



**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CRÉDITO EN LA COOPERATIVA
“MULTIACTIVA EL ROBLE” DE LA CIUDAD DE CALI – AÑO 2020**

**DANIEL ALEJANDRO PATIÑO BECERRA
MARÍA JOSÉ OSPINA LERMA**

**DIRECTORA
ISABEL CRISTINA BERMÚDEZ PEREA**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2020**

AGRADECIMIENTOS

Expresamos agradecimientos a la Multiactiva El Roble Entidad Cooperativa, quien en primera instancia nos permitió realizar este trabajo de investigación y nos brindó de manera oportuna y confiable toda la información requerida para el desarrollo de nuestros objetivos, a la Universidad Icesi por los servicios y cursos ofrecidos para la elaboración del trabajo y agradecemos especialmente a la tutora Isabel Cristina Bermúdez, pues nos empapó de su amplio conocimiento adquirido a lo largo de su trayectoria profesional, nos asesoró de manera eficiente y clara para lograr la conclusión del presente trabajo de grado.

RESUMEN

Todas las compañías que se dedican al ofrecimiento de servicios financieros especialmente de préstamos deben tener en cuenta la importancia de evaluar sus procesos para el ofrecimiento de un excelente servicio, especialmente deben evaluar su proceso de gestión de crédito, todo esto para poder mayor eficiencia y eficacia en su proceso, logrando reducir pérdidas y aplacar los niveles de riesgo a los que se enfrentan.

La finalidad de este proyecto de grado es la validación del proceso de gestión de de créditos en Multiactiva El Roble Entidad Cooperativa. Para lograr esto en primera instancia se describe de manera general los ítems esenciales detrás del proceso de gestión de crédito en Colombia y realizar un análisis del mismo. Consecuentemente se plantea un proceso de gestión de crédito con algunos cambios, pues estas recomendaciones son opciones que facilitarían a la compañía reducir los problemas que presente el proceso actualmente.

Palabras claves: Cooperativa, crédito, otorgamiento, score, endeudamiento.

ABSTRACT

All companies that are dedicated to offering financial services, especially loans, must take into account the importance of evaluating their processes for offering an excellent service, especially they must evaluate their credit management process, all in order to be more efficient and effective. in their process, managing to reduce losses and appease the risk levels they face.

The purpose of this degree project is to validate the credit management process at Multiactiva El Roble Cooperative Entity. To achieve this in the first instance, describe in general terms the essential elements behind the credit management process in Colombia and carry out an analysis of it. Consequently, a credit management process is proposed with some changes, since these recommendations are options that facilitate the company to reduce the problems that the process currently presents.

Keywords: Cooperative, credit, granting, score, indebtedness.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE ILUSTRACIONES	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I.....	10
PRESENTACIÓN	10
1.1 Delimitación del estudio	10
1.2 Formulación del Problema	10
1.3 Objetivos generales y específicos	11
1.3.1 Objetivo general	11
1.3.2 Objetivos específicos	11
1.4 Reseña	11
1.4.1 Reseña sobre el cooperativismo en Colombia	11
1.4.2 Reseña sobre Multiactiva El Roble Entidad Cooperativa.....	13
CAPITULO II.....	5
MARCO TEÓRICO Y LEGAL	5
2.1 Definición de Cooperativa.	5
2.2 Definición Control Interno.	6
2.3 Desarrollo teórico Sistema COSO	6
2.4 Principales cambios en los 5 componentes de COSO III	8
2.5 Principios del Sistema COSO 2013	9
2.6 Actualidad del proceso de crédito	10
2.7 Herramientas para el análisis de la situación empresarial.....	11
2.7.1 Análisis DOFA.....	11
2.7.2 Diagrama de Proceso	12
.....	12
CAPITULO III	14
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
3.1 Enfoque.....	14
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	14
3.3 Nivel o tipo de investigación	15
3.4 Técnicas	16

3.5 Instrumentos.....	16
3.6 Población y Muestra.....	17
3.6.1 Muestra	17
3.7 Proceso para la recolección de datos.....	17
3.8 Pasos para el procesamiento de datos	18
CAPITULO IV	20
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	20
4.1 Matriz DOFA.....	20
4.2 Evaluación de Proceso.....	21
4.3 Resultados mas relevantes obtenidos con la encuesta.....	26
CAPITULO V	32
PROPUESTA	32
5.1 Reestructuración organizacional para el área de crédito de El Roble	32
5.2 Aspectos relevantes a incorporar en el Reglamento de Crédito	33
CAPITULO VI	47
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
6.1 Conclusiones	47
6.2 Recomendaciones	48
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS.....	51

LISTA DE TABLAS

Tabla 1-Cambios en el Marco Integrado de Control Interno 2013.....	8
Tabla 2-Principios del sistema COSO 2013.....	9
Tabla 3-Plan de recolección de información.....	18
Tabla 4-Matriz DOFA, El Roble	20
Tabla 5-Aspectos relevantes a incorporar en el Reglamento de Crédito	33

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-Estructura Organizacional Multiactiva El Roble Entidad Cooperativa.....	15
Ilustración 2-Estructura Organizacional Multiactiva El Roble.	12
Ilustración 3-Ejemplo de representación gráfica de la encuesta	19
Ilustración 4-Diagrama de proceso de otorgamiento de crédito, El Roble.	21
Ilustración 5-Diagrama de las funciones de cada cargo, El Roble.	22
Ilustración 5-Diagrama de mejora del otorgamiento de Crédito, El Roble.....	25

INTRODUCCIÓN

En América Latina, actualmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen el mayor actor empresarial, sin embargo, pese a su importancia en la economía la mayoría de dichas empresas no logran pasar ese periodo de maduración necesario para mantenerse en el mercado y puede deberse a que no cuentan con un apoyo adecuado que promueva el desarrollo y crecimiento en sus funciones, instalaciones y/o servicios.

Es importante conocer que toda compañía debe tener entre sus actividades principales la financiación, dicho recurso es utilizado para distintas actividades, como lo son para invertirlo en recursos que le permitan tener una rentabilidad mayor. Ahora bien, las empresas que se dedican sus actividades y servicios al otorgamiento de préstamos deben revisar y evaluar constantemente sus procesos de gestión de crédito para identificar los puntos débiles de estos y finalmente lograr mitigar los posibles riesgos que pueda tener este y lograr un proceso con mayor eficacia y eficiencia, mediante la aplicación de mejoras oportunas a este proceso. En este informe el enfoque principal es para la Multiactiva El Roble Entidad Cooperativa, en adelante El Roble, organización solidaria que lleva a cabo la inversión de excedentes de capital y ofrecer mayor beneficios a sus asociados.

Para las instituciones financieras la gestión del crédito es una perspectiva global , por la cual se utiliza como base para analizar la situación actual del proceso objeto de estudio en El Roble y ofrecer a la compañía algunas recomendaciones para implementar en el manual de procedimientos de este proceso.

CAPITULO I

PRESENTACIÓN

1.1 Delimitación del estudio

La realización del proyecto se hará en el área financiera bajo la dirección del funcionario que tiene a cargo crédito y cartera, se espera brindar a la cooperativa El Roble un estudio del proceso de gestión de crédito respecto del proceso que desarrollan actualmente con la documentación, descripción y análisis del proceso de gestión crediticia.

Para realizar el trabajo se espera que El Roble brinde información que pueda utilizarse como base para que el proceso de gestión de crédito y la interacción con sus asociados sea eficaz, eficiente y competitivo y así ofrecer mejores y mayores beneficios a estos.

1.2 Formulación del Problema

- ¿Es posible diseñar un proceso de gestión de crédito con mayor efectividad y eficiencia en El Roble, con el fin de disminuir las deficiencias del proceso actual y ayudar en el cumplimiento de la misión y visión de la compañía?
- ¿Cuáles son las debilidades que presenta el proceso de gestión de crédito?
- ¿Cuáles son las posibles mejoras aplicables al proceso para obtener mayor eficiencia del proceso?

1.3 Objetivos generales y específicos

1.3.1 Objetivo general

Proponer la actualización en el proceso de gestión de crédito en el área financiera de El Roble Entidad Cooperativa de la ciudad de Cali.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Describir y analizar el proceso de gestión y aprobación de solicitudes que se desarrolla actualmente en el departamento de credito de El Roble Entidad Cooperativa.
2. Realizar una revisión y búsqueda sistemática de la literatura e información académica respecto a los procesos de gestión de crédito y control interno para dar soporte al proyecto.
3. Generar un plan de acción para la actualización del proceso de gestión de crédito en el departamento financiero de El Roble Entidad Cooperativa de la ciudad de Cali.

1.4 Reseña

1.4.1 Reseña sobre el cooperativismo en Colombia

El cooperativismo ha sido un tema interesante pues se ha desarrollado a lo largo de la historia. Ahora bien, la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop)(S,f) desarrolla un marco histórico del cooperativismo basándose en el documento HISTORIA DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO escrito por el Doctor Carlos Uribe Garzón La noción de cooperativismo se ha dado desde principios de la

historia con las comunidades indígenas si bien es cierto el comportamiento de la mayoría de las personas en la actualidad es un pensamiento individualista las primeras sociedades indígenas y clanes chibchas ignoraron esta idea inconscientemente y primaba aquel pensamiento colectivista sobre las tierras. Ahora bien, el primer proyecto del cooperativo del cual se tiene conocimiento apareció en 1916 presentado por Benjamín Herrera ministro de agricultura ante el congreso de la República. Sin embargo, hasta 1931 se aprueba la primera ley cooperativa .

A partir de la aprobación de la ley, la idea del cooperativismo fue creciendo satisfactoriamente a tal punto que para el año 1933 ya existían cuatro cooperativas cuyos asociados eran 1807; para 1962 el número de estas entidades llegaba a 759 con cerca de 450.000 asociados. Continuamente para lograr que las cooperativas colombianas logran integrarse con organismos de grado superior se inicia en 1959 con la fundación de la Unión Cooperativa Nacional de Crédito, Uconal que más tarde se convirtió en Banco Uconal. Para el 14 de noviembre de 1989 se crea las cooperativas de segundo grado crearon la Confederación de Cooperativas de Colombia, Confecoop como máximo organismo de integración.

Ahora bien, adicional a lo anterior (Confecoop) en su marco historico menciona que en 1963 se les permite a las cooperativas de ahorro y crédito la captación de ahorros a través de depósitos por parte de socios o terceros en forma ilimitada. Posteriormente en 1998 con la expedición de la Ley 79 de 1998 se reconoce la condición de organismos financieros a las cooperativas de ahorro y crédito, así como a los organismos de integración que desarrollan tal actividad, permitiendo así la organización de instituciones financieras, bajo naturaleza jurídica cooperativa. Durante el transcurso de este año se expide entonces la Ley 454 donde define el concepto de cooperativas financieras para las

que captan depósitos de terceros con la vigilancia de la Superintendencia Bancaria y las cooperativas de ahorro y crédito que captan recursos únicamente de sus asociados con vigilancia especializada de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

1.4.2 Reseña sobre Multiactiva El Roble Entidad Cooperativa

Tras conocer un poco acerca de la historia del cooperativismo, es importante validar información acerca de la entidad objeto de estudio, es decir, El Roble, el inicio de la empresa retorna al año 1959, donde el 28 de Julio la cantidad de veintiún trabajadores de Cartón de Colombia, decidieron unirse y fundar una cooperativa tras pasar dificultades económicas, la situación no les permitía adquirir viviendas, transportes y mantener una vida digna.

