

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**UNAN – LEÓN**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**



**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADOS EN**  
**CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS.**

**TEMA:**

Incumplimiento de los procedimientos de control y administración del sistema de cartera que han afectado las utilidades en las operaciones de la empresa Créditos, S.A. durante el periodo Julio-Diciembre del año 2005, ubicada en el Municipio de Telica.

**Autores:**

- Ignacio Reynaldo Toval Cortez.
- José Luis Rodríguez.
- Marcelo Yader Vanegas.

**Tutor:**

- Lic. Livio René Chavarría.

**Asesor:**

- Lic. Manlio Benito Reyes.

León, Nicaragua Junio 2006.

**A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD**



---

---

## DEDICATORIA

**A Dios**, nuestro padre, dador de sabiduría, por darnos la vida y la oportunidad de alcanzar nuestras metas.

**A nuestros padres**, dones del cielo y la tierra, por protegernos y educarnos.

**A nuestros profesores**, abnegación del ideal y la esperanza, quienes nos han transmitido la luz del saber con paciencia y dedicación.

**A nuestros amigos**, ecos del alma y del corazón, quienes nos han brindado su ayuda y su tiempo para nuestro trabajo.



---

---

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos éste trabajo principalmente a Dios por su bondad e influencia indiscutible en el fortalecimiento de nuestros conocimientos, valores, principios y el desarrollo constante de nuestras vidas.

Nuestros padres, gracias por su confianza depositada en nosotros, sus consejos, paciencia, ayuda y amor sin condiciones.

Nuestros profesores por su colaboración durante la realización de este trabajo, principalmente al Lic. Livio René Chavarría y Manlio Benito Reyes respectivamente por su apoyo incondicional.

Finalmente queremos agradecer a los funcionarios de la empresa “Créditos, S.A.” por su atención y confianza en momentos en que necesitábamos su aporte para lograr una realización efectiva del presente documento.



---

---

## INTRODUCCIÓN

El aporte de las cuentas por cobrar en el Grupo de Activo Corriente tiene su incidencia en el Capital de Trabajo de las entidades financieras, de ahí que la cartera represente el principal ítem de relevancia en sus activos corrientes. En Créditos, S.A, el financiamiento a los pequeños y medianos empresarios comprende su actividad financiera dirigida a diversos sectores económicos, pecuario, servicio, comercio, desarrollo familiar y reparación de viviendas.

Créditos, S.A. surge en el año de 1997 en el Municipio de Telica, Departamento de León, con la idea de conformar una empresa con fines de lucro creada para responder a las necesidades sociales de la población, para lo cual se unen en sociedad las Alcaldías de los Municipios de Telica y Quezalguaque y una institución micro financiera de nuestro país recibiendo un capital donado de parte de un Organismo no Gubernamental. Dicha empresa se plantea tres objetivos:

- a- Financiamiento.
- b- Gestión de nuevos fondos para satisfacer parte de la demanda de los pequeños y medianos empresarios de la zona.
- c- Fortalecimiento de los Gobiernos Locales creando nuevas fuentes de subempleos.

En la actualidad esta empresa ha mostrado una tendencia en la baja de su rendimiento, por lo que consideramos interesante realizar una evaluación de los controles y procedimientos aplicados a su cartera de crédito, a fin de conocer su efectividad y el cumplimiento de los mismos.

El presente trabajo muestra por tanto el funcionamiento de la cartera y las principales debilidades presentes en cuanto a su administración y control en la empresa Créditos, S.A. poniendo de manifiesto la importancia de su administración y controles que ameritan ser mejorados en cuanto al volumen de



---

los créditos, políticas y condiciones, gestión de cobro y límites de créditos, sirviendo así de orientación a profesionales y empresarios en la evaluación cualitativa de empresas con estas mismas características.



---

---

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿De qué manera la forma de administrar y controlar el sistema de cartera ha ocasionado la disminución en las utilidades de la empresa Créditos, S.A.?



---

---

## OBJETIVOS

### General:

Determinar la forma de incumplimiento de los procedimientos de control y administración del sistema de cartera que han influido en la disminución de las utilidades en las operaciones de la empresa Créditos, S.A. haciendo una evaluación de las políticas, condiciones, estrategias gerenciales y administrativas para la colocación y retorno de los créditos.

### Específicos:

- 1- Describir cada uno de los procedimientos aplicados en la promoción, colocación y retorno de los préstamos.
- 2- Señalar las formas de participación de la gerencia, operaciones, cartera y cobro en el planteamiento de las políticas y estrategias para el control de créditos.
- 3- Conocer el comportamiento de la demanda de crédito en función de la cobertura durante los meses de Julio - Diciembre 2005.
- 4- Evaluar los componentes del proceso del sistema de cartera para determinar su funcionamiento para el logro de los objetivos.



---

---

## MARCO TEÓRICO

### 1- Estructura del control interno

La estructura de control interno está conformada por los elementos siguientes:

- El ambiente de control.
- El sistema de registro e información.
- Los procedimientos de control.

La efectividad de la estructura de control está sujeta a limitaciones inherentes, tales como mal entendido de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción a funciones, diferencia de criterios entre personas dentro de la organización y en otros casos la Gerencia General hace caso omiso de las políticas y procedimientos establecidos.

#### 1.1- El ambiente de control

El ambiente de control representa el efecto colectivo de varios factores para establecer la efectividad de procedimientos y políticas específicas. Estos factores pueden fortalecer o debilitar los controles por el cumplimiento y descuido de los mismos y comprenden entre otros:

- La filosofía y estilo de operación de los funcionarios (actitud de los funcionarios).
- Estructura organizativa de la entidad.
- Funcionamiento de la Gerencia General y la Junta Directiva según sea el caso, incluyendo al comité de crédito.
- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al desempeño.
- Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad tales como exámenes de organismos reguladores.



- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas del personal.

### **1.2- El sistema de registro e información**

El sistema de registro e información consiste en los métodos y registros establecidos que identifican, reúnen, analizan, clasifican, registran e informan las transacciones de una entidad o dependencia para la toma de decisiones de la dirección, así como para mantener la contabilización de activos, pasivos, ingresos y gastos que son relativos para posibilitar las evaluaciones posteriores.

Un sistema financiero contable efectivo toma en cuenta el establecimiento de métodos y registros que:

- Identifican, codifican y registran todas las operaciones.
- Describen oportunamente todas las transacciones con suficientes detalles para permitir su adecuada clasificación de la información financiera.
- Cuantifica el valor de las operaciones, expresada en unidad monetaria.
- Registra las operaciones y transacciones en el período contable en que estas ocurren.
- Presenta debidamente las transacciones y revelaciones correspondientes en los Estados Financieros.

### **1.3- Los procedimientos de control**

Los procedimientos de control son aquellos que proporcionan una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad dentro de las condiciones de honestidad, competencia profesional, eficiencia, economía y protección al medio ambiente.

Los procedimientos de control comprenden los instrumentos, mecanismos y técnicas diseñadas e integradas dentro de la secuencia de las operaciones incorporadas en las normas y manuales correspondientes de la institución. El



hecho de que existan políticas y procedimientos formalmente documentados, no necesariamente significa que se estén aplicando de manera efectiva.

Atendiendo a su naturaleza los procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivos. Los procedimientos preventivos se establecen para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones y los detectivos tienen como finalidad precisar en lo posible los errores o desviaciones a lo normado, que durante el desarrollo de las transacciones no se identificaron a través de los procedimientos de control preventivo.

Por lo general, podrá catalogarse como procedimientos correspondientes a:

- Observación de las disposiciones legales, reglamentarias, políticas etc.
- Debida autorización y ejecución de las transacciones y otras operaciones.
- Adecuada segregación de funciones.
- Diseño y uso de los documentos y registros apropiados para asegurar el registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- Dispositivos de seguridad adecuados para el acceso, consumo y uso de los recursos, registros e información, tales como programas de cómputo y los archivos de datos, revisión de los informes, así como la toma de acciones correctivas que se desprendan de ellos, etc.
- Arqueos y evaluación de las cifras registradas, tales como arqueos del efectivo, controles programados en computadoras, conciliaciones, etc.

#### **1.4- Medios para establecer el control**

- Estatuto legal, reglamentos y directrices necesarias para el control.
- Conocimiento y aceptación general de los objetivos establecidos.
- Plan de organización y de acción (planes operativos).
- Unidades de organización claramente definidas, con autoridad delegada y delimitada.



- 
- Evidencia de que se ha asumido la responsabilidad para el ejercicio de la autoridad.
  - Identificación de las funciones y actividades a ser llevadas a cabo y las metas que logren cada unidad de la organización.
  - Política general claramente definida que oriente las operaciones de la entidad u organismo.
  - Revisiones periódicas del flujo de las operaciones por medios de informes internos y observaciones directas seguidas por decisiones que lleven a tomar medidas en cuanto a los cambios propuestos.
  - Exámenes independientes de profesionales, periódicos y posteriores a la ejecución de las actividades financieras, administrativas y técnicas (auditoría interna y externa).

#### **1.5- Técnicas de control interno**

Son el conjunto de actividades que se emplean para prevenir, detectar y corregir errores o irregularidades que pudieran ocurrir al procesar y registrar las transacciones. En virtud de lo anterior, estas técnicas deben ser aplicadas a cada función administrativa, financiera u operativa, con el propósito de obtener una certeza razonable de que el objetivo del control interno se logra total o parcialmente.

Las técnicas de control interno enfocan los cuatro grupos siguientes:

- De validación, que comprenden los mecanismos de autorización, comparación y verificación de cumplimiento.
- De aseguramiento, que incluye la numeración secuencial, la verificación aritmética de los archivos.
- De reejecución, que se refiere a la doble verificación y al control previo.
- De especialización funcional, que están dadas por la segregación de funciones, el acceso restringido, la supervisión y la actividad relativa a la auditoría interna.



---

### **1.6- Supervisión de los controles**

Los funcionarios deben supervisar permanentemente sus operaciones para evitar se cometan irregularidades o actuaciones contrarias a los principios de economía, eficiencia y eficacia; además, asegurarse que los controles internos contribuyan al logro de los resultados previstos; se deben adoptar las medidas correctivas necesarias ante cualquier evidencia de alguna irregularidad. La supervisión también comprende el alcance de las funciones de la auditoría interna y externa.

### **1.7- Normas específicas**

Las normas específicas son los mecanismos o procedimientos que permiten alcanzar los objetivos particulares del control. Estas normas sin considerarse limitativas comprenden los planes de la organización, las políticas específicas, los procedimientos y los dispositivos físicos.

### **1.8- Planificación**

Se planificará el uso, conservación y custodia de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para ejecutar las operaciones.

La planificación es elemento del proceso administrativo y gerencial, es la base para llevar a cabo las acciones administrativas y financieras y debe ser oportuna, permanente, flexible y sujeta a evaluación periódica.

Esta actividad incluye analizar todas las alternativas posibles, de modo que se adopte aquella que ofrezca el máximo beneficio posible.

### **1.9- Organización**

Se establecerá una estructura de organización que defina claramente la competencia y responsabilidad de cada funcionario y empleado, los niveles de autoridad, las líneas de mando y comunicación.



---

La organización es la estructura por la cual los seres humanos asumen responsabilidades. En una buena organización, las personas trabajan en conjunto, laborando en forma efectiva y armoniosa para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

#### **1.10- Autorización**

Toda extensión de facilidad de crédito, ya sea a personas naturales o jurídicas, será procesada de acuerdo a las políticas establecidas en el Manual para Aprobación y Administración de Créditos las cuales deben de estar debidamente autorizada por la Junta Directiva y la Gerencia General.

Para que una solicitud de crédito se considere aprobada, se necesita la firma de un mínimo de tres miembros del Comité de Crédito, al que se le haya facultado autorizar un limite de crédito igual o mayor a las aprobadas.

El monto total de las facilidades de crédito aprobadas a un cliente será determinado mediante la suma de todas las posibilidades de ingresos que presente el núcleo familiar o empresarial y no sobre algún rubro o actividad específica financiada.

Deben existir procedimientos para el establecimiento y ajustes a las condiciones actuales del mercado y estructura de la tasa de intereses en sus varios tipos de préstamos.

De igual manera deben presentarse procedimientos para limitar refinanciamientos adicionales de crédito a clientes como consecuencia de condiciones actuales.

#### **1.11- Sistema de registro**

El software en el que Créditos, S.A. administra su cartera de crédito es el Micro Bank System a través del Modulo de Clientes descrito posteriormente.



Para que se efectúe el desembolso parcial o total de un crédito, se debe haber cumplido con todos los requisitos establecidos en los Manuales de Políticas y Reglamentos de Crédito y que la información presentada se encuentre registrada en el sistema (solicitud, garantías, condiciones, plazos, líneas de crédito, tasa de interés, desempeño empresarial, etc.)

Una vez registrada la documentación, los encargados de operaciones deben confirmar que los documentos de solicitud de préstamo han sido registrados en el Sistema de Crédito por los oficiales encargados, esto se determinará con el acceso al Módulo de Créditos, en la ventanilla de caja, en la opción de desembolso, donde se procede a consultar mediante los apellidos del cliente, si éste existe, luego se procede a verificar los gastos legales y de gestión, en caso contrario no se efectúa la orden de desembolso.

Simultáneamente, se deberá establecer otros mecanismos de comprobación y verificación mediante los documentos que se deben recibir del área de crédito:

- Acta de aprobación de desembolso.
- El acta de Comité de Crédito debidamente firmada por los participantes de la sesión.
- Expediente del cliente.

Se debe realizar análisis de crédito para todas las solicitudes antes de conceder el crédito y esto conlleva a establecer expedientes del cliente y fijar la responsabilidad para su actualización y mantenimiento.

En el Sistema de Contabilidad se lleva control (Cuentas de Orden) de las garantías recibidas, por lo que es importante crear conciencia en los diferentes usuarios de la necesidad de expresar correctamente los requerimientos establecidos en el sistema.



Una fortaleza del sistema es que los traslados de préstamos al día a vencidos se efectúan automáticamente a la fecha pactada, por eso es una necesidad enviar avisos de las cuotas de préstamos que hayan caído vencidos, por la vía telefónica, escrita u cualquier otro medio de comunicación.

Mensualmente el sistema emite análisis de préstamos por antigüedad de saldos que puede servir de base para el establecimiento de la provisión para incobrabilidad de préstamos.

#### **1.12- Verificaciones periódicas**

Los pagarés u otros documentos que amparen las deudas con la organización deberán estar custodiado por un funcionario independiente al de recepción del efectivo y manejo de los registros contables.

Se efectuarán verificaciones periódicas y sorpresivas de las cuentas por cobrar por intermedio de empleados independiente de su custodia, registro y manejo de efectivo.

Pueden realizarse verificaciones parciales cuando el volumen de las cuentas por cobrar así lo exija y se comprobará la legalidad de los documentos y la existencia de la salvaguarda física y necesaria (bóvedas, caja de seguridad, etc.).

Cualquier diferencia resultante de las verificaciones efectuadas, deberá ser investigada con el objetivo de efectuar las correcciones del caso cuando este lo amerite.

Se realizarán periódicamente análisis y evaluaciones de la cartera de crédito estableciéndose la antigüedad de saldos vencidos.

#### **1.13- Conciliación de cartera de crédito**

Se debe elaborar mensualmente verificaciones y relaciones de las cuentas por cobrar las que deberán compararse con la cuenta de control correspondiente.

