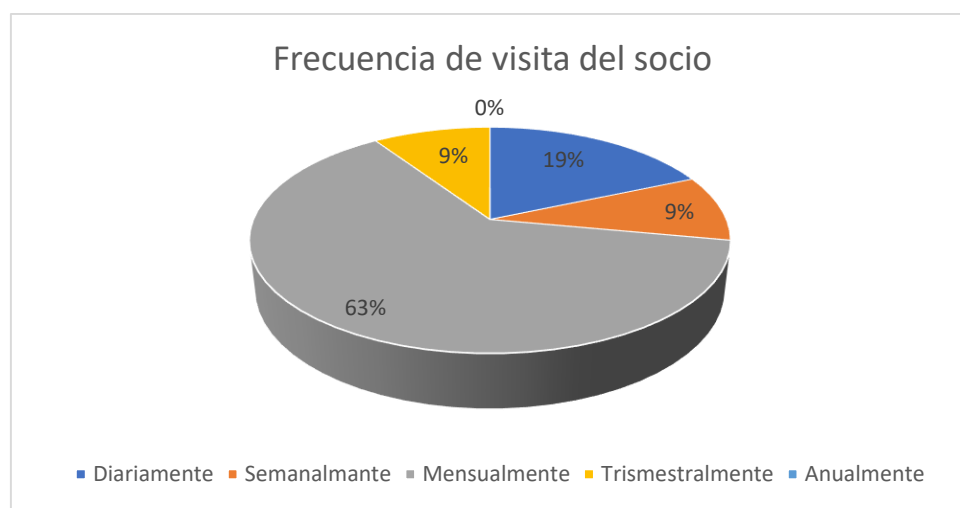
Frecuencia de visita del socio

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diariamente	55	19%
Semanalmente	28	9%
Mensualmente	186	63%
Trimestralmente	8	9%
Anualmente	0	0%
TOTAL	277	100%

Fuente. Investigación de campo

Figura 11

Frecuencia de visita del socio



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos el 63% de los socios acuden a la institución de forma mensual en su mayoría para realizar pagos de diferentes obligaciones, el 19% de los socios acuden a la Caja de Ahorro diariamente para realizar depósitos, retiros que se realiza en ventanilla, un 9% de los socios mantiene visitas trimestralmente debido al trabajo y ocupaciones que tienen, por tanto es un factor a considerar y tomar acciones que permitan llegar a los socios y cubrir en su mayoría los servicios de forma eficiente.

3. ¿En caso de tener alguna emergencia económica usted acudiría a solicitar un crédito en la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío?

Tabla 17

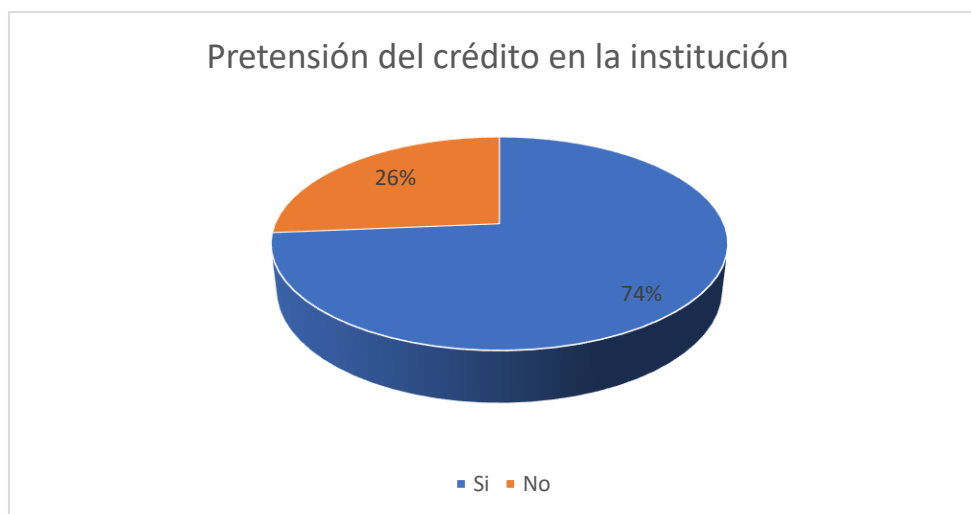
Pretensión del crédito

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	204	74%
No	73	26%
TOTAL	277	100%

Fuente. Investigación de campo

Figura 12

Pretensión del crédito



Análisis

De acuerdo a la encuesta realizada el 74% de los socios considera que en caso de una emergencia económica solicitarían un crédito en la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio debido a la tasa de interés que aplica la institución, por tanto, se considera una fortaleza para la entidad. Sin embargo, el 26% de los socios manifiesta que no optaría por solicitar un crédito en la caja de ahorro y prefiere acudir a otras instituciones financieras.

4. ¿Ha tenido dificultades a la hora de llenar las solicitudes de crédito?

Tabla 18

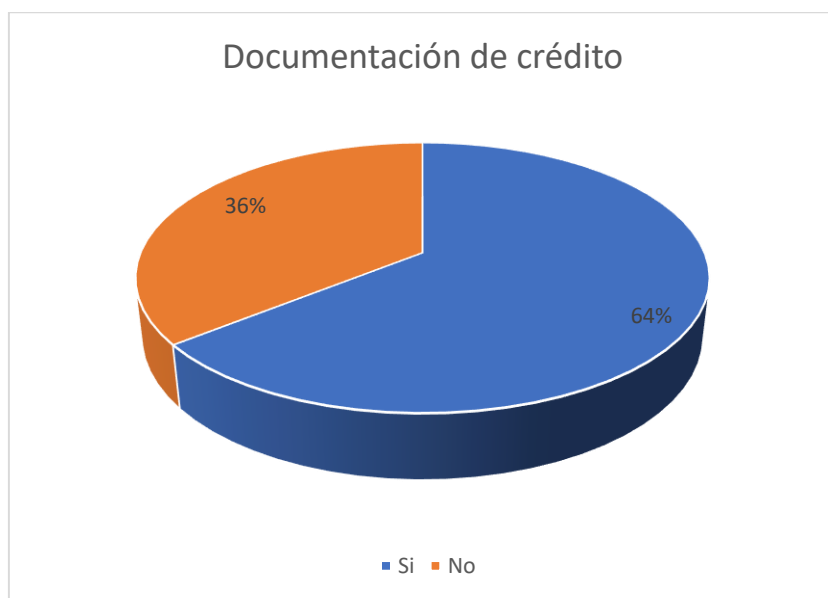
Documentación de crédito

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	196	71%
No	81	29%
TOTAL	277	100%

Fuente. Investigación de campo

Figura 13

Documentación de crédito



Análisis

La mayoría de los encuestados el 71% de los socios manifiesta que tiene dificultades a la hora de llenar las solicitudes de crédito lo que representa una debilidad para la institución al no poder llenar correctamente las solicitudes de crédito, provoca la generación de información errónea lo que dificulta el proceso de análisis crediticio, por tanto, se debe tomar acciones correctivas que permitan generar información confiable. Mientras que el 29% de los encuestados afirma que no tiene dificultades a la hora de llenar la solicitud.

5. ¿El personal de crédito le brinda apoyo y asesoría a la hora de llenar las solicitudes de crédito?

Tabla 19

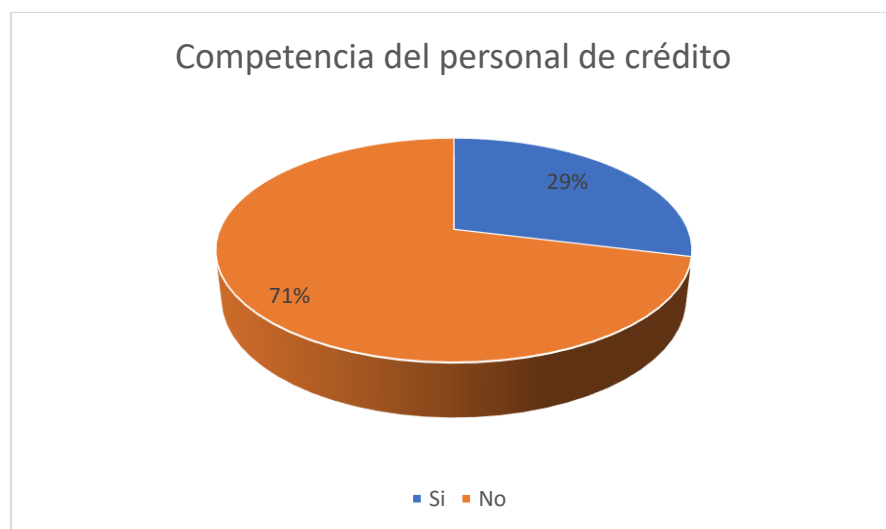
Competencia del personal de crédito

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	79	29%
No	198	71%
TOTAL	277	100%

Fuente. Investigación de campo

Figura 14

Competencia del personal de crédito



Análisis

El 71% de los socios afirma que el personal del departamento de crédito no brinda asesoría y apoyo a los socios a la hora de llenar las solicitudes de crédito, generando dificultades en la obtención de información para el proceso de análisis crediticio y una debilidad para la institución, Mientras que el 29% de los encuestados menciona que si recibe ayuda por parte del personal, si bien es cierto es un porcentaje pequeño no representa la realidad de la situación por tal motivo la institución debe capacitar al personal del departamento de crédito con la finalidad de ofrecer servicios de calidad.

6. La Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío maneja una tasa de interés del 20%. ¿Considera usted que es correcta la tasa aplicada por la institución?

Tabla 20

Tasa de interés aplicada

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	208	75%
No	69	25%
TOTAL	277	100%

Fuente. Investigación de campo

Figura 15

Tasa de interés aplicada



Análisis

El 75% de los socios afirma que la tasa de interés que maneja la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio, es correcta y competitiva en el mercado por tal razón los socios optan por solicitar créditos en la institución. Sin embargo, se debe considerar el 25% de los socios que afirma que la tasa de interés aplicada por la institución no es el adecuado con respecto a otras instituciones financieras

7. ¿En el pago de su crédito, ha tenido algún problema que le ha impedido cancelar su deuda a tiempo?

Tabla 21

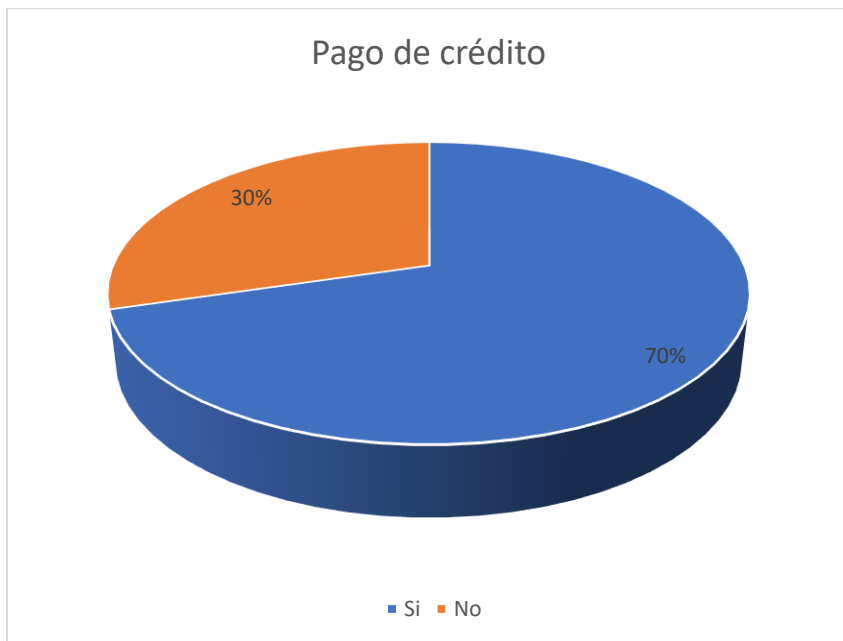
Pago de crédito

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	195	70%
No	82	30%
TOTAL	277	100%

Fuente. Investigación de campo

Figura 16

Pago de crédito



Análisis

La mayoría de los socios el 70% manifiesta que tienen retrasos en el pago del crédito debido a problemas económicos, falta de empleo entre otros factores. Generando que el pago de los créditos no se realice en las fechas establecidas lo cual genera índices elevados de morosidad en la institución. Mientras que el 30% de los socios afirma que no tiene problemas con el pago de las cuotas de crédito, si bien es un porcentaje pequeño representa una debilidad para la caja de ahorro. Por tanto, es un factor a considerar e implementar estrategias que permitan hacer frente al problema.

8. ¿Consideraría renovar su crédito en la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío?

Tabla 22

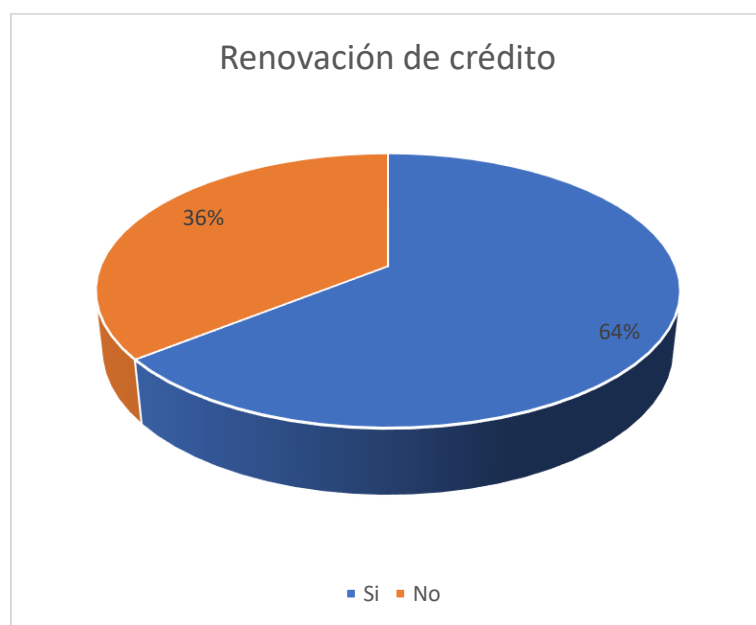
Renovación de crédito

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	178	64%
No	99	36%
TOTAL	277	100%

Fuente. Investigación de campo

Figura 17

Renovación de crédito



Análisis

Se puede observar que el 64% de los socios si renovarían el crédito en la institución debido a la tasa de interés que aplica la institución es adecuada y competente. Pero también hay que considerar el 36% de los socios que no optan por la renovación y prefieren solicitar préstamos en otras entidades financieras.

9. ¿Recomendaría como institución financiera a la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío a sus familiares, amigos o conocidos?

Tabla 23

Recomendación de la institución

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	210	76%
No	67	24%
TOTAL		100%

Fuente. Investigación de campo

Figura 18

Recomendación de la institución



Análisis

Como se puede observar la mayoría de los encuestados en este caso el 76% consideraría recomendar la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío como institución financiera debido a que el servicio que brinda es satisfactorio. Sin embargo, es importante considerar el 26% de socios que no lo recomendaría como institución financiera e implementar estrategias que permitan satisfacer las necesidades de los socios.

3.4.4. Entrevista dirigida al gerente de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío

Universidad Técnica Del Norte
Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas
Ingeniería En Contabilidad Y Auditoría

Entrevista Dirigida Al Gerente De La Caja De Ahorro Sumak Cotacachi Tío

Gerente: Cesar Morocho

Fecha: 10/12/21

Objetivo: Recopilar información relevante y necesaria para la implementación del manual de control interno para el área de negocios de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío.

- 1. Actualmente en la institución se ha definido la filosofía empresarial como (misión, visión, principios y valores)**

Sí, porque define los objetivos a cumplir, lo que a su vez permite su evaluación y competitividad como también es un elemento de gran importancia para la institución. (0':58")

- 2. Detalle las principales actividades que realiza la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío.**

La institución se dedicada a la prestación de servicios financieros que ayuda a fortalecer el emprendimiento de nuestros socios, ofrecemos varios servicios financieros como: captación de recursos económicos, captación de socios e inversiones, colocación de recursos económicos, pagos de servicios básicos y otros servicios mediante ventanilla. (1':08")

- 3. Dentro de la institución cuenta con un manual de funciones y de procesos específicamente para el área de negocios.**

No contamos con un manual específico para el área de negocios, pero se ha establecido procesos y funciones básicas que están detallados en la estructura orgánica de la institución. Por lo que nos vemos en la necesidad de contar con un documento formal el cual este detallado las funciones, procesos y procedimientos a seguir en cada departamento. Ya que sería de mucha ayuda para el personal y así poder generar satisfacción a los socios que son muy importantes para la institución. (1':22")

4. **¿El área de negocios cuenta con un manual de crédito y cobranza en donde se establezcan las políticas y procedimientos para la gestión y mitigación del riesgo de colocación del crédito y recuperación de cartera?**

No disponemos de un documento formal en concreto para el departamento de crédito y cobranza, contamos con un modelo administrativo en general y mediante las indicaciones en donde se detalla las actividades que el personal de crédito y cobranza debe realizar, para el área de crédito se realiza una revisión en el buró de crédito y se solicita documentos como facturas que respalden su actividad de esa forma poder determinar la situación del socio. Y para le gestión de cobranza se realiza el cobro únicamente por notificaciones y llamadas (1':20")

5. **Cómo calificaría usted el rendimiento y desempeño del personal dentro del área de negocios.**

Con respecto al rendimiento es aceptable ya que existe buen ambiente laboral y el personal es motivado mediante incentivos que se les da. Pero pienso que hay algunos puntos que se debe mejorar principalmente en el departamento de crédito y cobranza para ofrecer mejores servicios y ser más competitivos con respecto a otras

instituciones ya que ayudaría a tener más acogida y crecimiento institucional.