La idea logra llevarse a cabo gracias al apoyo sindical, estas personas quienes se reunían semanalmente fundando un club, constituyeron estatutos, hicieron posible que para el año 1960 mediante la resolución No.0099 del Ministerio de Trabajo naciera jurídicamente LA COOPERATIVA DE LOS TRABAJADORES DE CARTÓN DE COLOMBIA, donde su principal objetivo ha sido dar respuesta a las necesidades básicas de los asociados y sus familias.

En sus primeros cinco años tuvo serias dificultades para mantener un punto de equilibrio, sin embargo a partir del sexto año logran presentar un mejor desempeño. No obstante para los años siguientes se avecina una enorme crisis que conllevó a la liquidación. Tras pasar la crisis, la cooperativa que antes era de consumo se especializa como una cooperativa de ahorro y crédito. El inicio de esta cooperativa tuvo lugar en un

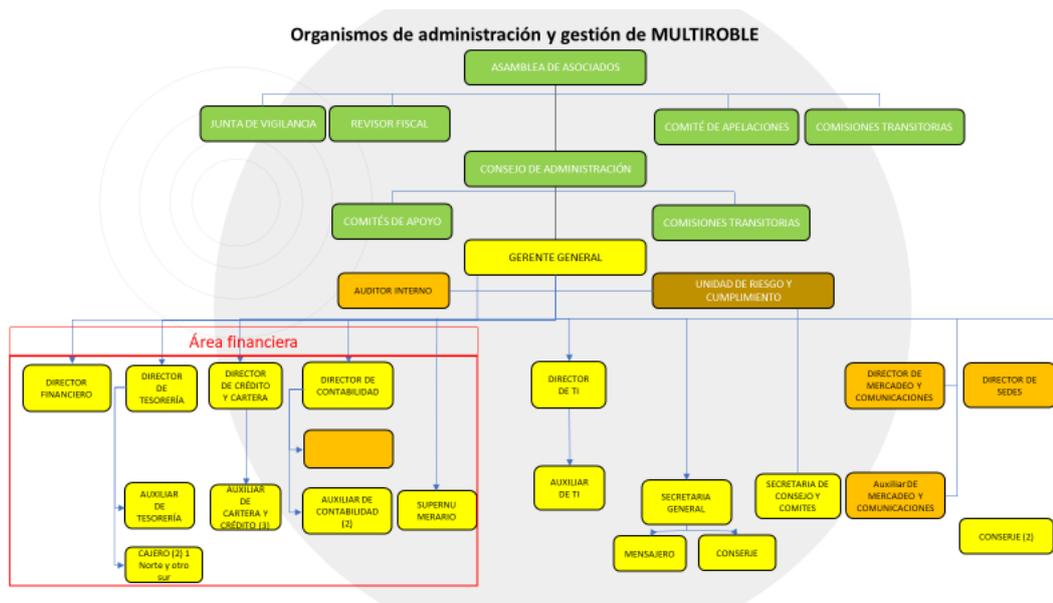
local alquilado en la ciudad de Cali donde solamente prestaban para la compra de electrodomesticos.

En 1983 , la cooperativa logra adquirir su sede operativa en el norte de Cali donde continua su operación al dia de hoy, esto sucede gracias al crecimiento que tuvo la empresa y a un préstamo otorgado por Financiacoop. Hasta los años ochenta, la cooperativa únicamente aceptaba como asociados a los trabajadores de Cartón de Colombia S.A. y Celulosa y Papel S.A. Sin embargo, debido a una reestructuración de la empresa Cartón la cooperativa empieza a aceptar como asociados a los jubilados, pensionados y familiares hasta tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

En 1992 la cooperativa inaugura su sede de entretenimiento (de descanso) en Juanchaco-Buenaventura. En 1995, gracias a la ley 79 la institución se convirtió en cooperativa financiera, con el nombre de FINANCIERA EL ROBLE ENTIDAD COOPERATIVA. Esta actividad permitió crecer rápidamente y se logró tener total independencia de los créditos bancarios generando mejores servicios crediticios. Debido a una crisis presentada en el sector financiero para estos años provocó la transformación en cooperativa Multiactiva, hoy MULTIACTIVA EL ROBLE ENTIDAD COOPERATIVA, con sección de ahorro y crédito.

Actualmente, El Roble se encuentra en cambios por lo que su organigrama es uno de los mas representativos, cabe resaltar que el área de crédito se encuentra en el área financiera bajo el mando del director de crédito y cartera.

Ilustración 1-Estructura Organizacional Multiactiva El Roble Entidad Cooperativa.



Fuente: Multiactiva El Roble Entidad Cooperativa.

A continuación se muestra información brindada pertinente a los principios y valores, misión y visión de El Roble:

PRINCIPIOS

- Adhesión abierta y voluntaria
- Gestión democrática por parte de los asociados
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Intereses por la comunidad

VALORES

- Cooperación
- Honradez
- Eficiencia
- Honestidad
- Excelencia
- Compromiso
- Lealtad
- Equidad
- Flexibilidad

MISIÓN

En Multiroble generamos acciones encaminadas a proporcionar oportunidades que permitan el desarrollo integral sostenible de sus asociados, colaboradores, familia, organizaciones y comunidad brindándoles beneficios económicos, culturales y sociales.

VISIÓN

MULTIROBLE en el 2022 será la primera opción socioeconómica para sus asociados. Lograremos un crecimiento sostenido y equilibrado, con productos y servicios de calidad atendiendo a los asociados en sus diferentes ciclos de vida y apoyándolos para su bienestar integral, comprometida con los principios y fines de la Economía Solidaria, generando confianza y solidez.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y LEGAL

Este capítulo expondrá fundamentos y bases teórica acerca del proceso de gestión de crédito el cual servirá para desarrollar el análisis de la situación actual del departamento que procesa solicitudes de crédito a los asociados en el Roble.

Posteriormente se dará una perspectiva sobre la aplicación del sistema COSO III en el área escogida, con el fin de relacionar los componentes de este sistema en relación a las condiciones de trabajo en la cooperativa para así proponer recomendaciones de mejora en cuanto a las deficiencias en el ámbito laboral para el área de gestión de crédito.

2.1 Definición de Cooperativa.

Para entender la definición de cooperativa es importante acudir a la ley 79 de 1998 Colombia pues en el artículo 4 se decreta su definición como: *“Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general (...).”*

Algunos aspectos que deben cumplir toda cooperativa según el artículo 5 de la ley 79 de 1998 es que los asociados no tienen cláusula de permanencia, y el número de estos debe ser variable e ilimitado. La cooperativa debe realizar educación corporativa permanentemente. Además, debe garantizarse igualdad en derechos y obligaciones de los asociados sin importar la cantidad de sus aportes. La cooperativa debe establecer en sus

estatutos un monto mínimo de aportes sociales. Como todo sector, las cooperativas necesitan ser controladas y vigiladas y esto se realiza bajo la Superintendencia bancaria.

2.2 Definición Control Interno.

(Herrador, 2002) basándose en el AICPA (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados) menciona que la primera definición de control interno se da en 1949 por el AICPA definiéndolo como el plan de la organización ,todos los metodos y medidas coordinados para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y veracidad de los registros contables, buscar un funcionamiento eficiente y procurar adoptar los procedimientos establecidos por la gerencia.

Cabe aclarar que el Control Interno es un medio para alcanzar un objetivo final y puede suceder que no siempre se alcance, también es importante tener en cuenta que su probabilidad de cumplimiento aumenta con actividades de vigilancia y supervisión en los procesos.

2.3 Desarrollo teórico Sistema COSO

Dentro del marco integrado, se identifican cinco elementos correspondientes al control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de empresa. En un estudio realizado por la Universidad Nacional Autónoma de Mexico definen los 5 componentes de la siguiente manera (Universidad Nacional Autónoma de Mexico):

❖ Ambiente de control

Componente básico de la organización, la base de apoyo de los demás componentes de control interno. Aporta disciplina, estructura y refleja la actitud general en la entidad,

la conciencia y acciones de la administración y sus propietarios respecto a la importancia de los controles y el peso que ejercen en la determinación de las políticas, sus procesos y estructura organizacional.

❖ Evaluación de riesgos

Los riesgos pueden afectar la existencia de la empresa, sin embargo, no existe una forma que garantice eliminarlos totalmente. Todas las entidades, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o industria a la que pertenezcan, tienen riesgos en todos los niveles de su organización, la decisión de establecer una empresa es un riesgo.

La administración es la responsable de determinar el nivel de riesgo que su empresa puede aceptar y determinar acciones para mantenerlo en ese nivel. El nivel de riesgo apropiado para cada empresa varía en función de la naturaleza y circunstancias de cada negocio.

❖ Actividades de control

Tanto las actividades como operaciones de una entidad se realizan conforme a políticas establecidas por la administración. Los controles son las políticas y procedimientos adicionales establecidos por la administración para prevenir y detectar riesgos, con ello proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos en el desarrollo de las actividades y el registro de las operaciones de la entidad.

❖ Información y comunicación

Es el proceso de capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar las operaciones de una entidad. La calidad tanto de la información

como la comunicación de una entidad afectan la toma de decisiones oportunas, en el control de sus actividades y en la preparación de información financiera confiable.

❖ Supervisión o Monitoreo

Los sistemas de control interno al igual que cualquier empresa evolucionan con el tiempo. Los procedimientos y políticas de una entidad pierden efectividad o bien dejan de aplicarse debido a los cambios constantes que ocurren dentro y fuera de la entidad. La administración es la responsable de establecer acciones que le permitan determinar si el sistema de control interno es efectivo y continúa vigente.

La vigilancia es el proceso en el cual la administración evalúa la calidad de ejecución del Control Interno en el tiempo. Implica evaluar el diseño y la operación de controles en forma oportuna y tomar las acciones correctivas necesarias.