Es conveniente que las conciliaciones se realicen por una persona ajena a las funciones del registro auxiliar y del mayor general, por lo que la veracidad y



exactitud de tal información será tarea del Responsable de Crédito con lo cual contribuirá a la retroalimentación del proceso contable y a la confiabilidad del Sistema de Cómputo.

#### **1.14- Análisis y evaluación**

Las revisiones y las evaluaciones de préstamos se realizarán por los funcionarios de crédito y por un grupo designado que verifique los préstamos, estos pueden ser independientes de las actividades prestatarias.

Los procedimientos de evaluación de garantías incluyen una inspección periódica y verificación de los inmuebles que garantizan préstamos hipotecarios así como la de valores en garantía y prendas, basándose la revaluación al valor del mercado actual.

La devolución de documentos al cliente que cancela un préstamo debe ser invalidado (con el implante de un sello de cancelado) y entregado mediante un recibo firmado y autorizado por la Gerencia o Responsable de Crédito.

Deben existir procedimientos para asegurar el seguimiento oportuno sobre los saldos vencidos incluyendo los saldos sin intereses de los préstamos pendientes. Se prepararán informes de vencimiento y se entregarán a los Funcionarios de Crédito.

Los pagarés u otros documentos deberán estar firmado por la persona deudora, para autenticar la obligación contraída con la organización.

El análisis y evaluación de cartera de crédito se efectuará periódicamente, en forma diaria, semanal y mensual para comprobar la eficiencia de la gestión de cobro, la cobrabilidad de las cuentas vencidas, indicando su antigüedad, entre otras cosas, para ello el Sistema de Crédito cuenta con diversidad de tipos de informes:



- Afectación de la cartera por analista y cartera vigente.
- Informe mensual de solicitudes, colocaciones, créditos aprobados por analistas y globales.
- Mora institucional por analista y antigüedad de saldos por clientes.

#### **1.15- Reservas**

Los parámetros para la provisión de posibles pérdidas en préstamos, deben de ser revisados y aprobados por la Junta Directiva y la Gerencia General.

La suficiencia de la provisión de posibles pérdidas en préstamos debe revisarse y aprobarse periódicamente por la Junta Directiva.

Corresponderá a la Junta Directiva de la institución la decisión sobre los préstamos no recuperados los que deben cancelarse contra las reservas establecidas para cuentas incobrables, cuya evidencia debe constar en actas resolutivas.

Debe existir un análisis y control apropiado sobre las cuentas dadas de baja por incobrables.

Se han de continuar las gestiones de cobro pertinentes de cuentas incobrables después de haber sido saneadas.

#### **1.16- Segregación de funciones**

Deberán segregarse las labores de los funcionarios y empleados en todos los niveles de la organización, de forma que ninguna persona tenga bajo su responsabilidad en forma completa una operación financiera o administrativa.

Se fijarán límites de las funciones de los empleados en todos los niveles, de forma que exista una separación entre la autorización, ejecución, registro y control de cada tipo de operación y la custodia de los recursos de la organización, a fin de



lograr una verificación oportuna, evitar errores y actos deficientes, irregulares o fraudulentos.

Esta segregación será definida de forma clara en la estructura estableciéndose los niveles de autoridad y responsabilidad, además se deben redactar reglamentos operativos y de funciones que contengan descripciones de cargos, manuales de funciones y procedimientos de cada unidad.

Ninguna persona desempeñará más de un cargo dentro de la misma organización, excepto los cargos de dirección y aquellos que por su competencia no sea incompatible con su atribución principal a los efectos de prevenir posibles conflictos de intereses.

#### **1.17- Sistema de registro contables**

Se establecerá un adecuado Sistema Contable sobre la base de devengados para el registro oportuno y adecuado de las operaciones financieras, que produzca variaciones en sus activos, pasivos, patrimonio en general; todas las cuentas de dicho Sistema Contable deberá incluir para el correcto ordenamiento y clasificación de las transacciones un catálogo de cuentas con sus respectivos manuales de procedimientos y una estructura definida para reportes de los informes financieros.

El sistema de registro contable deberá producir Estados Financieros sólidos, confiables y consistentes que presenten la situación financiera, resultados de las operaciones y flujos de efectivo.

#### **1.18- Documentos de respaldo**

En la estructura de control interno todas las operaciones financieras o administrativas obligatoriamente contará con la suficiente documentación que la



respalde y justifique, debe estar disponible para su verificación y control expresada con original y a nombre de la organización.

Un organismo debe tener justificantes por escrito de su estructura de control interno, incluyendo sus objetivos y procedimientos de todos los aspectos pertinentes de sus operaciones.

Los documentos de respaldo justifican e identifican la naturaleza, finalidad y resultado de la operación y contienen los datos suficientes para el análisis.

Los documentos procesados serán invalidados para impedir una nueva utilización; además deberán archivarse en orden cronológico y numérico sucesivo.

#### **1.19- Información financiera**

Uno de los objetivos de la adquisición del Sistema Micro Bank System (**MBS**) fue poder tener información financiera en tiempo y forma, bajo políticas, principios y metodología para consolidar las cifras de manera automática y reducir actividades operativas.

El interés es crear las condiciones necesarias para conocer en las bases las limitaciones existentes y experimentar el proceso de consolidación automática.

Dado que se está avanzando en la reducción de operatividades al estar integrado los distintos Módulos del Sistema, es responsabilidad del Gerente que las operaciones financieras se registren en el día que se ejecuten.

La entidad emitirá sus Estados Financieros mensuales extraídos del sistema, estos son: el Balance General y Estado de Resultado.

Con respecto al Sistema de Crédito se deberá emitir los siguientes informes mensuales:

- Resumen de solicitudes, créditos aprobados, colocaciones.
- Afectación de la cartera por analista y cartera vigente.
- Clasificación de cartera por sector económico.



Deberá adjuntarse a los informes las conciliaciones (método de reporte) soportándolo con copia del auxiliar y fotocopia del estado de cuenta bancario.

## **2- Cartera de crédito**

Se incluyen todos los financiamientos otorgados por la organización, cualquiera sea su destino específico y la modalidad bajo la cual se pacten o documenten, para fines contables y basados en el Manual Unico de Cuentas. Los préstamos se clasificarán como: Vigente hasta 18 meses, Mayores de 18 meses, Prorrogados, Reestructurados, Vencidos en Cobro Judicial. De igual manera se incluirán los intereses y comisiones que devengue la cartera acumulada. En éste mismo concepto se incluye la provisión para la incobrabilidad de créditos de dudosa recuperación.

El otorgamiento de créditos a los pequeños y medianos empresarios, es la principal actividad a la que se dedica Créditos, S.A. Estos créditos se otorgan para diversos fines como: reparación de viviendas, comercio, pequeña industria, compraventa de ganado, gastos personales, servicios, etc. y los montos desembolsados dependen de los requisitos de orden financiero, legal, moral, capacidad técnica y administrativa establecidos en la política general de crédito, reglamento del programa y línea de financiamiento a utilizar.

### **2.1- Políticas de crédito**

Las políticas de crédito de la empresa establecen lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuanto se le debe conocer. La empresa no sólo se ocupa de establecer las normas de crédito, sino de aplicarlas correctamente al tomar decisiones. Además la empresa impulsa el desarrollo de las fuentes de información de crédito y los métodos de análisis de dicha información. Cada una de estas políticas crediticias son importantes para la administración eficaz de las cuentas por cobrar. Una aplicación errónea de una



---

buena política de crédito, o la inadecuada instrumentación de una deficiente política, no producirá nunca resultados óptimos.

## **2.2- Características del crédito**

### **➤ Agilidad en la revisión y otorgamiento del préstamo**

Las necesidades de capital de trabajo de los empresarios y demás prestatarios son apremiantes, muchos prefieren caer en manos de usureros antes que un proceso de solicitud de crédito largo y complicado. El diseño de formularios simples de llenar, la asesoría y un sistema de análisis rápido permiten procesar y desembolsar los préstamos en un plazo no mayor de siete días laborables, por lo que el crédito debe ser oportuno y suficiente, ya que sólo de esta forma puede satisfacer las necesidades del beneficiario.

### **➤ Condiciones flexibles de crédito**

El monto, plazo y el calendario de pago se adaptan a las necesidades y capacidad de pago del prestatario y a lo establecido por las fuentes de financiamiento, procurando siempre la rotación máxima de la cartera para que el programa de crédito sea rentable y sostenible.

### **➤ Tasas reales no-subsidiadas**

El costo del crédito comprende el precio del dinero y el servicio de administración del crédito (riesgo, formalización, cobro, registros, seguimiento, recuperación corriente) además de la capitalización del fondo. La aplicación de tasas reales permite la autosostenibilidad.

### **➤ Fomento de un fondo de garantía**

Por medio de éste programa de crédito los clientes se brindan a sí mismos mayor seguridad económica ante situaciones imprevistas y se proveen de otra fuente de garantía certificada. El programa además fomenta el fondo como una forma de



---

solidaridad ante los prestatarios, que mediante la oportunidad de movilizar estos recursos locales, permiten financiar a otros clientes. Créditos, S.A. reconoce sobre éste fondo una tasa de mercado más mantenimiento de valor.

➤ **Graduación económica**

El crédito es un medio para incentivar el desarrollo familiar y empresarial o transformar las iniciativas económicas de la población en cualquier nivel en que se encuentre hacia escalas sociales y de producción más competitivas y de mayores ingresos, promoviendo de esta forma con otros organismos convenios de capacitación y asistencia técnica como un servicio colateral.

➤ **Cartera sana**

Todo préstamo debe recuperarse para lograr la sostenibilidad financiera y la cobertura de clientes, garantizando los recursos y el futuro de la institución.

➤ **Garantía sólida**

La recuperación de un crédito debe asegurarse a través de un análisis consistente reforzado por garantías reales, ya que es un elemento que permite la retornabilidad del crédito.

➤ **Atención personalizada**

Los Promotores de Crédito y Cajero(a) deben garantizar un acercamiento y relación constante con el cliente.

➤ **Orientaciones básicas**

Los siguientes lineamientos son una referencia básica para el personal involucrado en las operaciones de crédito:

1- Evitar la concentración de riesgo, préstamos grandes a un solo individuo, grupo o sector económico.



- 
- 2- Si existe duda acerca de la conveniencia de la aprobación del crédito por razones políticas, económicas o familiares, dar al Comité de crédito el beneficio de la duda y no autorizarlo y/o aumentar los créditos de manera que el cliente no los pueda cumplir.
  - 3- Si existe “duda razonables” sobre la integridad de algún cliente y/o existe el peligro de recuperar el crédito, cortar la relación.
  - 4- Evitar préstamos a largo plazo y con un pago sustancial al vencimiento, la rotación de capital es la clave para el desarrollo de la empresa, con excepción de aquellos créditos que corresponden a programas especiales.
  - 5- Créditos aún del sector pecuario deben tener capacidad de pagar al menos los intereses corrientes mensualmente, por lo que se considera el total de las fuentes de ingresos del productor y no solo del rubro a financiar.
  - 6- Verificar el ciclo de generación de valores de la empresa o de la familia, así como las diferentes fuentes de pago, para relacionarlo con el plazo, monto a financiar, frecuencias de pago y garantías.
  - 7- Como regla general el financiamiento no debe ser mayor al patrimonio de la empresa. El riesgo nunca debe llevar a Créditos, S.A. a ser dueño de la empresa.
  - 8- Evitar en lo posible como sujetos de créditos o fiadores a militares en servicio activo, sacerdotes, abogados, diputados, políticos y personas mayores de 60 años.
  - 9- Se hará un trato diferenciado y especial a los clientes que sean clasificados como excelentes.
  - 10- Salvo casos en que se establezca lo contrario, cuanto mayor sea la cuantía del crédito, mayores serán las jerarquías crediticias de los funcionarios que intervengan en su evaluación, calificación, aprobación o negativa.
  - 11- Ningún funcionario de crédito podrá aceptar un regalo, presente o favor de parte de un cliente, porque significa la posibilidad de una situación de conflicto de intereses para el funcionario de crédito, para su cliente o para la dirección de Créditos, S.A.



12- Los casos de excepción y que no haya manera de evitarlos, se deberán reportar a la Gerencia General.

## **2.3- Sujeto de crédito**

### **2.3.1- Definición**

Son sujetos de créditos los pequeños y medianos empresarios rurales y urbanos, sean estos, personas naturales o jurídicas, radicados en el Municipio de Telica y sus alrededores dedicados a la producción agropecuaria, comercio, industria, servicios etc. que reúnan los requisitos de orden financiero, legal, moral, capacidad técnica y administrativa, establecidos por la política general de crédito y/o el reglamento del programa o línea de financiamiento a utilizar.

También son sujetos de crédito las personas asalariadas que a través de convenios con sus empresas o individualmente soliciten a título personal o para vivienda.

### **2.3.2- No son sujeto de crédito los solicitantes siguientes:**

- 1- Que estén atrasados en el reembolso de sumas de capital o intereses de obligaciones con la empresa.
- 2- Que sus créditos hayan sido honrados con descuentos o concesiones especiales o hayan sido calificados equivocadamente como buenos clientes.
- 3- Personas jurídicas que tienen obligaciones pendientes con Créditos, S.A; instituciones crediticias que solicitan crédito como cliente nuevo, cuando estas han cambiado su razón social, conservando su estructura económica y socios.
- 4- Que no ofrezcan garantía a satisfacción de Créditos, S.A.
- 5- Por dificultar su recuperación, se excluyen también a mayores de 60 años, así como abogados, militares activos, sacerdotes y pastores.



---

### 3. Disposiciones generales

#### 3.1- Montos máximos

Para todos los rubros un cliente no puede recibir mas de \$ 20,000.00 de financiamiento para actividades de corto plazo y no más de \$ 35,000.00 para largo plazo. Los montos que se aprueban están en concordancia con el flujo de caja y la capacidad de pago del solicitante.

#### 3.2- Tasa de interés y comisión

La tasa de interés que cobra Créditos S.A, es del 3% mensual sobre saldo. El costo financiero está conformado por la tasa de interés vigente oficializada por el BCN, más la tasa por administración del crédito. Se cobra comisión por tramitación del 3% sobre monto aprobado, se aplica una tasa (penal) correspondiente al 25% adicional a la tasa corriente, cuando un crédito o porción de este se encuentre en mora y una tasa del 0.50% mensual de mantenimiento de valor.

#### 3.3- Plazos de vencimiento

Para garantizar la recuperación del crédito en tiempo y forma es importante que el mismo cuente con un plan de pago.

- **Corto plazo:** es un período de tiempo hasta de doce meses que se otorga al deudor para el pago de los créditos de capital de trabajo, habilitaciones agrícolas anuales, actividades ganaderas, comerciales y servicios.
- **Largo plazo:** se considera largo plazo, los préstamos pactados mayores de doce meses que se autoriza al deudor para el pago de los préstamos de inversiones, agrícolas, ganaderas, infraestructura, vivienda, etc. de conformidad a lo estipulado o la fuente de recursos.



---

### 3.4- Formas de pago

- **Créditos de corto plazo:** la forma de pago puede ser semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual, y para su determinación se toma en cuenta el flujo de caja de la unidad económica a financiar, fecha de producción, procesamiento y comercialización.
- **Créditos de largo plazo:** la forma de pago puede ser mensual, trimestral, semestral o anual; su determinación está sujeto al tamaño de la inversión, la capacidad de pago, la generación de ingresos y lo que establezca la política de la fuente de recursos utilizada.