(0':58'')

6. **¿Brinda capacitaciones constantes al personal?**

No capacitaciones en concreto, pero se lleva acabo juntas y reuniones de trabajo lo cual facilita al personal para que cumpla con los objetivos planteados. (0':55'')

7. **¿Según su criterio como es la relación y ambiente laboral de los empleados dentro de la institución?**

El ambiente laboral es adecuado existe cooperación y compañerismo entre el personal que es un elemento fundamental para poder conseguir objetivos y mejorar la competitividad de la Caja de Ahorro. (0':27'')

8. **¿Se han implementado controles internos en la gestión de los procesos de monitoreo y seguimiento en el área de negocios?**

No se tiene establecido un control interno para el área de negocios, cada uno de nosotros sabemos lo que debemos realizar. (0':30'')

9. **¿Cuentan con un organigrama debidamente estructurado para todos los departamentos que comprenden el área de negocios**

No contamos con un organigrama estructural definido específicamente para el área de negocios, pero el personal conoce a su jefe superior mediante las indicaciones que se les da al momento de ingresar a la institución. (0':48'')

Gracias Por Su Colaboración

Análisis de la entrevista

La presente entrevista fue dirigida al Ab. Cesar Morocho Gerente de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio, dicha institución se dedicada a la prestación productos y servicios financieros como captación de recursos económicos y colocación de créditos, fortaleciendo así el crecimiento y desarrollo socioeconómico de la parroquia de Quiroga. De acuerdo a la información recopilada se determinó que la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi no cuenta con suficientes herramientas de gestión operativa, no se ha establecido funciones y procesos en el área de negocios, el personal no está debidamente capacitado y no cuenta con un organigrama estructural definido para el área de negocios.

3.4.5. Entrevista Dirigida al Jefe del Departamento de Crédito y Cobranza de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio

1. ¿En la institución cuentan con políticas y procedimientos apropiados para el proceso de análisis, aprobación y recuperación del crédito?

Existe la necesidad de implementar más herramientas que ayuden a mejorar la calidad de información y evaluación del socio en la concesión del crédito y recuperación de cartera.

Los procedimientos y políticas internas básicas que disponemos constan de los siguientes procesos

- Revisión del historial crediticio del socio “Buro de crédito”
- Solicitud de documentos como facturas que respalden la actividad del socio
- Inspección del negocio o domicilio previo a la aprobación del crédito
- Análisis de documentación por parte del comité de crédito.

Para el proceso de recuperación de cartera se realiza únicamente notificaciones y llamadas (1':32'')

2. ¿Existe un manual de funciones para el área de negocios de la Institución?

No contamos con un manual de funciones en concreto, solo disponemos de funciones básicas que constan en el modelo administrativo de la institución. (0':38'')

3. ¿Usted dispone de las herramientas necesarias para la gestión y mitigación del riesgo de colocación del crédito y recuperación de cartera?

Es necesario aplicar nuevas formas de controles ya que no contamos con muchas herramientas que nos ayuden a mitigar el riesgo. (0':29'')

4. ¿Usted recibe capacitaciones permanentemente?

Se realizan reuniones de trabajo en donde se trata y debate los temas fundamentales. (0':20'')

5. ¿La institución cuenta con un documento formal en el cual este establecido las funciones y procesos para el área de inversión?

El personal no cuenta con un documento formal donde este plasmado las funciones y procedimientos a seguir. El personal debe contar con experiencia en el área y sobre todo que disponga portafolio de socios para trabajar de forma inmediata. (0':57'')

6. ¿Usted considera que la estructura organizacional del área de negocios está definido adecuadamente y acorde con los objetivos de la institución?

No, considero que se debe establecer un organigrama debidamente estructurado para los departamentos de crédito y cobranza y en el departamento de inversiones que establezca las líneas de mando, funciones y responsabilidades. (0':49'')

7. ¿Existe monitoreo y seguimiento posterior al otorgamiento del crédito?

Consideró que se debe establecer herramientas de monitoreo y seguimiento que ayuden a controlar y garantizar el cumplimiento de los pagos. (0':36'')

8. ¿Considera usted que es necesario implementar un manual de control interno para el área de negocios en el cual estén plasmados las políticas, normas, funciones y procesos?

Si, seria de mucha ayuda para la institución contar con herramientas de gestión que ayuden en el desempeño de nuestras actividades de forma eficiente. (0':37'')

Gracias por su colaboración

Análisis

Mediante la entrevista realizada al Jefe del departamento de crédito y cobranza Sr. Javier Campo, el día miércoles 10 de enero, se determinó que existe deficiencia en la gestión operativa principalmente en el proceso de análisis crediticio que permita realizar un adecuado estudio de mercado para la entrega de créditos, dificultades en el seguimiento y control de la cartera de crédito debido a que la institución no cuenta con suficientes herramientas operativas como manuales que establezcan funciones y procesos en función del cual el personal pueda realizar una adecuada estimación de la situación financiera del socio para la concesión de créditos de bajo riesgo.

3.4.6. Matriz FODA

Tabla 24

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Filosofía empresarial definida y socializada con el personal.	O1: Existencia de tecnologías y sistemas de punta en el mercado.
F2: Productos financieros oportunos.	O2: Creación de nuevas PYMES.
F3: Buen ambiente laboral.	O3: Incremento de la demanda de créditos.
F4: Fidelidad y confianza de los socios.	O4: Cooperación interinstitucionales.

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: No cuenta con suficientes herramientas de gestión operativa como manual de crédito y cobranza.	A1: Inestabilidad económica del país.
D2: Políticas y normas internas desactualizadas.	A2: Cambio de normas y políticas de los organismos de control.
D3: El personal no está debidamente capacitado.	A3: Competencia del mercado financiero.
D4: No cuentan con un organigrama estructural definido para el área de negocios.	A4: Pérdida de la capacidad de pago de los socios.
D5: No se ha definido funciones y procedimientos para el área de negocios.	
D6: Índice de morosidad elevado.	

Fuente investigación de campo

3.4.7. Cruces Estratégicos

Tabla 25

Cruces estratégicos

FORTALEZAS – OPORTUNIDADES (FO)	FORTALEZAS – AMENAZAS (FA)
<p>F1-O4: Aprovechar la filosofía empresarial que posee la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio para llevar a cabo cooperaciones interinstitucionales que permitan el fortalecimiento operativo de la institución mediante asesorías técnicas en inclusión económica del sector popular y solidario.</p> <p>F2-O1: Aplicar medios tecnológicos como sistemas integrados financieros a fin de facilitar el flujo y estandarización de información en los diferentes niveles de la institución</p>	<p>F3- A4: Incentivar el buen ambiente laboral del área de negocios mediante capacitaciones al personal para que puedan hacer frente a los posibles cambios económicos que afecten a la liquidez y solvencia de la institución.</p> <p>F4-A3: Seguir aprovechando la fidelidad de los socios como eje principal para el crecimiento y fortalecimiento continuo de la institución frente a la competencia.</p>
DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (DO)	DEBILIDADES – AMENAZAS (DA)
<p>D1-D2-O3: Implementar el manual de crédito y cobranza actualizando las normas, políticas internas para realizar un adecuado análisis crediticio, gestión de cobranza y recuperación de cartera y monitoreo constante del índice de morosidad y seguimiento del crédito.</p> <p>D4-D5-O2: Diseñar e implementar herramientas operativas estableciendo funciones, procesos, estructura organizacional para que el personal pueda desarrollar sus actividades eficientemente.</p>	<p>D3-A2: Llevar a cabo un plan de capacitación dirigido al personal del área de negocios con el fin de fortalecer conocimientos y adaptarse mejor a los cambios sobre leyes, normas y políticas emitidas por los organismos de control</p>

Fuente. Investigación de campo

3.5. Conclusión Diagnóstica

La Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío, cuenta con una buena práctica institucional que ha establecido su misión, visión y valores lo que genera una fortaleza, además el ambiente laboral es adecuado y satisfactorio.

Mediante el análisis realizado en la institución, se identificó que no cuenta con un organigrama estructural definido para el área de negocios, el personal no está debidamente capacitado acorde a los requerimientos y perfiles necesarios para ocupar los puestos de trabajo, deficiencia en la gestión operativa principalmente en el proceso de análisis crediticio que permita realizar un adecuado estudio de mercado para la concesión de créditos de bajo riesgo, dificultades en el seguimiento y control de la cartera de crédito debido a que la institución no cuenta con suficientes herramientas operativas como manuales que establezcan funciones y procesos en función del cual el personal pueda realizar sus actividades de manera eficaz y segura.

Una vez identificados las debilidades y falencias en el área de negocios de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío, se determinó la necesidad de diseñar e implementar el manual de control interno para el área de negocios que permita fortalecer la gestión interna del área de negocios, mitigar riesgos operativos y salvaguardar los recursos de la institución.

4. Capítulo IV: Propuesta

4.1. Introducción

La presente propuesta consiste en diseñar un manual de control interno para el área de negocios de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío, enfocado en el marco integral del COSO I y sus cinco componentes con el fin de mejorar la eficiencia de los procesos operativos, brindar transparencia de sus funciones, fiabilidad de la información y comunicación que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.2. Objetivo

Diseñar un manual de control interno para el área de negocios de la institución.

4.3. Desarrollo De Los Componentes

A continuación, se detalla cada uno de los 5 componentes que conforma el marco integral del COSO I los cuales son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo. Dichos componentes están dirigidos a mejorar la gestión operativa mediante el establecimiento de políticas, funciones y procesos.

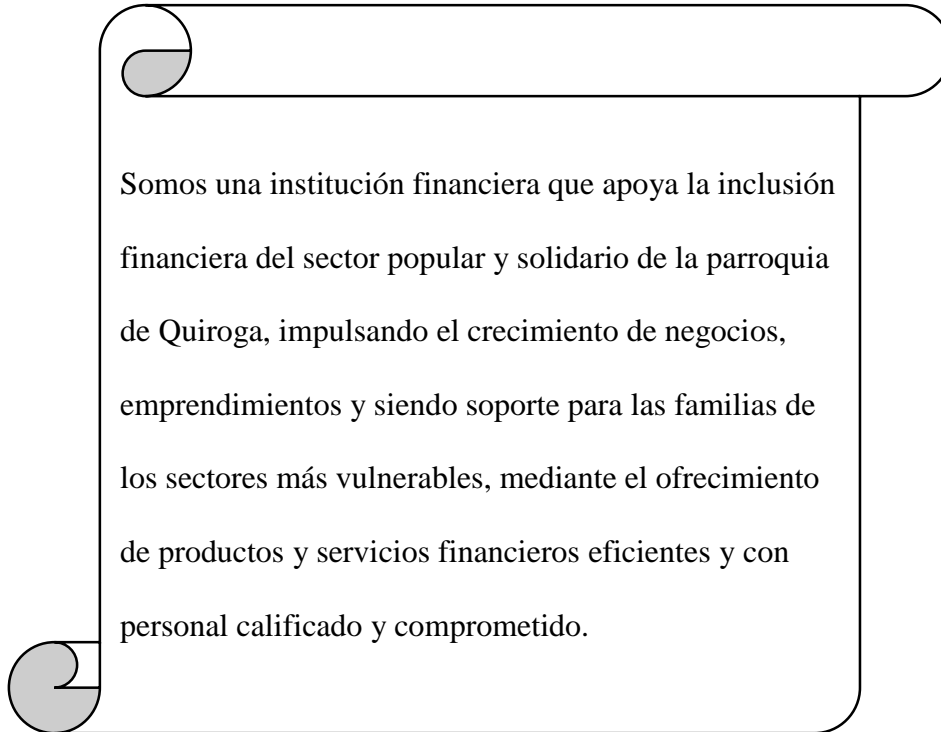
4.3.1. Componente 1: Ambiente de Control

Para el desarrollo del primer componente se toma en cuenta los parámetros del ambiente de control con la finalidad de llevar a cabo una adecuada gestión y control organizacional. Por tanto, se propone el diseño de un organigrama estructural asignando responsabilidades al personal, establecimiento del manual funciones y procedimientos para cada departamento que conforma el área de negocios y finalmente integrar la filosofía institucional con su misión, visión, valores y principios que servirán como fuente de consulta y herramienta de aprendizaje.

✓ **Filosofía Empresarial**

Figura 19

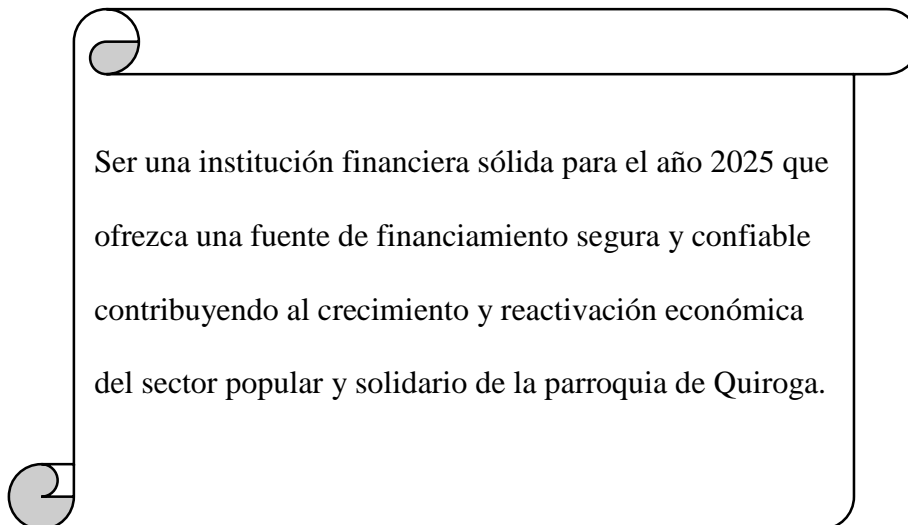
Misión



Somos una institución financiera que apoya la inclusión financiera del sector popular y solidario de la parroquia de Quiroga, impulsando el crecimiento de negocios, emprendimientos y siendo soporte para las familias de los sectores más vulnerables, mediante el ofrecimiento de productos y servicios financieros eficientes y con personal calificado y comprometido.

Figura 20

Visión



Ser una institución financiera sólida para el año 2025 que ofrezca una fuente de financiamiento segura y confiable contribuyendo al crecimiento y reactivación económica del sector popular y solidario de la parroquia de Quiroga.

Principios y Valores Institucionales

- **Transparencia.** Efectuar buenas prácticas institucionales en la elaboración y presentación de información financiera veraz y oportuna.
- **Servicio de calidad.** Prestar productos y servicios financieros de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes.
- **Honestidad.** Mantener un ambiente sano y justo, respetando a todos los miembros de la institución.
- **Integridad.** Priorizar el actuar correcto de los miembros de la institución para garantizar las buenas prácticas empresariales
- **Igualdad.** Establecer planes de igualdad para eliminar diferencias internas en la organización.
- **Solidaridad.** Instar la buena práctica laboral y apoyo mutuo con el personal de la institución para el alcance de objetivos.
- **Participación.** Promover un ambiente laboral oportuno para la convivencia sana con todos los miembros de la institución.
- **Comunicación.** Establecer una adecuada comunicación interna en base a normas y principios institucionales dirigidos a todos los niveles que conforma la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio.
- **Eficiencia de funciones.** Prestar servicios de calidad que permitan salvaguardar los recursos financieros de la institución.

Tabla 26

Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío
<ul style="list-style-type: none">• Establecer para el año 2024 cooperaciones interinstitucionales con fundaciones, ONG y entidades públicas del sector financiero popular y solidario para el fortalecimiento y mejora continua en la prestación de servicios financieros de calidad.• Desarrollar e implementar para el año 2024 herramientas de gestión operativa como manual de funciones y procedimientos para el fortalecimiento de procesos del área de negocios y actualizarlo cuando corresponda.• Implementar hasta el año 2025 planes de gestión de cobranza con el fin de reducir el nivel de morosidad al 5% y mantener una cartera sana de crédito.• Para el año 2024 Implementar nuevas herramientas tecnológicas como sistemas integrados financieros para instituciones financieras a fin de facilitar el flujo y estandarización de información en todos los niveles de la institución.

Fuente. Elaborado por el autor

✓ **Organigrama Estructural**

A continuación, se presenta el organigrama estructural de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío en el cual se detalla los diferentes niveles jerárquicos de la institución. Y de igual forma se propone la representación gráfica del organigrama estructural que define las líneas de mando en cada departamento que conforma el área de negocios.

