

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



Evaluación del Control Interno en el Área de Créditos de una Agencia Bancaria del Sistema Nacional y su efecto en la Morosidad de la Entidad
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Julio César Fajardo Revolorio

Retalhuleu, septiembre 2014

**Evaluación del Control Interno en el Área de Créditos de una Agencia
Bancaria del Sistema Nacional y su efecto en la Morosidad de la Entidad
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)**

Julio César Fajardo Revolorio
Lic. Luis Fernando Corzo Manzo, (Asesor)
Lic. Huber Avila de León, (Revisor)

Retalhuleu, septiembre 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Lic. Juan Francisco Lara Samayoa

Coordinador General Sede San Felipe, Retalhuleu

Licda. Clara Waleska Zunún Coyoy

Coordinadora de Facultad Sede San Felipe, Retalhuleu

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. César Orlando Rodas Lozano

Examinador

Lic. Brenda Liliana Fuentes de Orozco

Examinador

Lic. William Uriel Alvarez Tigüilá

Examinador

Lic. Luis Fernando Corzo Manzo

Asesor

Lic. Huber Avila de León

Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0079-2014

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 02 DE JULIO DEL 2014

SEDE SAN FELIPE RETALHULEU

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Luis Corzo Manzo, tutor y Licenciado Huber Ávila de León, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "Evaluación del control interno en el área de créditos de una agencia bancaria del sistema nacional y su efecto en la morosidad de la entidad", Presentado por él (la) estudiante Julio César Fajardo Revolorio, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1155, de fecha 12 de abril del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 7 de Enero del 2013

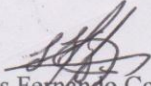
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema Evaluación del Control Interno en el Área de Créditos de una Agencia Bancaria del Sistema Nacional y su efecto en la Morosidad de la Entidad, realizada por Julio César Fajardo Revolorio, estudiante de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de 95 puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Luis Fernando Corzo Manzo
Tutor de Ped

Lic. Luis F. Corzo Manzo
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
Colegiado No. CPA 3365



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Guatemala, septiembre 20 del 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema, **Evaluación del Control Interno en el Área de Créditos de una Agencia Bancaria del Sistema Nacional y su efecto en la Morosidad de la Entidad** realizada por Julio Cesar Fajardo Revolorio estudiante de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Lic. Huber Ávila De León
Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1282/2014

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol hacen constar que el estudiante **Fajardo Revolorio, Julio César** con carné **No. 1124904** aprobó **con 88 puntos** el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Contaduría Pública y Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas, el día doce de abril del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de agosto del año dos mil catorce.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Byron Navarro
CC: Archivo

Índice

	Pág.
Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1. Antecedentes	01
1.1.1. Misión	02
1.1.2. Visión	02
1.1.3. Organización de la Agencia Bancaria	02
1.1.4. Productos y servicios financieros que ofrece la Agencia Bancaria	03
1.1.4.1. Productos financieros	04
1.1.4.2. Segmentos crediticios	04
1.1.5. Monto de crédito	04
1.1.6. Proceso de crédito utilizado en la agencia bancaria	05
1.2. Marco teórico	08
1.2.1. Control interno	08
1.2.1.1. Objetivos del control interno	08
1.2.1.2. Elementos del control interno	08
1.2.1.3. Limitaciones de un sistema de control interno	09
1.2.1.4. Administración de créditos	10
1.2.1.5. Departamento de riesgos crediticios	10
1.2.1.6. Políticas de Créditos	11
1.2.1.7. Condiciones del crédito	11
1.2.2. Que es morosidad	12
1.2.2.1. Cuentas por cobrar	13
1.2.2.2. Problemas de cobro en la empresa	13
1.2.2.3. Importancia del cobro puntual y las consecuencias de la morosidad	14
1.2.2.4. El cobro puntual clave de la rentabilidad de las empresas	15
1.2.2.5. Gastos que provoca la morosidad	15

1.2.2.6.	Costos financieros de la morosidad	15
1.2.2.7.	Costo oculto de la morosidad	16
1.3.	Planteamiento de problema	16
1.3.1.	Título o nombre de la investigación	17
1.3.2.	Justificación	17
1.3.3.	Pregunta de la investigación	18
1.3.4.	Objetivos	18
1.3.4.1.	Objetivo general	18
1.3.4.2.	Objetivos específicos	18
1.3.5.	Alcances y límites de la investigación	19
1.3.5.1.	Delimitación espacial	19
1.3.5.2.	Delimitación temporal	19
1.3.5.3.	Delimitación teórica	19
1.3.5.4.	Limitaciones	19
	Capítulo 2	20
2.1	Metodología aplicada en la investigación	20
2.1.1	Tipo de investigación	20
2.2	Sujeto de investigación	20
2.3	Instrumento	20
2.3.1	Población o muestra	21
2.3.2	Procedimiento	21
2.3.3	Cronograma de la investigación	22
2.4	Aportes	23
2.4.1	Aportes para el personal de la agencia bancaria	23
2.4.2	Aportes para la Universidad	23
2.4.3	Aportes para la empresa	23
2.4.4	Aportes para el estudiante	23
2.4.5	Aportes para el país	23