### 3.5- Período de gracia

Se otorga período de gracia para el pago del principal en aquellos proyectos que por su naturaleza no generan ingresos inmediatos dificultando al inicio del mismo el retorno del crédito.

### 3.6- Garantías

- **Créditos de corto plazo:** las garantías pueden ser fiduciarias, prendarias e hipotecarias, sobre bienes cuyo valor mínimo sea equivalente a 1.5 veces, el monto del crédito más sus costos financieros.
- **Créditos de largo plazo:** indefectiblemente son garantizados con hipoteca de primer grado sobre los bienes inmuebles que satisfagan las necesidades de cobertura de riesgo, sin demérito que sea sobre la propiedad en donde se efectúe la inversión.

### 3.7- Requisitos generales para la solicitud de crédito

#### Requisitos:

- Fotocopia de cédula.
- Plan de inversión.



- Detalle de ingresos y egresos.
- Constancia salarial.
- Fotocopia de matrícula del negocio.
- Inventario de mercadería y/o productos.
- Inventario mobiliario y equipo.
- Llenar la solicitud de crédito.

**Fiador:**

- Fotocopia de cédula
- Copia de colilla de INSS.
- Constancia salarial.

**Garantía prendaria:**

- Facturas originales de los bienes o electrodomésticos.
- Declaración jurada.

**Garantía hipotecaria:**

- Escritura original de la propiedad y copia de la misma.
- Libertad de gravamen.
- Avalúo catastral municipal (hoja del SISCAT).
- Solvencia municipal.

#### **4. Productos financieros**

##### **4.1- Agrícolas**

El usuario debe poseer experiencia al menos de cinco años en la actividad productiva a financiar, contar con las debidas relaciones y/o alianzas para comercializar el producto, preferiblemente ser el dueño de la propiedad objeto de inversión. Además, tener disposición para inducirse en la práctica productiva amigable con el medio ambiente.



---

#### **4.1.1- Monto a Financiar**

El financiamiento del rubro agrícola de corto plazo será por el monto que arrojen las fichas de costo de producción, elaboradas por Créditos, S.A. como parámetro de referencia para la utilización de recursos.

La capacidad de pago se mide incluyendo las necesidades financieras de la Unidad económica, así como las necesidades familiares, partiendo del análisis integral de las diferentes actividades productivas.

#### **4.1.2- Destino del financiamiento**

Habilitación de corto plazo para cultivos anuales y/o por época que involucra las actividades de:

- Preparación de tierra.
- Adquisición de insumos.
- Costos de siembra.
- Costos de labores culturales
- Costos de asistencia técnica.
- Costos de recolección y comercialización.

Inversiones de largo plazo para cultivos perennes, que involucra además de los conceptos indicados para habilitaciones de corto plazo, los siguientes:

- Costos de infraestructura.
- Costos de adquisición o reparación de maquinaria.
- Sistema de riego.

#### **4.2- Ganaderos**

Éste producto está dirigido a aquellos productores, que presentan las condiciones mínimas para la explotación ganadera, tanto mayor como menor, que posean al menos cinco años de experiencia y que estén dispuestos a desarrollar actividades dirigidas a implementar un sistema de explotación agrosilvopastoril, que conlleve a la diversificación y sostenibilidad del medio ambiente.



#### **4.2.1- Monto a financiar**

El financiamiento se determina, conforme lo establecido en la guía técnica, para analizar solicitudes de Préstamos Ganaderos a corto plazo, en sus modalidades; novillos de Engorde, Novillos de Desarrollo, Retención de Ganado Mayor y Ganado Menor. Demás condiciones se regirán por políticas especiales, conforme las condiciones de los fondos, incluyendo préstamos ganaderos a largo plazo.

#### **4.2.2- Destino del financiamiento y plazo**

Créditos, S.A. financia todos los rubros involucrados dentro de las explotaciones ganaderas mediante estudios técnicos que demuestren su rentabilidad, entre ellos:

##### ➤ **Corto Plazo**

##### **Ganado Mayor**

Retención de toretes nacidos en finca.

Compra de novillos de desarrollo.

Compra de novillos de engorde.

Capital de trabajo.

Asistencia de semilleros de pastos.

Asistencia técnica.

##### ➤ **Ganado Menor**

Avícola: producción de huevos y carne.

Porcino: crianza, desarrollo y engorde.

Explotación de pelibuey.

##### ➤ **Largo Plazo**

Vacas o vaquillas reproductoras.

Mejoramiento genético: adquisición de sementales puro e inseminación artificial.

Infraestructura.

Siembra de pastos.

Sistema Sillvopastoril.

Sistemas de riego.



---

#### **4.2.3- Requisitos**

Adicional a los requisitos generales, el usuario del financiamiento para ganado mayor, deberá presentar la matrícula de fierro.

#### **4.3- Comerciales, industriales y de servicio**

##### **4.3.1- Características**

Éste producto está dirigido a financiar a la pequeña y mediana empresa, de carácter asociativo e individual, consideradas estratégicas, para el desarrollo económico en determinado territorio y por su incidencia en la generación de empleo.

##### **4.3.2- Monto a financiar**

El financiamiento otorgado para estas actividades tendrá carácter complementario a los recursos que aporte el solicitante, siendo el monto máximo de financiamiento lo establecido en las disposiciones generales, siempre y cuando, se asegure el retorno del crédito en la fecha de vencimiento a pactar.

##### **4.3.3- Destino del financiamiento**

**Capital de trabajo:** compra de mercadería, reparación de maquinarias, equipos etc.

**Inversiones Fijas:** compra de maquinaria, equipo, infraestructura etc.

##### **4.3.4- Plazo**

**Capital de trabajo:** hasta 12 meses.

**Inversiones fijas:** conforme las condiciones de fondos especiales.



---

#### **4.4- Vivienda.**

##### **4.4.1- Característica**

Los usuarios de este producto, son familias que habitan en los barrios populares o bien proyectos de construcciones de vivienda que impulse Créditos, S.A. a través de fondos especiales.

##### **4.4.2- Monto a financiar**

El monto a financiar no debe afectar más del 30% de los ingresos familiares del usuario.

##### **4.4.3- Destino del financiamiento**

El financiamiento esta dirigido a la reparación, ampliación y construcción de viviendas.

##### **4.4.4- Plazo**

**Reparación y ampliación de vivienda:** hasta 18 meses.

**Construcción de vivienda:** hasta 180 meses.

##### **4.4.5- Requisitos**

Además de los requisitos generales, el demandante debe:

- Poseer título de propiedad o documentos en vías de legalización del lote de terreno en que construirá.
- Presentar escritura a su nombre en caso de reparación y/o ampliación de vivienda.
- Para créditos de vivienda nueva, no debe ser poseedor de otra vivienda.
- Presentar constancia de ingresos familiares.



---

## **4.5- Desarrollo familiar**

### **4.5.1- Característica**

Es un producto orientado a cubrir las necesidades de financiamiento personales a empleados y/o trabajadores de empresas y cuya recuperación se establece a través de deducción de las cuotas vía planilla.

### **4.5.2- Monto a financiar**

El monto a financiar puede alcanzar de forma gradual, hasta cuatro veces el salario del empleado y las cuotas no podrán afectar en más del 30% a dicho salario.

### **4.5.3- Destino del financiamiento**

El destino del financiamiento será para cubrir: gastos médicos, escolares y otros que de manera urgente requieren los empleados.

### **4.5.4- Plazo**

No podrá ser mayor de dieciocho meses.

### **4.5.5- Requisitos**

Además de los requisitos establecidos en lo general deberá de requerirse los siguientes:

- Firma de convenio con la empresa que será atendida.
- Constancia de salario del empleado.

### **4.5.6- Otros**

Créditos, S.A. puede crear otros productos financieros de acuerdo a las exigencias del mercado, para lo cual se establecerán políticas especiales para cada producto y formarán parte de estas políticas.



---

## 5. Análisis de la solicitud de crédito

El Oficial de Crédito, debe asegurarse que el solicitante califica como sujeto de crédito y deberá tomar en cuenta, al menos los siguientes criterios:

- Experiencia del solicitante en la actividad.
- Que el rubro y la gestión donde se realizará la inversión solicitada sean considerados económica y técnicamente viables.
- Que exista voluntad y capacidad de pago, esta última medida como la relación entre el servicio de la deuda (principal más interés) y los ingresos netos antes del servicio de la deuda para el mismo período.
- Esta relación será calculada tanto para el nuevo préstamo como los demás adeudos del cliente (exposición de riesgo).
- Si el resultado del cálculo no excede el 50% se considera buena capacidad de pago.
- En los casos en que el servicio de la deuda sea mayor al 50% de la capacidad de pago, no se otorgará el crédito solicitado o bien, se adecua el monto del préstamo y el plazo siempre y cuando se logre la rotación de la cartera en el corto plazo.
- Que la solidez económica del deudor y/o garante(s), sea satisfactoria a criterio de Créditos, S.A. la cual debe medirse como el grado de endeudamiento que relaciona el total de pasivos incluyendo el crédito solicitado del cliente con sus respectivos patrimonios (capital más reservas).
- Verificar que el cliente participe con sus propios recursos económicos en la ejecución del proyecto, de conformidad a lo establecido por la fuente de recursos.
- Que las referencias comerciales (mínimo dos) que presenten los clientes de créditos comerciales o industriales, satisfagan las exigencias de Créditos, S.A. y las mismas sean verificables.



---

## 5.1- Preparación de la presentación al Comité de Crédito

### 5.1.1- Hoja de presentación de caso al comité

Como principio general, la hoja deberá ser llenada de la manera mas completa posible, a efectos de que el comité que deba evaluar y calificar los riesgos propuestos, tengan a su disposición todos los elementos principales de juicio, resumidos en este documento.

Se deberá poner especial atención a la correcta y completa presentación de:

- Riesgos existentes, según en el Manual de Crédito, con relación a la determinación de los cuales, el ejecutivo o funcionario de cuenta es responsable de juzgar la racionalidad de la información que reciba respecto de riesgos de las varias fuentes que a tal efecto existen dentro de Créditos, S.A. basándose en: su conocimiento del cliente, las revisiones que haya realizado del expediente del mismo, etc.
- Garantías existentes, explícitamente detalladas; garantías propuestas, para los nuevos préstamos.
- Comentarios claros que resuman los motivos por los cuales, quienes presenten la operación considera que los riesgos propuestos son razonables.

En la sección propuesta del Oficial de Crédito, se deberán cubrir principalmente las siguientes áreas: propósito y forma de pago.

- Cambios significativos en la situación del negocio, incluyendo aspectos económicos, competitivos y políticos.
- Evaluar capacidad y honestidad del cliente y particularmente cambios en la gerencia que puedan afectar la condición del mismo.
- Comentar sobre la información financiera reciente, enfatizando razones de cambios en los resultados operativos, capacidad de pagos y estado de situación; además adjuntar copia de la evolución económica financiera preparado en conexión con la propuesta de crédito si lo hubiere.



- Comentar sobre la rentabilidad de la cuenta.
- Comentar sobre la clasificación adversa, si fuere el caso.
- Identificar riesgos más importantes en la propuesta de crédito e indicar claramente como han sido cubiertos (garantías, condiciones, etc.).

### **5.1.2- Documentos de respaldo**

Solicitud presentada por el cliente con sus respectivos anexos:

- Inventario.
- Plan de inversión.
- Estado de cuentas.
- Hoja de garantía.
- Valoración técnica.
- Revisión de documentos legales.
- Informes, certificaciones, apuntes, etc., respecto de la verificación de referencias y demás procesos de solvencia moral.
- Estudios macroeconómicos generales o sectoriales que han incidido en el proceso analítico.
- Estados financieros, anexos, formularios, cuadros y demás elementos relacionados al análisis financiero realizado.
- Expediente del cliente, debidamente ordenado.

### **5.2- Presentación al comité**

La presentación de préstamo propuesto al respectivo comité podrá ser hecha en grupo a los miembros que lo integran.

#### **Exposición oral inicial:**

El funcionario de crédito responsable y proponente, hará una breve exposición oral, la cual incluirá:

- Una breve reseña del cliente, su actividad económica y la actual situación de su sector de actividad económica.



- Un resumen de los elementos de decisión, previos al análisis financiero (solventía moral, aspectos jurídicos, sujeción a planes operativos, presupuestos y correspondientes cupos de disponibilidad).
- Un resumen de las conclusiones a las que ha llegado el análisis financiero.
- Un resumen de las características y condiciones del crédito, incluidas garantías de los préstamos existentes y del comportamiento del cliente con relación a los mismos.
- Caracterización del plan de inversión.
- Un resumen de las características y condiciones, incluidas garantías de los créditos propuestos.

#### **5.2.1- Evaluación y calificación**

Los miembros del comité, solicitan al Funcionario de Crédito proponente las ampliaciones, aclaraciones, presentación de documentos y demás que consideren necesarias para informarse adecuadamente.

Ellos pueden introducir modificaciones y/o adiciones a las características y condiciones, previa calificación final del crédito propuesto.

#### **5.2.2- Aprobación y evidencia**

Los miembros del comité juzgarán, si los créditos propuestos representan o no riesgos razonables y en consecuencia las aprobarán o denegarán.

Un préstamo es aprobado, cuando esté a favor el número de miembros del comité al que corresponde calificarlo. La evidencia de aprobación en comité se da por medio de la firma de los miembros en el Acta de Comité que emite el **MBS** (Micro Bank System).



---

## **6. Condiciones de financiamiento**

### **6.1- Regulaciones sobre soporte legal de una adecuada contratación crediticia**

A continuación se presentan aspectos de soporte legal que los Oficiales de Crédito deberán de tomar con suma consideración en toda contratación crediticia.

#### **6.1.1- Bases legales para la formalización de créditos**

1. Como requisito indispensable de cada operación de crédito, se requerirá siempre la presentación de la fianza solidaria, la que deberá reunir las condiciones de idoneidad para ser aceptada.

2. Cuando se requiera como garantía prenda agraria o industrial, se debe adjuntar también la constancia registral del bien inmueble en que se hará la inversión.

Estas constancias no podrán tener una antelación mayor de setenta y dos horas con relación a la fecha de su presentación a Créditos, S.A. Así mismo, en los créditos de prenda agraria o industrial sobre vehículos, equipos y maquinarias, se deberá identificar plenamente la prenda, con reseña de marca, motor, chasis, serie, etc., para evitar sea sustituida la garantía.

En los casos que sean personas jurídicas los que constituyen la prenda, se debe nombrar depositario a una persona natural, para los efectos del apremio corporal en los casos conducentes.

3. Cuando el crédito amerite el respaldo de garantía hipotecaria, se debe acompañar el título de propiedad y constancia registral sobre la situación de gravámenes del bien, así como su respectivo avalúo.

#### **6.1.2- Prohibiciones generales**

a. Los miembros de la Junta Directiva, funcionarios y empleados permanentes o contratados de Créditos, S.A. no podrán obtener créditos o adquirir activos de riesgo con el mismo, salvo los otorgados de conformidad con las políticas de personal vigentes.



b. No serán sujetos de crédito, las personas naturales o jurídicas con incapacidad legal para contratar, o hayan sido objetos de saneamiento de cartera.

c. No se podrán autorizar préstamos para el pago de pasivos, compra de tierra, (salvo aquellos fondos especiales que lo contemplen), comercio ilícito que atente contra la moral y las buenas costumbres.

d. No se otorgarán fianzas o garantías bancarias para asegurar obligaciones cuyos montos, plazos y condiciones sean indeterminados.

e. No se financia a deudores que aparezcan en listados de centrales de riesgo.

f. Otras prohibiciones:

- Compra de terrenos.
- Pago de deudas con terceros.
- Deforestación.
- Negocios ilícitos e inexistentes.