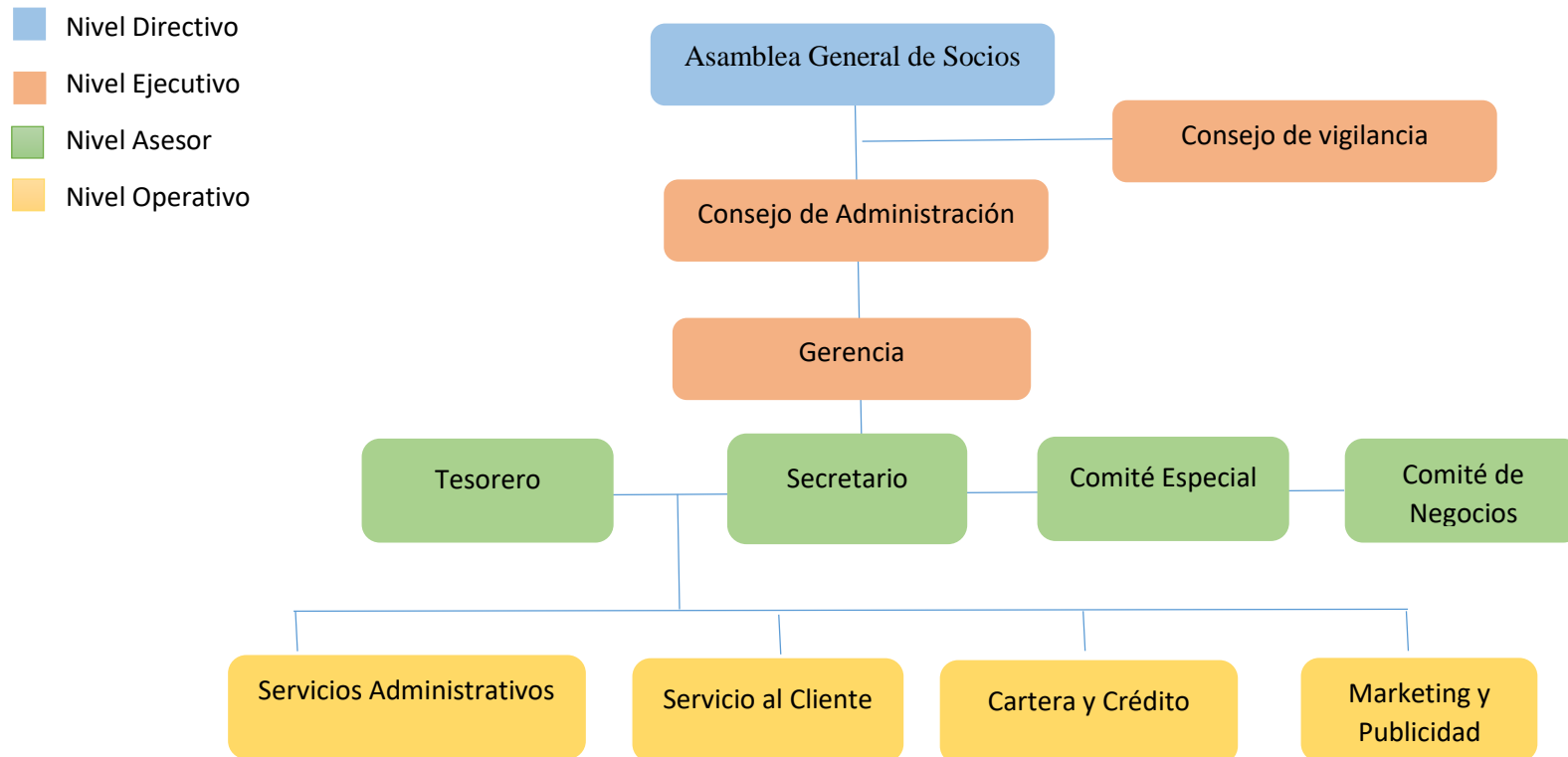
Tabla 27*Niveles jerárquicos*

Niveles Jerárquicos Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio	
Nivel Directivo	Los directivos ejercen liderazgo, orientan y dirigen al personal que conforman la institución estableciendo planes estratégicos y líneas de programas que garanticen el crecimiento organizacional.
Nivel Ejecutivo	Está conformado por el presidente, vicepresidente, gerente y administradores. Se realiza la toma de decisiones de carácter estratégico y cumplimiento de normas, reglas y disposiciones del nivel directivo para alcanzar las metas y objetivos establecidos.
Nivel Asesor	Dan soporte a los niveles ejecutivos brindando información requerida para la toma de decisiones en conjunto con las unidades y organismos y otros niveles.
Nivel Operativo	Está conformado por los departamentos en los que se lleva a cabo las actividades y tareas que desarrollan en la institución

Fuente: Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio.

Figura 21

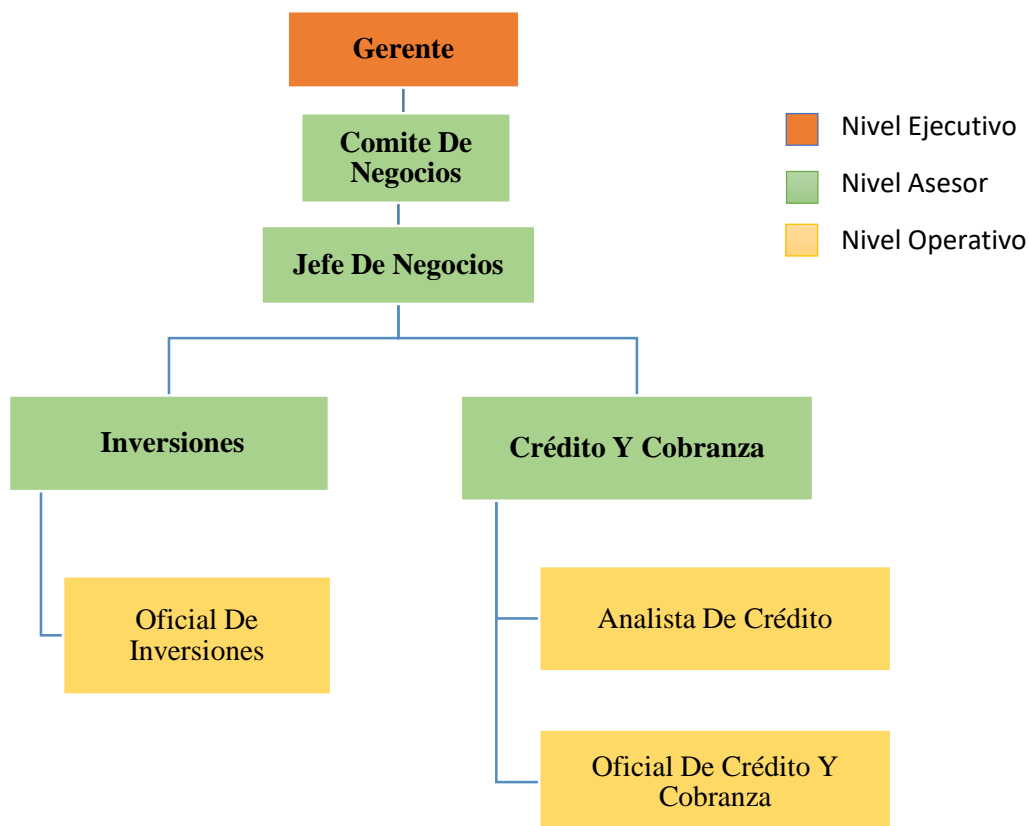
Organigrama estructural Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío



Fuente. Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío

Figura 22

Organigrama estructural para el área de negocios



✓ **Manual de funciones para el Área de Negocios**

La presente propuesta del manual de funciones está diseñada con el fin de proporcionar soporte al área de negocios de la Caja De Ahorro Sumak Cotacachi Tío y describir las funciones en general de cada uno de los miembros que componen el área de negocios

Tabla 28*Funciones gerente*


	CAJA DE AHORRO SUMAK COTACACHI TIO	
	Nombre del cargo	Gerente
	Nivel	Ejecutivo
Perfil		
Competencias	Instrucción	Nivel superior
Trabajo en equipo Transparencia Responsabilidad Trabajo bajo presión Proactivo	Título	Administración y afines
	Experiencia	2 a 4 años
	Misión del puesto	Supervisar la adecuada gestión administrativa de la institución para el cumplimiento de objetivos institucionales.
Responsabilidad		
Planificar y dirigir los recursos financieros y gestionar las operaciones de la entidad de forma eficiente y eficaz en función de la misión, visión y los objetivos institucionales.		
Funciones		
<p>Desarrollar e implementar planes estratégicos y operativos para el cumplimiento de los objetivos institucionales y ponerlos en consideración al consejo administrativo para su revisión.</p> <p>Elaborar y designar el presupuesto financiero de la institución y presentarlo al consejo administrativo para su aprobación.</p> <p>Ser representante legal e intervenir en las diferentes operaciones de la institución acorde a los lineamientos y atribuciones establecidos por el consejo administrativo</p> <p>Presentar Informes mensualmente al consejo administrativo sobre el rendimiento y desempeño de las operaciones financieras, cumplimiento de objetivos, presupuesto, metas que servirán para la toma de decisiones.</p> <p>Participar en la toma de decisiones para la aprobación, desaprobación de créditos e inversiones acorde a lo establecido en el reglamento y políticas interno de la institución</p> <p>Ejecutar el proceso de selección, entrevista y contratación de nuevo personal para la institución acorde a los perfiles y funciones establecidos en la normativa interna.</p>		

Tabla 29*Funciones Comité de crédito*


	CAJA DE AHORRO SUMAK COTACACHI TIO	
	Nombre del cargo	Comité de crédito
	Nivel	Asesor
Perfil		
Competencias	Instrucción	Nivel superior
Trabajo en equipo Transparencia Responsabilidad Trabajo bajo presión Proactivo	Título	Administración y afines
	Experiencia	1 a 2 años
	Misión del puesto	Participar en el estudio de las propuestas de crédito que permitan otorgar préstamos de bajo riesgo
Responsabilidad		
Controlar las funciones y procedimientos operativos del área de negocios se lleven a cabo acorde a lo establecido en el reglamento y normas internas de la institución.		
Funciones		
Establecer mejoras y actualizaciones de las políticas, normas y reglamentos dirigidos al personal del área de negocios.		
Realizar juntas para la toma de decisiones una vez al mes o según sea necesario atendiendo a las urgencias de la institución de forma oportuna.		
Desarrollar e implementar parámetros y lineamientos en la concesión y recuperación de créditos con respecto a montos, tasas, fechas de pago y garantías.		
Participar en el proceso de evaluación de las solicitudes de crédito e inversiones y ponerlo en consideración al gerente para su posterior aprobación o desaprobación.		
Evaluar y controlar el adecuado manejo de los sistemas de control interno de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio		

Tabla 30*Funciones Jefe del área de negocios*


	CAJA DE AHORRO SUMAK COTACACHI TIO	
	Nombre del cargo	Jefe del área de negocios
	Nivel	Asesor
Perfil		
Competencias	Instrucción	Nivel superior
Trabajo en equipo Transparencia Responsabilidad Trabajo bajo presión Proactivo	Título	Administración y afines
	Experiencia	1 a 2 años
	Misión del puesto	
	Brindar monitoreo y seguimiento constante en la gestión de productos y servicios financieros del área de negocios.	
Responsabilidad		
Supervisar la adecuada gestión del área de negocios en la concesión de créditos, recuperación de cartera y captación de inversiones acorde a lo establecido en las normas y políticas internas de la institución.		
Funciones		
Presentar informes mensualmente al comité de crédito y al gerente sobre la gestión del área de negocios. Participar continuamente en la revisión, análisis y calificación de las solicitudes de crédito. Dar seguimiento permanente de los prestamos aprobados y mantener una cartera de crédito sana con niveles bajos de morosidad Hacer cumplir al personal del área de negocios las políticas y lineamientos establecidos por la institución Evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos en los departamentos del área de negocios Asignar recursos financieros al personal del área de negocios para la colocación de créditos acorde a las metas establecidas por la institución. Reportar al gerente y al comité de crédito los resultados obtenidos en la colocación y recuperación de crédito		

Tabla 31*Funciones Oficial de inversiones*


	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAK COTACACHI TIO	
	Nombre del cargo	Oficial de inversiones
	Nivel	Operativo
Perfil		
Competencias	Instrucción	Nivel superior
Responsable Trabajo bajo presión Proactivo Eficiente Transparente Integro	Título	Ing. en finanzas y afines
	Experiencia	1 año o mas
	Misión del puesto Efectuar actividades y apertura de productos financieros como cuentas corrientes depósitos a plazo fijo.	
Responsabilidad		
Gestionar y promover la captación de productos financieros de la institución		
Funciones		
<p>Brindar información oportuna de los productos y servicios financieros que ofrece la institución a los socios nuevos y actuales.</p> <p>Aplicar estrategias que motiven a los socios a invertir en la institución</p> <p>Promover la atención personalizada mediante la visita a los socios dando a conocer los beneficios de invertir dentro de la institución.</p> <p>Coordinar y diseñar estrategias de captación que fomenten a los socios invertir dentro de la institución e incite su posterior renovación.</p> <p>Promocionar campañas de captación dirigidas a los socios actuales e identificación de clientes potenciales.</p> <p>Dar seguimiento y monitoreo de los vencimientos de las pólizas a plazo fijo para promover una efectiva renovación de los mismos.</p> <p>Elaborar información periódica y oportuna de los recursos financieros que han sido depositados en la institución para el cierre y la devolución de la inversión, acreditación en la cuenta y posterior aviso de su vencimiento al socio.</p>		

Tabla 32*Funciones Analista de crédito*


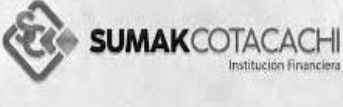
	CAJA DE AHORRO SUMAK COTACACHI TIO	
	Nombre del cargo	Analista de crédito
	Nivel	Operativo
Perfil		
Competencias	Instrucción	Nivel superior
Iniciativa y creatividad Capacidad de comunicación y trabajo en equipo Capacidad de analítica e interpretación de datos Orientación de resultados y trabajo bajo presión	Título	Ingeniera, licenciatura en economía, banca o finanzas
	Experiencia	Mínimo 2 años
	Misión del puesto Analizar, evaluar y recopilar información de los socios para determinar la situación financiera real y la capacidad de pago en la concesión del crédito.	
Responsabilidad		
Es responsabilidad del analista de crédito revisar y calificar la documentación entregada por los socios determinando su estado financiero real, la capacidad de pago y solvencia velando por la seguridad y confidencialidad de la documentación otorgada.		
Funciones		
Recepción de las solicitudes de crédito. Analizar la información financiera recopilada del sujeto de crédito evaluando su solvencia, historial crediticio y situación financiera actual. Ofrecer asesoría personalizada e informar a los socios las líneas de crédito, productos y servicios vigentes, condiciones y requisitos a cumplir en la presentación de documentos para la solicitud del crédito de acuerdo a las normas y políticas establecidas por la institución. Establecer reuniones con los socios para obtener información verídica y confiable que permita comparar la información presentada por los socios y los oficiales de crédito a fin de conocer el estado real de sus bienes, evaluar el nivel de ingresos que percibe y la capacidad de pago del mismo. Presentar informes de los resultados del análisis de crédito al gerente para la toma de decisiones.		

Tabla 33*Funciones Oficial de crédito*

	CAJA DE AHORRO SUMAK COTACACHI TIO	
	Nombre del cargo	Oficial de crédito y cobranza
	Nivel	Operativo
Perfil		
Competencias	Instrucción	Bachiller, tecnólogo, licenciatura ingeniería
Capacidad de comunicación efectiva Trabajo en equipo Racionalización Creatividad e iniciativa Escucha activa	Título	Administración de empresas y afines.
	Experiencia	1 a 3 años
	Misión del puesto Efectuar trabajo de campo para la colocación y promoción y recuperación de crédito acorde a las necesidades del cliente, cumpliendo con las metas establecidas, ofreciendo un adecuado asesoramiento y presentación de información financiera.	
Responsabilidad		
Efectuar proceso de colocación de crédito y velar por el cumplimiento de las metas institucionales Planificar y ejecutar los procesos de cobranza, recuperación de la cartera de crédito Gestionar la eficiente recuperación de la cartera de crédito, aplicando estrategias de cobranza que ayuden a minimizar el riesgo crediticio por mora.		
Funciones		
Ofrecer asesoramiento y orientación personalizada a los socios nuevos o existentes sobre las líneas de crédito que ofrece la institución Ejecutar los procesos de recopilación de información de los socios mediante entrevistas visitas de las instalaciones, bienes y garantías presentadas comprobando la veracidad y confiabilidad de los documentos que permitirá evaluar los riesgos de la concesión del crédito.		

Verificar la documentación del sujeto de crédito para garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos por la institución antes de su aprobación o rechazo del crédito.

Realizar inspecciones y visitas a los socios en negocios y domicilios.

Ejecutar un plan de seguimiento y monitoreo de los créditos otorgados para validar el propósito y el uso al cual fue solicitado y verificar la vigencia de las garantías presentadas.

Establecer acuerdos de pago con los socios en mora y ejecutar acciones de recuperación y cobranza de la cartera vencida.

Planificar y ejecutar la gestión de cobranza acorde a los procedimientos y aplicación de estrategias establecidas por la institución minimizando los niveles de morosidad de la cartera.

Monitorear permanentemente la situación de la cartera vencida y controlar el cumplimiento de las fechas de pago inicialmente pactados.

Aplicar estrategias de cobranza como organizar rutas de cobro, entregar recordatorio de pagos con 48 horas de anticipación, efectuar visitas personales a los socios para su notificación.

Dar Seguimiento y monitoreo a los socios en mora y preparar informes mensuales de los resultados obtenidos.

✓ **Mapa de procesos.**

En el mapa de procesos se representa de forma gráfica los diferentes procedimientos de las actividades a realizar en cada departamento que conforma el área de negocios de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio.