Capítulo 3	24
Resultados y análisis de la investigación	
Evaluación del Control Interno en el Área de Créditos de una Agencia Bancaria del Sistema Nacional y su efecto en la Morosidad de la Entidad	24
3.1. Existe procedimiento de control interno de concesión de crédito en la Agencia bancaria	24
3.2. Cómo es el procedimiento actual de control interno en el área de créditos	26
3.3. Se realizan los pasos del proceso de control interior de concesión de Crédito según lo establecido	28
3.4. Se puede mejorar el procedimiento de control interno de concesión de crédito	29
3.5. Supervisión del procedimiento de control interior de concesión de crédito	31
3.6. Morosidad en la cartera de créditos de los clientes de la agencia bancaria	32
3.7. Nivel de morosidad en la agencia bancaria	34
3.8. Cuáles son las causas de la morosidad en la agencia bancaria	35
3.9. Sugerencias para mejorar el control interno en la concesión de Créditos y reducir la morosidad en la agencia bancaria	37
Capítulo 4	39
Propuesta	39
Modelo de fortalecimiento del procedimiento de control interno en el área de Créditos de una agencia bancaria para reducir el nivel de morosidad	39
4.1. Introducción	39
4.2. Justificación	39
4.3. Cobertura	40
4.4. Objetivos de la propuesta	40
4.4.1. Objetivo general	40
4.4.2. Objetivo específicos	40
4.5. Beneficios	41
4.6. Beneficiarios	41
4.7. Curso de acción	41
4.8.1 Reestructura organizativa en el área de crédito de la agencia bancaria	42

4.8.2	Fortalecimiento del procedimiento de desembolso de créditos en la Agencia bancaria	53
4.8.3	Fortalecimiento de los comités de créditos para las solicitudes propuestas	55
4.8.3.1	Cuestionario del Control Interno	58
4.8.4	Fortalecimiento en la administración de la cartera de créditos en la Agencia bancaria	59
4.8.5	Políticas de Cobranza	62
4.8.6	Retroalimentación para los colaboradores de la agencia bancaria en concesión de créditos	64
4.8.7	Mejorar los canales de comunicación con el departamento legal de la Agencia bancaria	65
4.9	Presupuesto de la propuesta	66
4.9.1	Viabilidad	66
4.9.2	Costo Beneficio	67
	Conclusiones	68
	Recomendaciones	70
	Bibliografía	72
	Anexos	73
	Anexo No. 1 Cuestionario	73
	Anexo No. 2 FODA de la investigación	75
	Anexo No. 3 Cuestionario de Control Interno	76
	Anexo No. 4 Formularios Auditoria Interna	77

Resumen

El estudio que se presenta está basado en la evaluación integral realizada en una agencia bancaria del sistema nacional que se encuentra ubicada en el municipio de Retalhuleu. Estas empresas se dedican actualmente a proporcionar los servicios financieros como préstamos hipotecarios y fiduciario, depósitos monetarios y de ahorro, tarjetas de crédito y débito y pago de servicios varios, respaldado con una amplia trayectoria de servicio a nivel nacional con la mayor cobertura nacional.

El presente trabajo de investigación se realizó utilizando una metodología descriptiva y analítica para evaluar lo relacionado al control interno en el área de créditos de una agencia bancaria y el efecto que causa en la morosidad, utilizando instrumentos científicos para la recopilación de información y posterior análisis. El instrumento utilizado para realizar la investigación fue un cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y de respuesta múltiple.

La investigación determinó como uno de los principales hallazgos: que los efectos ocasionados por la morosidad en la agencia bancaria están vinculados con la duplicidad de funciones, control interno inadecuado y poca participación de la auditoría interna en la agencia bancaria, además por las múltiples funciones no se permite realizar una apropiada supervisión de la cartera crediticia con la que cuenta la agencia.

Por todo lo expuesto anteriormente, se concluye que es necesario elaborar un Modelo de fortalecimiento del procedimiento de control interno en el área de créditos de la agencia bancaria del municipio de Retalhuleu para reducir el nivel de morosidad.