## 7. Elementos fundamentales del análisis de crédito

### 7.1- Indicadores sociales

➤ **Cantidad de dependientes:** sirve para analizar el riesgo del crédito. El análisis consiste en tomar el total del ingreso familiar y dividirlo entre la cantidad de dependientes para conocer el gasto por persona y el tipo de gasto que puede cubrir con ese monto.

Ej. En una panadería, el ingreso familiar es de C\$ 3, 000.00 mensual y el número de miembros de la familia es de 8 personas, significa que cada persona dispone para gastar C\$375.00 mensuales o sea C\$12.50 diario.



---

Esta información nos indica que el ingreso sólo alcanza para alimentación. Si existen gastos extraordinarios por diversos motivos, utilizarán parte de la ganancia de la empresa lo que incidirá en su capacidad de pago.

➤ **Tener capacidad empresarial:** éste indicador permite saber si el empresario tiene interés y capacidad para desarrollar su empresa a través de los tipos de registro y controles que lleva, del dominio del proceso productivo o años de experiencia en la actividad que realiza, si tiene trazada la estrategia de su empresa tomando en cuenta sus capacidades y recursos y si está claro de la necesidad del crédito y cual es la inversión a realizar.

➤ **Otros**

**Ser responsable** en el cumplimiento de los compromisos contraídos. Éste indicador lo verifica el promotor a través de los vecinos o clientes del empresario.

**Ser reconocido** por la comunidad como persona honesta.

**No tener problemas** de alcoholismo.

**Edad del empresario,** si es menor de edad la ley no permite que asuma compromisos públicos ni privados. Si es mayor de 60 años se debe valorar si es una persona dinámica y con vitalidad. Para una mayor seguridad de la recuperación del crédito en este caso se establecerá que un familiar cercano sirva como codeudor.

**Años de experiencia** en el negocio.

**Experiencia crediticia:** si el empresario ha tenido crédito anteriormente logrará una mejor administración y pago del crédito. Además, proporcionará información



sobre su responsabilidad crediticia. En el caso de no contar con experiencia, necesitará mayor asesoría y seguimiento por parte del promotor.

## 7.2- Indicadores económicos

- **Tipo de negocio:** indica elementos importantes para el análisis de crédito dado que los márgenes de ganancia varían debido a que la rotación de inventarios es diferente en cada una de las actividades del sector comercio, servicio y producción. También existen diferencias en cuanto al nivel de costos y de inversión requerida.
- **Destino del crédito:** para Capital de Trabajo, es importante valorar si los productos o mercaderías que comprará no existen o hay pocas unidades en su inventario. Si es para compra de materia prima se da a conocer el porcentaje de incremento en la producción y el número de unidades a producir. El crédito para Capital de Trabajo no debe ser para acumular inventarios, sino para necesidades claras y específicas de la empresa.

Para activos fijos es importante valorar en cuanto se incrementa la capacidad instalada de la empresa para ampliar la cobertura de los productos o servicios a ofrecer. Si es para modernizar parte o todo el proceso productivo que mejore la calidad del producto y en cuanto va a incrementar las ventas o las ganancias.

Los solicitantes de crédito que cuentan con un ingreso proveniente de salario deberán presentar constancia emitida por el empleador en que aparezca el salario devengado, periodicidad y antigüedad, el cual debe ser verificado por el promotor.

- **Garantías:** el cliente debe ofrecer garantías que cubran del 125 % al 150 % de su préstamo, válido para todas las modalidades de crédito.

Pueden usarse fiadores, garantías prendarias e hipotecarias según los siguientes criterios:



- **Estratos de mercado:** está relacionado con los clientes actuales que adquieren sus productos. Esto da la seguridad de las ventas del negocio y por consiguiente garantiza su capacidad de pago. Si la empresa no tiene claro su mercado es difícil realizar la proyección de sus ventas.
- **Estacionalidad de las ventas:** este indicador permite al empresario planificar sus requerimientos de crédito, en qué meses demandará mayor o menor cantidad de capital para trabajar.

### 7.3- Indicadores financieros

- **Margen de rentabilidad:** permite determinar la capacidad de la empresa para cubrir sus costos y la solvencia que tiene para asumir un crédito.
- **Rotación de inventarios:** se obtiene de dividir el costo de las materias primas e insumo del mes que aparece en el Estado de Resultado entre las materias primas e insumos del Balance General. Este cálculo es válido para empresas productivas.

En el caso de empresas de comercio se divide el valor de mercadería del Estado de Resultados entre mercadería del Balance General. Este resultado en ambos casos indica cuantas veces rota el inventario en el mes.

### 8. Recuperación de crédito

La recuperación de crédito es el pago que recibe Créditos, S.A. por parte de un cliente en concepto de abono o cancelación de los préstamos que le fueron otorgados.



---

### **8.1- Tipos de recuperación**

- Recuperación corriente o administrativa.
- Recuperación prejudicial.
- Recuperación judicial.
- Recuperación por adjudicación de bienes.

### **8.2- Procedimientos de cobranza**

El procedimiento de recuperaciones de Créditos, S.A. se inicia con el otorgamiento del crédito. Desde ese momento se ejerce un seguimiento y control continuo a la recuperación a través de los reportes que origina el sistema.

En cuanto al seguimiento de la morosidad se toma en cuenta lo siguiente:

#### **8.2.1 - Recuperación corriente o administrativa**

**8.2.1.1- Seguimiento:** incluyen recordatorios, telegramas, visitas a clientes y fiadores y llamadas telefónicas, avisos de cobro a los clientes con créditos en situación morosa.

Durante las visitas el Oficial de Crédito debe inspeccionar y tomar en cuenta la existencia de bienes del negocio y/o del deudor que refuerce la garantía en caso de llegar a una reestructuración del crédito o bien la toma de decisión para su debido traslado de la recuperación prejudicial o judicial en manos del abogado.

En las visitas al cliente se averiguan las causas del incumplimiento del abono del cliente. Esto se logra al momento de la entrevista o diálogo.

En esta etapa de arreglo con el cliente es importante la visita del Oficial de Crédito, para que el cliente comprenda que existe un compromiso moral y legal ante la institución, puede disponer para llegar a un arreglo voluntario con Créditos, S.A. o conceder un bien en dación de pago.



---

---

### **8.2.1.2- Instrumento de negociación crediticia:**

#### **a- Prórroga:**

Para el otorgamiento de prórroga, se debe hacer una solicitud formal por escrito y debidamente documentada la cual será evaluada basándose en el vencimiento del préstamo, la capacidad de pago del prestatario. En caso que este ocultase información o desvalorice la nueva prenda o garantía se le cancelará la prórroga.

La autorización de una prórroga se discutirá en las sesiones de trabajo de la sanidad financiera, presidida por el Gerente General y / o Gerente de Crédito.

#### **b- Reestructuración:**

Constituye una modificación de los términos y condiciones pactadas originalmente, tales como tasas de interés, garantías y forma de pago.

Esta se da en casos que están fuera del control del prestatario, tales son los casos como: sequías, epidemias, inundaciones, guerra, enfermedad, etc. Para tales casos el deudor debe presentar carta solicitud de la reestructuración directamente al Gerente de la empresa, la cual será discutida por el Comité de Crédito para su aprobación.

#### **c- Asunción de adeudos (novación):**

La asunción de adeudos o novación se considera como un crédito nuevo por cuanto es otra persona el nuevo deudor.

#### **d- Dación en pago:**

Se da cuanto el deudor no tiene capacidad de pago, dando en dación un bien (exceptuando los instrumentos de negociación crediticia) el cual garantice el crédito otorgado, todo esto bajo autorización del responsable de crédito.

En casos en que el cliente haya mentido, falseado u ocultado información, la institución acelera la cobranza o ejecución de las garantías.



**e- Otras disposiciones:**

- ❖ Para todo arreglo de pago se debe mejorar las garantías, cuidando una relación mínima de 2 veces el monto del préstamo.
- ❖ Queda prohibido extender prorroga y/o reestructurar créditos con capitalización de interés.
- ❖ El número de veces que se puede hacer un arreglo de pago de un mismo crédito estará determinado por la clasificación final del mismo, la cual nunca debe ser de riesgo grave.
- ❖ En toda reestructuración y/o asunción de adeudo se debe negociar el pago de los intereses corrientes y moratorios o al menos la comisión del saldo de capital.
- ❖ El examen de la situación debe ser realista, determinando la viabilidad del arreglo propuesto evitando que esto sólo signifique un arreglo mal logrado debido a que el cliente persiste como moroso al no darle respectivo seguimiento al caso.

**8.3 - Recuperación a través de asesoría legal**

**a- Recuperación prejudicial:**

Esta se da cuando un cliente falla con el pago de cuotas por más de 30 días de vencidas, para tal caso el abogado procederá a su cobro sin requerir de trámite legal.

**El cobro prejudicial se interrumpe cuando:** el cliente se presenta a actualizar sus cuotas o si solicita arreglo de pago. En caso de no existir estas condiciones, se envía una notificación oficial firmada por el gerente, para lo cual el cliente se deberá presentar a mas tardar 24 a 48 horas a realizar los pagos, de caso contrario el préstamo pasa a cobro judicial.



---

---

**b- Recuperación en cobro judicial:**

Consiste en llamar a los tribunales a los morosos por no pago.

Procedimientos para la ejecución de un cobro judicial:

a- Remisión de casos de cobros judiciales, esta debe contener los siguientes documentos:

- Evidencia de las gestiones de los cobros realizados.
- Cualquier otra información que se considere necesaria y útil.

**8.4- Recuperación por adjudicaciones de bienes**

Esta fase es posterior de la judicial, es decir, la posesión de los bienes dados en garantía hipotecaria y/o prenda pasan a ser propiedad de Créditos, S.A. considerándose como cancelada la deuda si el valor del bien adjudicado es igual al préstamo incluyendo los intereses.

**8.5- Normativas de recuperación**

El fin de estas normativas es que haya imparcialidad en la parte operativa de la recuperación de los créditos.

**8.6- Supervisión y seguimiento del crédito**

1- Los Oficiales de Crédito diariamente deben de revisar el listado de mora proporcionado por Micro Bank System, a fin de realizar las diferentes gestiones de cobro.

2- El Gerente se reúne con los Oficiales de Crédito al menos una vez a la semana para planificar acciones conjuntas para aquellos casos que lo ameritan y preparar la presentación de ellos ante el Comité de Crédito, recomendando arreglos de pago.

3- El Comité de Crédito mensualmente tiene una sesión de “Sanidad Financiera” con el Gerente de la entidad y los Oficiales de Créditos, donde se revisa la mora y estableciendo para estos arreglos de pago.



---

### 8.7- Cartera corriente

- 1- El logro de una buena recuperación inicia en la evaluación adecuada de la solicitud de crédito del cliente (capacidad de pago, situación financiera, el índice de endeudamiento y solidez del negocio del cliente).
- 2- Los abonos, amortizaciones o cancelaciones de crédito podrán ejecutarse a través de caja o bien por medio de visitas del programador de crédito, en cuanto al segundo caso se entrega un recibo provisional; efectuando su registro en el momento del pago a través de caja.
- 3- Cuando un préstamo corriente presente cuotas vencidas deberá enviar al menos dos avisos de cobros al cliente para la cancelación de la misma.
- 4- Para la acción de cobranza la empresa evalúa: la materialidad de la cuota a cobrar, el tipo de deudor y el plazo del crédito.
- 5- La empresa analiza al final de cada mes, los reportes proporcionados por el **MBS** (Micro Bank System), para poder efectuar recordatorios oportunos de cobro.
- 6- Los cobros efectuados por visitas de los gestores de cobro son programados, controlados y supervisados por el abogado contratado por sus servicios, en coordinación con la Gerencia, a través de un control de visita.
- 7- Los Oficiales de Crédito deben efectuar visitas programadas por segmentos a los clientes problemáticos a fin de evitar incurrir en situaciones vencidas.

### 8.8- Cartera morosa

- 1- El Gerente a través de los Oficiales de Créditos orienta a sus clientes actuales y potenciales acerca de los costos por pagos morosos y recuperación prejudicial y judicial, creando en ellos una actitud de pago.
- 2- Los préstamos que incurren en mora son trasladados contablemente a vencidos a partir de los 90 días.



- 3- Antes que un cliente incurra en mora o crédito vencido la empresa debe realizar arreglos de pago.
- 4- Si un cliente incurre en mora a éste se le envía dos avisos con copia a su fiador, en caso omiso éste es visitado por el responsable de crédito.
- 5- Los gastos de cobranza por mora serán cargados al cliente.
- 6- El Gerente debe investigar la causa de morosidad del cliente (razones de imposibilidad económica o por ausencia de voluntad de pago) para decidir que acción tomar, arreglo o juicio.
- 7- Todas las acciones de cobranzas estarán dirigidas en la recuperación de la cartera en mora entre 1 y 30 días, sin descuidar la mora comprendida en los demás rangos corriente y vencida.
- 8- La acción de cobranza pone mayor énfasis en los montos mayores que en los menores.
- 9- Toda solicitud de prórroga debe ser por escrito y antes del vencimiento del préstamo, justificando las razones.
- 10-El orden de la aplicación de un pago es:
  - a- Interés moratorio.
  - b- Interés pactado.
  - c- Gastos de cobranza.
  - d- Cuotas de amortización y su deslizamiento.
- 11-Las solicitudes de prórrogas son estudiadas por el Oficial de Crédito y presentadas al Comité de Crédito.
- 12-La Gerencia tendrá una lista negra de los clientes malos, a los cuales no se les dará un nuevo crédito. Ésta lista negra estará consolidada en el Módulo de Riesgo del **MBS** (Micro Bank System) y a la cual tienen acceso los Oficiales de Crédito.

### **8.9- Cobro prejudicial y judicial**

- a- El traslado de clientes de cobro prejudicial a judicial son determinados por el Gerente de la empresa.



- b- Antes de un proceder a un cobro judicial, el abogado contratado debe notificar al cliente para presentarse en 24 y 48 horas para realizar su pago o prórroga.
- c- Deberá probarse que el préstamo es irrecuperable y que además el cliente cuenta con bienes como garantía legalmente inscrito para cubrir la deuda más los gastos de juicio.
- d- Previo al proceso judicial se revisa la documentación del cliente, con el fin de comprobar su existencia.
- e- En casos en donde la recuperación del principal, intereses y gastos sea difícil, entonces es mejor encontrar un arreglo de pago o negociación.
- f- Cualquier cambio en las políticas de cobranza judicial será emitida por la Gerencia General y Junta Directiva.
- g- El orden de aplicación de un pago será igual al de la cartera morosa.