Figura 23

Mapa de procesos

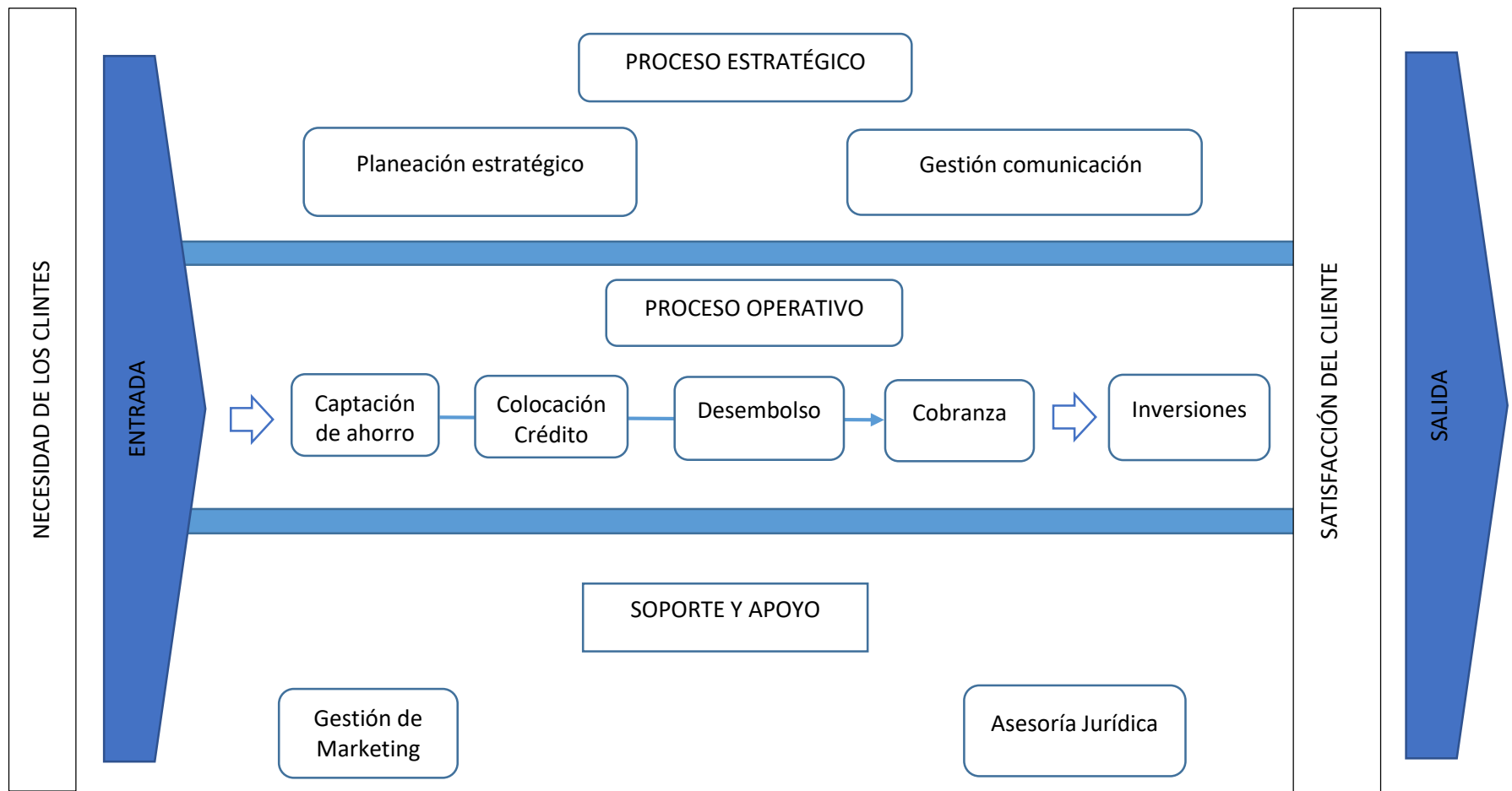


Tabla 34*Procedimiento ingreso nuevo socio*


Manual de procedimientos		
	Procedimiento: Ingreso nuevo socio	
	Propósito: Captar nuevos socios de forma ágil y oportuna ofreciendo los servicios y productos de la institución	
Descripción del procedimiento	Operación	Responsable
Brindar información y entregar los requisitos para acceder a los beneficios de la institución	1	Oficial de crédito y cobranza, atención al cliente
Solicitar documentos y requisitos al cliente	2	Atención al cliente
Receptar y revisar la documentación necesaria como copias de cedula, votación, cartas servicios básicos, datos personales y referencias para poder acceder a los beneficios	3	Atención al cliente
Emisión y firma de documentos	4	Atención al cliente
Registro e Ingreso de los datos del nuevo socio al sistema	5	Atención al cliente
Entrega de libreta	6	Atención al cliente
Archivo de los documentos del socio para poder acceder a los beneficios de la institución.	7	Atención al cliente

Figura 24. Ingreso nuevo socio

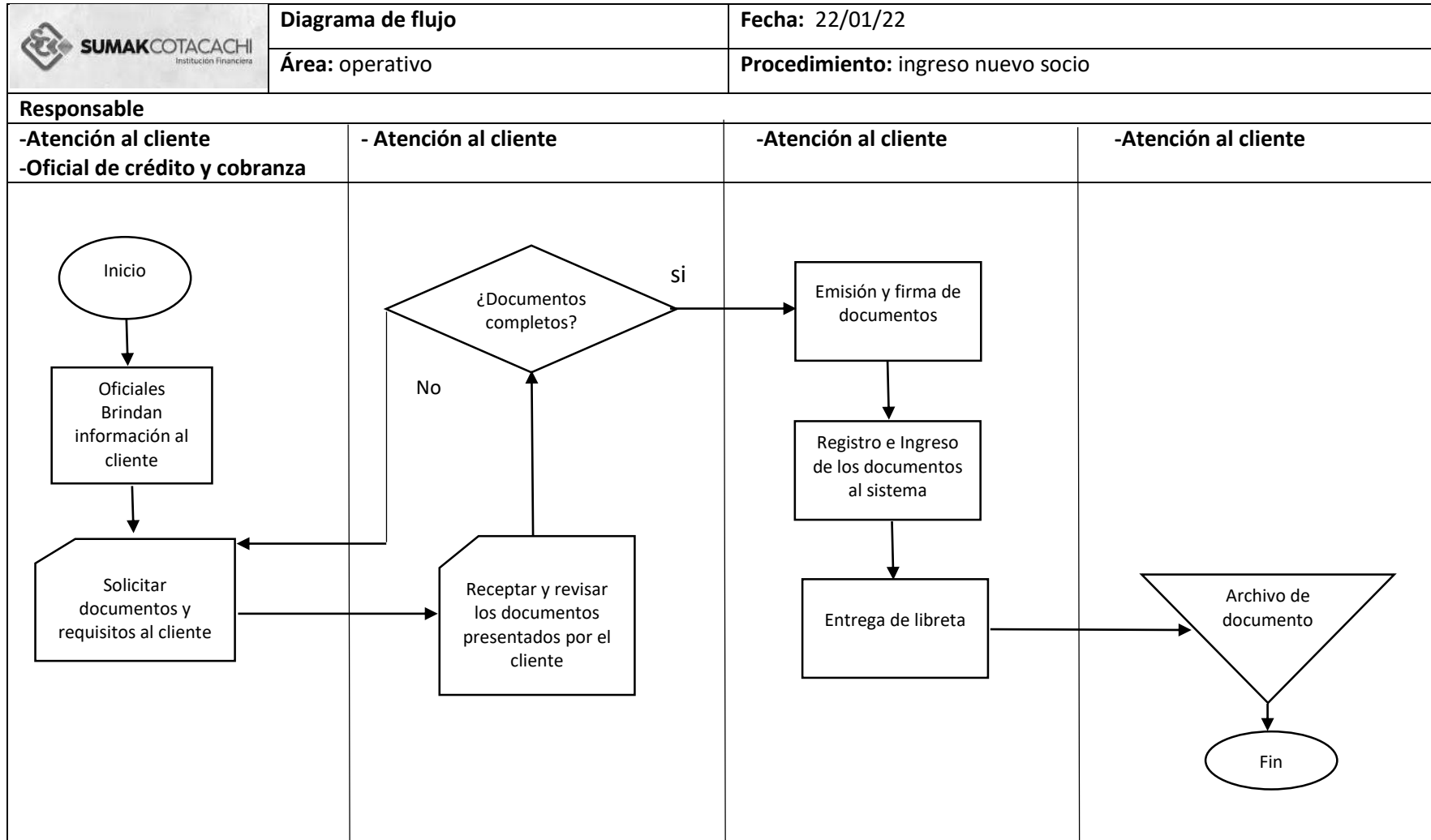


Tabla 35

Procedimiento concesión de crédito


Manual de procedimientos		
	Procedimiento: Concesión de crédito	
	Propósito: Analizar y calificar la información entregada por el socio y el oficial de crédito mitigando	
Descripción específica del procedimiento	Operación	Responsable
Receptar documentos como: <ul style="list-style-type: none"> • Copia de cédula y votación • Si es casado presentar datos del conyugue. • Certificados de trabajo, ingreso, facturas • Referencias personales, dirección de domicilio documentos de servicios básicos • Copia de RUC o RISE 	1	Analista de crédito Oficial de crédito y cobranza
Llenar solicitud de crédito y armar la carpeta del socio	2	Oficial de crédito y cobranza
Revisión, verificación y análisis de documentos del socio	3	Analista de crédito, Jefe de negocios, gerente
Coordinar fecha de inspección y visita al domicilio o negocio del socio.	4	Oficial de crédito y cobranza
Enviar documentos al comité de crédito y jefe de crédito para la aprobación o negación del crédito	5	Oficial de crédito y cobranza
Notificar al socio de la aprobación o negación del crédito.	6	Oficial de crédito y cobranza
Expedición, legalización y firma de documentos	7	Atención al cliente
Archivo de documentos	8	Atención al cliente

Figura 25. Concesión de crédito

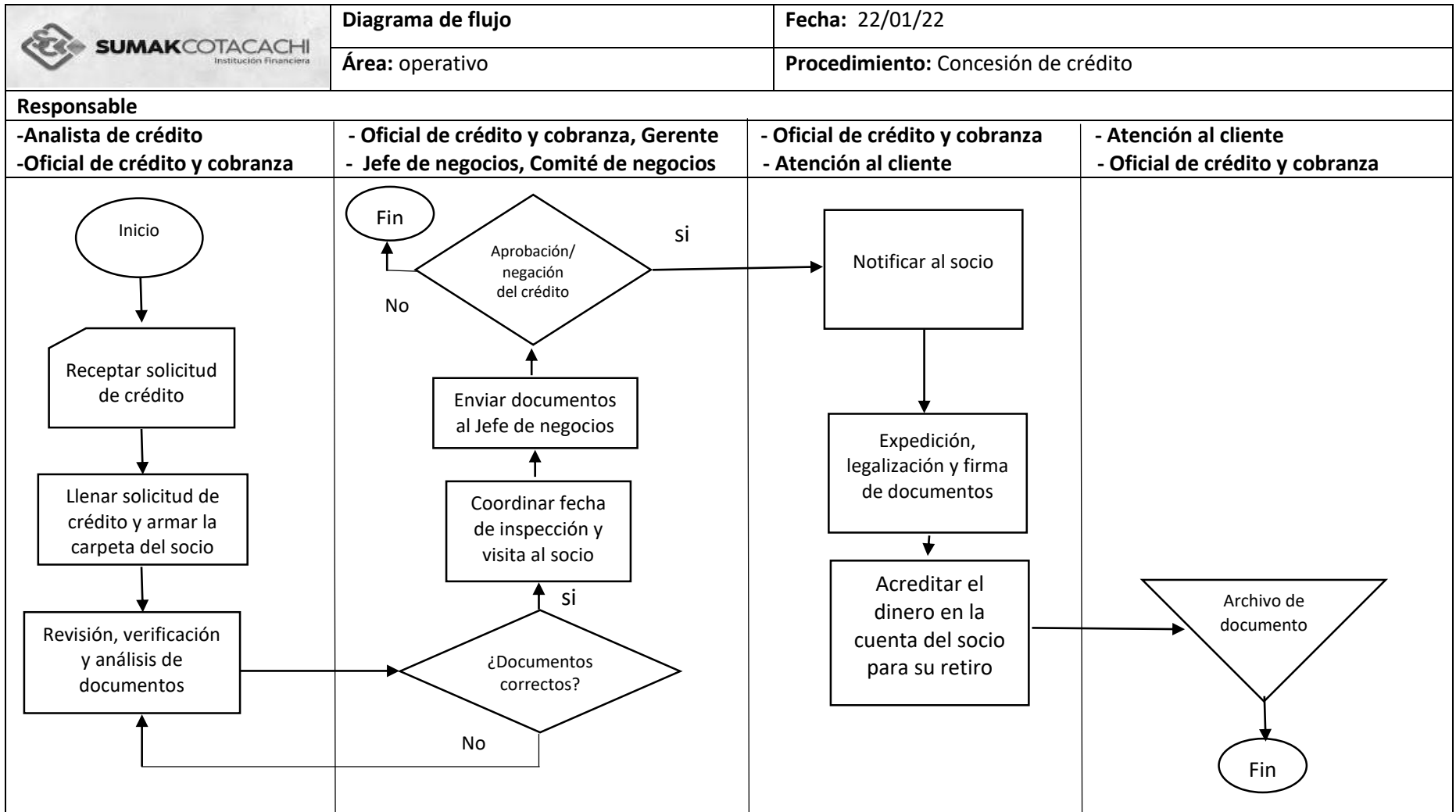


Tabla 36*Procedimiento Gestión de cobranza*


Manual de procedimientos		
	Procedimiento: Gestión de cobranza	
	Propósito: Asegurar la recuperación de cartera vigente y vencida desarrollando tareas inmersas que conlleva el proceso como entrega de notificación, llamada y visita a domicilios o negocios, acuerdos de pago.	
	Operación	Responsable
Cobranza preventiva		
Revisar fechas de pago de los créditos por vencer	1	Oficial de crédito y cobranza
Realizar llamadas y enviar mensajes con 48 horas de anticipación	2	Oficial de crédito y cobranza
Registrar el pago de crédito	3	Oficial de crédito y cobranza
Cobranza Administrativa		
Elaborar hoja de ruta para la visita a socios	4	Oficial de crédito y cobranza
Realizar visitas y entrega de notificaciones	5	Oficial de crédito y cobranza
Cobranza Prejudicial		Jefe de negocios
Realizar visitas y entrega de notificaciones	6	Oficial de crédito y cobranza
Establecer acuerdos de pago	7	Jefe de negocios
Cobranza Judicial		Oficial de crédito y cobranza
Elaborar carpeta del socio y presentar al abogado	8	Jefe de negocios, Gerente
Firma de acta de entrega de carpeta para el proceso judicial	9	Jefe de negocios, Gerente

Figura 26. Gestión de Cobranza

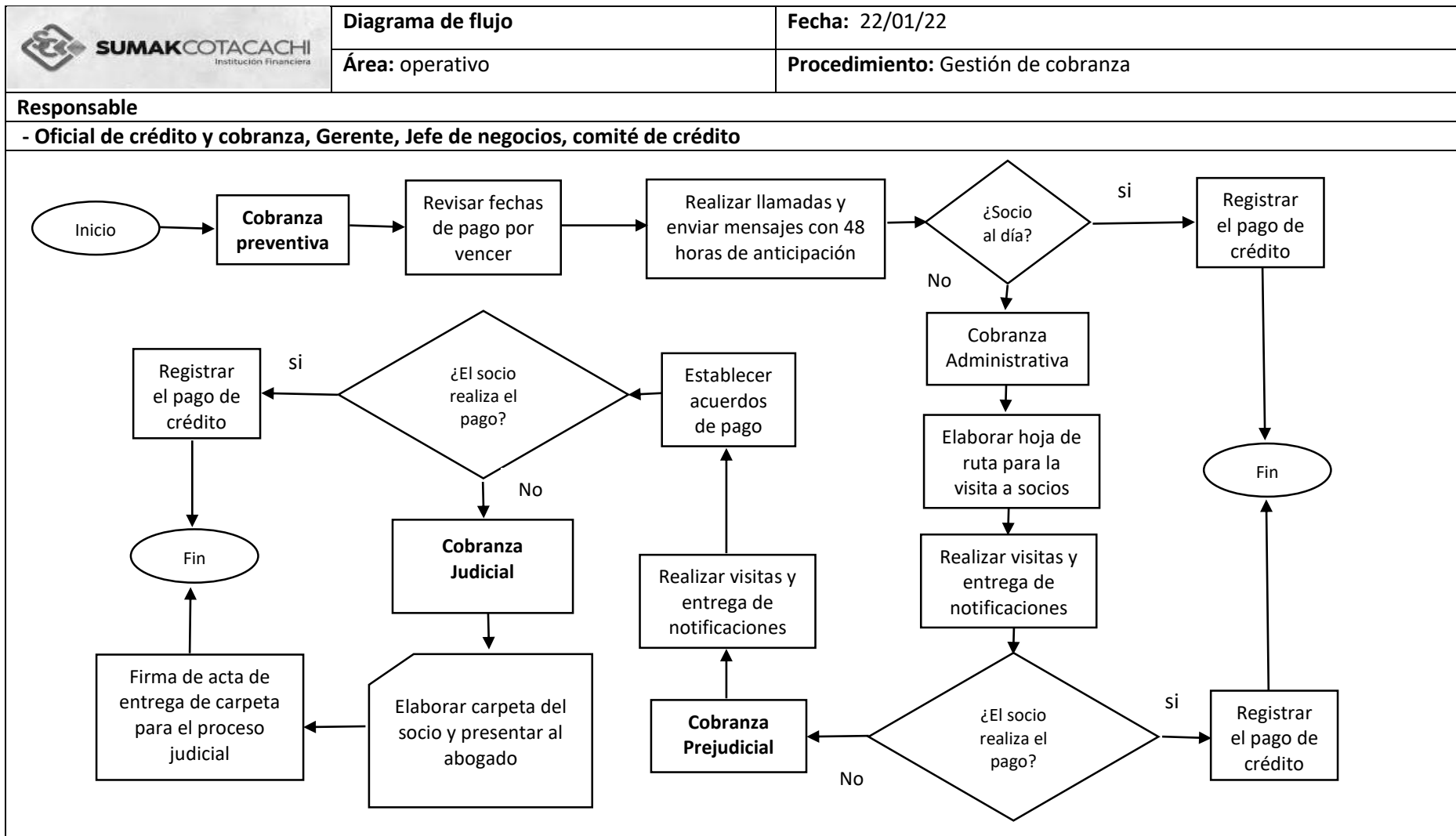


Tabla 37*Procedimiento inversiones*


Manual de procedimientos		
	Procedimiento: Inversiones póliza a plazo fijo	
	Propósito: Asegurar liquidez en la institución de acuerdo a las normativas y políticas internas para una correcta negociación en la promoción y negociación de apertura de certificados a plazo fijo que permitan un crecimiento sustentable.	
Descripción específica del procedimiento	Operación	Responsable
Brindar información al socio sobre los beneficios de invertir a plazo fijo	1	Oficial de inversiones atención al cliente
Solicitar requisitos al socio	2	Oficial de inversiones
Recepción y verificación de documentos	3	Oficial de inversiones
Formalización y establecimiento de acuerdos	4	Oficial de inversiones
Recepción del dinero o débito de la cuenta del socio	5	Cajero
Firma y entrega de documento de respaldo al socio	6	Gerente
Archivar documentos	7	Oficial de inversiones