2.4 Principales cambios en los 5 componentes de COSO III

La siguiente Tabla no. 1 muestra los cambios más significativos presentes en el Marco Integrado de Control Interno 2013, en cada uno de sus componentes desarrollada por (Auditool, 2014):

Tabla 1-Cambios en el Marco Integrado de Control Interno 2013

COMPONENTES	CAMBIOS REPRESENTATIVOS
Entorno de control	Se recogen en cinco principios la relevancia de la integridad y los valores éticos, la importancia de la filosofía de la Administración y su manera de operar, la necesidad de una estructura organizativa, la adecuada asignación de responsabilidades y la importancia de las políticas de recursos humanos.
	Se explican las relaciones entre los componentes del Control Interno para destacar la importancia del Entorno de Control
	Se amplía la información sobre el Gobierno Corporativo de la organización, reconociendo diferencias en las estructuras, requisitos, y retos a lo largo de diferentes jurisdicciones, sectores y tipos de entidades.
	Se enfatiza la supervisión del riesgo y la relación entre el riesgo y la respuesta al mismo
	Se amplía la categoría de objetivos de Reporte, considerando todas las tipologías de reporte internos y externos

Evaluación de Riesgos	Se aclara que la evaluación de riesgos incluye la identificación, análisis y respuesta a los riesgos
	Se incluyen los conceptos de velocidad y persistencia de los riesgos como criterios para evaluar la criticidad de los mismos.
	Se considera la tolerancia al riesgo en la evaluación de los niveles aceptables de riesgo
	Se considera el riesgo asociado a las fusiones, adquisiciones y externalizaciones
	Se amplía la consideración del riesgo al fraude
Actividades de Control	Se indica que las actividades de control son acciones establecidas por políticas y procedimientos
	Se considera el rápido cambio y evolución de la tecnología.
	Se enfatiza la diferenciación entre controles automáticos y Controles Generales de Tecnología
Información y Comunicación	Se enfatiza la relevancia de la calidad de información dentro del Sistema de Control Interno
	Se profundiza en la necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes.
	Se enfatiza el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad y protección de la información
	Se refleja el impacto que tiene la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información
Actividades de Monitoreo y Supervisión	Se clarifica la terminología definiendo dos categorías de actividades de monitoreo: evaluaciones continuas y evaluaciones independientes
	Se profundiza en la relevancia del uso de la tecnología y los proveedores de servicios externos.

Fuente: propia alimentada con datos de (Auditool, 2014) Recuperado de: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2659-cambios-en-los-5-componentes-de-coso>

2.5 Principios del Sistema COSO 2013

El modelo de control interno COSO 2013 actualizado está compuesto por los cinco componentes, establecidos en el Marco anterior y 17 principios que la administración de toda organización debería implementar. (Auditool, 2016)

Tabla 2-Principios del sistema COSO 2013

COMPONENTE	PRINCIPIO	CONCEPTO
ENTORNO DE CONTROL	1	Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos
	2	Ejerce responsabilidad de supervisión
	3	Establece estructura, autoridad, y responsabilidad
	4	Demuestra compromiso para la competencia
	5	Hace cumplir con la responsabilidad
	6	Especifica objetivos relevantes
EVALUACION DE RIESGOS	7	Identifica y analiza los riesgos
	8	Evalúa el riesgo de fraude
	9	Identifica y analiza cambios importantes

	10	Selecciona y desarrolla actividades de control
ACTIVIDADES DE CONTROL	11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología
	12	Se implementa a través de políticas y procedimientos
	13	Usa información Relevante
SISTEMAS DE INFORMACION	14	Comunica internamente
	15	Comunica externamente
SUPERVISION DEL SISTEMA DE CONTROL - MONITOREO	16	Conduce evaluaciones continuas y/o independientes
	17	Evalúa y comunica deficiencias

Fuente: propia alimentada con datos de (Auditoool, 2016). Recuperado de: <https://www.auditoool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-ii>

2.6 Actualidad del proceso de crédito

Para la sección actual, se realiza un pequeño resumen de los cambios considerados mas relevantes del proceso de gestión de crédito basados en un artículo de revista escrito por (Echeverría), un trabajo de grado realizado por (Soler, 2005) y (Martínez, 2014) donde estos textos basan su enfoque en los cambios sustanciales que ha tenido el proceso de gestión de crédito a lo largo de la historia, pues bien sabemos que las actividades se encuentran en constante evolución y dado las implicaciones que tiene el sector financiero en la economía del país son mucho más los avances que se pueden realizar en dicho sector, se identifican cuatro principales actividades: Recepción de documentos y solicitudes, verificación de dichos documentos, análisis de la solicitud de crédito y finalmente la aprobación/negación de dicha solicitud. Cabe aclarar que es la esencia del proyecto, sin embargo detrás de dicho proceso subyacen muchas actividades secundarias.

Ahora bien, uno de los ítems mas importantes que se manejan en el proceso: la información, anteriormente era manipulada por cualquier agente sin restricciones, hoy es confidencial, restringida, privada y con facilidad de acceso solo para aquellos que se encuentren debidamente autorizados en el proceso, adicional no podrá ser divulgada.

Otro ítem importante que generó control fueron las solicitudes y los documentos soporte, antes el proceso de validación podía avanzar sin tener todos los requisitos, se confiaba en la palabra del solicitante y eran permisivos haciendo el análisis poco riguroso como lo exigía el proceso. Por otro lado, el negocio de préstamos de créditos no tenía límites en los valores a desembolsar, las personas que solicitaban crédito podían solicitar hasta 5 veces más su capacidad de endeudamiento y aquí se muestra el otro factor importante de cambio, la normalización del proceso, pues legalmente no había un control sobre estos establecimientos, posteriormente el ente de control, la superintendencia solidaria logra activar la regulación que deben implementar las empresas que pertenecen a este sector.

Finalmente, otros cambios importantes a lo largo de los últimos 20 años son por ejemplo, la competencia directa del sector bancario y las necesidades de la población que cambian a medida que avanza el tiempo, por lo que generó que las cooperativas diversifiquen y amplíen sus líneas de créditos con tasas que sean competitivas en el sector.

2.7 Herramientas para el análisis de la situación empresarial

En esta sección se utilizarán diferentes herramientas para identificar los aspectos generales de análisis y oportunidades de mejora en la situación actual de los empleados de El Roble.

2.7.1 Análisis DOFA

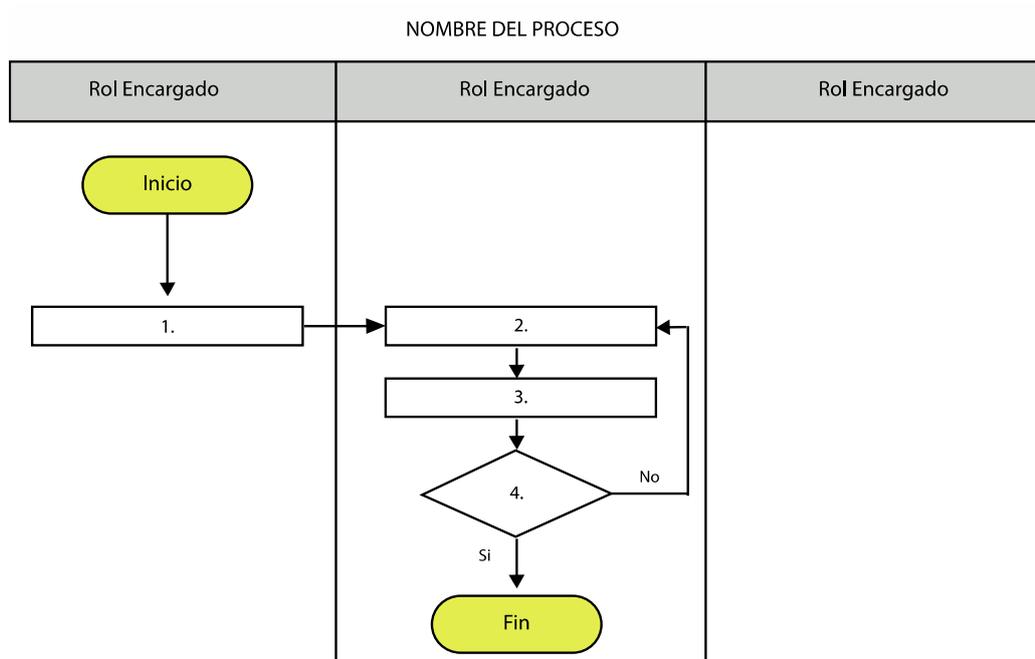
El análisis DOFA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa, un mercado, o sencillamente a

una persona, este acróstico es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio. (Riquelme Leiva, 2016)

Un punto fuerte es algo que la compañía hace bien o le proporciona una capacidad importante, un talento especial, recurso o logro valioso que la coloca en situación favorable dentro del mercado. Por otra parte un punto débil será algo que a la compañía le falta o realiza de manera inadecuada. Lo importante de las debilidades y fortalezas es identificar estas que tanto influyen en el entorno competitivo y en la estrategia. (Thompson, 1995)

Ilustración 2-Estructura Organizacional Multiactiva El Roble.

2.7.2 Diagrama de Proceso



Fuente: Propia

Un diagrama de flujo, o flujograma, es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso se representa por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. (Gilbreth, 1921)

Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

Las actividades están representadas de diversas maneras, y los íconos utilizados para los diagramas de procesos son:

Actividad	Decisiones a tomar	Actividad que dependa de otro proceso
		

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque

El paradigma o enfoque de la investigación presentada es eminentemente cualitativo, pues se investiga la gestión de crédito en El Roble en la Ciudad de Cali, aunque se incluirán elementos cualitativos para el análisis de los datos y resultados alcanzados en la investigación.

3.2 Modalidad básica de la investigación

Las modalidades de la investigación aplicadas fueron: de campo y bibliográfica.

Investigación de campo

(Jáñez, 2008) (p. 124) considera que la investigación de campo reside en la *“aplicación de métodos y técnicas adecuadas para el tratamiento sistemático de variables y sus relaciones, ennoblecen un campo definido del conocimiento”* .

Es trabajo de campo, porque se recopiló información en las instalaciones de El Roble. De esta manera, la información y datos fue facilitada por el Gerente General Bernardo Becerra y de los auxiliares de crédito del área financiera, ellos se encargaron de brindar la información necesaria para conocer y analizar como se ha realizado la gestión de crédito en la Cooperativa.

Investigación de bibliográfica

(Arias, 2006) (p. 33).la modalidad bibliográfica: *“Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales (...). Como en toda investigación el propósito de esta es el aporte a nuevos conocimiento”*s.

Es bibliográfica, ya que se ha recopilado información que fundamenta teóricamente la gestión de crédito a través de fuentes secundarias como: documentos en internet, entre otros, para brindar sustento teórico al desarrollo de la propuesta.

3.3 Nivel o tipo de investigación

El nivel de investigación utilizado para realizar esta investigación fue: Exploratoria y Descriptiva.

Exploratoria

De acuerdo con la (María Jesus Merino Sanz, 2015) investigación exploratoria *“se trata de un análisis preliminar, para conseguir un acercamiento con el tema en estudio, por lo tanto, son estudios poco cerrados y muy flexibles”* (p. 68).

Se aplicó este nivel de investigación, puesto que se realizaron visitas previas para conocer como se efectua el proceso de recepcion de créditos en El Roble, y de esta forma poder validar un análisis preliminar del manejo actual de dichas actividades.

Descriptiva

Mediante este estudio se describen las características del fenómeno observado, las diferentes variables miden más profundamente al objeto. Relata algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza (Rodriguez, 2004) (p.89)

Se utilizó este tipo de investigación, debido a que es necesario explicar y describir los datos e información recopilada y las causas que originan que exista riesgo y deficiencias en el proceso de gestión de créditos que otorga la institución.

3.4 Técnicas

Ayuda a recopilar la información necesaria para diagnosticar el modelo de manejo de gestión de crédito en El Roble, y proponer estrategias de gestión que permitan mitigarlo, para ello se utilizó la entrevista y encuesta.