#### **8.10- Saneamiento de cartera**

- a- Se saneará una cartera en todos aquellos créditos los cuales son irrecuperables después de agotadas todas las vías, estableciendo la imposibilidad de pago del cliente en casos tales como: embargo en donde los bienes no logran cubrir el saldo, de quiebra, desastres naturales, por fallecimiento o desaparición del deudor y del fiador.
- b- Antes de sanear un crédito la Gerencia debe analizar la cartera clasificada como irrecuperable, para saber cuales deben ser saneados y cuales no y presentarlos al Comité de Crédito o Comité de Saneamiento de Cartera cada seis meses.
- c- La Gerencia General presentará a la Junta Directiva los casos de saneamiento para su aprobación.
- d- Antes de sanear una cartera el monto debe ser provisionado en los registros contables.
- e- El saneamiento de una cartera no debe ser mayor al monto a sanear aprobado por la Junta Directiva.



f- La lista de créditos incobrables deben ser enviados a la Gerencia General en el formato de Acta de Comité de Saneamiento de Cartera.

g- Cualquier monto saneado debe enviarse copia al expediente del Oficial de Crédito como parte de la evaluación de su desempeño, lo cual obviamente afectará incentivos, prestaciones laborales, estabilidad en el puesto de trabajo.

## 9- Descripción del sistema de cartera

Créditos, S.A. cuenta con un sistema automatizado el cual permite obtener información oportuna y veráz para el mejor desempeño organizacional. La base sistemática está denominada Micro Bank System desarrollado en plataforma Windows bajo un lenguaje de programación orientado a objetos como lo es el Visual Fox Pro Versión 3.0.

### 9.1- Módulos que conforman el sistema de cartera:

- a) **Módulo de administración de sistemas:** permite configurar el ambiente del sistema así como establecer los parámetros de las diferentes variables que se ocupan en los diferentes Módulos (período base de cobro de intereses, fecha de operación de sistema, etc.).
- b) **Módulo de créditos:** permite la administración de los créditos desde la solicitud hasta su cancelación y cuenta con las siguientes herramientas; reportes de resumen para comité e historial de los últimos cinco créditos que el cliente haya tenido con la institución, manejo de líneas de créditos y comisiones, pagarés y contratos, etc.



- 
- c) **Módulo de calificación (riesgos):** éste cuenta con una opción para definir parámetros de los diferentes criterios de calificación (días de mora, garantías, avalúos, hipotecarias, etc.).
  
  - d) **Módulo de reportes crediticios:** incluye reporte de cartera (saldos, recuperación, mora, etc.), reportes estadísticos (porcentaje de cartera por actividad y sector económico, destino, plazo del crédito, montos otorgados, etc.).
  
  - e) **Módulo de contabilidad:** permite la introducción de las partidas de diario, elaboración de cheques, manejo de cuentas bancarias, Estados de Resultados, Balances de Comprobación, Balances Generales, etc.
  
  - f) **Módulo de control de garantía:** permite la administración de los recursos captados del público en las diversas modalidades del fondo de garantía.



---

## HIPÓTESIS

La falta de un plan estratégico para la recuperación de cartera ha ocasionado la disminución en las utilidades de la empresa Créditos, S.A.



---

---

## DISEÑO METODOLÓGICO

- **OBJETO DE INVESTIGACIÓN:** conocer los procedimientos de administración y control que se han incumplido en el sistema de cartera, los cuales están influyendo en la disminución de las utilidades de la empresa Créditos, S.A.
  
- **TIPO DE INVESTIGACIÓN:** ésta investigación es de tipo descriptiva ya que se hizo una descripción de todos los procedimientos que la empresa Créditos, S.A. aplica en la administración y control de las cuentas por cobrar en función de la obtención del rendimiento.
  
- **DEFINICIÓN DE SUJETOS DE INVESTIGACIÓN:**
  - a- **Universo:** empresa Créditos, S.A.
  - b- **Población:** todos los trabajadores de la empresa (8 personas).
  - c- **Muestra:** el 63% de la población (corresponde a 5 empleados).
  - d- **Tipo de muestreo:** la muestra fue de forma no probabilístico y por conveniencia dado su facilidad, economía, comodidad, accesibilidad y homogeneidad de la población.
  
- **INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN:**
  - Fuentes primarias:** planteamiento de una encuesta a los empleados de la empresa.
  - Fuentes secundarias:** manipulación y exploración de los documentos que la empresa posee acerca del manejo de las cuentas por cobrar.
  - Otros:** verificación de documentos soporte Vs procedimientos, normas y políticas de crédito. Todo este proceso de investigación se realizó tomando en cuenta algunos aspectos del Informe COSO.



➤ **LAS VARIABLES DE ESTUDIO FUERON:**

- 1- Procedimientos para la promoción de los créditos.
- 2- Procedimientos para la colocación de los créditos.
- 3- Tratamiento para la recuperación de los créditos.
- 4- Políticas y estrategias de control.
- 5- Demanda de crédito según la cobertura.

➤ **PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:**

1. Introducimos la información captada en la encuesta a una hoja de excel en forma de tablas.
2. Utilizamos las tablas como fuente de origen para realizar los gráficos en excel en la opción Insertar, gráfico.
3. Luego copiamos las tablas y gráficos en word.
4. Y por último procedimos a hacer el análisis de los gráficos destacando lo más importante.

➤ **MATERIALES UTILIZADOS:**

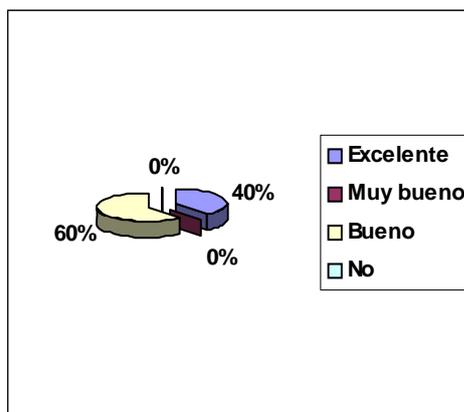
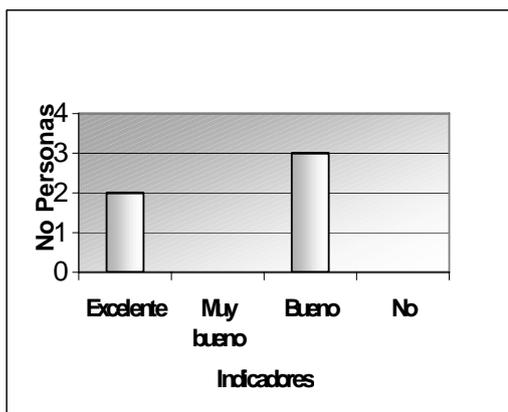
- 1 Computadoras.
  - 2 Papel bond.
  - 3 Memory flash.
  - 4 Disquete.
  - 5 Lapicero.
  - 6 Borrador.
- Etc.



**PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

1- ¿Considera que existe un adecuado ambiente de control que permita establecer la efectividad de los procedimientos y políticas en la entidad?

Indicadores	No Personas	Porcentaje
Excelente	2	40
Muy bueno	0	0
Bueno	3	60
No	0	0
Total	5	100%

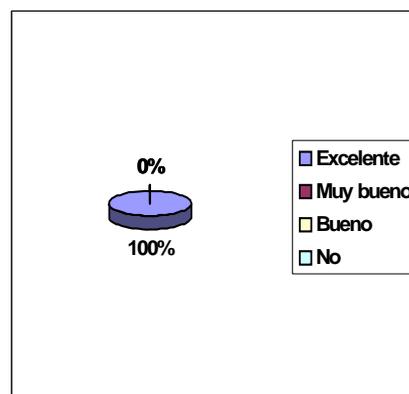
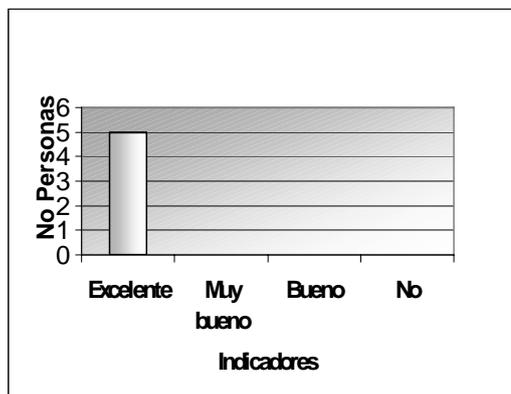


El 40% de los empleados consideran excelente el ambiente de control de Créditos, S.A. y el 60% bueno, es decir, que existe un ambiente que fortalece las políticas y procedimientos, lo cual podría permitir la efectividad del control de los créditos.



2- ¿Cuenta con un sistema financiero contable efectivo, capaz de identificar, registrar y cuantificar las operaciones de la entidad?

Indicadores	No Personas	Porcentaje
Excelente	5	100
Muy bueno	0	0
Bueno	0	0
No	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

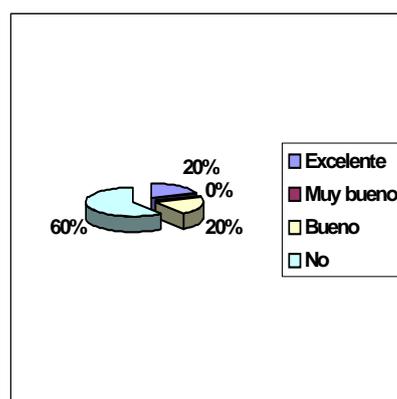
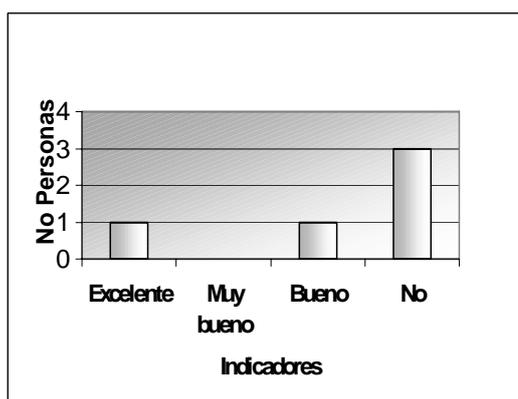


El 100% de los empleados consideran que el sistema utilizado en la empresa es efectivo y capaz de identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que se realizan.



**3- ¿Se aplican procedimientos de control preventivos que permitan evitar errores durante el proceso y desarrollo de las operaciones?**

Indicadores	No Personas	Porcentaje
Excelente	1	20
Muy bueno	0	0
Bueno	1	20
No	3	60
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

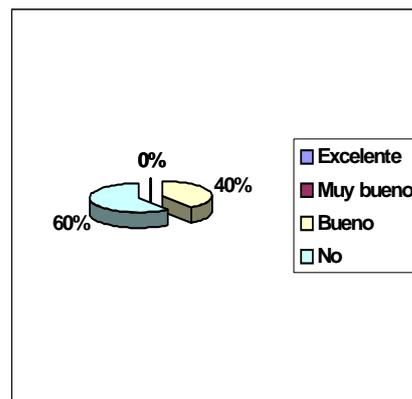
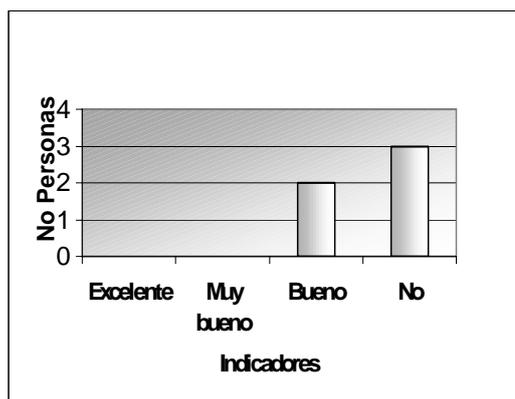


La mayoría coinciden en que no se aplican procedimientos de control preventivos durante el desarrollo de las operaciones, lo cual limita la efectividad del control en situaciones como: malos entendidos de instrucciones, errores de juicios, descuido, intereses personales o si la gerencia hace caso omiso de ciertas políticas y procedimientos.



4- ¿Existe una adecuada segregación de funciones y responsabilidades del personal en la empresa?

Indicadores	No Personas	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	0	0
Bueno	2	40
No	3	60
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

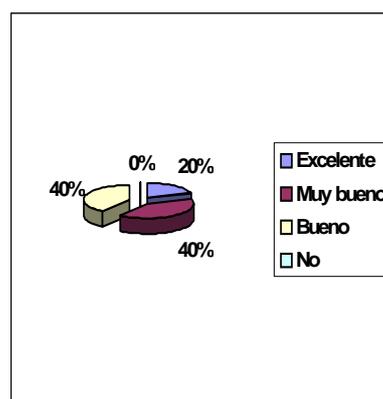
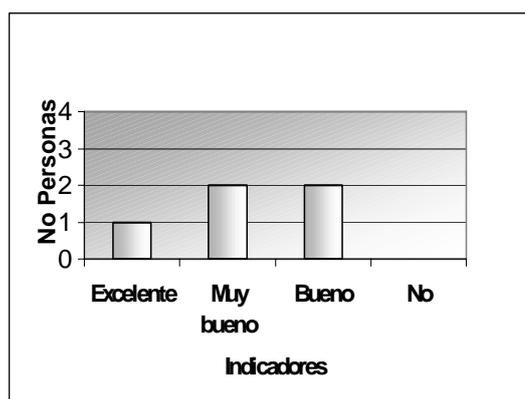


El 60% considera que no existe una adecuada segregación de funciones y responsabilidades del personal, puesto que no existe una separación adecuada entre la autorización, ejecución, registro y control de cada tipo de operación a fin de lograr una verificación oportuna, evitar errores, irregularidades en beneficio de terceros y actos deficientes, mientras que el resto no opina igual.



5- ¿Están establecidas claramente por escrito las políticas de crédito y otras disposiciones legales y reglamentarias de la entidad?

Indicadores	No Personas	Porcentaje
Excelente	1	20
Muy bueno	2	40
Bueno	2	40
No	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

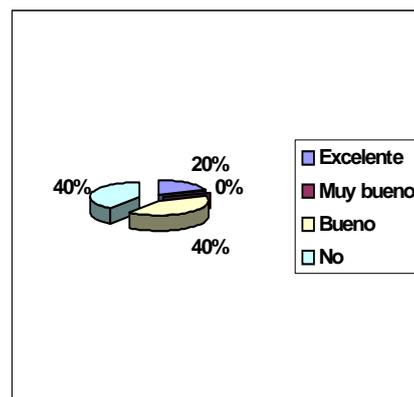
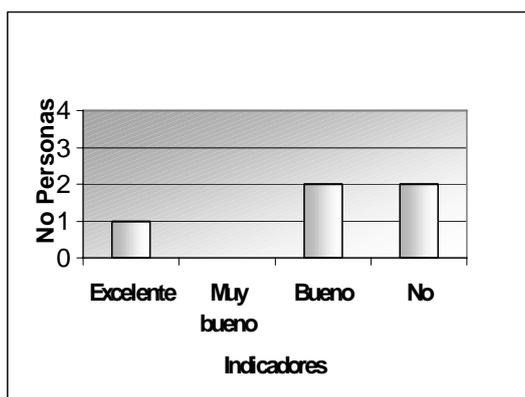


Las políticas de crédito y otras disposiciones legales y reglamentarias de la entidad están claramente definidas por escrito, el problema es que éstas no se cumplen de acuerdo a lo normado dejando claro que la Gerencia no ejerce un estricto control sobre la aplicación de éstas.



6- ¿Considera que los controles aplicados sobre la cartera son una garantía razonable para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa?