Figura 27. Inversión póliza a plazo fijo

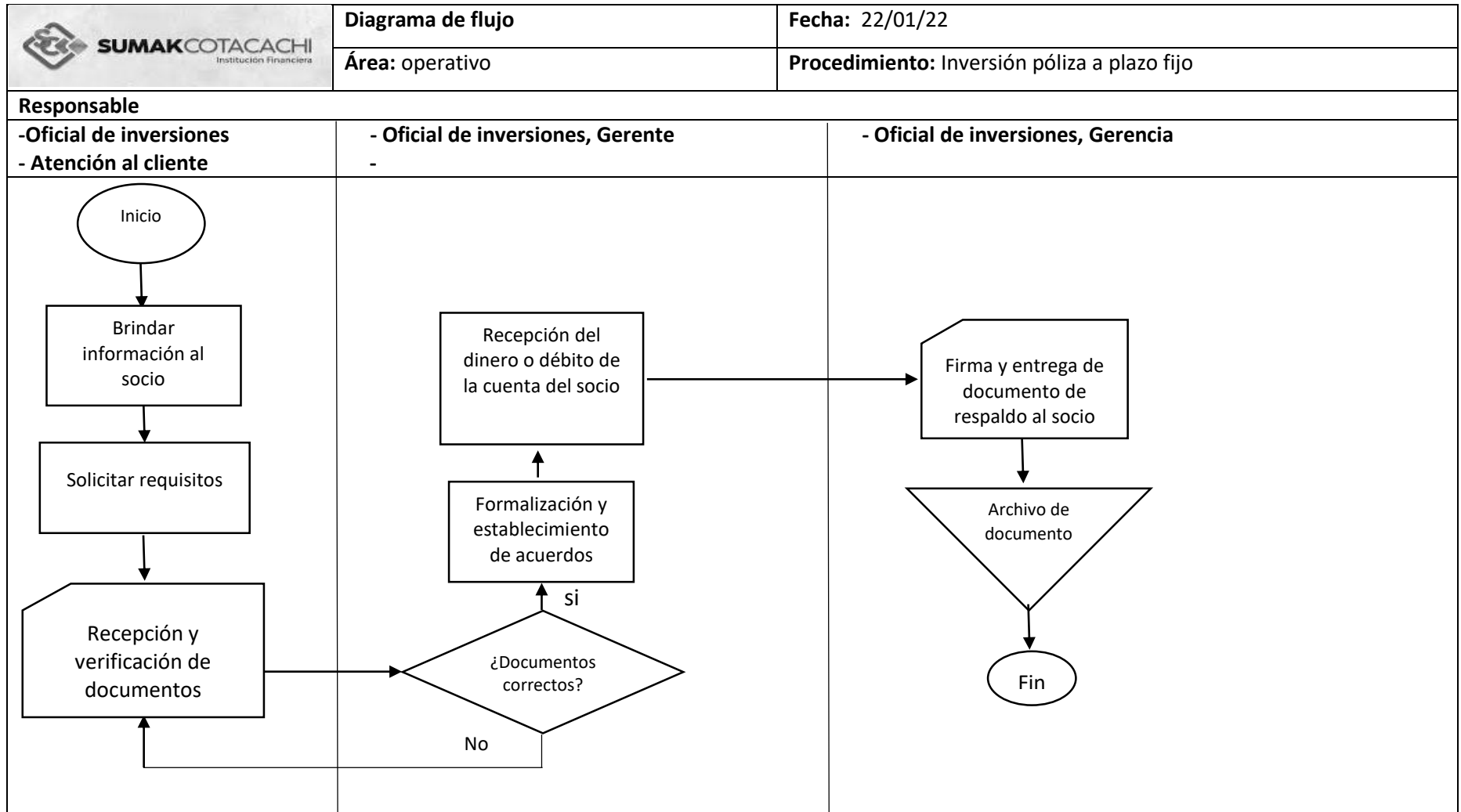


Tabla 38*Procedimiento cancelación y retiro de inversiones*


Manual de procedimientos		
	Procedimiento: Cancelación y retiro de la póliza a plazo fijo	
	Propósito: realizar de forma correcta el cierre y devolución de la inversión, así como el proceso de acreditación a la cuenta y aviso al socio del vencimiento.	
Descripción específica de procedimiento	Operación	Responsable
Revisar en el sistema las inversiones vencidas y las que están por terminar el plazo.	1	Oficial de inversiones
Comunicar al socio vía llamada o mensajes el vencimiento de la póliza de inversión	2	Oficial de inversiones
Ofrecer renovación al socio	3	Oficial de inversiones
Socio decide renovar		
Formalización y firma de documentos	4	Oficial de inversiones Gerente
Recepción y verificación de los documentos	5	Oficial de inversiones Jefe de inversiones
Socio no decide renovar		
Acreditación del dinero a la cuenta del socio o retiro de efectivo en caja	6	Oficial de inversiones
Archivo de los documentos de respaldo	7	Oficial de inversiones

Figura 28. Cancelación y retiro de la póliza a plazo fijo

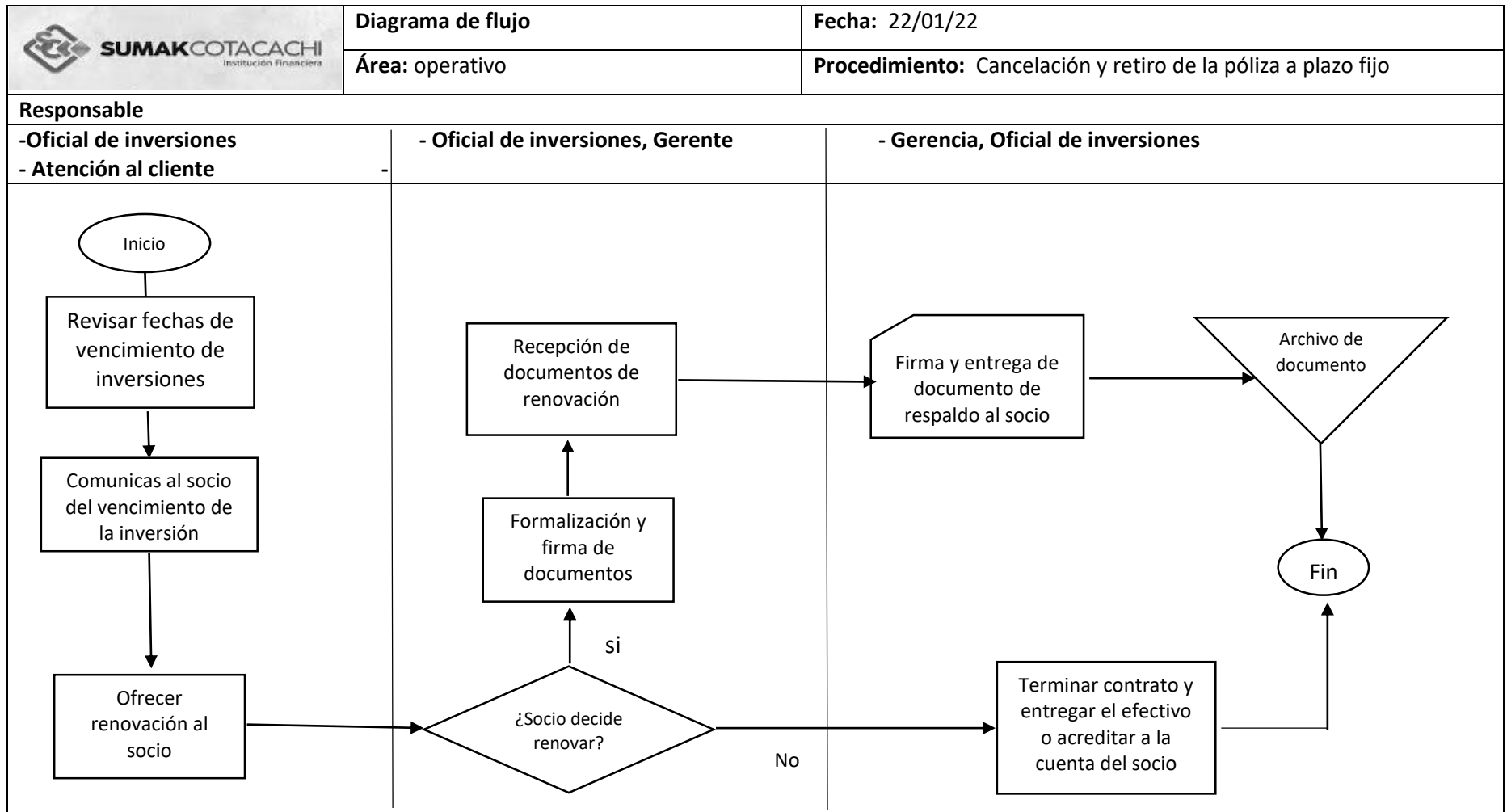


Tabla 39*Procedimiento de productos y servicios financieros*


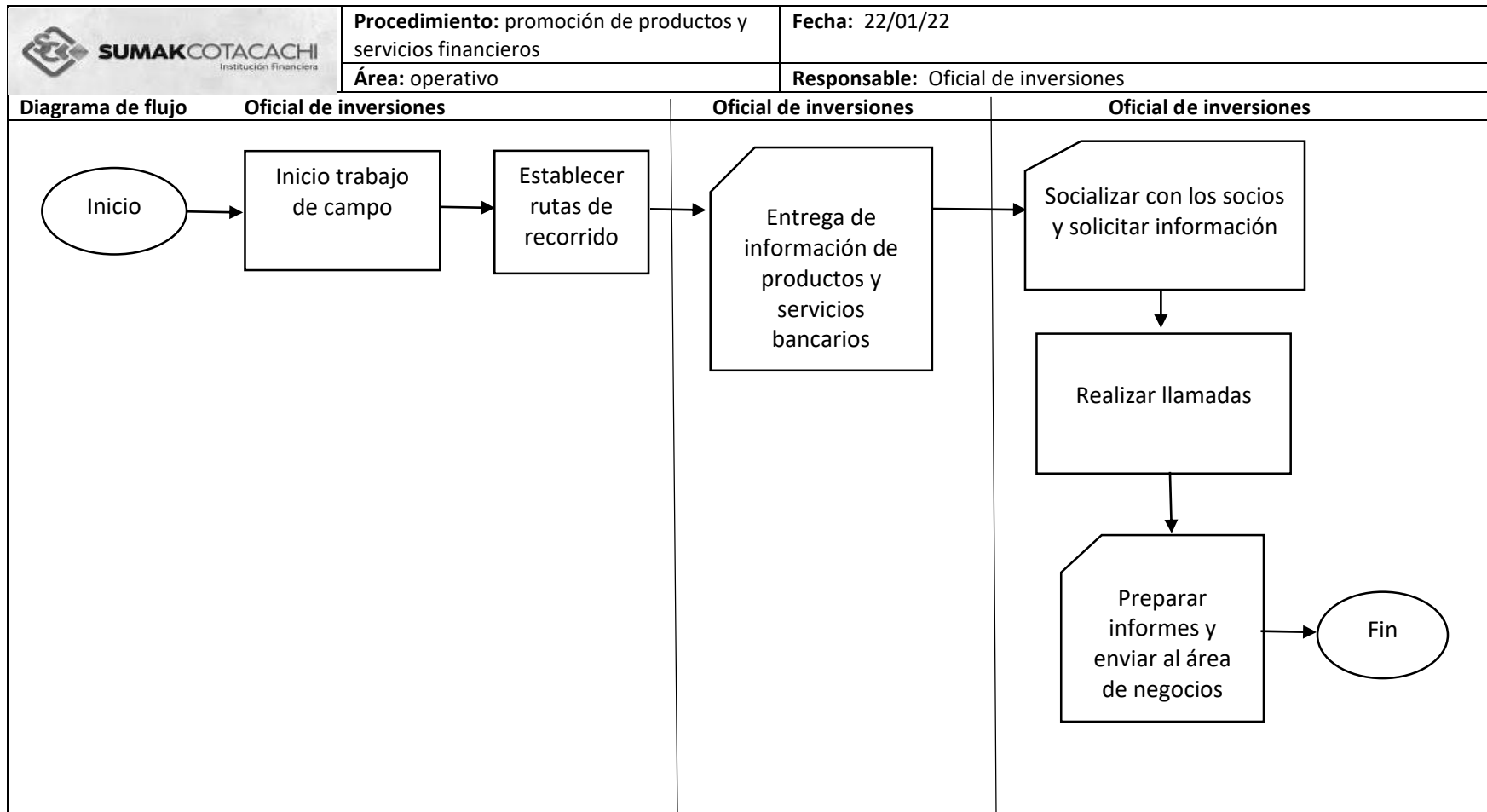
Manual de procedimientos		
	Procedimiento: Promoción de productos y servicios financieros	
	Propósito: Promover la activación de las líneas de crédito cumpliendo metas y alcanzando objetivos propuestos por la institución.	
Descripción específica del procedimiento	Operación	Responsable
Establecer rutas de recorrido	1	Oficial de inversiones
Entregará afiches, panfletos trípticos entre otros materiales de promoción.	2	Oficial de inversiones
Socializar con los clientes potenciales dando a conocer los productos, servicios que ofrece la institución y solicitar información como números teléfono, celular, dirección de domicilio y trabajo.	3	Oficial de inversiones
Contactar a los nuevos inversores para promoción y cierre de negociación	4	Oficial de inversiones
Prepara informes para su análisis y posteriormente enviar al área de crédito e inversiones.	5	Oficial de inversiones

Figura 29. Promoción de productos financieros



4.3.2. *Componente 2: Evaluación del Riesgo*

✓ **Identificación del riesgo (Matriz de riesgos)**

Dentro del presente componente se presenta la matriz de riesgo con el propósito de identificar y evaluar las actividades que se llevan a cabo en los diferentes niveles que conforma el área de negocios de la Caja de ahorro Sumak Cotacachi Tio.

Una vez identificado las debilidades y falencias a nivel operativo principalmente en el proceso de análisis de créditos, en la gestión de recuperación y control de la cartera de crédito y en las actividades de captación del departamento de inversiones, se elabora la matriz de riesgo clasificando el impacto, importancia y probabilidad de ocurrencia para posteriormente establecer el plan de mitigación de riesgo.