Introducción

El valor que tiene el Control Interno en un área de vital importancia de una agencia bancaria, es fundamental para la imagen de esta prestigiosa institución financiera para seguir ofreciendo el servicio que le ha hecho merecedor de reconocimientos nacionales en la calidad del servicio y servicios financieros que ofrece desde hace quince años, lo que ha proporcionado credibilidad, seguridad, certeza y profesionalismo en el resguardo del efectivo gracias a la confianza de los cuentahabientes.

Debido a la demanda creciente de los servicios financieros específicamente, los créditos en esta agencia bancaria se han generado problemas relacionados con el cobro hacia los cuentahabientes solicitantes de crédito y los desembolsos que ha realizado la agencia con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes. De esta manera el trabajo titulado Evaluación del Control Interno en el Área de Créditos de una Agencia Bancaria del Sistema Nacional y su efecto en la Morosidad de la entidad.

El contenido de la investigación que se efectuó es el siguiente: el capítulo uno está conformado por antecedentes de la agencia bancaria, el marco teórico, planteamiento del problema, título o nombre de la investigación, justificación de la investigación, pregunta de investigación, objetivos generales y específicos, alcances y límites. El segundo capítulo está integrado por la metodología de la investigación, sujeto de investigación, los instrumentos que se utilizaron para realizar la investigación y los aportes que esta genera para el estudiante, la universidad, la empresa y el país. El capítulo tres, resalta los resultados y análisis obtenido del instrumento aplicado en la investigación a los colaboradores del área de créditos de la agencia bancaria y el cuarto capítulo trata sobre la propuesta titulada, “Modelo de fortalecimiento del procedimiento de control interno en el área de créditos de una agencia bancaria para reducir el nivel de morosidad”, donde resalta la presentación de un organigrama, la implementación de un manual de funciones, manual de procedimientos y otros aspectos fundamentales para reducir los índices de morosidad en la agencia bancaria que se encuentra ubicada el municipio de Retalhuleu

Se constituye también en este trabajo de investigación las conclusiones a las cuales se llegó a definir en función de los objetivos establecidos. Se elaboraron las recomendaciones pertinentes para implementar la propuesta establecida en el cuarto capítulo de este trabajo de investigación. Para finalmente presentar las referencias bibliográficas y anexos correspondientes al trabajo.

Esperando que el presente trabajo sea del agrado del amigo lector y pueda servir como referencia para investigaciones posteriores relacionadas al tema.

Capítulo 1

1.1. Antecedentes

La agencia bancaria objeto de estudio, surgió en el año de 1998 como producto del proceso de transformación de su antecesor: el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola por sus siglas BANDESA, que era una agencia bancaria de carácter estatal creada en 1,970 con base en el Decreto 99-70 del Congreso de la República de Guatemala. Su objetivo era promover y administrar la asistencia crediticia del Gobierno Guatemalteco hacia el sector agropecuario. El proceso de transformación de BANDESA fue parte del proceso de modernización del Estado y del sistema financiero guatemalteco.

Esta agencia bancaria inició operaciones como se conoce actualmente el 01 de enero del año 1998, con base en el Decreto No. 57-97 (Ley de Transformación del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola, BANDESA) aprobado por el Congreso de la República de Guatemala el 03 de julio del año 1997 quedando publicado en el Diario Oficial de Guatemala el 31 de julio del año 1997.

Actualmente la institución bancaria, cuenta con una trayectoria de servicio de 15 años, prestando los servicios financieros en el mercado nacional y su actividad principal es la intermediación financiera, logrando expandirse a todos los municipios de Guatemala, a través de más de 900 agencias que posee. Asimismo inició una nueva estrategia en cuanto a ampliación de cobertura, utilizando la apertura de cajas rurales en las aldeas con potencial de crecimiento.

La agencia bancaria objeto de estudio se encuentra ubicada en 5ª avenida y segunda calle zona 1 del departamento de Retalhuleu, dicha agencia cuenta con los siguientes servicios financieros: Depósitos monetarios, de ahorro y plazo fijo, emisión de tarjetas de crédito y débito, esta agencia inicio sus operaciones en la ciudad mencionada hace 15 años prestado al cliente los servicios financieros con seguridad, respaldo y confianza en el resguardo de sus valores, además una de las primeras actividades que esta agencia cumplió fue la de brindar apoyo financiero a los

agricultores de la región con préstamos para siembras y mantenimiento de café, cultivos de maíz y ajonjolí, apoyo al sector ganadero, fortaleciendo sus operaciones comerciales y de producción.

Como parte del desarrollo y crecimiento de la región esta agencia fue la primera en realizar operaciones financieras en el departamento de Retalhuleu, lo que brinda respaldo y confianza al cuentahabiente por la imagen corporativa que posee. Actualmente cuenta con la infraestructura y tecnología de punta para ofrecer un servicio ágil y dinámico sin olvidar la calidad en la atención que el cuentahabiente merece.