3.5 Instrumentos

El instrumento utilizado en esta investigación es un tipo de revisión de lado a lado y un cuestionario de encuesta. Entendiéndose el tipo de revisión lado a lado como la acción presencial de observar , describir y verificar uno a uno las etapas que se evidencien de determinado proceso en determinada área de la compañía, del cuál se espera obtener recomendaciones de mejoras en el proceso o acciones para ajustar a lo que se encuentra estipulado en los manuales de la compañía.

3.6 Población y Muestra

Con respecto al tema Vladimirovna (2005), indico que *“se llama población al conjunto de todos los elementos de un tipo particular cuyo conocimiento es de interés”* (p. 261).

La población investigada es el personal que labora en El Roble, haciendo referencia al área de cartera.

En cuanto al cuestionario de encuesta fue contestado por un total de 15 personas quienes se encontraban laborando el día 10 de octubre del año 2019, y lo que corresponde a la revisión de Lado a Lado se realizó únicamente para el proceso de análisis y otorgamiento de crédito.

3.6.1 Muestra

Di Rienzo et al. (2008), manifiestan que: *“se entiende por muestra a todo subconjunto de elementos de la población”* (p. 2). El tamaño muestra depende de decisiones estadísticas y no estadísticas, pueden incluir por ejemplo la disponibilidad de los recursos, el presupuesto o el equipo que estará en campo.

En el presente caso de estudio no es necesario calcular una muestra, puesto que la población es menor a 100 personas.

3.7 Proceso para la recolección de datos

- Para realizar la recolección de información se aplicaron estrategias metodológicas que permitieron cumplir los objetivos establecidos y responder a los interrogantes de la investigación, se preparo una encuesta y se tabularon los resultados.

Ver anexo no.1 Cuestionario de encuesta Multiactiva el Roble

Tabla 3-Plan de recolección de información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos planteados en el proyecto de investigación y responder a las interrogantes de la investigación.
¿A qué personas o sujetos?	Empleados de El Roble
¿Sobre qué aspectos?	La gestión de Crédito
¿Quién?	Daniel Patiño Maria José Ospina
¿Cuándo?	Cuestionario de encuesta: 10 de octubre 2019 Tipo de revisión lado a lado: 18 de marzo 2020
¿Dónde?	Cooperativa Multiactiva El Roble
¿Qué técnica de recolección?	Tipo de revisión lado a lado y cuestionario de encuesta
¿Con qué?	Tipo de revisión lado a lado y Guía de cuestionario de encuesta
¿En qué situación?	Cuestionario de encuesta: Se realiza en la hora laboral de trabajo de manera virtual Tipo de revisión lado a lado: Se llevo a cabo un viernes en las horas de la tarde, observando a la persona encargada del área de crédito

Fuente: Propia

3.8 Pasos para el procesamiento de datos

Para realizar el procesamiento de la información y datos obtenidos se tuvo en cuenta lo siguiente:

- **Revisión crítica de la información; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.**

A. La información recopilada en la revisión lado a lado fue revisada y analizada al documento, generando su respectivo flujograma.

B. La información derivada de la encuesta fue analizada y presentada graficamente.

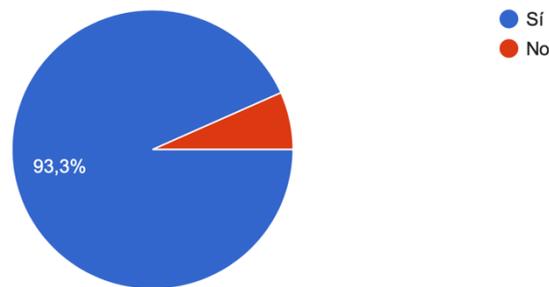
- **Tabulación o cuadros según las variables: manejo de información**

Dado que la encuesta se realizó virtualmente, se utilizo el formato de encuesta en Google Forms que genera los gráficos presentados a continuación.

Representación gráfica

Ejemplo ¿Sabe usted que es control interno?

Ilustración 3-Ejemplo de representación gráfica de la encuesta



Fuente: Encuesta

3.9 Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis**

La información con los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta, se muestran en tablas estadísticas, los valores son expresados en porcentajes y representados en un gráfico circular.

- **Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.**

Los resultados obtenidos serán analizados e interpretados para cumplir con los objetivos establecidos en el proyecto de investigación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Matriz DOFA

Se encontraron considerables oportunidades para mejora en El Roble, y la mejor forma de aprovechamiento de las fortalezas, el enfoque va dirigido a valorar los aspectos relacionados con la gestión del crédito de El Roble.

Tabla 4-Matriz DOFA, El Roble

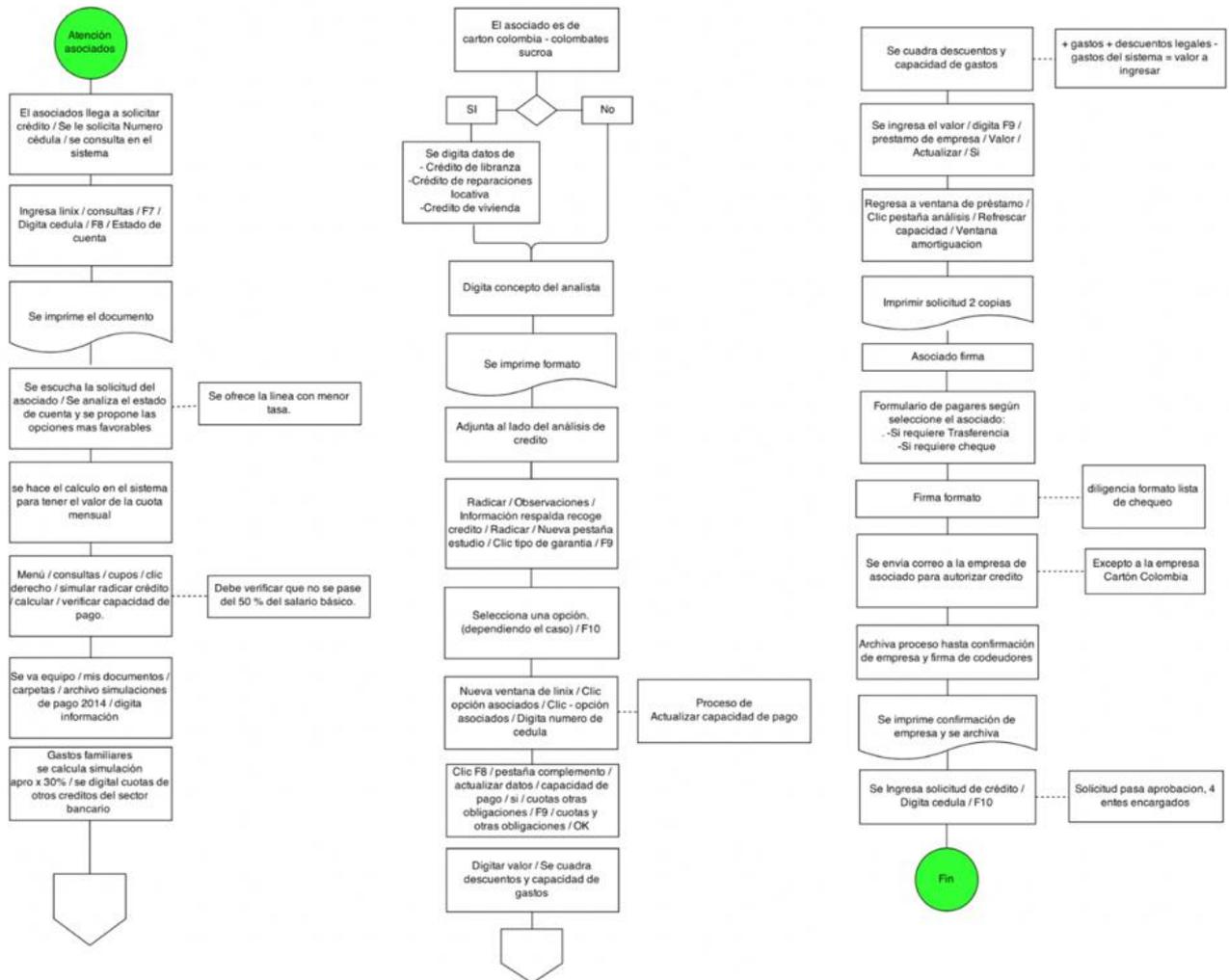
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Presencia desde 1959 en el mercado.• 2.700 asociados.• Cuenta propia exenta del 4 por mil.• Créditos con cuota fija y tasa variable.• Revisión OFAC y SARLAFT.	<ul style="list-style-type: none">• Actualización reglamento de crédito.• Servicio presencial.• Falta cobertura a nivel nacional.• Prestar únicamente créditos de línea de consumo.• No pertenecer a un fondo de garantías.• Tercerización de documentos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Crear una plataforma para que los asociados envíen sus solicitudes de crédito a estudio.• Transaccion via internet. Transferencias bancarias que generan eficiencia en el proceso.• Depurar el archivo, tercerizarlo, archivo reciente.• Abrir linea de crédito para hipoteca y prenda.• Adquirir un fondo de garantía.	<ul style="list-style-type: none">• El desconocimiento de misión, visión y datos sobre la cooperativa puede afectar el rumbo que tome la entidad.• Mejorar condiciones laborales.• Manipulación del archivo por personal no autorizado.

Fuente: Propia alimentada con información recolectada por la revisión lado a lado y la encuesta realizada en el trabajo de campo(2020).

4.2 Evaluación de Proceso

Para lograr proponer un plan de mejora se describe a continuación el proceso de gestión de crédito de El Roble plasmado en el manual de funciones de la entidad:

Ilustración 4-Diagrama de proceso de otorgamiento de crédito, El Roble.