Indicadores	No Personas	Porcentaje
Excelente	1	20
Muy bueno	0	0
Bueno	2	40
No	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

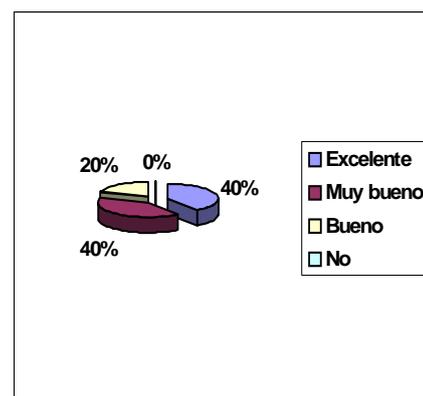
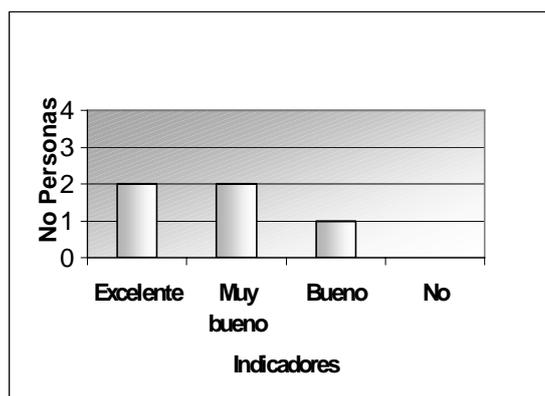


Un 20% está de acuerdo en cuanto a que los controles son garantía razonable para el cumplimiento de los objetivos y metas, un 40% no está seguro que estos sean excelentes y un 40% que no.



7- En el análisis de solicitud de préstamos, ¿Se cumple con todas las características y requisitos generales del crédito?

Indicadores	No Personas	Porcentaje
Excelente	2	40
Muy bueno	2	40
Bueno	1	20
No	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

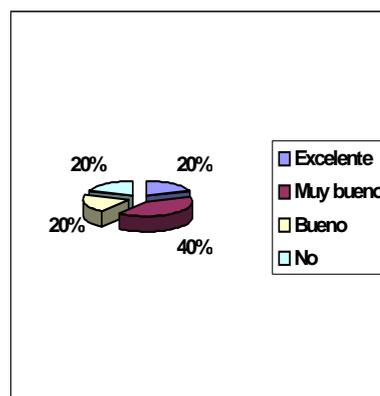
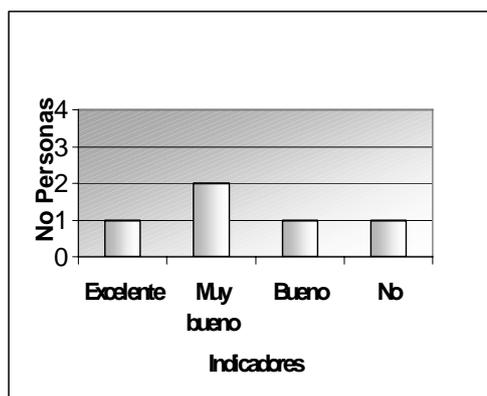


Todos afirman que se cumple con las características y requisitos generales del crédito, considerando algunos que éstas se cumplen en menor o mayor grado de exigibilidad que otras.



**8- ¿Se supervisa y da seguimiento periódico a los créditos otorgados?**

Indicadores	No Personas	Porcentaje
Excelente	1	20
Muy bueno	2	40
Bueno	1	20
No	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

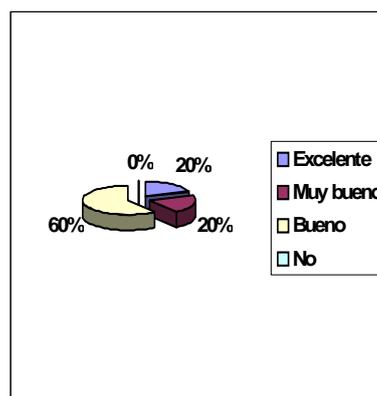
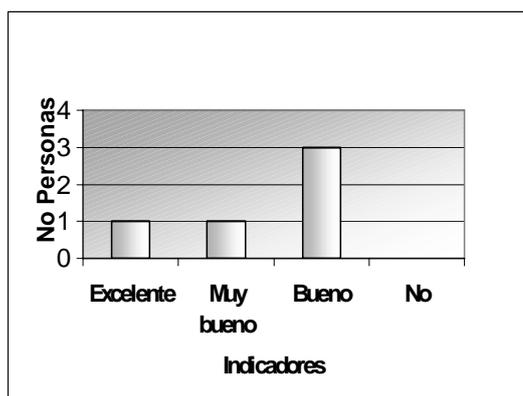


El 80% considera que se supervisa y da seguimiento periódico a los créditos otorgados pero desde el punto de vista del grado de riesgo. El sistema de registro que utiliza Créditos, S.A. permite identificar a los clientes en mora para ser visitados e instarlos a cumplir con sus obligaciones de pago.



9- ¿Existe un asesor legal que valide las garantías de los clientes sujetos de crédito?

Indicadores	No Personas	Porcentaje
Excelente	1	20
Muy bueno	1	20
Bueno	3	60
No	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

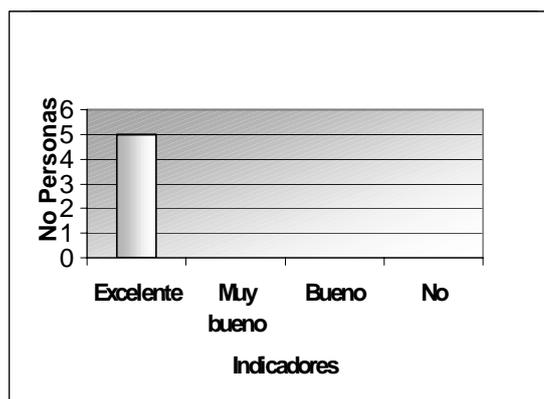


En Créditos, S.A. existe un asesor legal que valida las garantías (prendaria, fiduciaria e hipotecaria) puesta a disposición por el cliente, la diferencia en las calificaciones que establecen los encuestados se debe al cumplimiento del trabajo que efectúa el abogado en los diferentes casos en cuanto al tiempo y forma.



**10-¿Todos los desembolsos de créditos son debidamente autorizados por el personal competente?**

Indicadores	No Personas	Porcentaje
Excelente	5	100
Muy bueno	0	0
Bueno	0	0
No	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

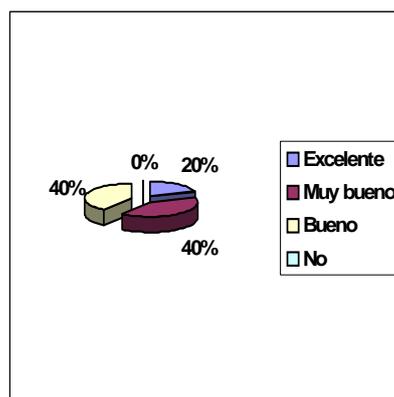
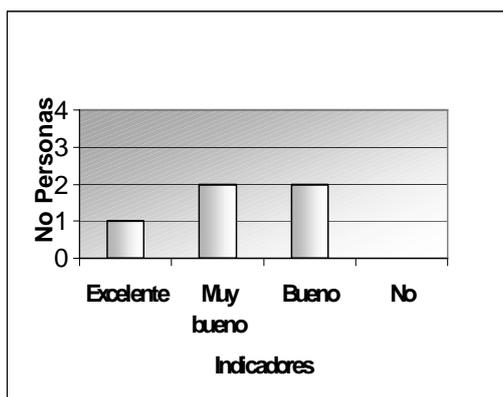


El 100% de los encuestados están conscientes que todos los desembolsos de crédito son debidamente autorizados por el personal competente, en su caso cuando esté a favor de su aprobación el número de miembros al que corresponda calificarlo.



**11-¿Se efectúa periódicamente un análisis y evaluación de la cartera de crédito a fin de comprobar la eficiencia de la gestión de cobro?**

Indicadores	No Personas	Porcentaje
Excelente	1	20
Muy bueno	2	40
Bueno	2	40
No	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

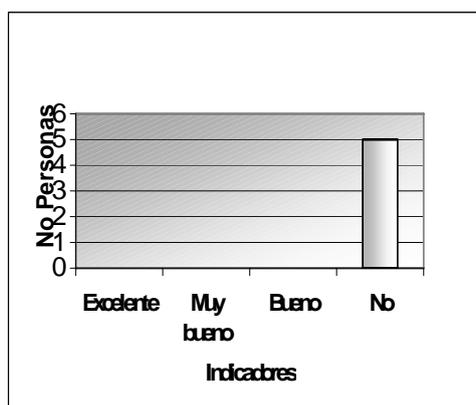


Los encuestados coinciden en que periódicamente se efectúa un análisis y evaluación de la cartera considerando los reportes emitidos por el **MBS** (Micro Bank System) el cual clasifica y especifica la situación actual de cada cliente a fin de tomar las medidas correspondientes para la gestión efectiva del cobro. En este sentido queda también claro que la mayoría de los empleados no están muy convencidos de la estrategia sugerida para tal efecto, se necesita hacer efectivo el cobro partiendo de un buen análisis de la disposición de pago que posee el posible cliente.



**12-¿Existe un plan estratégico definido de recuperaciones?**

Indicadores	No Personas	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	0	0
Bueno	0	0
No	5	100
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

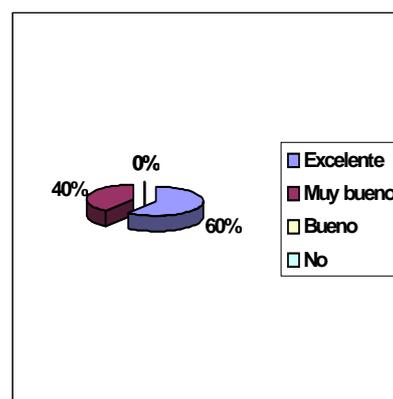
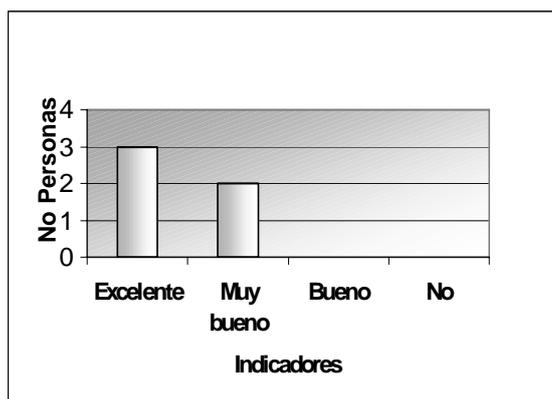


En Créditos, S.A. según el 100% de los encuestados no existe un plan estratégico definido de recuperaciones. En el Manual de Políticas de Crédito se encuentran señalamientos conforme al procedimiento a seguir en caso de que los clientes se hayan atrasado con la secuencia de sus pagos, pero no hay una planificación preventiva que conlleve a ejercer gestiones directas de cobro en la totalidad de los clientes.



**13-¿Desempeña algún papel importante la gerencia de la empresa en función de las recuperaciones?**

Indicadores	No Personas	Porcentaje
Excelente	3	60
Muy bueno	2	40
Bueno	0	0
No	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

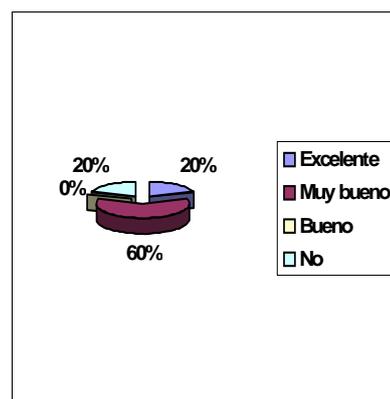
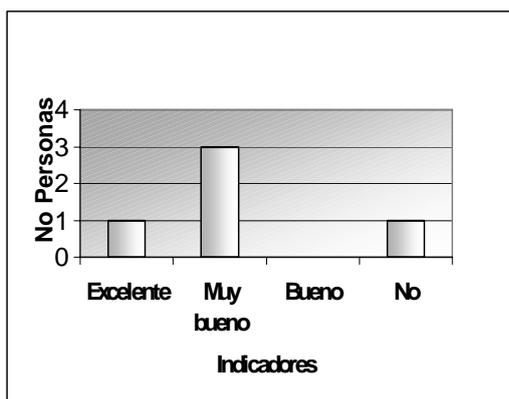


La mayoría de los encuestados consideran que la gerencia de la empresa desempeña un papel importante en función de las recuperaciones, ya que personalmente el gerente establece conversaciones directas con el cliente a fin de instarlos a cumplir con las obligaciones contraídas con la institución sin entrar en un proceso legal con el cliente.



**14-¿Es presentada eficientemente la Solicitud de Crédito ante el Comité de Crédito?**

Indicadores	No Personas	Porcentaje
Excelente	1	20
Muy bueno	3	60
Bueno	0	0
No	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

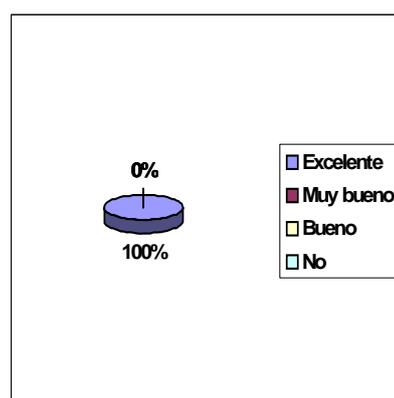
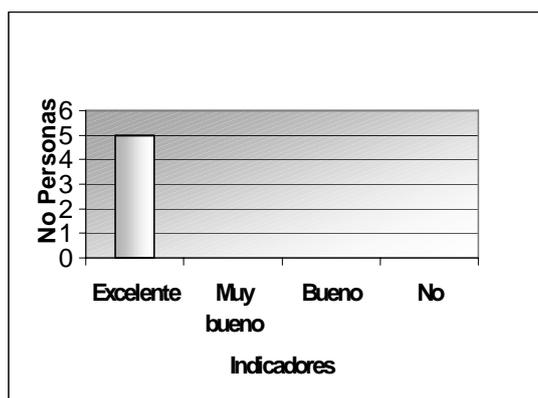


En cuanto a la eficiencia en la presentación del caso al Comité de Crédito, un 20% de los encuestados lo considera excelente, un 60% muy bueno, contrario a un 20% que no está de acuerdo. Para evaluar esa eficiencia se requiere, en principio, llenar correctamente la Solicitud de Crédito, evaluar y calificar los riesgos y tener a disposición todos los elementos principales de juicio.



15-¿Existe un documento que valide la aprobación de los créditos solicitados?

Indicadores	No Personas	Porcentaje
Excelente	5	100
Muy bueno	0	0
Bueno	0	0
No	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

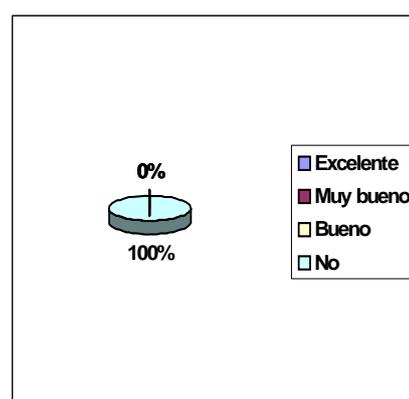


En un 100% se considera que la aprobación de los créditos esta respaldado por un documento denominado Acta de Comité y Hoja de Aprobación sin los cuales no se puede dar paso al desembolso del préstamo requerido.