1.1.1. Misión

La institución bancaria, es una organización privada, constituida con capitales mixtos, participación multisectorial, creada con el objetivo de: Modernizar y cambiar el esquema de banca tradicional y ofrecer al cliente una opción que facilite y brinde seguridad en el resguardo de su patrimonio.

1.1.2. Visión

Constituirse en la agencia bancaria con mayor participación y presencia en el mercado nacional de instituciones financieras, que brinden un servicio de calidad y seguridad a los cuentahabientes en el resguardo, crecimiento y desarrollo de su capital y activos.

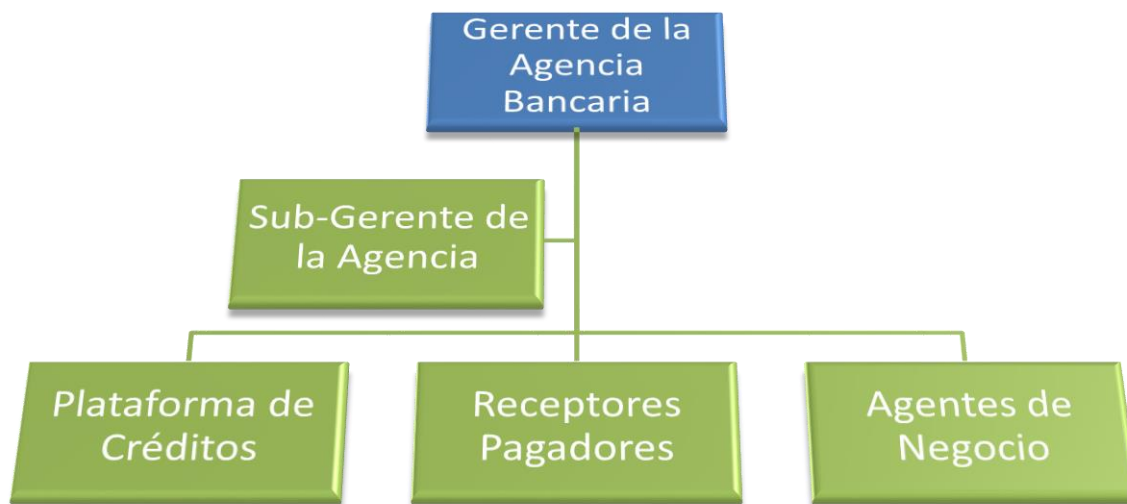
1.1.3. Organización de la Agencia Bancaria

En la agencia bancaria, actualmente el área de créditos esta constituida por los siguientes colaboradores:

- 1 Gerente de agencia.
- 3 Colaboradores (Plataforma de créditos)
- 5 Colaboradores (Agentes de negocios).

Esto a su vez, están distribuidos dentro de la estructura de la agencia bancaria como se muestra en el siguiente organigrama:

Organigrama
Agencia Bancaria Retalhuleu



Fuente: Agencia Bancaria.

Noviembre 2,012

Dentro de lo relacionado a la plataforma de créditos se encuentra los colaboradores siguientes:

- Servicio al cliente. (Secretarias)
- Desembolso de créditos.

Además las funciones de conserjería y agentes de seguridad que laboran en la agencia son sub-contratados por la gerencia general de la institución bancaria por disposición y políticas internas con el objetivo de reducir costos de operación.

1.1.4. Productos y servicios financieros que ofrece la Agencia Bancaria

La agencia bancaria entre los servicios que ofrece se menciona los siguientes:

1.1.4.1. Productos financieros

Líneas de crédito

Son los diferentes segmentos de préstamos que el banco atiende, agrupando los clientes de acuerdo a sus actividades laborales.

1.1.4.2. Segmentos crediticios

- Micro finanzas

Línea de crédito dirigida a proveer de recursos financieros a la micro, pequeña y mediana empresa, destinados a capital de trabajo, activos fijos y vivienda productiva.

- Vivienda

Préstamos individuales a corto, mediano y largo plazo, con garantía fiduciaria o hipotecaria destinados a financiar la construcción, reparación y remodelación de vivienda familiar, destinados a empresarios, asalariados, beneficiarios de remesas, agricultores entre otros.

- Créditos Agropecuarios

Línea de créditos destinada a financiar las actividades agrícolas y pecuarias. Dirigido a Agricultores, Ganaderos, Apicultores, Acuicultores, Avicultores, Caficultores, donde los plazos se adecuan al tipo de proyecto, utilizando garantías acorde al monto de los préstamos, podrán ser fiduciarias, hipotecarias o prendarías.