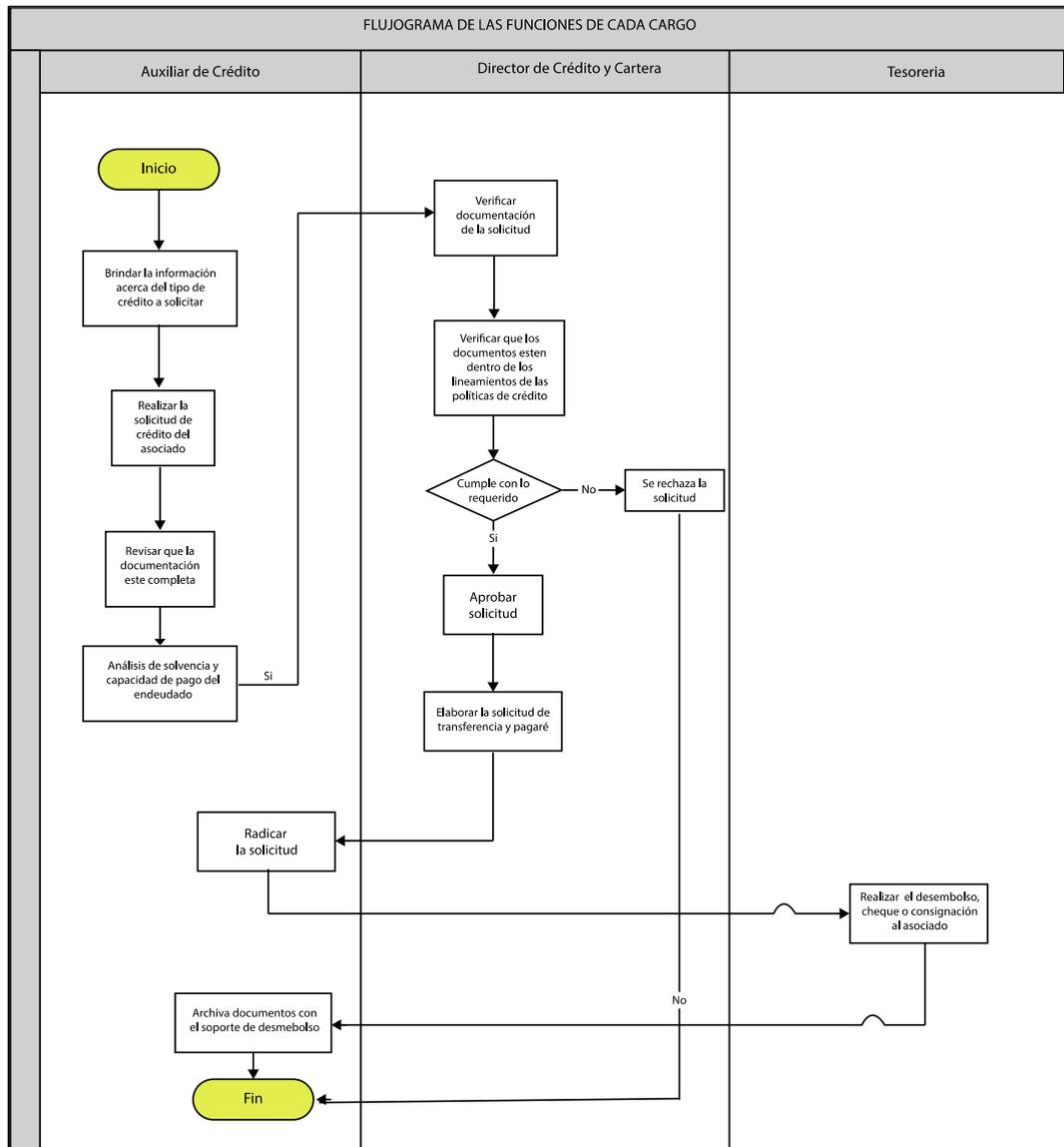


Fuente: Multiactiva El Roble Entidad Cooperativa.

A continuación se detalla el proceso observado en la revisión lado a lado que se llevo a cabo durante el mes de marzo 2020 y posterior al detalle se construirá el flujograma correspondiente al trabajo de campo realizado.

Ahora bien, en el proceso se reconoció la participación de tres (3) agentes en el proceso de gestión de crédito: Auxiliar de crédito, Director de crédito y cartera, Tesorería. Es importante resaltar que la participación del director de crédito y cobranza puede variar de acuerdo al monto solicitado según las políticas de crédito de El Roble. Por lo que se describirá el proceso en el flujograma y a continuación se mostrarán las funciones de cada cargo.

Ilustración 5-Diagrama de las funciones de cada cargo, El Roble.



Fuente: Propia alimentada con los datos observados en la revisión lado a lado

Funciones del Auxiliar de Credito:

1. Recibe al cliente y brinda información de los requisitos necesarios para el tipo de crédito que vaya a solicitar.
2. Realiza la solicitud del crédito del asociado.
3. Valida que la documentación sea la necesaria para adjuntar a la solicitud y analiza que la información se encuentre completa.
4. Con la información obtenida, procede a realizar un análisis de solvencia y capacidad de pago del asociado, para generar el score, de ser apto pasa su análisis con un aprobado al director de crédito y cartera.
5. El director de crédito y cartera verifica por ultima vez todos los documentos y los envia a tesoreria para su respectivo desembolso.
6. Por ultimo se archivan los documentos junto con el soporte de desembolso

Funciones del Director de Crédito y Cartera:

1. Revisa que no hayan errores en los documentos recibidos y esten dentro de los lineamientos de las políticas de crédito.
2. Si el asociado cumple todo el director de crédito y cartera aprueba el desembolso, de no ser así lo rechaza.

Funciones de Tesorería:

1. Realizar el desembolso en la opción que elija el asociado, por medio de cheque o consignación.

Aspectos relevantes adicionales: A continuación se detallan datos adicionales de aspectos considerados relevantes dentro del proceso. Como primer dato, el proceso solamente se realiza de manera presencial, el único servicio que prestan virtual es para consultar si los documentos que envíen sirven para solicitar préstamos. El segundo dato es que al estudiar al asociado no solo miran los préstamos que estén vinculadas con la cooperativa si no aquellos que son los externos, pues por lo general los asociados que piden préstamos son descontados por nómina. El tercer dato, los préstamos solicitados son de línea de consumo, como lo son préstamos para salud, educación, línea escolar, pago de impuestos, y otros servicios. En el momento no ofrecen de vivienda, manejando tasas bajas en el mercado. Con esto último, la cooperativa varía sus tasas de acuerdo con lo que diga la superintendencia solidaria, más su cuota siempre es la misma. El cuarto dato es que la cooperativa no pertenece a ningún fondo de garantías, por lo que siempre piden codeudor o garantía real (hipoteca, pignoración).

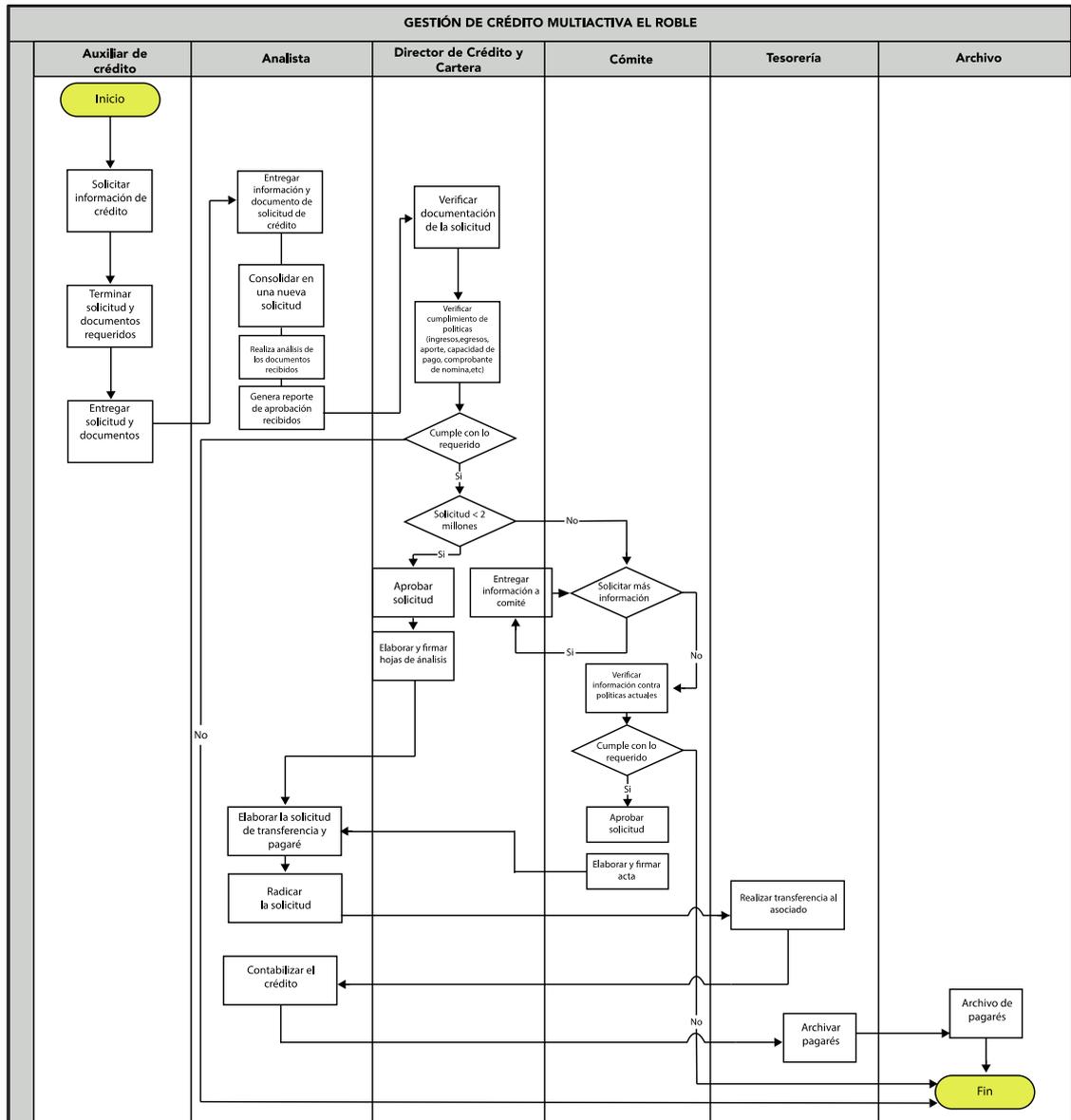
Ahora bien, otros hallazgos importantes es que la cooperativa al estudiar el asociado revisa las distintas centrales de riesgo CIFIN y en algunas ocasiones datacredito, además revisan con sistema de lavados de activos y financiamiento de terrorismo y revisan si el asociado en vinculación se encuentra en listas cautelares. Finalmente, al archivar los documentos tesorería es quien custodia los pagares y semanalmente, tienen una empresa que realizan back ups de todos los procedimientos realizados y los guardan.

Consecutivamente, se mostrará el flujograma correspondiente al proceso detallado anteriormente:

Las oportunidades de mejora identificadas se ven reflejadas en el siguiente diagrama de proceso :

Las mejoras pertinentes al proceso se enfocan en la necesidad de la compañía de volver mas eficiente su proceso, y de fortalecer aquellos puntos debiles que se identificaron en el proceso.

Ilustración 6-Diagrama de mejora del otorgamiento de Crédito, El Roble.



Fuente: Propia

El flujograma presenta una estructura diferente a la actual de El Roble, pues bien como primera mejora se propone la reestructuración de ésta área que se muestra en detalle en la Ilustración 7- Reestructuración organigrama, Multiactiva El Roble. La inclusión de

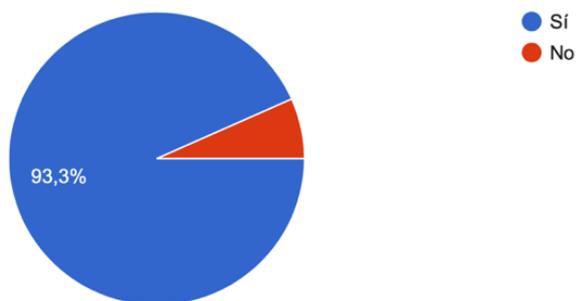
un analista de crédito permite que el auxiliar se dedique a actividades como se detalla el flujograma anterior, logrando así una segregación de actividades para optimizar mucho más el tiempo de gestión de crédito, incluyendo así una reducción de carga laboral notable en el proceso (Ver ilustración 5-Diagrama de las funciones de cada cargo, El Roble).