Tabla 40

Escala de calificación

Escala de calificación		
Bajo	1,2,3,4	
Medio	5,6,7	
Alto	8,9,10	

Tabla 41. Mapa de riesgo del área de negocios

Mapa de Riesgo									
Bajo							1,2,3,4		
Medio							5,6,7		
Alto							8,9,10		
Departamento	Actividad	Riesgo	Causa	Efecto	Valor			Nivel de Riesgo	Acción
					Importancia	Probabilidad	Impacto		
Crédito	Recepción y verificación de la información	Información falsa o desactualizada Errores en la verificación de la información	El oficial de crédito no solicita y verifica la información	Presentación de información erróneos	10	7	8	Alto	Realizar entrevistas a los socios y solicitar todos los documentos necesarios para el crédito. Realizar visitas al domicilio o negocio del socio para comprobar y verificar la valides de la información entregada
Crédito	Análisis y registro de la información del crédito	Errores en el análisis crediticio	No realizar inspecciones minuciosas de los bienes presentados, y garantías del socio	Asignación de recursos financieros improductivos	7	7	8	Media	Revisar el historial crediticio del socio Inspeccionar el negocio y las garantías presentadas del socio Capacitar al personal sobre los riesgos de crédito

Cobranza	Recuperación de cartera	Niveles elevados de morosidad	No se realiza reportes de socios con morosidad No se notifica constantemente a los socios	Riesgo de entrar en liquidación institucional	9	8	7	Alto	Elaborar informes mensuales de los socios en mora y actualizarlo constantemente Notificar a los socios con anticipación de los créditos que estén por vencer Establecer planes de comunicación sobre la importancia de la puntualidad de pago y sus beneficios y perjuicios a los socios
Cobranza	Seguimiento y control de crédito	Retraso en los pagos	No se da seguimiento y control de los créditos otorgados	Perdidas económicas	8	7	8	Alto	Realizar seguimiento del destino de crédito y brindar asesoría técnica
Captación	Promoción de productos financieros	Bajos niveles de captación de ahorros y pólizas a plazo fijo	Desconfianza por parte de los socios No se ha implementado planes de promoción de productos financieros	Afecta al crecimiento institucional	7	8	7	Medio	Realizar planes de trabajo mediante socialización y visita a los socios promocionando los productos financieros de la institución

Tabla 42*Plan de mitigación de riesgo*

Plan de Mitigación de Riesgo Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio			
Departamento	Riesgo	Respuesta al riesgo	Responsable
Crédito	Información falsa o desactualizada Errores en la verificación de la información	<ul style="list-style-type: none"> Realizar entrevistas a los y solicitar todos los documentos necesarios para el crédito. Realizar visitas al domicilio o negocio del socio para comprobar y verificar la valides de la información entregada. Capacitar al personal en riesgos de crédito e implementación de estrategias correctivas. 	Analista de crédito Oficial de crédito Jefe de negocios
Crédito	Errores en el análisis crediticio	<ul style="list-style-type: none"> Verificar la legalidad de todos los documentos presentados por el socio en el sistema y mediante inspecciones en el domicilio o negocio. Revisar el historial crediticio del socio. Inspeccionar el negocio y las garantías presentadas del socio a fin de identificar la actividad comercial del socio. 	Analista de crédito Jefe de negocios Oficial de crédito
Cobranza	Niveles elevados de morosidad	<ul style="list-style-type: none"> Levantar una base de datos del total de socios que mantengan crédito con la institución a fin de identificar la fecha de vencimiento de la cuota a cancelar y notificarlo con 48 horas de anticipación. Implementar recordatorios sobre el pago de crédito mediante la implementación de spot publicitarios, letreros y 	Oficial de cobranza Jefe de negocios

		<p>banners dentro de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar nuevas capacidades de pago del socio en mora 	
Cobranza	Retraso en los pagos	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de la cartera vencida mediante: llamada telefónica, visitas y entrega de notificaciones • Seguimiento del destino de crédito y brindar asesoría técnica • Establecer planes de comunicación sobre la importancia de la puntualidad de pago y sus beneficios y perjuicios a los socios 	<p>Oficial de cobranza Jefe de negocios</p>
Captación	Bajos niveles de captación de ahorro y pólizas a plazo fijo	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de productos y servicios financieros mediante redes sociales, visitas y reparto de panfletos. • Impartir clases de educación financiera a los socios de la institución a fin de concientizar la importancia del ahorro y como realizar una adecuada inversión de los recursos. • Implementar nuevos canales de comunicación como publicidad pagada, cuñas en estaciones de radio y promoción en redes sociales. 	<p>Asesor de inversiones Jefe de negocios</p>

4.3.3. Componente 3: Actividades de control

Dentro del presente componente se establecen las políticas y acciones que servirán como guía para el personal que participan en el proceso de colocación de crédito y gestión de cobranza.

Caja De Ahorro Sumak Cotacachi Tio

Manual de Crédito y Cobranza



Alcance del manual de Crédito y Cobranza

La presente propuesta será entregada al comité del área de negocios de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío. Con el fin de dar a conocer las disposiciones y contenidos en el presente manual que son de carácter obligatorio para todo el personal involucrado en el proceso de análisis, aprobación y otorgamiento del crédito en la institución

Aprobación, socialización y actualización

El manual de crédito y cobranza será socializado y aprobado por la junta directiva y entrará en vigencia después de su validación. El presente manual deberá ser sujeto a actualizaciones y cambios dispuestos por los organismos de control competentes.

Marco Legal

- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento.

- Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, emitido por La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Reglamento interno Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Cotacachi Tío.

Objetivo general

Dar soporte al área de negocios en la concesión de préstamos, así como mitigar el riesgo crediticio mediante políticas, normas y lineamientos para realizar una adecuada gestión de cobranza de forma eficiente y permitir un crecimiento sano de la cartera de crédito.

Objetivos específicos

- Actualizar las políticas de crédito, de forma clara para la fácil comprensión del personal del área de negocios.
- Direccionar los procedimientos de concesión de créditos y gestión de cobranza.

Requisitos para acceder a un crédito

- ❖ Presentar copia a color de la cédula de identidad y papeleta de votación actualizada del solicitante.
- ❖ Presentar pago de servicios básicos.
- ❖ Ser mayor de edad
- ❖ Presentar certificados de ingresos o contrato de trabajo.
- ❖ En caso de negocios presentar copia de RISE y facturas de la compra de mercadería del negocio.

Tabla 43*Líneas de crédito*

Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío				
Tipo de crédito	Consumo		Microcrédito	
Monto	Desde	Hasta	Desde	Hasta
	\$ 200	\$ 500	\$ 600	\$ 1000
Plazo	3 meses	6 meses	7 meses	12 meses
Niveles de aprobación	Jefe de negocios Gerente	Jefe de negocios Gerente	Jefe de negocios Gerente	Comité de negocios Gerente Jefe de negocios

Fuente. Investigación de campo

Productos

La Caja de ahorro Sumak Cotacachi Tío, concederá los siguientes productos que estarán a disposición de los socios.

Apertura de cuentas

La apertura de la cuenta será con un valor inicial de dos dólares y deberá presentar diferentes alternativas de ahorro acorde a las necesidades de los socios y podrá depositar o retirará su dinero en cualquier momento que sea necesario, los cuales son:

- Ahorro infantil
- Ahorro a la vista
- Ahorro programado

Dichos productos tendrán el objetivo de incentivar la cultura de ahorro del socio y ayude al cumplimiento de metas, permitiendo ahorrar un valor constante ya sea de forma

diaria, semanal, mensual. Las recaudaciones se efectuarán mediante visitas al domicilio o lugar de trabajo para la facilidad del socio.

Cuenta de ahorro

La base para la apertura será por el monto de USD 20 dólares, y que será requisito para acceder a las líneas de crédito de la Caja de ahorro Sumak Cotacachi Tio.

Depósitos a plazo fijo

Se recomienda optar por una tasa de interés acorde a lo establecido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y se sugiere utilizar la tasa de interés del 8,23% el cual podrá realizar depósitos desde 90, 180, 270 y 360 días o más dependiendo las necesidades del socio.

Líneas de Crédito

Las líneas de crédito que ofrece la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi son créditos de consumo que serán destinados a solventar gastos y necesidades del socio y microcrédito que serán destinados para la adquisición de productos o incremento de capital para el negocio.

Políticas de crédito

Las políticas establecidas en el presente manual se deberán llevar a cabo tanto en los procesos de crédito y cobranza y servirán como material de soporte y direccionamiento del personal del área de negocios.

Recepción de las requisitos y documentos del socio

- Receptar todos los requisitos de crédito y verificar que los documentos presentados por el socio sean válidos.
- Llenar la solicitud de crédito y revisar que el formulario de solicitud de crédito este correctamente lleno y completo con letra legible.

- En caso de ayuda para el llenado del formulario los socios podrán solicitar ayuda al asesor de crédito y guiarlos para completar la información.
- Realizar visita al domicilio o negocio del socio para constatar que la información este acorde a lo presentado en la solicitud de crédito y los requisitos con el fin de determinar la situación económica real del socio.
- Una vez que todos los requisitos estén completos y el formulario este correctamente llenado se deberá enviar los informes al analista de crédito para el proceso de evaluación de la solicitud.

Evaluación y aprobación del crédito

- Una vez receptado la carpeta de crédito el analista de crédito evaluara la carpeta del socio a fin de determinar si cuenta con la capacidad de pago del socio y enviar el informe al Jefe del área de negocios para el proceso de aprobación.
- Al culminar el proceso de aprobación, se notificará al socio la aprobación o negación del crédito vía llamada telefónica o visita al domicilio o negocio.
- Para la aprobación de crédito serán responsables
 - a) Jefe de negocios
 - b) Gerente
 - c) Comité de negocios
 - d) Analista de crédito

Desembolso y liquidación

- Dar a conocer al socio sobre los términos y condiciones del crédito, y una vez aceptado las condiciones por el socio imprimir y solicitar al socio la firma de los documentos impresos para el desembolso del crédito

- Verificar que todos los documentos estén sin alteraciones y tengan su respectiva firma y posteriormente realizar la entrega del efectivo para su retiro o depósito en la cuenta del socio si así lo requiere.
- Para la entrega del efectivo la cajera deberá efectuar la verificación del efectivo antes de entregar al beneficiario a fin de constatar que la cantidad del dinero estén correctos.

Políticas de cobranza

- Desarrollar y mantener actualizado la base de datos de la cartera de crédito y verificar las fechas de vencimiento.
- Realizar llamadas y notificar al socio del vencimiento de La cuota con 48 horas de anticipación
- Establecer planes de comunicación sobre la importancia de la puntualidad de pago y sus beneficios y perjuicios a los socios.

Recuperación de cartera vencida

- Elaborar hojas de ruta para ejecutar visita de campo a los socios.
- Implementar el modelo de gestión de cobranza con los lineamientos establecidos para realizar los procesos de cobranza preventiva, administrativa, prejudicial y judicial.
- Efectuar llamadas y visitas a los respectivos domicilios o negocios y hacer entrega de notificaciones con los valores a cancelar a los socios.
- Establecer acuerdos verbales en los cuales pacten una fecha para realizar el pago del crédito.

Políticas de captación

- Brindar información al socio acerca de los beneficios, montos, tiempos y la tasa de interés que aplica la institución

- El pago de los intereses se efectuará de forma mensual, trimestral, semestral, anual o al vencimiento.
- Para la liquidación del depósito a plazo fijo el socio deberá contar con el documento impreso original y cedula de identidad.

✓ **Modelo de Control de actividades en la gestión de crédito y cobranza**

El presente modelo de control de actividades en la gestión del área de negocios tiene como propósito de direccionar y apoyar el proceso de crédito y cobranza de forma oportuna a fin de recuperar los recursos económicos otorgados a los socios y constatar el destino del crédito.

Objetivo

- Establecer las acciones a realizar por parte del personal de cobranza en la recuperación de la cartera de crédito a fin de mantener niveles bajos de morosidad.
- Elaborar modelo de hoja de ruta para coordinar visitas a los socios que estén en lista de mora.
- Establecer modelo de notificación de cobranza a los socios y garantes
- Ejecutar ficha de revisión de campo para la verificación del destino de crédito

Tabla 45

Matriz de gestión y control de cobranza


Riesgo	Categoría	Días de mora	Proceso	Procedimiento	Actividad	Responsable
Riesgo normal	A-1	o	Cobranza preventiva	<p>-Enviar recordatorios de notificación de pago de la cuota a pagar con 48 horas de anticipación para evitar retrasos en la cancelación de la cuota.</p> <p>-Informar al socio en la etapa de desembolso sobre las fechas de pago y la importancia de pagar a tiempo para no generar recargos en el pago de las cuotas</p>	<p>-Informar al socio sobre las fechas de pago del crédito en la etapa de desembolso</p> <p>-Notificación vía SMS y correo electrónico</p>	Oficial de desembolso
	A-2	1-15 días	Cobranza	-Elaborar lista de los socios con cuotas de créditos por vencer y vencidas	-Realizar llamadas telefónicas a los socios con cuotas vencidas	Oficial de cobranza
	A-3	16-30 días	administrativa Cobranza administrativa	<p>-Realizar y actualizar constantemente la hoja de ruta para la ejecución de visitas diarias para el proceso de cobranza</p> <p>-Registrar diariamente en la hoja de ruta la gestión realizada y resultados obtenidos en el proceso de cobranza</p>	<p>-Efectuar llamadas IVR informando el valor a pagar del crédito</p>	

					-Entregar primera notificación de pago	
Riesgo potencial	B-1 B-2	31-45 días 46-60 días	Cobranza administrativa Cobranza administrativa	-Efectuar cobranza telefónica a los socios con cuotas vencidas -Programar visita a los socios con cuotas vencidas para acordar fechas de pago con 48 horas de anticipación	-Enviar notificaciones del pago de la cuota vencida vía e-mail -Agendar visita a los socios -Entregar segunda notificación de pago	Jefe de negocios Oficial de cobranza
Riesgo deficiente	C-1 C-2	61-75 días 76-90 días	Cobranza prejudicial Cobranza prejudicial	-Visitar domicilio o negocio de los socios o garante con cuotas vencidas mayores a 90 días -Acordar formas de pago con el socio -Registrar firma del acuerdo de pago con los socios para su connotación y archivo	-Realizar visitas a los socios o garantes -Entregar la segunda notificación	Jefe de negocios Oficial de cobranza
D R	D	91-120 días	Cobranza prejudicial Cobranza prejudicial	Establecer acuerdos de pago voluntario con el socio Notificar a los socios y garante comunicado previo al inicio del proceso de cobro judicial	-Entregar tercera notificación a los socios y garante	Jefe de negocios Oficial de cobranza

				Elaborar carpeta del socio y garante sobre los bienes del titular y garante	-Visitas	
Perdida	E	+ 120 días	Cobranza Judicial	Empezar proceso de cobranza judicial con el asesor jurídico	Entregar la carpeta el socio con demanda judicial al asesor jurídico	Asesor jurídico Gente Jefe de negocios

Tabla 46

Modelo hoja de ruta diaria para el registro de visitas a los socios


				HOJA DE RUTA VISITA DE SOCIOS					
Responsable:				Fecha:				N°	
N° Socio	Nombres y apellidos	Días mora	Monto del crédito	Saldo a la fecha	Cuota mensual a cancelar	Monto vencido	Teléfono	Dirección	Observaciones

✓ **Control y medición de operaciones para el área de negocios**

El uso de indicadores permite medir el crecimiento y rendimiento de las operaciones, de esa forma poder monitorear y controlar adecuadamente los recursos financieros de la institución. Una vez determinado las deficiencias en la gestión operativa del área de negocios principalmente en el proceso de análisis crediticio, gestión de cobranza y recuperación de cartera de crédito, se sugiere la implementación de las fichas de indicadores a fin de medir el crecimiento de créditos, inversiones y recuperación de cartera.


Tabla 47

Ficha indicador crecimiento de cuentas

		Caja De Ahorro Sumak Cotacachi Tío	
Fecha:		Ficha N°:	
Responsable: atención al cliente		Área: Captación	
Frecuencia: mensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/>		Revisado por: Jefe de negocios	
Ficha indicador morosidad de cartera total			
Objetivo: Medir el porcentaje de crecimiento de cuentas apertura das mensualmente			
Descripción			
NCC	Nivel de crecimiento de cuentas		
N°AR	Número de aperturas realizas		
TAP	Total, aperturas planificadas		
Formula:			
$NCC = \frac{N^{\circ}AR}{TAP} * 100$			
Riesgo	Bajo (0%-30%)	Medio (40%-60%)	Alto (70%-100%)


Fuente: (Remache , 2022)

Tabla 48*Ficha indicador morosidad cartera total*

 SUMAK COTACACHI <small>Institución Financiera</small>		Caja De Ahorro Sumak Cotacachi Tio	
Fecha:		Ficha N°:	
Responsable: Oficial de cobranza		Área: Cobranza	
Frecuencia: mensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/>		Revisado por: Jefe de negocios	
Ficha indicador morosidad de cartera total			
Objetivo: Medir el porcentaje de la cartera improductiva frente al total cartera (proporción de la cartera que se encuentra en mora). Las ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de crédito.			
Cuentas relacionadas	Descripción		
Cartera improductiva bruta	Son aquellos prestamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga interés		
Cartera bruta	Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera sin deducir la provisión para créditos incobrables.		
Formula:			
$\frac{\text{Cartera improductiva}}{\text{Cartera bruta}}$			
Riesgo	Bajo (0%-10%)	Medio (11%-50%)	Alto (51%-100%)

Fuente: (Superintendencia de Economía Populr y Solidaria, 2022)

Tabla 49*Ficha indicador morosidad cartera de microcrédito*


 SUMAK COTACACHI <small>Institución Financiera</small>		Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio	
Fecha:		Ficha N°:	
Responsable: Oficial de cobranza		Área: Cobranza	
Frecuencia: mensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/>		Revisado por: Jefe de negocios	
Ficha indicador morosidad cartera de microcrédito			

Objetivo: Indicar el retraso o incumplimiento de pago y se mide a través del porcentaje de la cartera improductiva microcrédito frente al total cartera bruta microcrédito.			
Cuentas relacionadas		Descripción	
Cartera improductiva microcrédito		Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga interés de la línea de microcrédito.	
Cartera bruta microcrédito		Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera sin deducir la provisión para créditos incobrables de la línea de microcrédito.	
Formula: $\frac{\text{Cartera improductiva microcrédito}}{\text{Cartera bruta microcrédito}}$			
Valoración		Bajo	Medio
Meta institucional: 0% y 5%		(0%-5%)	(6%-10%)
			Alto
			(11%-100%)

Fuente. Tomado de (Superintendencia de Economía Populr y Solidaria, 2022)

Tabla 50

Ficha indicador morosidad cartera de consumo prioritario


		Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio	
Fecha:		Ficha N°:	
Responsable: Oficial de cobranza		Área: Cobranza	
Frecuencia: mensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/>		Revisado por: Jefe de negocios	
Ficha indicador morosidad cartera de consumo prioritario			
Objetivo: Indicar el retraso o incumplimiento de pago y se mide a través del porcentaje de la cartera improductiva consumo prioritario frente al total cartera bruta consumo prioritario.			