- Alianzas Estratégicas

Créditos otorgados a aquellos clientes que trabajan en relación de dependencia en entidades ya sea públicas o privadas, siempre y cuando tengan convenio escrito con el banco y que sus descuentos en el pago de sus cuotas se realice mediante el depósito a cuenta o descuento de planilla directo, manejando montos a financiar de acuerdo a cantidad de salarios negociados en convenio escrito entre la empresa y el banco.

- **Créditos de Consumo**

Préstamos destinados atender a todos aquellos clientes que no son atendidos en ningún segmento anterior y cuyo destino sea para consolidación de deudas personales y bancarias, tomando como base la capacidad de pago y garantías ofrecidas. Los plazos son de acuerdo al perfil y garantías ofrecidas por el cliente.

- **Créditos a Municipalidades**

Línea de créditos destinada a atender los proyectos de desarrollo de las Municipalidades, donde las garantías son prendarías, sobre los aportes constitucionales e IVA paz y los plazos son de acuerdo al tipo de proyecto y monto solicitado.

1.1.5. Monto de crédito

Los Montos de los créditos esta supeditados a la naturaleza del proyecto a realizarse, pero en ningún caso el monto otorgado a una misma persona individual o jurídica podrá exceder del 15% del patrimonio computable del banco, conforme lo establecido en el inciso a) del artículo 47 de la ley de Bancos y Grupos Financieros. Asimismo, cuando se trate de unidades de riesgo, integradas por dos o más personas individuales o jurídicas vinculadas entre sí por razones de propiedad o administración, el monto total del financiamiento que se otorgue a dichas personas, no podrá exceder del 30% del patrimonio computable del banco, conforme lo establecido en el inciso b) del artículo citado.

Para el cómputo de los montos anteriores se sumará, el monto concedido de los créditos que tengan márgenes por girar, el saldo de los créditos totalmente girados, las cartas de crédito, documentos descontados y otros en que el solicitante figure como deudor y fiador indistintamente. Se describen los montos según distintas líneas de créditos autorizadas por el banco.

1.1.6. Proceso de crédito utilizado en la agencia bancaria

Este es el procedimiento que se sigue actualmente en la agencia bancaria

Cuadro No 1

Procedimiento actual de crédito de la agencia bancaria

Actividad	Responsable	No.	Descripción de la actividad
Promoción	Todo el personal de la agencia	1	Cliente se presenta en la agencia y se le ofrecen los productos y los requisitos que debe cumplir el cliente.
Obtención de información general del cliente	Plataforma de créditos	2	Cliente se presenta a la agencia y se llena la solicitud de préstamo.
	Plataforma de créditos	3	Ingresa trámite al sistema cobis del banco y traslada expediente al agente de negocios.
Recepción de papelería	Agente de negocios	4	Verifica requisitos e información del cliente.
	Agente de negocios	5	Revisa referencias y planifica visita de campo.
Evaluación financiera	Agente de negocios	6	Se realiza evaluación crediticia en el negocio del cliente.
Preparación de expediente	Agente de negocios	7	Planificación del crédito y análisis de datos.
Recomendación	Agente de negocios	8	En base a análisis realizado se recomienda si es factible o no el crédito.
Dictamen	Agente de negocios	9	Al terminar de ingresar la información al expediente y después de haberlo conformado, se imprime dictamen previo a pasarlo al comité de crédito.
Comité de crédito	Gerente de agencia y agentes de negocios	10	Gerente de agencia analiza los índices financieros que se reflejan en la hoja de análisis y decide el monto a otorgar al cliente. Agente de negocios recomienda la cantidad que se otorgue al cliente proporcionando los criterios en que basa su opinión.

Actividad	Responsable	No.	Descripción de la actividad
Aprobación del crédito	Gerente de Agencia	11	Aprueba en el sistema el monto a otorgar y condiciones del crédito (tasa de interés, plazo, programa, fecha de entrega y frecuencia de pago). Posterior a la aprobación traslada el expediente a la plataforma de créditos.
Desembolso del crédito	Plataforma de créditos	12	Procede a generar el crédito y la papelería restante (pagaré cheque, boletas de pago y tablas de amortización).
Recuperación de crédito al día	Agente de negocios y Gerente de Agencia	13	El agente de negocios realiza llamada telefónica al cliente dos días antes de la fecha de pago.
Recuperación de crédito en mora	Agente de negocios	14	Agente de negocios realizar visita al domicilio o negocio del cliente para requerir el pago de la cuota atrasada, entregando una notificación de cobro.
Pago de cuota	Cliente	15	Realiza pago de cuota según tabla de amortización en cualquier agencia del banco.
Recuperación de crédito en mora Pre-jurídico	Procurador de cobro	16	Posterior de lo realizado por el agente de negocios de la agencia, visita al cliente en el campo y entrega notificación firmada por el abogado requiriendo el pago del crédito, fijando un plazo para realizar el mismo.
Recuperación de crédito en mora Pre-jurídico	Bufete de Abogados	17	Requieren el pago del crédito a través de un juicio ejecutivo.