Ahora bien, inicialmente en el proceso de gestión de crédito se propone incluir lista que permita checkear los documentos necesarios para cada línea de crédito, la cual al final deberá mostrar un pequeño resumen de los documentos recibidos y la firma del asociado y auxiliar, esta lista debe ser pasada a cada agente participante en el proceso.

Finalmente El Roble debe considerar es la virtualización de los procesos y digitalización de los documentos que se reciban, esto ayuda a la reducción de archivo físico que maneja actualmente la compañía y permite mitigar el riesgo de la alteración de datos y reducir la probabilidad de errores como por ejemplo llegar a mezclar documentos de un asociado diferente al que se encuentra en proceso de estudio.

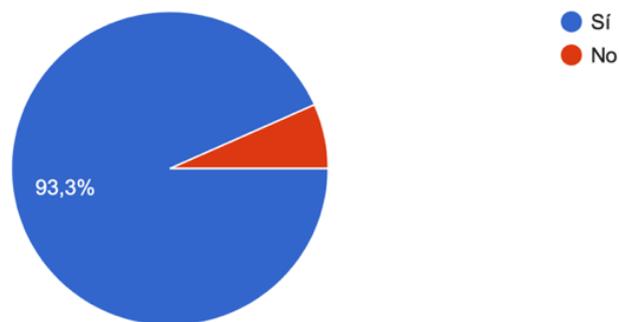
4.3 Resultados mas relevantes obtenidos con la encuesta

Pregunta 11, ¿Tiene conocimiento del organigrama o esquema de organización?



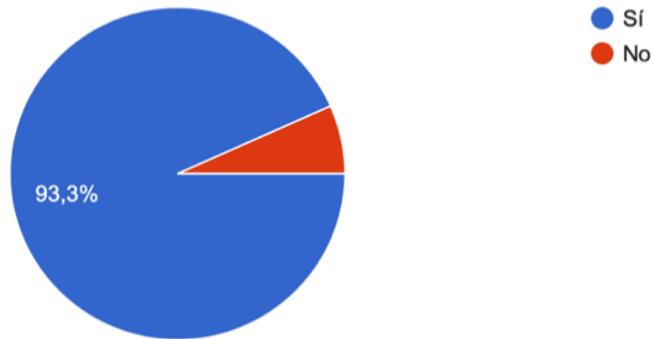
Interpretación: Una persona encuestada no tiene claro conocimiento acerca del organigrama, es preciso realizar una capacitación cuyo objetivo sea presentar de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa. Aquí el personal conoce como cada colaborador contribuye para agilizar procesos y reducir barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y socios.

Pregunta 13, ¿Todas las tareas asignadas son explicadas de manera correcta y completa?



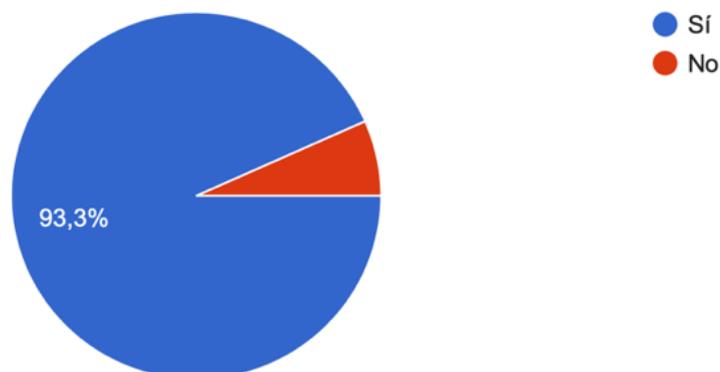
Interpretación: Cuatro empleados consideran que las ordenes e instrucciones que se imparten sobre sus tareas no es la mas acertada, es fundamental plantear la responsabilidad que se delega por escrito, en un documento que explique exactamente lo que desea que el empleado haga, para cuándo y cuáles son los resultados que se espera obtener, se recomienda el uso del manual de funciones.

Pregunta 14, ¿Recibe capacitaciones en las cuáles se promueve una cultura de administración de riesgos?



Interpretación: El recibir capacitaciones permite identificar y mapear situaciones que pueden comprometer la Cooperativa, su reputación, su posicionamiento en el mercado, e incluso, su continuidad en el negocio. Es de vital importancia orientar al 6,7% de los empleados.

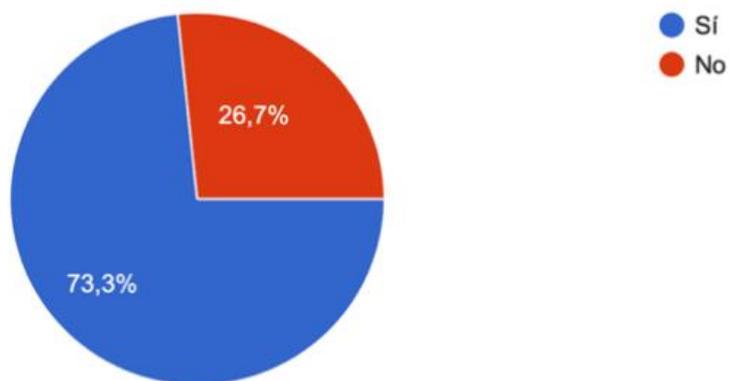
Pregunta 15, ¿Sabe usted que es control interno?



Interpretación: Un empleado de la cooperativa no tiene conocimiento alguno, se recomienda hacer capacitaciones periódicas para especificar el objetivo que se tiene de

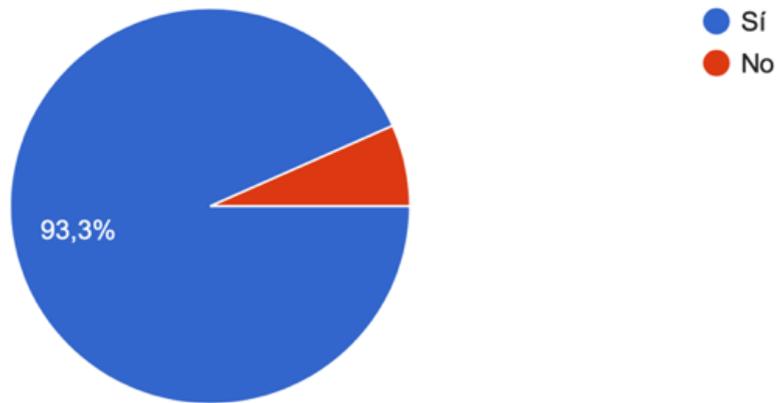
contribuir con la seguridad del sistema contable que se utiliza en la Cooperativa y a su vez evaluar los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la Cooperativa realice su objeto.

Pregunta 16, ¿Conoce el manual de funciones de la organización?



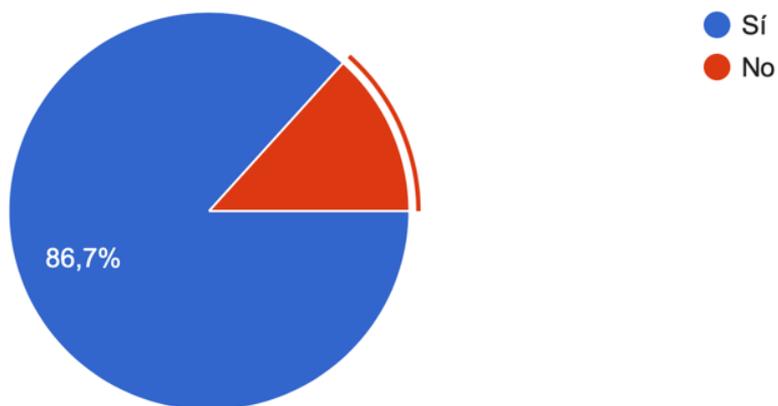
Interpretación: El 26,7% de los empleados de la Cooperativa, no conoce el manual de funciones, este documento determina y delimita los campos de actuación de cada colaborador y a su vez permite la interacción con un mayor conocimiento de su rol dentro de la cooperativa.

Pregunta 17, ¿Tiene conocimiento exacto sobre sus funciones?



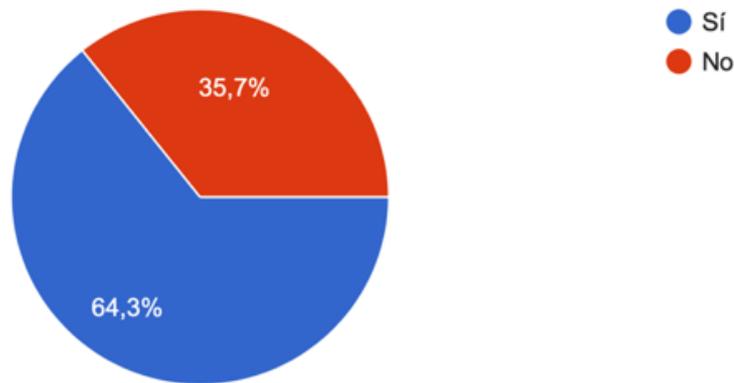
Interpretación: Orientar al 6,7% de los empleados a fin de conocer el trabajo que desarrolla dentro de la Cooperativa ya que permite la eficiencia y eficacia del proceso operativo interno.

Pregunta 18, ¿Si por definido tiempo usted tiene que estar ausente en su cargo, la empresa tiene definido un reemplazo del mismo?



Interpretación: La importancia de delegar funciones se debe a una directa vinculación del tiempo, consiste en dotar al trabajador de responsabilidad y autonomía para tomar decisiones, resolver problemas y realizar tareas sin la necesidad de una supervisión, por tanto, una buena práctica consiste en entrenar personal como back up de otros cargos y de esta forma generar reemplazos más efectivos.

Pregunta 19, ¿En su cargo y dentro de sus funciones hacen retroalimentación sobre su trabajo?



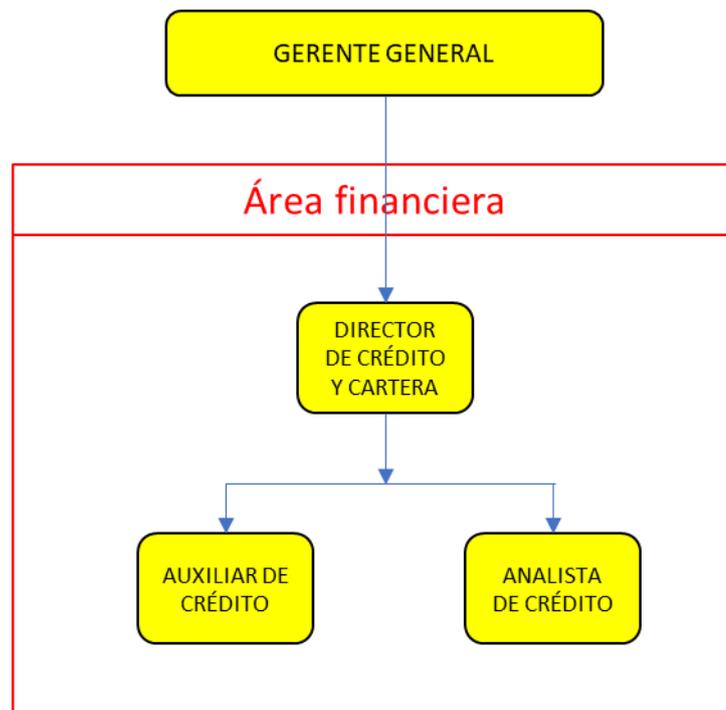
Interpretación: Esta es una labor del jefe directo e inclusive de los pares, indicar la forma correcta de realizar la función genera además buena comunicación entre el supervisor y el equipo de trabajo que se ven reflejados en bienestar y crecimiento profesional.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Reestructuración organizacional para el área de crédito de El Roble

Ilustración 7-Reestructuración organigrama, sector de crédito y cartera, Multiactiva El Roble.