Cuentas relacionadas	Descripción		
Cartera improductiva microcrédito	Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga interés de la línea de consumo prioritario.		
Cartera bruta microcrédito	Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera sin deducir la provisión para créditos incobrables de la línea de consumo prioritario.		
<p>Formula:</p> $\frac{\text{Cartera improductiva consumo prioritario}}{\text{Cartera bruta consumo prioritario}}$			
Valoración	Bajo (0%-5%)	Medio (6%-10%)	Alto (11%-100%)
Meta institucional: 0% y 5%			

Fuente. Tomado de (Superintendencia de Economía Populr y Solidaria, 2022)

Tabla 51

Ficha indicador recuperación acumulada de cartera castigada


		Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio	
Fecha:		Ficha N°:	
Responsable: Oficial de cobranza		Área: Cobranza	
Frecuencia: mensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/>		Revisado por: Jefe de negocios	
Ficha indicador recuperación de cartera de crédito acumulada			
Objetivo: Medir el monto acumulado de castigos que han sido recuperados a través de la gestión de cobranza.			
Descripción			
Recuperación acumulada de castigos		Valor de recuperación de créditos castigados que han sido recuperados.	

Castigos acumulados	Monto de cartera de créditos acumulados		
Formula: $\frac{RAC}{CA} * 100$			
Valoración Meta: mayor a 75%	Bajo (0%-40%)	Medio (50%-60%)	Alto (70% - 100%)

Fuente. Tomado de (Richardson)


Tabla 52

Ficha crecimiento de crédito

		Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio	
Fecha:		Ficha N°:	
Responsable: Oficial de cobranza		Área: Cobranza	
Frecuencia: mensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/>		Revisado por: Jefe de negocios	
Ficha indicador crecimiento de la cartera de crédito			
Objetivo: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de la cartera de préstamo			
Descripción			
a. Saldo actual de la cartera de crédito			
b. Saldo de la cartera de crédito al final del ejercicio anterior			
Formula: $\left(\frac{a}{b} \right) - 1 \times 100$			
Meta: 70% y 80%			

Fuente. Tomado de (Richardson)

Tabla 53*Ficha crecimiento de inversiones financieras*

 Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio	
Fecha:	Ficha N°:
Responsable: Oficial de captación	Área: Inversiones
Frecuencia: mensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/>	Revisado por: Jefe de negocios
Ficha indicador crecimiento de depósitos a plazo fijo	
Objetivo: Medir el crecimiento de depósitos a plazo fijo	
Descripción	
N° de depósitos a plazo fijo	
a. Monto de depósitos a plazo fijo realizados	
b. Total de depósitos a plazo fijo planificados	
Formula: $\left(\frac{a}{b} \right) \times 100$	
Meta: mayor a 75%	

Fuente. Tomado de (Richardson)

✓ Plan de capacitación

Las constantes actualizaciones en las normativas, reglamentos tanto internos y externos, cambios tecnológicos hacen necesario que el personal del área de negocios esté preparado y pueda adaptarse mejor a los cambios en el entorno laboral, por tal motivo se propone la implementación del plan de capacitación que servirá de guía para el personal y las nuevas incorporaciones, en el cual se detalla los factores y temas puntuales a tratar que serán efectuados por la gerencia de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio.

Tabla 52*Plan de capacitación*

Módulo	Objetivo	Contenido	Dirigido a:	Responsable	Duración	Materiales
Técnicas de evaluación crediticio y tratamiento de información Análisis y determinación de la capacidad de pago	Efectuar un análisis eficiente del sujeto de crédito y determinar la situación económica real del socio mediante la implementación de las 5c de crédito	Desarrollo de las 5c de crédito carácter, capacidad, capital, condiciones, colateral. Técnicas de análisis financiero y determinación de la capacidad de pago	Oficial de crédito y cobranza Analista de crédito	Gerencia Comité de negocios Jefe de negocios	10h	Recursos tecnológicos laptop Pizarrón Tiza líquida borrador Proyector
Gestión de cobranza	Estrategias de recuperación de cartera Estructuración de un plan de cobranza	Estructura del plan de cobranza Procesos de cobranza	Oficial de crédito y cobranza	Gerencia Comité de negocios Jefe de negocios	10h	laptop Pizarrón Tiza líquida borrador Proyector

		Segmentación y monitoreo de cartera vencida				
Control y aplicación de técnicas para la gestión de la cartera de crédito	Gestión y control de la cartera de crédito	Implementación de instrumentos de control para el control y gestión de la cartera de crédito	Jefe de crédito Oficial de crédito y cobranza	Gerencia Comité de negocios Jefe de negocios	10h	laptop Proyector Pizarrón Tiza líquida borrador Proyector

Fuente. Investigación de campo

4.3.4. Componente 4. Información y comunicación

El componente de información y comunicación permite compartir e intercambiar información confiable y de calidad en los diferentes niveles de la institución que servirán para la toma de decisiones en la institución.

Plan de comunicación

El presente plan de comunicación servirá como guía y orientación para compartir e intercambiar información razonable y oportuna en los diferentes niveles de la institución para la toma de decisiones utilizando diferentes canales y medios de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos de la institución.

Objetivo

Establecer estrategias de comunicación de manera efectiva permitiendo mejorar la comunicación interna y el flujo de información entre el personal y los niveles administrativos promoviendo la participación de todos los miembros de la institución.

Objetivos específicos

- Promover la participación de todos los miembros de la institución
- Brindar información accesible y transparente en los diferentes niveles de la institución.

Principios básicos

- **Oportunidad:** los miembros de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio deberán presentar información en el tiempo adecuado para apoyar la toma de decisiones.

- **Actualidad:** el plan de comunicación deberá ser actualizada por la Junta Directiva con el fin de presentar información más actualizada.
- **Accesibilidad:** La información deberá ser presentado y socializado con los miembros de la institución utilizando diferentes canales y medios de comunicación para que el acceso sea fácil y oportuno.

✓ **Canales de comunicación interna**

Para establecer una comunicación efectiva dentro de la institución, se debe optar por canales que permitan flujos de información oportuna y accesible, mediante los diferentes medios que permitan el intercambio de información como reuniones, capacitaciones, eventos sociales, comunicados o memorandos y uso de dispositivos y medios tecnológicos.

Tabla 53*Plan de comunicación*

Actividades de comunicación	Canal de comunicación	Propósito	Frecuencia
Socialización de la organización estructural de la institución	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniones ✓ Comunicado por escrito 	Instruir al personal de la cooperativa presentando información accesible y de fácil entendimiento	Anualmente
Impartir manual de funciones, procesos y procedimientos, flujogramas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniones ✓ Comunicación por escrito 	Dar a conocer a la persona de la institución el documento formal para el desarrollo de sus actividades específicas.	Anualmente
Sanciones, notificaciones, memorándum	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Memorándum ✓ Reuniones, email 	Comunicar al personal indicaciones y recomendaciones por incumplimiento	Mensualmente
Reconocimiento del desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicado por escrito ✓ Reuniones 	Alentar al personal y reconocer su desempeño y resultados	Mensualmente
Socialización de la filosofía empresarial, políticas internas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniones ✓ Comunicado por escrito 	Orientar las actividades del personal para mantener vinculados sus objetivos	Anualmente
Quejas, reclamos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buzón de sugerencias ✓ Call center 	Receptar sugerencias de socios para evaluación y dar posibles soluciones	Mensualmente

4.3.5. Componente 5. Monitoreo

Es fundamental dar monitoreo a las actividades a realizar dentro de la institución ya que permitirá evaluar si los componentes de control interno que están puestos en marcha y determinar la efectividad de su aplicación.

✓ Plan de seguimiento

Dentro del presente componente se enfocará en supervisar y monitorear el grado de cumplimiento de las funciones y actividades desarrolladas en la entidad. Los papeles asumidos por el personal de la caja de ahorro deberán estar relacionados con el indicador propuesto en el plan de seguimiento que serán tomados en cuenta para evaluar el nivel de eficiencia y el grado de cumplimiento de las actividades.

Tabla 54*Plan de seguimiento*

Actividades	Responsables	Indicadores
Recuperación de crédito a través de la gestión de cobranzas.	✓ Comité del área de negocios	Recuperación acumulada de
	✓ Oficial de crédito y cobranza	cartera castigada
	✓ Jefe de negocios	Morosidad de la cartera total
Evaluar el crecimiento de la cartera de crédito	✓ Oficial de crédito y cobranza	Crecimiento de la cartera de
	✓ Jefe de negocios	crédito
Crecimiento de cuentas	✓ Jefe de negocios	Crecimiento de cuentas
Crecimiento de pólizas de inversión	✓ Jefe de negocios	Crecimiento de depósitos a
	✓ Oficial de inversiones	plazo fijo

5. Capítulo V: Validación

5.1. Introducción

Es importante validar el planteamiento del manual de control interno para el área de negocios de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío, con la finalidad verificar y evaluar la factibilidad de las variables propuestas.

5.2. Descripción Del Estudio

5.2.1. Objetivo

Validar el manual de Control de Interno.

5.2.2. Equipo De Trabajo

El equipo de trabajo que participo en el desarrollo del presente manual de control interno para el área de negocios de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío estuvo conformado por:

- Directora de trabajo de grado
- Tutores de asignados para la revisión del trabajo
- Gerente general Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío.

5.3. Metodología De Verificación

5.3.1. Factores a Validar

Para la validación del trabajo de investigación se ha diseñado la matriz de validación donde se detalla las variables a verificar con cada uno de los componentes que conforma el marco integral del COSO I, con la finalidad de evaluar y calificar los indicadores propuestos.

5.3.2. Método De Calificación

El esquema de calificación aplicado al proceso de validación será la siguiente:

Tabla 55

Matriz de validación

Variable	Indicadores	Verificación	
		Si	No
Ambiente de control	Misión y Visión	X	
	Principios y valores institucionales	X	
	Organigrama estructural	X	
	Manual de funciones	X	
	Mapa de procesos	X	
	Manual de procedimientos	X	
	Matriz de riesgo	X	
Evaluación del riesgo	Plan de mitigación del riesgo	X	
Actividades de control	Manual de crédito y cobranza	X	
	Modelo de gestión y control de crédito y cobranza	X	
	Plan de capacitación	X	
Información y comunicación	Plan de comunicación interna	X	
Monitoreo y seguimiento	Plan de seguimiento	X	

Tabla 56*Método de calificación*

Puntaje	Concepto	Porcentaje
Puntaje 3	Muy aplicable	70% a 100%
Puntaje 2	Aplicable	35% a 69%
Puntaje 1	Poco aplicable	0% a 34%

Tabla 57*Matriz de validación directora de tesis*

Matriz de Validación Manual de Control Interno Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío					
N°	Variable	Indicadores	Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable
1	Ambiente de control	Misión y visión	✓		
2		Principios y valores institucionales	✓		
3		Organigrama estructural	✓		
4		Manual de funciones	✓		
5		Mapa de procesos	✓		
6		Manual de procedimientos	✓		


7	Evaluación del riesgo	Matriz de riesgo	✓		
8		Plan mitigación del riesgo	✓		
9	Actividades de control	Manual de crédito y cobranza	✓		
10		Modelo de gestión y control de crédito y cobranza	✓		
11		Plan de capacitación	✓		
12	Información y comunicación	Plan de comunicación	✓		
13	Monitoreo	Plan de seguimiento	✓		
		Total	13		
		Fecha:	18/09/2023		
		Revisado por:	Ing. Rocío Espinoza G.		
		Firma:			

Tabla 58*Matriz de validación ponente I*


Matriz de Validación Manual de Control Interno Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío					
N°	Variable	Indicadores	Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable
1	Ambiente de control	Misión y visión	✓		
2		Principios y valores institucionales	✓		
3		Organigrama estructural	✓		
4		Manual de funciones	✓		
5		Mapa de procesos	✓		
6		Manual de procedimientos	✓		
7	Evaluación del riesgo	Matriz de riesgo		✓	
8		Plan mitigación del riesgo		✓	
9	Actividades de control	Manual de crédito y cobranza	✓		
10		Modelo de gestión y control de crédito y cobranza	✓		

11		Plan de capacitación	✓		
12	Información y comunicación	Plan de comunicación	✓		
13	Monitoreo	Plan de seguimiento		✓	
		Total			
		Fecha:	18/09/2023		
		Revisado por:	Dr. Vinicio Saráuz.		
		Firma:			

Tabla 59

Matriz de validación ponente II

Matriz de Validación Manual de Control Interno Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío					
Nº	Variable	Indicadores	Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable
1	Ambiente de control	Misión y visión		✓	
2		Principios y valores institucionales		✓	
3		Organigrama estructural		✓	
4		Manual de funciones		✓	

5		Mapa de procesos		/	
6		Manual de procedimientos		/	
7	Evaluación del riesgo	Matriz de riesgo		/	
8		Plan mitigación del riesgo		/	
9	Actividades de control	Manual de crédito y cobranza		/	
10		Modelo de gestión y control de crédito y cobranza		/	
11		Plan de capacitación		/	
12	Información y comunicación	Plan de comunicación		/	
13	Monitoreo	Plan de seguimiento			
		Total			
		Fecha:	18/09/2023		
		Revisado por:	Dra. Ximena Cisneros		
		Firma:			

5.3.3. Calificación e Interpretación

Tabla 60

Resultados validación docentes

Frecuencia	Frecuencia por resultado	Resultado	Porcentaje
3	24	72	70,58
2	15	30	29,41
1	0	0	0
Total	39	102	99,99

Calificación total

Total, indicadores = 13

Calificación total = Total indicadores* Frecuencia* Calificación más alta

Calificación total = $13*3*3= 117$

Análisis:

Una vez obtenido el porcentaje de validación de la propuesta por parte de los docentes y analizado los rangos de aceptación se determina que el Manual de control interno para el área de negocios de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio, ubicado en la parroquia de Quiroga, Cotacachi, Imbabura, Ecuador, es aplicable con un porcentaje de validación del 70,58%.

Tabla 61*Matriz de validación directora de tesis*

Matriz de Validación Manual de Control Interno Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tío					
Nº	Variable	Indicadores	Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable
1	Ambiente de control	Misión y visión	X		
2		Principios y valores institucionales	X		
3		Organigrama estructural	X	X	
4		Manual de funciones			
5		Mapa de procesos	X		
6		Manual de procedimientos	X		
7	Evaluación del riesgo	Matriz de riesgo	X		
8		Plan mitigación del riesgo	X		
9	Actividades de control	Manual de crédito y cobranza	X		
10		Modelo de gestión y control de crédito y cobranza	X		
11		Plan de capacitación		X	

12	Información y comunicación	Plan de comunicación	X		
13	Monitoreo	Plan de seguimiento	X		
		Total	11	2	
		Fecha:	15/09/2023		
		Revisado por:	Abg. César Morocho		
		Firma:			

Tabla 62

Resultados validación Gerente

Frecuencia	Frecuencia por resultado	Resultado	Porcentaje
3	11	33	89,18%
2	2	4	10,81%
1	0	0	0
Total	13	37	99%

Calificación total

Total, indicadores = 13

Calificación total = Total indicadores* Frecuencia* Calificación más alta

Calificación total = 13*1*3 = 39

Análisis:

Una vez obtenido el porcentaje de validación de la propuesta por parte del Gerente General de la institución y de acuerdo a los rangos de aceptación, se determina que el Manual de control interno para el área de negocios de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio es muy aplicable con un porcentaje de aceptación del 89,18%.

CONCLUSIONES

- Se investigaron diferentes bases teórica y académicas, se logró obtener información relevante avalada por la comunidad científica acerca de la importancia del control interno en las entidades financieras del sector popular y solidario, el cual permitió establecer el marco teórico y llevar a cabo el sustento del trabajo de investigación.
- Para el desarrollo de la investigación se establecieron métodos, técnicas e instrumentos de estudio dirigidos al personal y socios de la institución que facilitaron la recopilación de información relevante del área de negocios y determinar sus deficiencias en los diferentes departamentos.
- En base a los resultados del análisis de la información diagnóstico se concluye que existe deficiencia en la gestión operativa del área de negocios, debido a que no cuenta con suficientes herramientas administrativas y de control, el personal no está debidamente capacitado acorde a los requerimientos y necesidades del puesto de trabajo y no están definidos los procedimientos en función del cual se pueda desarrollar las actividades por parte del personal, afectando el crecimiento y sostenibilidad de la institución.

- Se diseñó el manual de control interno para el área de negocios de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio, con el objetivo de proporcionar una herramienta de soporte para el desempeño eficiente y eficaz de las operaciones del personal.