Fuente: Oficina de Recursos Humanos de Agencia bancaria

Noviembre 2,012

Basado en la información que proporciona el cuadro anterior donde se hace mención de la forma en la que se realiza el proceso de otorgamiento de créditos, en la actualidad se puede definir como un proceso muy extenso que en ocasiones no se llega a realizar como está plasmado, reduciendo y limitando la labor de los colaboradores al momento de ejecutarlo.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Control interno

(BOLTON. 1981, 167-174) El control interno como "un proceso". Efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera y operativa.
- Salvaguardar recursos de la entidad.
- cumplimiento de las leyes y normas aplicables.
- Prevenir errores e irregularidades

1.2.1.1. Objetivos del control interno

- Proteger los activos que son utilizados para las actividades de la empresa
- Obtener la información exacta
- Creación de normas y procedimientos internos
- Hacer que los empleados respeten las leyes y los reglamentos internos y externos

1.2.1.2. Elementos del control interno

Para que la administración pueda lograr los objetivos de control interno de la entidad, es necesario aplicar los siguientes elementos:

- **Ambiente de control.** Este dado por los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización. Es necesario que el personal de la empresa, los

clientes y las terceras personas relacionadas con la compañía, los conozcan y se identifiquen con ellos.

- **Evaluación de riesgos.** Consiste en la identificación de los factores que podrían hacer que la entidad cumpla sus objetivos propuestos. Cuando se identifiquen los riesgos, éstos deben gestionarse, analizarse y controlarse.
- **Procedimientos de control.** Son emitidos por la dirección y consisten en políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad y que son ejecutados por toda la organización. Además de brindar las medidas necesarias para afrontar los riesgos.
- **Supervisión.** Mediante el monitoreo continuo efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambios. La supervisión comprende supervisión interna (Auditoría Interna) por parte de las personas de la empresa y evaluación externa (Auditoría Externa) que la realizan entes externos de la Empresa.
- **Sistemas de información y comunicación.** Se utilizan para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades.

La alta administración debe transmitir mensajes claros acerca de las actividades de la entidad y de la gestión y control que se realizan en cada una de ellas. Igualmente, se puede obtener información de fuentes externas para mejorar los controles y comunicar cualquier anomalía a la administración.

1.2.1.3. Limitaciones de un sistema de control interno

Ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de:

- Costo beneficio
- El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.

- La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias.
- Debe establecerse bajo las operaciones repetitivas y en cuanto a las extraordinarias, existe la posibilidad que el sistema no responda satisfactoriamente
- El factor de error humano
- Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles.
- Polución de fraude por acuerdo entre dos o más personas. No hay sistema de control no vulnerable en estas circunstancias.

1.2.1.4. Administración de créditos

(Besley, Brigham. 2001) Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares. Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del período de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa. Toda empresa que otorga créditos a los clientes a través de cualquiera de las modalidades descrita anteriormente deben contar con:

1.2.1.5. Departamento de riesgos crediticios

Este departamento debe perseguir los siguientes objetivos: que los riesgos de la institución financiera se mantengan en niveles razonables que permitan buena rentabilidad a la misma; la formación del personal en análisis de crédito, permite dar solidez al momento de emitir un criterio. La principal función de los departamentos y/o áreas de riesgos crediticio es determinar el riesgo que significará para la institución otorgar un determinado crédito y para ello es necesario conocer a través de un análisis cuidadoso los estados financieros del cliente, análisis de los

diversos puntos tanto cualitativos como cuantitativos que en conjunto permitirá tener una mejor visión sobre el cliente y la capacidad para poder pagar dicho crédito.

- Objetivos y funciones del área o departamento de riesgos:
Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.
- Funciones: Crear sistemas estándares de evaluación de créditos y detectar aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para hacerles un seguimiento más minucioso.
- Preparar análisis para futuros ejecutivos de cuentas.

1.2.1.6. Políticas de créditos

(Brigham E.F 1,987) Son los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma implica la determinación de la selección de crédito, normas de crédito y las condiciones de crédito.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficiente no producen resultados óptimos.