Fuente: Propia

La estructura anteriormente presentada se realiza en el área financiera, enfocada al área de crédito.

La propuesta de reestructuración planteada anteriormente incluye la incursión de 2 cargos nuevos, dentro de los cuales se encuentra un supervisor y un auxiliar de crédito, quienes ayudarán a mejorar el proceso siendo mas eficiente. Ahora bien, la estructura mantiene al gerente general como máxima autoridad, el Director de crédito y cobranza estará subordinado al gerente y éste se encargará de evaluar y recomendar las solicitudes de crédito para su respectiva aprobación, siempre y cuando controlando las diferentes

actividades que desempeñen el supervisor de crédito como el encargado de que las diferentes actividades que desempeñen los auxiliares de crédito para que el proceso se realice de una forma adecuada.

5.2 Aspectos relevantes a incorporar en el Reglamento de Crédito

Revisado el Reglamento de Crédito en El Roble el 11 de abril del presente año se evidencia que frente al mercado no contempla algunos aspectos relevantes en el proceso, a continuación se muestran los hallazgos según el artículo y los cambios sugeridos a tener en cuenta:

Tabla 5-Aspectos relevantes a incorporar en el Reglamento de Crédito

ARTÍCULO	PROPUESTA COOPERATIVA MULTIACTIVA EL ROBLE	ASPECTOS RELEVANTES PARA INCORPORAR
Artículo 2: Disposiciones generales para solicitar crédito	Multiactiva El Roble- Entidad Cooperativa Multiroble GARE N° 03 VERSIÓN No. 2 Reglamento de Crédito Otorgamiento Fecha: Octubre 19 de 2017 Acta del Consejo de Administración No. 1870	Esta versión debe ser actualizada
	La solicitud de crédito debe presentarse en el formato establecido por Multiroble, diligenciada en todas sus partes con los datos del deudor y, de ser el caso, del codeudor(es). Es obligación del solicitante adjuntar los soportes, documentos y firmas que sean requeridos.	Bajo ninguna circunstancia la solicitud debe ser diligenciada por funcionarios de la cooperativa. La solicitud debe ser diligenciada en presencia de un funcionario de la cooperativa. La solicitud debe tener la firma del funcionario de la cooperativa quien acredita que la firma, huella y documentos son veraces.
Artículo 3: Condiciones generales para estudio, aprobación y utilización de los créditos	La gerencia o el jefe de crédito y cartera, al estudiar el crédito, establecerán los plazos para el cumplimiento de requisitos solicitados, ya sea para el estudio o uso del crédito.	Generalmente no se espera mas de 15 días y la solicitud se archiva. Estimar el tiempo que tarda el estudio de crédito.
	Multiroble se reserva el derecho a solicitar actualización de documentos e información adicional o incluso requerirse el diligenciamiento de una nueva solicitud	Debe reservarse también el derecho a informar la razón por la cual la solicitud de un asociado fue negada.
	El asociado deudor asume los gastos relacionados con el crédito; entre ellos, hipotecas, pignoraciones, consultas a las Centrales de Riesgo, autenticación de contratos, avalúos, pólizas de seguros de bienes dados en garantía, estudio de título, registro de garantías, levantamiento de hipotecas y de pignoraciones, pagos a abogados, gastos que se ocasionen por inspecciones, cobranza comisiones por transferencias, cheques y otros semejantes. El Consejo de Administración podrá determinar, algún tipo de seguro o gasto que sea subsidiado por Multiroble.	Deben tener tarifas estipuladas por cada año.

	El deudor y codeudor(s) deben dar su autorización escrita para el manejo de datos personales y de datos financieros.	Una vez el empleado se asocia a la cooperativa ¿en que tiempo puede disponer de los créditos? ¿Un empleado de la cooperativa puede ser socio de la misma y contar con los mismos beneficios?
	El asociado deudor debe cumplir con las formalidades necesarias para solicitar su inclusión en la póliza colectiva del seguro de vida que proteja la cartera en caso de muerte o incapacidad total o permanente del asociado. La inclusión en la póliza dependerá de la aceptación que haga la compañía de seguros. El beneficiario de la póliza vida deudor será Multiroble.	Especificar, que sucedería si el deudor muere y la compañía de seguros indica que su enfermedad era preexistencia.
	La compañía aseguradora podrá exigir que el asociado diligencie información que requiere para verificar el cumplimiento de los requisitos de asegurabilidad.	Especificar, si el codeudor fallece y el crédito ha sido desembolsado y aun tiene cuotas pendientes por pagar.
Artículo 4: Obligaciones de todo asociado deudor	Informar a Multiroble, al momento de presentar su solicitud de crédito, sobre todas las obligaciones crediticias que tenga vigentes con otras instituciones o personas naturales; nombre del acreedor, saldo insoluto y plazo.	En el momento de presentar la solicitud especificar si consultan al asociado si tiene obligaciones con gota a gota, esta información influiría en la decisión de crédito.
	Autorizar al empleador o pagador, en caso de retiro, para que descuenten el saldo de prestaciones sociales, indemnizaciones, mesada, vacaciones, primas pensionales, o cualquier otro pago que se cause a favor del trabajador, los saldos insolutos por concepto de créditos que tenga vigentes con la Cooperativa	Que política tienen si el trabajador es despedido con justa causa? Si el empleado es indemnizado hasta que % se hace descuento de su liquidación para pagar la obligación con la cooperativa? Que ocurre si el valor de la deuda es igual a la liquidación del empleado al momento del retiro?
	Autorizar de manera permanente, mientras tenga obligaciones con la cooperativa, la realización de avalúos para actualizar el valor de los predios dados en garantía, así como la solicitud de expedición de certificados de tradición, con la periodicidad que establezca Multiroble	Este valor se cobra por año? Se carga a una cuota?
	En el evento de considerar acogerse a un proceso de insolvencia de persona natural, informar previo al inicio del proceso a Multiroble.	Puede ocurrir que el deudor no informe y posterior a ello la cooperativa reciba oficialmente la noticia.
Artículo 7: Líneas y condiciones de los créditos	Por disposiciones legales, el monto máximo de endeudamiento total de un asociado, con garantía admisible será de hasta 15 veces el patrimonio técnico de Multiroble, o de 10 veces si no tiene garantía admisible, verificando, en todo caso, el cumplimiento de lo relativo a las disposiciones legales contenidas en el Decreto 037 de 2015, Art 12 sobre concentración de créditos; que se establece midiendo el endeudamiento total directo e indirecto.	El límite en el número de créditos que pueda tener vigentes un asociado depende del cumplimiento de las condiciones reglamentarias, del monto máximo de endeudamiento individual aquí establecido y a la evaluación técnica de cada operación de crédito solicitada.
Artículo 8: Endeudamiento total de un asociado con multiroble	Con garantías admisibles: El cupo máximo de endeudamiento de un asociado directa o indirectamente pueden alcanzar hasta el quince por ciento (15%) del patrimonio técnico de Multiroble, siempre que tengan garantía admisible.	En las disposiciones generales hablan de hasta 15 veces el patrimonio técnico, es diferente.
	PARÁGRAFO. Toda situación de concentración de cupo individual superior al diez por ciento (10%) del patrimonio técnico, cualesquiera que sean las garantías que se presten, deberá ser reportada mensualmente, por el representante legal, al Consejo de Administración y a la Junta de Vigilancia. Igualmente, dentro del mismo término, deberán informarse las clases y montos de las garantías vigentes para la operación, prórrogas, renovaciones o refinanciaciones de las obligaciones que constituyen la concentración del riesgo.	Especificar, en que situaciones refinancian.

Artículo 9: Criterios mínimos a estudiar para otorgar crédito	El conocimiento del asociado y de los criterios determinantes del riesgo son fundamentales en el proceso de otorgamiento: Los empleados que participan en el proceso de otorgamiento y los órganos que tienen facultades de aprobación son responsables de la aplicación de las disposiciones reglamentarias, de las normas y de los procedimientos establecidos para controlar el riesgo crediticio. Todas las referencias que se le hagan para estudiar al deudor también se realizarán a (los) codeudor (es)	Especificar cuáles son las referencias que requieren.
	La capacidad de descuentos. Corresponde a descuentos que se puedan efectuar por nómina al solicitante; en estos casos Multiroble verifica con el Empleado o con la información contenida en los tabulados de pago o constancia laboral.	Los volantes de nómina No deben contener primas o vacaciones para efectuar un mejor estudio.
	La capacidad de pago. Hace referencia al máximo límite de cuota que puede pagar un asociado, teniendo en cuenta no solo el salario sino otros ingresos provenientes de rentas de capital, de ingresos demostrados por negocios o actividades establecidas, o de pensión. Ingresos del grupo familiar primario. La cooperativa se reserva el derecho de aceptar los ingresos adicionales	Los otros ingresos como arrendamientos los solicitan autenticados? Si el titular tiene por ejemplo una tienda o una papelería con la cual demuestra otros ingresos, le hacen visita para verificar ventas y compras? Como miden esto?
	Los créditos aprobados con base en la capacidad de pago solo podrán comprometer hasta el 50 % del ingreso total demostrado	Si un asociado presenta solicitud de crédito y en centrales de información se identifica que tiene crédito con otra entidad y solo le falta pagar una o dos cuotas? Se las tienen en cuenta? O por el contrario el nivel de endeudamiento se incrementa por ejemplo al 70%?
	Cuando se trate de créditos para proyectos, el asociado solicitante debe entregar información suficiente que permita a Multiroble tener amplio conocimiento del proyecto del tipo de actividad económica al que está dirigida la solicitud; incluyendo información sobre el nivel de producción, tiempo estimados, nivel de ingresos que pueda generar, los costos y gastos en que se incurre en el desarrollo de la actividad. Se debe incluir el cálculo del punto de equilibrio y el tiempo estimado para la recuperación de las pérdidas iniciales del proyecto.	En las entidades financieras se realiza visita para validar el costeo y el analista genera un concepto. Especificar, como se comprueba.
	Solvencia del deudor. Consiste en verificar la capacidad del deudor y codeudor (s) para hacer frente con el patrimonio a las deudas contraídas, muy especialmente las de Multiroble. Se verifica a través de variables como el nivel de endeudamiento, la composición de los activos, pasivos, patrimonio.	Especificar, si los ingresos pueden ser usados por los conyuges.
	Los avalúos solo se podrán ajustar mediante un nuevo avalúo.	Tienen evaluadores específicos a través de lonja por ejemplo? Este costo del nuevo avalúo lo asume el deudor?
	La gerencia resolverá los casos especiales de garantías; entre otros casos, cancelación de obligaciones a entidades bancarias, cesión de hipoteca, levantamiento de garantías hipotecarias con otros acreedores del deudor.	Especificar, si se hacen créditos con hipoteca en segundo grado.
Artículo 9: Información previa al asociado	Forma de pago (descuento por nómina)	Que ocurre si un asociado solicita que no le descuenten en la misma fecha de nómina?
	Condiciones de pre pago	Puede abonar a capital y escoger reducción de cuota o reducción en tiempo?