RECOMENDACIONES

- Aprobar e implementar el manual de control interno como una herramienta de apoyo en la gestión operativa del área de negocios a fin de mejorar las funciones y procedimientos del personal y permita el alcance de los objetivos de la institución.
- Socializar el manual de control interno aprobado a los miembros y socios de la institución para conocimiento, aplicación y compromiso de mejora.
- Aplicar las políticas y normas establecidos en el presente manual que servirán como apoyo para el personal del área de negocios y para direccionar los procesos de colocación de crédito y gestión de cobranza, permitiendo un manejo adecuado de los recursos financieros de la institución.
- Implementar el plan de capacitación para el personal del área de negocios, de acuerdo con los temas propuestos, con el fin de reforzar los conocimientos en análisis crediticio, estrategias de cobranza y gestión de la cartera de crédito.

BIBLIOGRAFÍA

- Academia Pirani . (2014). *Conoce COSO, una visión 360° para gestionar el riesgo* .
<https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/coso-una-vision-360-grados-para-gestionar-el-riesgo>
- Almache Tamayo, M. (2020). *PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNITARIA "LIDER" UBICADA EN LA DE SAN ANTONIO DE PICHINCHA*. [Tesis de posgrado, Universidad Politecnica Salesiana].
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18916/1/UPS-MSQ023.pdf>
- Antón Renart , M. (2019). Prevención y gestión de riesgos . *Revista de Contabilidad y Dirección* , 147.
- Arteaga Montaña , F., & Ojeda Gaona , E. (2011). “*MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, CRÉDITO Y COBRANZAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CARIAMANGA” LTDA.*”. [Tesis de ingeniería, Universidad Nacional de Loja]
Salesiana]<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4520/1/ARTEAGA%20MONTA%C3%91O%20FRANCO%20EDUARDO.pdf>
- Banco Central del Ecuador [BCE]. (2021). *Informe de la evolución de la economía ecuatoriana en 2021 y perspectivas 2022*.
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2021pers2022.pdf
- Blog de ILERNA. (2020). *Análisis del entorno: Macroentorno y microentorno*.
<https://www.ilerna.es/blog/aprende-con-ilerna-online/comercio-marketing/macroentorno-y-microentorno/#:~:text=Los%20factores%20que%20configuran%20el,ni%20influen%20de%20ninguna%20forma>.
- Bone Portilla, J. (2015). *Control interno y gestión de cobranza en la imprenta IMPRECOMPU en Santo Domingo de los Tsáchilas*. [Tesis de posgrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes]
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4981/1/TUSDCYA024-2016.pdf>
- Cabrera, Diego, M. (diciembre de 2010). *Ventajas y desventajas del uso de un método deductivo/inductivo en la investigación en administración de negocios*. *Gestión y sociedad*, 3(2).
<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1055&context=gs>
- Carrillo, M. (2009). *Organigramas*. El Cid Editor i Apuntes.

- Cauas, D. (2020). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*. [Archivo PDF].
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24762w/Definiciondelasvariables,enfoqueytipodeinvestigacion.pdf>
- Chandi Flores , J. (2020). *Manual de control interno para la asociación de servicios eléctricos IMTELECTRIC - ASOIMTELECTRIC, en la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura*. [Tesis de ingeniería, Universidad Tecnica del Norte].
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/10185/2/02%20ICA%201625%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
- Constitución de la Republica del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). *Constitución de la Republica del Ecuador*. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Corporación del Seguro de Depósitos. (141 de Septiembre de 2014). *CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO*. <https://www.cosedo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/08/COMF.pdf>
- Breve Reseña histórica del surgimiento de la banca. (18 de Marzo de 2002). *Breve reseña histórica del surgimiento de la banca*.
<http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GuerraMC/cap1.pdf>
- García Osorio , N. (Diciembre de 2016). *Evolución de la banca privada despues de la crisis financiera en el Ecuador 2000-2010*. [Archivo PDF].
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/11688/4/Evolucion%20de%20la%20banca%20privada.pdf>
- Gestión y sociedad. (diciembre de 2010). *Ventajas y desventajas del uso de un método deductivo/inductivo en la investigación en administración de negocios*.
<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1055&context=gs>
- Gomez Bastar , S. (2012). *Metodología de la investigación*. [Archivo PDF].
https://www.academia.edu/35808506/Metodologia_de_la_investigacion_Sergio_Gomez_Bastar_1
- Gómez Bautista, B., & Tenesaca Pulla, J. (2012). *Propuesta de elaboración de un manual de control interno basado en el modelo COSO, aplicado a la gasolinera Milchichig María Ángela Flores e Hijos Cía Ltda. del cantón Cuenca*. [Tesis de posgrado, Universidad Politécnica Salesiana].
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2829/1/UPS-CT002466.pdf>
- González, J. (2015). *Sistemas de Control Interno*. Mexico: Pearson Educacion.
- Guerrero, R., Arregui, R., Espinoza, A., & Sulca, G. (Noviembre de 2021). *ECUADOR: SUPERVISIÓN BASADA EN RIESGOS, EFICAZ TAMBIÉN EN PANDEMIA*[Archivo PDF]. <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2021/12/Libro-Ecuador-Supervision-Basada-en-riesgos.pdf>

- Hernández, C., & Carpio, N. (2019). *Introducción a los tipos de muestreo*. Revista científica del instituto nacional de salud.
<https://camjol.info/index.php/alerta/article/view/7535>
- Isaza Serrano, A. (2012). *Control Interno y sistemas de gestión de calidad*. Bogota : Ediciones de la U.
- Jácome Estrella, H. (2021). *Inclusión financiera en el Ecuador: cooperativismo de ahorro y crédito como alternativa*. [Universidad de Santiago de Compostela].
<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/58377.pdf>
- Jaramillo Johana, R. (2015). *Cajas de Ahorro y créditos comunitarios una alternativa financiera que promueve el desarrollo local en el cantón San Felipe de Oña*. [Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana]
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/8957>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria[SEPS]. (2018). *Ley Organica de Economía Popular y Solidaria*.
<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- López Cachimuel , G. , Haro , P. Y. (2020). *SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL COMITÉ DE MUJERES SISA POGYO*. [Tesis de ingeniería, Universidad Técnica del Norte].
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/10515/2/02%20ICA%201652%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
- Luna Gonzáles , A. C. (2015). Proceso Administrativo. En A. C. Luna Gonzáles, *Proceso Administrativo* (págs. 89-90). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Medina Aguilar , C. (2016). *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA EL ÁREA DE CAPTACIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO LTDA., UBICADA EN LA PARROQUIA DE SAN ANTONIO, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA*. [Tesis de ingeniería, Universidad Técnica del Norte].
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/5888/1/02%20ICA%201270%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Crédito y Cobranza*. Mexico : Patria .
- Ocampo Villegas, M. C. (2011). *Comunicación Empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones (2a. ed)*. Bogotá : Ecoe .

- Parrales Ramos, C. (2013). *Análisis del índice de morosidad en la cartera de créditos del IECE-GUAYAQUIL y propuesta de mecanismos de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranzas*. [Tesis de posgrado, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5322/1/UPS-GT000458.pdf>
- Pereira, C. (2019). *Control Interno en las Empresas*. Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Pita Endara , L., & Zambrano Enríquez, J. (2022). *MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA NORLLANTAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR*". [Tesis de ingeniería, Universidad Técnica del Norte]. <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/12104/2/02%20ICA%201762%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
- Quelal Cuaical, K., & Chalapú Cangás , J. (2019). *SISTEMA DE ACCIONES INTEGRADORAS PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA CARTERA DE MICROCRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN, AGENCIA EL ÁNGEL, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI*. [Tesis de ingeniería, Universidad Técnica del Norte]. <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/9272/2/02%20ICA%201543%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
- QuestionPro. (2023). *¿Qué es la investigación documental?* <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-documental/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20documental%20es%20una,%2C%20peri%C3%B3dicos%2C%20biblograf%C3%ADas%2C%20etc.>
- Quimiz Pozo , G., & Palacios Ramirez, P. (2020). *IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES EN EMPRESAS*. *Revista De Investigación Formativa: Innovación Y Aplicaciones Técnico*, 20.
- Ricalde, M. d. (2014). *Proceso Administrativo*. Mexico: Digital UNID.
- Richardson, D. (s.f.). *Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito*. http://www.woccu.org/documents/pearls_monograph-sp
- Rodriguez Mesa, R. (2013). *Sistema General de riesgos laborales* . Colombia: Universidad del Norte.
- Sánchez Flores, F. (Junio de 2019). *Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa*. *Revista digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1). http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s2223-25162019000100008&script=sci_arttext

- Santa Cruz Marín , M. (2014). *El control interno basado en el modelo COSO*.
https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/832
- Santillana, J. (2015). *Sistemas de Control Interno (3a. ed.)*. Mexico: Pearson Educación.
- Superintendencia de Bancos del Ecuador [SBS]. (Agosto de 2020). *La propuesta estratégica de la Superintendencia de Bancos 2019-2014*.
<https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/08/SB-PROPUESTA-ESTRATEGICA-2.pdf>
- Superintendencia de Bancos del Ecuador [SBS]. *Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Codificación*.
http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_gral.pdf
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS]. (Septiembre de 2022). *La información de la economía popular y solidaria más completa del país a tu disposición* . <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Actualidad-y-Cifras-EPS-reducido-jul2022.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS]. (2012). *Manual de control interno para las asociaciones y cooperativas no financieras de la Economía Popular y Solidaria*. https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Manual-de-Control-Interno-para-Organizaciones-del-Sector-No-Financiero_cc.pdf
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS]. (12 de Septiembre de 2014). *Junta de Regulación Monetaria y Financiera* . <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/675-2021-F.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS]. (s.f.). *Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros*. <https://estadisticas.seps.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/Nota-tecnica-indicadores-financieros-v1.0.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS]. (07 de Julio de 2019). *El rol de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*.
<https://www.seps.gob.ec/noticia-medio?el-rol-de-la-superintendencia-de-economia-popular-y-solidaria>
- Vásquez Xavier , H. (Abril de 2022). *Caja de ahorro y crédito: una alternativa viable de solidaridad, autogestión y empoderamiento de los colaboradores de Imprexiones*. [Tesina de especialización, Flacso Ecuador].
<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/18447>
- Viñarás , M., Cabazuelo, F., & Herranz de la Casa , M. (2015). Filosofía Corporativa y Valores de Marca como Ejes del Nuevo Paradigma Comunicativo. *Revista de ciencias sociales* , 32.

ANEXOS

Anexo 1

Herramientas metodológicas

Tabla 63

Revisión documental

	Base legal
¿Cuál es la legislación que se aplica en la institución?	Se rigen de acuerdo a lo establecido en la (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria , 2012) en el cual afirma: Art. 459.- Legislación aplicable. Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro se regirán por este Código, por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y las normas que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
¿Cómo se determinan la tasa de interés en la institución?	La tasa de interés que se aplica es de acuerdo a lo establecido por el Banco Central del Ecuador en el Art. 79.- Tasas de interés. –“Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador” (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria , 2012)
¿Bajo qué normas se rige la institución?	Ejerce sus funciones bajo la norma general para cajas comunales y cajas de ahorro establecido por la junta de política y regulación monetaria y financiera (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2014) afirma: Art 1.- Objetivo: La presente norma tiene como objetivo establecer para las cajas comunales y cajas de ahorro, aspectos relacionados con su formación, estructura interna, operaciones y límites, en el marco del autocontrol al que están sometidos conforme la ley.
¿Cuáles son las funciones que pueden efectuar en la institución?	Ofrecen servicios de captación de ahorro de los socios, concesión de créditos aplicando tasas de interés que no sobrepasen por los establecidos en el Banco Central del Ecuador. Acorde a lo determinado en la junta de política monetaria y financiera en el artículo 13 operaciones.
	Estructura organizacional interna
¿La institución cuenta con misión visión, principios y valores plasmados en un documento?	Está establecido en su estatuto interno
¿Existe manual de funciones y procedimientos	No cuentan con un documento formal en el cual se establezca los procesos básicos.

para el área de negocios de la institución ?	
¿Se ha definido la estructura organizacional para el área de negocios?	No cuenta con un organigrama estructural específicamente para el área de negocios
¿Se ha actualizado las políticas y normas de la institución?	No se ha efectuado actualizaciones desde su constitución
¿ Cuenta con un plan de capacitación dirigido al personal?	No cuenta con un documento formal Se efectúa reuniones generales

Fuente: Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio

Anexo 2

Herramientas diagnósticas

Tabla 64

Matriz de correlación diagnóstica FO

Matriz de correlación diagnóstica (FO)		Fortaleza				Total
		F1	F2	F3	F4	
Oportunidad	O1	4	3	3	4	14
	O2	4	3	2	3	12
	O3	3	4	3	2	12
	O4	4	4	3	4	15
Total		15	14	11	13	
Cruces		F1-O4 y F2-O1				

Tabla 65*Matriz de correlación diagnóstica FA*

Matriz de correlación diagnóstica (FA)		Fortaleza				Total
		F1	F2	F3	F4	
Amenaza	A1	3	2	4	3	12
	A2	2	2	4	4	12
	A3	3	2	4	4	13
	A4	4	4	3	3	14
Total		12	11	15	14	
Cruces		F3-A4 y F4-A3				

Tabla 66*Matriz de correlación diagnóstica DO*

Matriz de correlación diagnóstica (DO)		Debilidades					Total
		D1	D2	D3	D4	D5	
Oportunidades	O1	4	3	2	3	4	16
	O2	4	4	3	3	3	17
	O3	4	4	3	4	4	19
	O4	3	4	2	4	3	16
Total		15	15	10	14	14	
Cruces		D1-D2-O3 y D4-D5-O2					

Tabla 67*Matriz de correlación diagnóstica DA*

Matriz de correlación diagnóstica (DA)		Debilidades					Total
		D1	D2	D3	D4	D5	
Amenazas	A1	3	2	4	3	3	15
	A2	3	3	4	4	4	18
	A3	3	2	4	4	3	16
	A4	3	2	3	3	3	14
Total		12	11	15	14	13	
Cruce			D3-A2				

Anexo 6

Herramientas de Actividades de control

Figura 31

Primera notificación de cobranza

Primera notificación de cobranza	
Fecha:	Socio N° o N° de crédito:
Dirección:	Días mora:
La caja de ahorro Sumak Cotacachi Tio le informa al (señor/a) con CI n° que se encuentra con el pago pendiente de su crédito por valor de:	
Por tal motivo le solicitamos de la manera más cordial acercarse a realizar el pago en nuestra oficina el valor total antes mencionado.	
Atentamente	
Nombre:	Cargo:

Figura 32

Segunda notificación socio y garante

Segunda notificación de cobranza	
Fecha:	Socio N° o N° de crédito:
Dirección:	Días mora:
La caja de ahorro Sumak Cotacachi Tio le informa al (señor/a) con CI n° que a la presente fecha el pago de su crédito se mantiene pendiente por valor de:	
Por tal motivo le solicitamos de la manera más cordial acercarse a realizar el pago en nuestra oficina el valor total antes mencionado. Le recordamos que el pago del valor adeudado se deberá realizar en el lapso de 2 horas caso contrario seguirá generando interés de mora.	
_____ Atentamente	
Nombre:	Cargo:

Figura 33

Tercera notificación socio y garante

Tercera notificación de cobranza	
Fecha:	Socio N° o N° de crédito:
Dirección:	Días mora:
La caja de ahorro Sumak Cotacachi Tio le informa al (señor/a) con CI n° que a la presente fecha el pago de su crédito se mantiene pendiente por valor de:	
Por tal motivo le solicitamos de la manera más cordial acercarse a realizar el pago en nuestra oficina el valor total antes mencionado. Caso contrario se tomará acciones legales y dar inicio al proceso de cobranza judicial por incumplimiento de pago.	
Atentamente	
Nombre:	Cargo:

Figura 34

Recibo de cobro en el campo



		N° De recibo: N° socio o préstamo: Fecha:	
Recibo de cobro en el campo			
Nombres y apellidos:			
Cedula de identidad:			
Monto a cancelar \$:			
Valor en letras:			
Estimado socio este documento sirve como respaldo del pago de su crédito, por favor conservarlo.			
Recibido por:		Entregado por:	
_____		_____	
Firma		Firma	

Tabla 68

Ficha de constatación del destino de crédito

		CAJA DE AHORRO SUMAK COTACAAHI TIO	
Fecha:		Ficha N°:	
Responsable:		Nombre del socio:	
Ficha de constatación del destino del crédito			
Objetivo: Constatar que los recursos concedidos por la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio fueron destinados según las especificaciones detalladas en la solicitud de crédito por el socio.			
Detalle de la visita de campo		Si	No
		Observaciones	

¿El socio está satisfecho con el producto financiero otorgado?			
¿El monto del crédito otorgado cubre la necesidad del socio?			
¿El monto del crédito concedido fue destinado según las necesidades establecidas en la solicitud de crédito?			
¿Socio fue informado sobre las condiciones del crédito, plazos, fechas de pago y valor a cancelar por el oficial de desembolso?			
¿Hay algún cambio en la información otorgada por el socio en cuanto a referencias personales, dirección de domicilio/trabajo, número telefónico?			
¿Existe algún cambio en la situación económica del socio que afecte al pago de las cuotas del crédito?			
<p>Novedades de la visita de campo:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4:</p> <p>5:</p> <p>6:</p> <p>7:</p> <p>8:</p>			
<p>_____</p> <p>Firma Responsable</p>		<p>_____</p> <p>Firma Revisado por</p>	

Anexo 11

Evidencias fotográficas

Figura 30

Encuesta de socio de la Caja de Ahorro Sumak Cotacachi Tio



Figura 31

Diagnóstico del lugar de trabajo del socio