1.2.1.7. Condiciones del crédito

(Siegel, Shimjoe. 1986, 269) Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones

podrían resultar nocivos para la empresa. Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efectos en rentabilidad total. Los factores positivos y negativos relacionados con tales cambios y los procedimientos cuantitativos para evaluarlos se presentan a continuación:

- a. Descuentos por pronto pago: Cuando una empresa establece o aumenta un descuento por pronto pago pueden esperarse cambios y efectos en las utilidades, esto porque el volumen de ventas debe aumentar, ya que si una empresa está dispuesta a pagar al día el precio por unidad disminuye. Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución de este precio.
- b. Período de descuento por pronto pago: El efecto neto de los cambios de este procedimiento es bastante difícil de analizar debido a los problemas para determinar los resultados exactos de los cambios en el período de descuento, que son atribuibles a dos fuerzas que tienen relación con el lapso promedio de cobro.
- c. Período de crédito: Los cambios en el plazo de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa. Pueden esperarse efectos en las utilidades por un aumento en el período de crédito como un aumento en las ventas, pero es probable que tanto el tiempo de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo.

1.2.2. Que es morosidad

(Beaufond, R.E 1,976) Este término es a veces confuso puesto que es utilizado indistintamente para referirse a conceptos diferentes. La palabra morosidad tiene varias acepciones y con frecuencia se utiliza en las empresas tanto para designar aquellos créditos que no se han pagado después de su vencimiento. Es decir el atraso en el pago de una o más cuotas, pactadas desde el otorgamiento de un crédito.

La morosidad en el mundo bancario es muy diferente que, en otros sectores empresariales o profesionales, tiene mayores consecuencias en la economía real, en la vida de los particulares, está mejor adaptada a las herramientas de tutela judicial y cuenta con mayor complejidad técnica.

En morosidad bancaria se habla de morosidad contable y financiera, reservas de liquidez a causa de esta.

Moroso: Es la persona física o jurídica que no ha cumplido una obligación a su vencimiento, en el ámbito bancario, lo cual se aplica a partir del primer día de atraso en la obligación pactada en algún documento legal, donde indique que el deudor está obligado a realizar sus pagos en las fechas establecidas en ese documento.

1.2.2.1. Cuentas por cobrar

(Editorial Océano. 2,003) Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como efectivo, aceptaciones, etc., y por lo tanto pueden ser cobrados.

Las cuentas por cobrar constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de crédito y cobranza, contabilidad, tesorería y finanzas.

Las cuentas por cobrar son el total de todo el crédito extendido por una empresa a sus clientes; por lo consiguiente, esta cuenta del estado de posición financiera representa cuentas no pagadas adeudadas a la empresa.

1.2.2.2. Problemas de cobro en la empresa

(Brachfiel. 2,003) “Uno de los problemas endémicos a los que se enfrentan las empresas es la dificultad permanente de lograr cobrar de forma adecuada a sus clientes y conseguir el flujo de cobro que les permita funcionar sin tensión de liquidez ni sufrir pérdidas por la morosidad o insolvencia de sus deudores.

Con cierta frecuencia ocurre que empresas que han alcanzado un notable éxito en el área de marketing y han conseguido un buen nivel de ventas presentan suspensión de pagos o han de

cesar sus actividades empresariales. La explicación a este inesperado fracaso empresarial está en que dichas empresas han descuidado la gestión del crédito otorgado, los clientes y el cobro de sus ventas. Esta circunstancia les ha provocado serios problemas de liquidez, crisis de tesorería, problemas para financiar su realizable y por último una situación de insolvencia transitoria.

No hay que olvidar que uno de los factores clave para la buena marcha de las empresas es la capacidad que tienen en generar utilidades, y esta capacidad es directamente proporcional a la gestión de las empresas para recuperar los créditos otorgados.

1.2.2.3. Importancia del cobro puntual y las consecuencias de la morosidad

Toda operación comercial a crédito implica un riesgo de impago hasta que la empresa acreedora ha cobrado íntegramente la totalidad del importe de la operación. Por lo tanto una empresa que haya realizado un volumen importante de transacciones comerciales a crédito tiene una parte muy importante de su activo circulante constituido por créditos a clientes pendientes de cobro. Esta masa del realizable (cuentas por cobrar) constituye para muchas empresas su inversión más valiosa, puesto que supone en promedio el 40% del activo total. No obstante en algunos negocios de servicios las partidas de clientes y cuentas por cobrar pueden ir desde el 50% al 80% de su activo total.

El riesgo que supone dichas cuentas de clientes implica para muchos negocios una incertidumbre de cobro difícil de asumir por lo que para protegerse de los posibles impagos o retrasos en el cobro, se pueden tomar una serie de medidas que sirvan para garantizar el cobro de las operaciones comerciales a crédito.

No obstante las empresas pueden disminuir considerablemente los retrasos en cobros de sus facturas, así como evitar las pérdidas ocasionadas por fallidos y morosos si adoptan una serie de medidas de fácil implementación en el seno de su organización. Estas medidas son la organización de un buen sistema de gestión de cobro, la reclamación temprana de los saldos vencidos y buenos procedimientos de recobro de impagos”.