	PARÁGRAFO 1: El departamento de crédito y cartera, será el responsable de informar oportunamente a los interesados el resultado del estudio de la solicitud de crédito ya sea aprobado, negado o aplazado	Este aplazado es cuánto tiempo, en caso que el asociado no presente documentación que hacen con los documentos?
Artículo 12: Desembolso	Transferencia electrónica a una cuenta a nombre del asociado	Especificar, cuales podrian ser las cuentas de nomina.
	Cheque a nombre del asociado o de la entidad o del tercero que éste señale por escrito	Transaccion via internet. Transferencias bancarias que generan eficiencia en el proceso
Artículo 13: Forma de Pago	El asociado suscribe libranza para que la empresa donde labora realice deducciones a favor de Multiroble	Si es empleado activo y no desea el descuento por libranza puede solicitarlo para cancelar en otra fecha y con dinero por ejemplo producto de un arrendamiento?
Artículo 22: Polizas de seguro	Cuando se ofrece garantía hipotecaria o prendaria, el asociado deberá constituir póliza de seguro contra todo riesgo en la cual debe figurar Multiroble como primer beneficiario. El asociado debe actualizarla anualmente mientras tenga saldo del crédito y remitir la copia del seguro a la cooperativa	Quien realiza este control? Qué ocurre si el asociado no envía la póliza renovada?

Fuente: Propia alimentada con datos de Politicas generales El Roble (2017) y Reglamento de otorgamiento de créditos El Roble(2017)

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Terminado el trabajo de campo realizado en El Roble logramos observar que el proceso de gestión de crédito funciona correctamente y cumple con las expectativas de sus asociados. No obstante, al realizar todas las investigaciones pertinentes El Roble presenta pequeños puntos débiles en el proceso mencionado los cuales no les ha permitido de manera correcta en el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Ahora bien, entre estas dificultades encontramos que un porcentaje bajo de sus empleados está provocando que el clima organizacional se vea afectado negativamente, esto podría traer repercusiones en el futuro si no se soluciona de manera inmediata, otra dificultad se presenta en cuanto a los empleados que no conocen información importante de la empresa como por ejemplo el desconocimiento del organigrama, de su manual de funciones esto trae consigo un posible desvío de la compañía en el cumplimiento de su misión y visión. En tercer lugar, el prestar los servicios de manera presencial permite que la captación de público sea limitada, y este perdiendo de cierta forma oportunidad de acaparar mercado a lo largo y ancho del país.

Consecuente a esto, la administración debe tomar decisiones y realizar acciones que permitan el mejoramiento de estas fallas mediante la identificación, monitoreo y control de los posibles riesgos que pueda presentar, tratar de mitigar la materialización de las posibles consecuencias mencionadas anteriormente.

Finalmente, creemos que con las mejoras propuestas en este proyecto no solo seguirá cumpliendo con las expectativas de sus asociados si no que la empresa puede tener una presencia mas fuerte en el mercado al abrir nuevas opciones de crédito, podrán ser mas competitivos frente a la banca al adquirir un fondo de garantías, el tiempo de respuesta de las solicitudes será mucho más rápido y podrán atender muchas solicitudes de sus asociados. Mediante la virtualización de los procesos se podrá realizar lo anterior y captar de manera llamativa el mercado que están dejando de acaparar por los impedimentos identificados.

6.2 Recomendaciones

A través del análisis realizado se identificó la necesidad donde El Roble revise la metodología que utiliza durante el proceso de gestión de crédito.

Cabe aclarar que las recomendaciones que se presentan a continuación quedan a disposición de la empresa quienes finalmente deciden si las adoptan parcialmente o en su totalidad. En primera instancia se recomienda una actualización al proceso de recibo, análisis y otorgamiento de crédito realizando una redistribución de actividades como se detalla en el proceso de gestión de crédito entregado (ver Ilustración 6-Diagrama de mejora del otorgamiento de Crédito, El Roble). Adicional a esto, se realiza una

reestructuración del organigrama (ver Ilustración 7-Reestructuración organigrama, sector de crédito y cartera, Multiactiva El Roble.), para así lograr la segregación de actividades. Esto se realiza, con el fin de estabilizar la carga laboral que presenta los agentes del proceso actualmente, también para ampliar la capacidad de solicitudes que poseen ahora y lograr una respuesta de estas con mayor rapidez para el asociado.

Ahora bien, dentro del proceso de gestión de crédito se propone incluir lista que permita checkear los documentos necesarios para cada línea de crédito, la cual al final deberá mostrar un pequeño resumen de los documentos recibidos y la firma del asociado y auxiliar. Con esto se espera que dentro del proceso no se manejen documentos en físico, logrando así reducir el riesgo de fraude mediante la alteración de la información brindada por el asociado, y además reducir el riesgo de cometer errores dentro del proceso mediante la confusión de documentos con otros asociados o posible pérdida de documentación y anexos.

Finalmente, El Roble debe considerar la virtualización de los procesos, realizar una firma electrónica para los asociados que no están en la ciudad de Cali, digitalización de los documentos que se reciban, esto ayuda a la reducción de archivo físico que maneja actualmente la compañía y permite mitigar el riesgo de la alteración de datos, ampliar su mercado a nivel nacional y reducir la probabilidad de errores como por ejemplo llegar a mezclar documentos de un asociado diferente al que se encuentra en proceso de estudio.

Con lo anteriormente señalado, El Roble, debe adoptar acciones correctivas con respecto a los cambios identificados y diseñar estrategias con el fin de mejorar la administración integral de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de la Investigación: Introducción a la metodología científica* (Vol. Quinta edición). Caracas, Venezuela: Episteme, C.A.
- Auditool. (28 de Abril de 2014). *Auditool Red global de conocimientos en Auditoría y Control interno*. Obtenido de Principales cambios en los 5 componentes de COSO 2013: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2659-cambios-en-los-5-componentes-de-coso>
- Auditool. (1 de junio de 2016). *Auditool Red global de conocimientos en Auditoría y control interno*. Obtenido de 17 principios de control interno según COSO : <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>
- Confecoop. (s.f.). *Historia en Colombia- Cooperativismo*. Obtenido de Confederación de cooperativas de colombia: <https://confecoop.coop/cooperativismo/historia-en-colombia/>
- Echeverría, J. C. (s.f.). El cooperativismo de trabajo en la actualidad y sus perspectivas de futuro. *Revista de Idelcoop- Historia y doctrina.*, Volumen 5- N° 17.
- Gilbreth, F. B. (1921). *Process Charts. First Steps in finding the one best way to do work*. New York.
- Gobierno Colombiano. (1998). Del Acuerdo Cooperativo. *Ley 79 - Artículo 4 y 5*. Colombia.
- Herrador, T. A. (2002). El Control Interno y la Calidad de la información FINANCIERA. *Temas contables y empresariales*, 48 a 54.
- Jáñez. (2008). *Metodología de investigación en derecho* (Vol. 4a Edición). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- María Jesus Merino Sanz, T. P. (2015). *Investigación Comercial: Introducción a la Investigación de Mercados* (Vol. 2a Edición). Madrid.
- Martínez, L. P. (2014). La historia del cooperativismo en Colombia: hitos y periodos. *Cooperativismo y desarrollo.*, 50-60.
- Riquelme Leiva, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis. FODA - Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Obtenido de www.analisisfoda.com
- Rodriguez, J. A. (2004). *Metodología de la Investigación en Ciencias de la Salud* (Vol. Primera Edición). Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Soler, F. G. (2005). *Trabajo asociado opcion estrategico-empresarial de tercerizacion laboral con flexibilidad*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: <https://javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere7/DEFINITIVA/TESIS%2051.pdf>
- Thompson, A. y. (1995). *Dirección y administración estratégica* (Vol. Primera Edición). Madrid: IRWIN.
- Universidad Nacional Autónoma de Mexico. (s.f.). *Establecimiento de sistemas de control interno*. Obtenido de <http://conacin.upeu.edu.pe/>

ANEXOS

ANEXO NO. 1 cuestionario de Encuesta

Cuestionario para la revisión y evaluación del sistema de control interno en la Cooperativa con fines académicos.

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la organización?
 - A. 1 a 5 años
 - B. 5 a 10 años
 - C. 10 a 15 años
 - D. Más de 15 años

2. Tipo de contrato:
 - A. Término indefinido
 - B. Contrato temporal
 - C. Contrato de prácticas
 - D. Otro, ¿Cuál?

3. ¿Tiene conocimiento de la visión y misión de la entidad?
 - A. Sí
 - B. No

4. ¿Cuántas horas emplea en su jornada laboral?
 - A. 8 horas diarias
 - B. Menos de 8 horas
 - C. Más de 8 horas

5. ¿Después de terminar la jornada de trabajo, continúa haciendo labores que le quedaron pendientes?
 - A. Sí ¿Cuál es la razón?
 - B. No

6. ¿Considera que el ambiente de trabajo es adecuado?
 - A. Sí
 - B. No

7. ¿Se sientes cómodo dentro de su grupo de trabajo?
 - A. Sí
 - B. No

8. ¿Se encuentran a gusto o satisfecho en su cargo actual?
 - A. Sí
 - B. No ¿Por qué?

9. ¿Cree que se atribuyen muchas funciones para el cargo?
 - A. Sí ¿Por qué?
 - B. No

10. ¿Siente que sus esfuerzos son remunerados de la manera correcta?
 - A. Sí
 - B. No

11. ¿Tiene conocimiento del organigrama o esquema de organización?
 - A. Sí
 - B. No

12. ¿Sabe cuál es la persona encargada de supervisar su trabajo?
 - A. Sí
 - B. No

13. ¿Todas las tareas asignadas son explicadas de manera correcta y completa?
 - A. Sí
 - B. No ¿Por qué?

14. ¿Recibe capacitaciones en las cuáles se promueve una cultura de administración de riesgos?
 - A. Sí
 - B. No

15. ¿Sabe usted que es control interno?
 - A. Sí
 - B. No

16. ¿Conoce el manual de funciones de la organización?
 - A. Sí
 - B. No

17. ¿Tiene conocimiento exacto sobre sus funciones?
 - A. Sí
 - B. No

18. ¿Si por determinado tiempo usted tiene que estar ausente en su cargo, la empresa tiene determinado un reemplazo del mismo?
 - A. Sí
 - B. No

19. ¿En su cargo y dentro de sus funciones hacen retroalimentación sobre su trabajo?
 - A. Sí
 - B. No

20. ¿Considera que es el adecuado?

- A. Sí
- B. No ¿Por qué?

21. ¿Conoce los beneficios a empleados que brinda la cooperativa?

- A. Sí
- B. No

22. ¿Usas alguno de los beneficios?

- A. Sí
- B. No

23. ¿Sus peticiones, quejas y reclamos son tenidos en cuenta?

- A. SI
- B. No