**16-¿Disponen de los medios adecuados para el control eficiente de los créditos otorgados?**

Indicadores	No Personas	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	0	0
Bueno	0	0
No	5	100
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



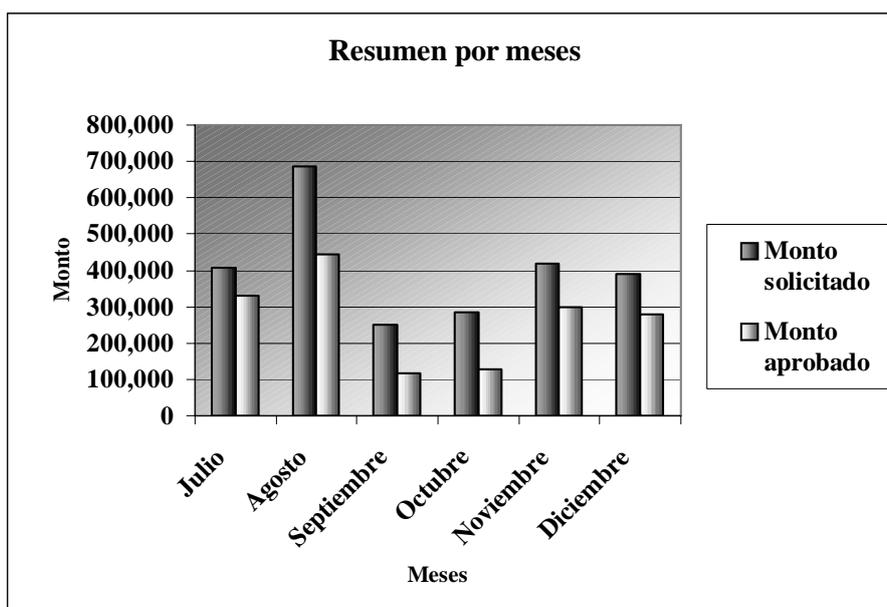
El 100% de los empleados afirman no disponer de los medios adecuados para el control eficiente de los créditos otorgados. Los reportes del **MBS** (Micro Bank System) solo califican la situación crediticia del cliente pero no hace posible la movilización del Promotor de Crédito hacia al cliente para conocer su posición referente al caso.



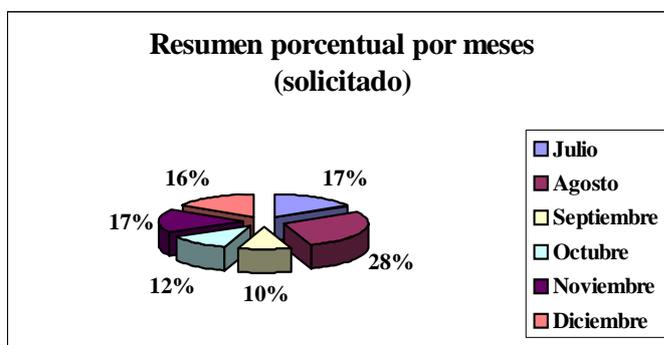
**Comportamiento de la demanda de crédito durante los meses de Julio-Diciembre 2005.**

**1) Resumen por meses.**

Mes	Monto solicitado	%	Monto aprobado	%
Julio	407,750	17	328,854	21
Agosto	686,860	28	442,821	28
Septiembre	250,000	10	117,934	7
Octubre	286,020	12	129,312	8
Noviembre	419,500	17	300,304	19
Diciembre	389,900	16	277,997	17
<b>Total</b>	<b>2,440,030</b>	<b>100</b>	<b>1,597,222</b>	<b>100</b>

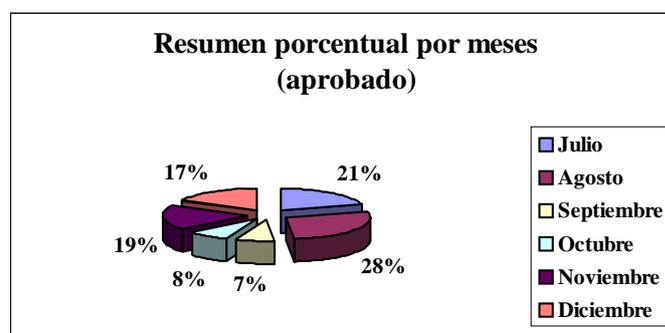


En lo relativo al comportamiento de la demanda de crédito se presenta una mayor demanda de montos solicitados y montos aprobados en los meses de julio y agosto con C\$442,821,00 y C\$686,860.00 respectivamente; una menor demanda en el mes de septiembre por C\$117,934.00; y un crecimiento ascendente los meses de octubre, diciembre y noviembre.



**Resumen porcentual por meses (solicitado).**

Observamos que el mayor porcentaje de demanda de crédito solicitado fue el mes de agosto con 28%; el menor fue el mes de septiembre con 10%; y un crecimiento ascendente los meses de octubre, diciembre, julio y noviembre, respectivamente.



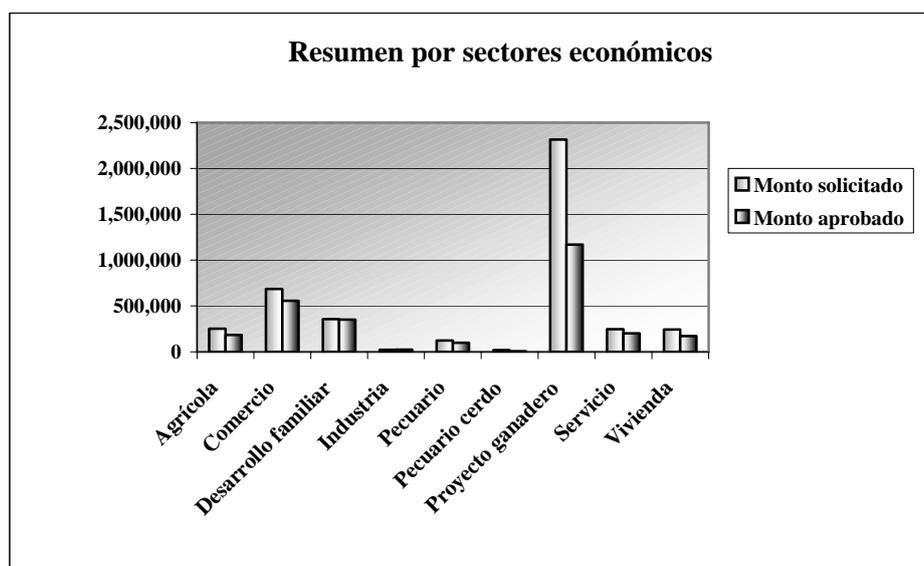
**Resumen porcentual por meses (aprobado).**

Observamos que el mayor porcentaje de montos aprobado fue el mes de agosto con 28%; el menor fue el mes de septiembre con 7%; y un crecimiento ascendente los meses de octubre, diciembre, noviembre y julio.

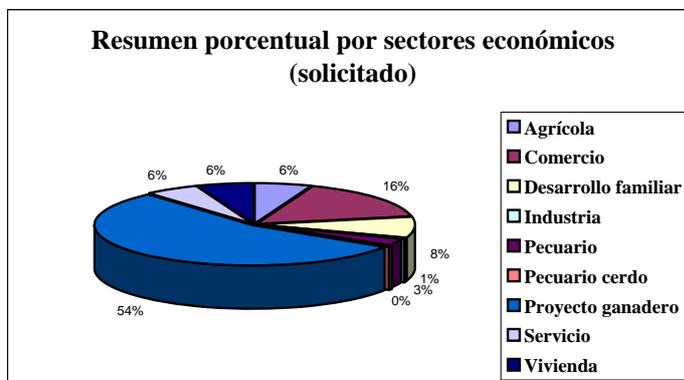


## 2) Resumen por sectores económicos

Sector Económico	Monto solicitado	%	Monto aprobado	%
Agrícola	251,825	6	184,946	7
Comercio	685,010	16	555,805	20
Desarrollo familiar	357,515	8	351,080	13
Industria	22,000	1	23,711	1
Pecuario	122,894	3	98,794	4
Pecuario cerdo	19,500	0	6,433	0
Proyecto ganadero	2,315,113	54	1,169,834	42
Servicio	247,058	6	202,508	7
Vivienda	244,100	6	172,734	6
<b>Total</b>	<b>4,265,015</b>	<b>100</b>	<b>2,765,845</b>	<b>100</b>

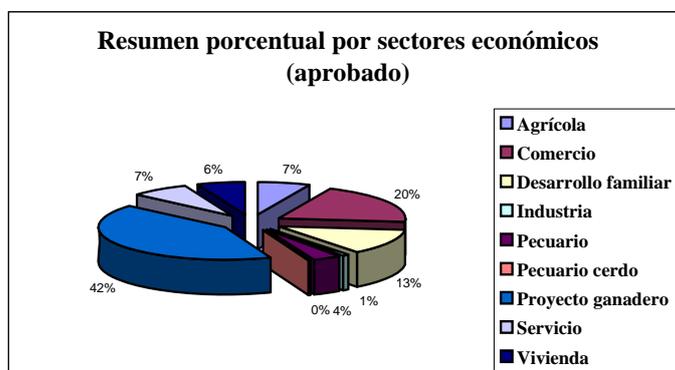


El comportamiento por sector económico presenta una mayor demanda de monto solicitado y monto aprobado en el sector proyecto ganadero con C\$2,315,113 y C\$1,169,834 respectivamente; una menor demanda en el sector pecuario cerdo con C\$19,500 y C\$6,433; y un crecimiento ascendente en los sectores industria, pecuario, agrícola, servicio, vivienda, desarrollo familiar y comercio.



**Resumen porcentual por sectores económicos (solicitado).**

Podemos observar que el mayor porcentaje de demanda de créditos solicitados fue en el sector económico de proyecto ganadero con 54%; el menor fue el sector económico de pecuario cerdo con 0%; y un crecimiento ascendente en los sectores económicos de industria, pecuario, vivienda, servicio, agrícola, desarrollo familiar y comercio.



**Resumen porcentual por sectores económicos (aprobado).**

Podemos observar que el mayor porcentaje de demanda de monto solicitado fue en el sector económico de proyecto ganadero con 42%; el menor fue el sector económico de pecuario cerdo con 0%; y un crecimiento ascendente en los sectores económicos de industria, pecuarios, vivienda, servicio, agrícola, desarrollo familiar y comercio.



---

---

## CONCLUSIONES

- 1- En Créditos, S.A. existe un ambiente de control que permite establecer la efectividad de los procedimientos y políticas de crédito.
- 2- El sistema financiero contable de Créditos, S.A. es capaz de identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza la entidad.
- 3- Créditos, S.A. no aplica procedimientos de control preventivo que permita a la entidad evitar errores durante el desarrollo de las operaciones.
- 4- En el ámbito de competencia de cada puesto Créditos, S.A. posee un Manual de Puestos y Funciones claramente definido con la diferencia que en la práctica no se cumple, los empleados ejercen funciones que no les corresponde y que no están de acuerdo a lineamientos de control interno.
- 5- Las políticas de crédito, disposiciones legales y reglamentarias de la empresa Créditos, S.A. están debidamente establecidas por escrito en un documento denominado Políticas de Crédito, Manual de Recuperaciones y Manual de Crédito respectivamente.
- 6- La mayoría de los empleados en Créditos, S.A. afirman no estar seguros de la garantía razonable en cuanto a los controles implementados en el sistema de cartera.
- 7- Al momento de efectuar el análisis de la solicitud de crédito todas las características y requisitos generales del mismo son consideradas en cada caso para luego ser presentado de manera eficiente ante el Comité de Crédito con las disposiciones administrativas requeridas.
- 8- El sistema automatizado de Créditos, S.A. permite a los promotores de crédito extraer información actualizada sobre la posición de endeudamiento de cada cliente, siendo ésta la principal forma de dar seguimiento periódico a la cartera de crédito, de este modo es posible para la gerencia evaluar la eficiencia de la gestión de cobro de los Promotores de Crédito.



- 
- 9- Para el aval de las garantías prendarias, fiduciarias e hipotecarias que los clientes otorgan a favor de Créditos, S.A. existe un asesor legal externo que facilita el procedimiento.
- 10-En Créditos, S.A. los desembolsos de crédito son debidamente autorizados por el Comité de Crédito y el Gerente General, autoridades competentes para efectuar dicha operación.
- 11-En Créditos, S.A. no existe un plan estratégico definido de recuperaciones que les proporcione seguridad razonable del retorno efectivo de los préstamos.
- 12- El trabajo que realiza la gerencia de Créditos, S.A. es muy importante en tanto que establece una relación directa con los clientes en mora para determinar la posibilidad de resolver el caso a través de negociaciones bilaterales.
- 13-La aprobación de los créditos otorgados por Créditos, S.A. está fundamentada en un documento llamado Hoja de Aprobación firmada y sellada por el gerente de la entidad y dar paso al desembolso.



---

---

## RECOMENDACIONES

Una empresa puede otorgar muchos créditos, superar a sus competidores si está dispuesta a conceder libremente volumen y plazos; pero en definitiva, créditos de esa naturaleza pueden terminar con dicha empresa sino dispone de los controles adecuados. Si no existe un mínimo de esos controles, los planes financieros se verán seriamente afectados, en este sentido el departamento de crédito debe tener mucho cuidado en la concesión de los mismos, ya que una política rígida y estricta podría dar seguridad de su retorno, o bien, ocasionar la ausencia de los clientes permanentes e importantes. Su objetivo, en la administración de cuentas por cobrar, podría ser aquel equilibrio que adaptado a las circunstancias del negocio proporcione un saludable índice de rotación de la cartera acompañado de un porcentaje razonable de utilidades.

Algunas consideraciones que podrían tomarse en cuenta para mejorar el funcionamiento de Créditos, S.A. son:

- 1- Realizar un análisis más exhaustivo del solicitante de crédito para conocer la capacidad y disposición que tiene para cumplir con la posible obligación a contraer con la empresa.
- 2- El Promotor de Crédito no debe ser juez y parte durante el proceso de análisis y otorgamiento del crédito, debe haber un desglose del análisis compartido de personas que conozcan el lugar de la inversión para que puedan tener ópticas o puntos de vista diferentes.
- 3- Los Oficiales de Crédito deben advertir sobre alguna problemática del solicitante que conozcan a través de otra fuente y que pueda significar riesgos colaterales para la empresa.
- 4- Con la cantidad de clientes pequeños que tiene la empresa, se pierde el enfoque de la atención a los clientes que requieren seguimiento personalizado.
- 5- Mejorar la atención al cliente en caja.



- 
- 6- Dotar a los Oficiales de Crédito de las herramientas propicias para dar seguimiento periódico al cliente (no se les provee incentivos y los medios de transporte ya están depreciados).
  - 7- Se debe hacer una formalización y llenado de solicitud de crédito de forma centralizada para que los oficiales tengan mas tiempo para atender y dar seguimiento al cliente y que la persona asignada a esa tarea se especialice en el área.



---

---

## BIBLIOGRAFÍA.

Planeación y control del activo circulante.

<http://www.monografias.com/trabajos7/placi/placi2.shtml>.

Manual de Micro finanzas. Una perspectiva Institucional y Financiera. Joanna Ledgerwood, Banco Mundial, Washington, D.C. 1999.

Seminario: Adoptando el modelo de control interno COSO

BDO México

Av. Ejercito Nacional No. 904 Piso 12

Polanco los Morales CP 11510

México, D.F.

Teléfono: (55) 5901 3953

E-mail: [jvalencia@bdo-mexico.com](mailto:jvalencia@bdo-mexico.com)

### **Bibliografía gris:**

Manual de recuperaciones.

Reglamento de crédito.

Políticas de crédito.

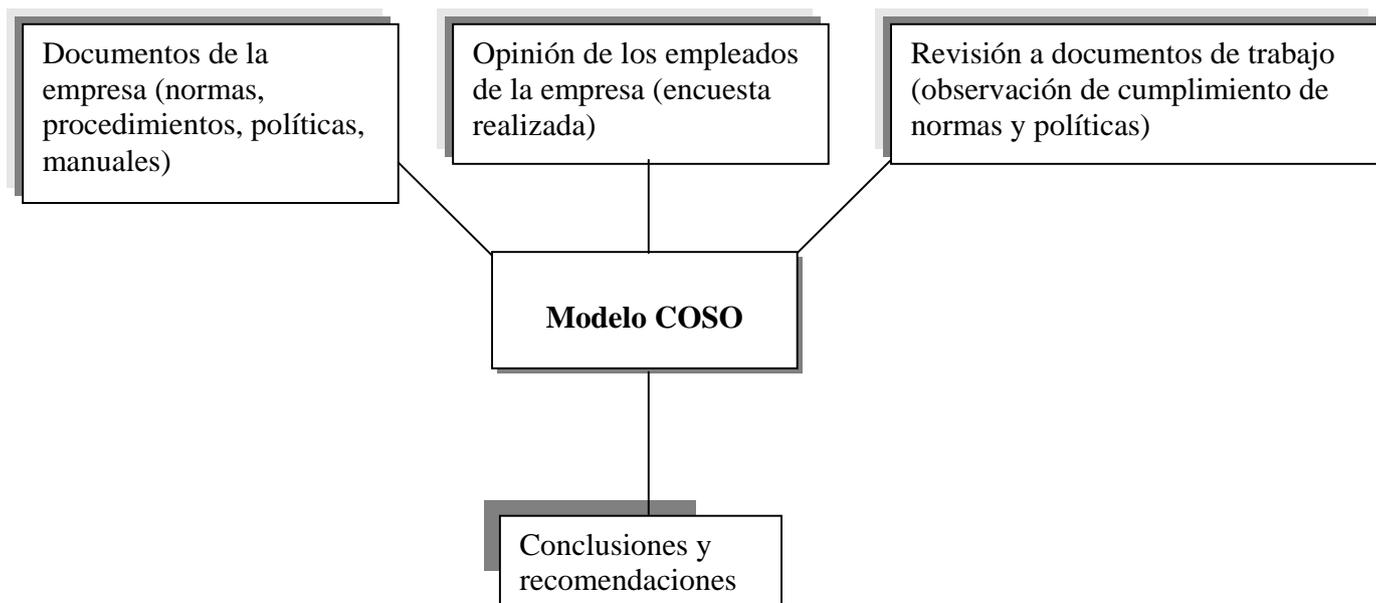
Manual de control interno.



# ANEXOS

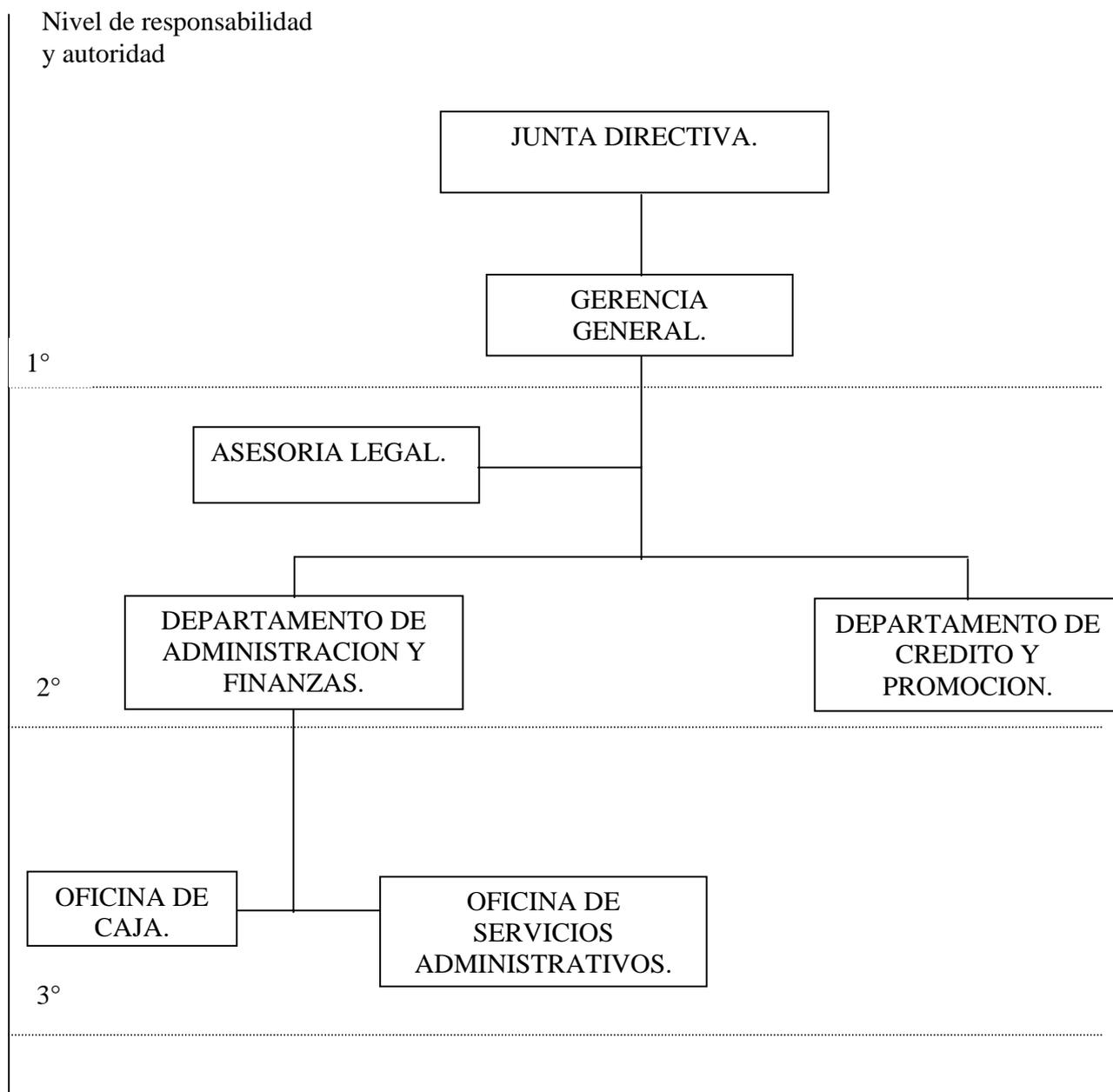


### ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN



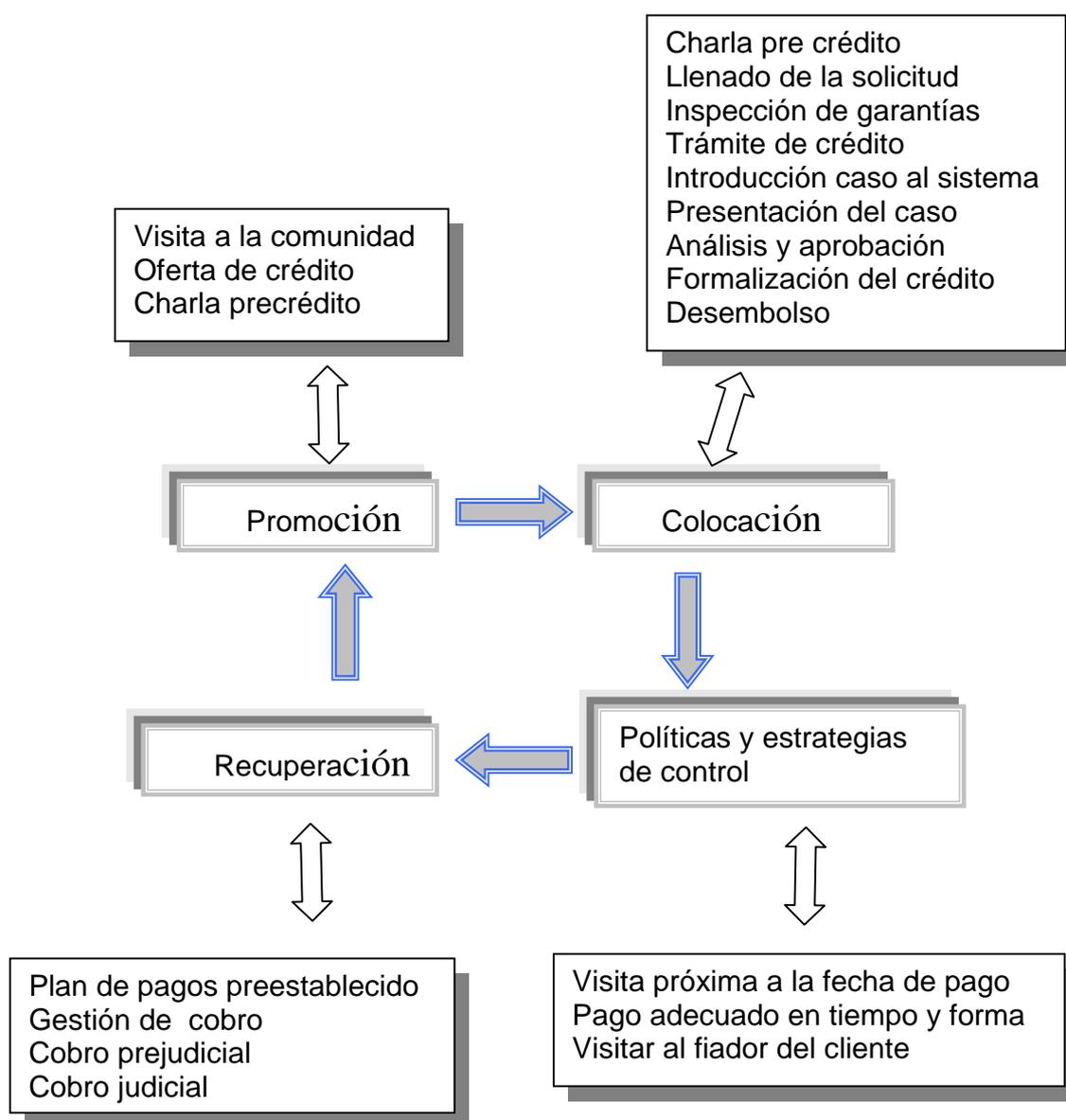


**ESQUEMA ORGANIZACIONAL DE CRÉDITOS, S.A.**





**DIAGRAMA DE LA PROMOCIÓN, COLOCACIÓN Y RECUPERACIÓN DEL  
CRÉDITO.**





---

---

## MODELO COSO

### Control Interno

#### Objetivos del Control Interno:

- 1) Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- 2) Confiabilidad de la información financiera.
- 3) Cumplimiento con las leyes y normas que sean aplicables.

#### Eficacia y eficiencia en las operaciones.

- **EFICACIA:** Capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos.
- **EFICIENCIA:** Capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo. Se refiere básicamente a los objetivos empresariales:
  - Rendimiento y rentabilidad.
  - Salvaguarda de los recursos.

#### Confiabilidad de la información financiera.

- Elaboración y publicación de Estados Financieros confiables, estados contables intermedios y toda otra información que deban ser publicada.
- Abarca también la información de gestión de uso interno.

#### Cumplimiento con las leyes y normas que sean aplicables.

- Efectos perjudiciales para la reputación de la organización.
- Contingencias.
- Otros eventos de pérdidas y demás consecuencias negativa.

### Componentes del Control Interno

#### Ambiente de control

Un adecuado Ambiente de Control se verifica por medio de 7 aspectos:

1. Integridad y valores éticos.



2. Compromiso de competencia profesional.
3. Filosofía de dirección y el estilo de gestión.
4. Estructura organizacional.
5. Asignación de autoridad y responsabilidad.
6. Políticas y prácticas de recursos humanos.
7. Comité de auditoría / Consejo de administración

### **Análisis de riesgo.**

Un adecuado Análisis de Riesgo se verifica por medio de 4 aspectos:

1. Objetivos Organizacionales globales.
2. Objetivos asignados a cada actividad.
3. Identificación de riesgos.
4. Administración del riesgo y cambio.

### **Actividades de control.**

COSO reconoce los siguientes tipos de actividades de control:

1. Análisis efectuados por la dirección.
2. Administración directa de funciones por actividades.
3. Proceso de información.
4. Controles físicos contra los registros.
5. Indicadores de rendimiento.
6. Segregación de funciones.
7. Políticas y procedimientos.

### **Información & comunicación.**

Evaluación adecuada de los mecanismos de comunicación:

1. La comunicación al personal, es eficaz en la descripción de sus funciones y responsabilidades con respecto al control Interno.
2. El establecimiento de canales de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos.



3. La alta dirección es receptiva a sugerencias de los empleados.
4. La comunicación a través de toda la empresa es efectiva.
5. Seguimiento oportuno y adecuado de la dirección de la información obtenida de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros.

### **Monitoreo.**

Evaluación de la supervisión y monitoreo (supervisión continua)

1. ¿En qué medida obtiene el personal al realizar sus actividades habituales-evidencia del buen funcionamiento del sistema de control interno?
2. ¿En qué medida las comunicaciones de terceros corroboran la información generada internamente o advierten problemas?
3. Comparaciones periódicas de importes registrados contra los activos físicos.
4. Receptividad ante las recomendaciones de auditores internos y externos.
5. Grado de comprensión del personal sobre los códigos de ética y conducta (ver sí se hacen encuestas periódicas).
6. Eficacia de las actividades de auditoría interna.





**Cronograma de actividades.**

<b>No</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Observación</b>
1	Visita a la empresa (conocer el entorno).	27 - 28/01/06	Actividad cumplida
2	Identificación del problema.	29/01/06	Actividad cumplida
3	Planteamiento del problema.	05/02/06	Actividad cumplida
4	Elaboración del Tema, Objetivos, Introducción, Antecedente y Justificación.	18/02/06	Actividad cumplida
5	Revisión del Tema, Objetivos, Introducción, Antecedente y Justificación.	25/02/06	Actividad cumplida
6	Elaboración del Marco Teórico e inicio de la Hipótesis	04/03/06	Actividad cumplida
7	Elaboración del Diseño Metodológico.	25/03/06	Actividad cumplida
8	Elaboración del método de obtención de la información.	08/04/06	Actividad cumplida
9	Inspección de documentos de la Empresa	15/04/06	Actividad cumplida
10	Revisión del trabajo.	29/04/06	Actividad cumplida
11	Aplicación del método.	06/05/06	Actividad cumplida
12	Inicio elaboración del informe final	13/05/06	Actividad cumplida
13	Análisis de la información obtenida.	20/05/06	Actividad cumplida
14	Formalización del informe final	27/05/06	Actividad cumplida
15	Revisión del trabajo.	31/05/06	Actividad cumplida
16	Realización aspectos finales para entregar informe.	03/05/06	Actividad cumplida