1.2.2.4. El cobro puntual clave de la rentabilidad en las empresas

La rentabilidad de todo negocio depende en gran medida de la duración del ciclo de maduración del dinero, es decir, del tiempo que transcurre entre que el dinero sale de la empresa hasta que vuelve. El ciclo de maduración es el plazo que transcurre que el empresario brinde el servicio, proporciones el mantenimiento necesario, hasta que finalmente consigue cobrar al cliente.

1.2.2.5. Gastos que provoca la morosidad

- Gastos administrativos para la gestión de los impagos
- Gastos en empresas de recobro
- Gastos de gestión de cobro, desplazamiento, teléfono, correo, personal.

Otras consecuencias de la morosidad:

- Desmotivación del equipo de ventas.
- Clima laboral no adecuado dentro de la empresa.
- Falsean las estadísticas de la facturación con las ventas que no se cobran
- Aumento de precios al repercutir en los buenos clientes el coste de los impagados.
- Contribuyen al incremento de la inflación con alza de los precios que acaba pagando el consumidor final.

1.2.2.6. Costos financieros de la morosidad

(Tomas & Batlle, 2,008) “El principal costo de la morosidad y el mas oculto corresponde al costo financiero que se origina al retraso en el pago de los deudores. Esto es así puesto que una vez vencido el plazo contractual del cobro se debe continuar financiando de forma no prevista para el proveedor en el momento de realizar la operación un saldo de clientes que sigue en el realizable pasado el vencimiento del cobro.

1.2.2.7. Costo oculto de la morosidad

La inversión que tienen efectuadas las empresas en saldos de clientes y cuentas por cobrar supone un importante empleo de fondos y un elevado costo financiero para las compañías.

Consiguientemente cada día que transcurre desde el vencimiento de una factura y hasta que el vendedor no consigue cobrar íntegramente el importe de la misma ocasiona un costo financiero al proveedor.

La estimación de costo de financiación o de refinanciación según se mire de los saldos de clientes dependerá del tipo de recursos que la empresa utiliza para financiar dichos saldos. La empresa deberá conocer cual es el costo ponderado de los recursos ajenos que utilizara para financiarse a corto plazo y utilizar esta magnitud porcentual para calcular el costo de refinanciación de sus clientes.

1.3. Planteamiento de problema

El problema de la morosidad que se está estudiando, se presenta en una agencia bancaria del sistema nacional que se ubica en la ciudad de Retalhuleu. Esta agencia bancaria, ha obtenido un crecimiento acelerado, específicamente en el área crediticia, por la accesibilidad y rapidez con la cual son otorgados los préstamos utilizados para diversas operaciones comerciales, sin tomar en consideración aspectos importantes al momento de aceptar las solicitudes debido a la necesidad de los colaboradores por el cumplimiento de la meta impuesta por el departamento de créditos de dicha agencia bancaria, aunado a ello los agentes de negocios tienen asignadas un número amplio de funciones que desvirtúa la calidad del trabajo especialmente el control interno de la concesión de crédito. Es por ello que el problema principal y objeto de estudio que se presenta es el Alto Índice de Morosidad

Por consiguiente es importante que una institución bancaria, cuente con adecuado control interno para minimizar los riesgos existentes, principalmente en el tema crediticio, que es un activo fundamental para el buen funcionamiento de la misma.

A raíz de ello la investigación se enfoca a realizar la “Evaluación del Control Interno para determinar si existe correlación con la morosidad existente en la agencia bancaria.

1.3.1. Título o nombre de la investigación

Evaluación del Control Interno en el Área de Créditos de una Agencia Bancaria del Sistema Nacional y su efecto en la Morosidad de la Entidad

1.3.2. Justificación

Considerando la importancia que tienen el Control Interno, para una Agencia Bancaria por el resguardo del efectivo es importante realizar este tipo de investigación, con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo que se efectúa en el área de otorgamiento y recuperación de créditos, derivado de ello se argumenta con bases cognoscitivas y explicativas cada uno de los componentes que se utilizan para la realización del proceso administrativo, contable y de auditoría.

Se presenta la morosidad en la cartera de clientes de la Agencia Bancaria como un problema que puede ocasionar disminución en el capital de trabajo, disminución de utilidades y mala imagen para la agencia, por tal razón se visualiza la oportunidad de evaluar el control interno que se efectúa con el afán de comprender y analizar las razones que ocasionan este problema determinando una solución práctica y útil que pueda ser implementado con el fin de mejorar la adecuada administración de la institución bancaria.

Con la realización de la investigación se pretende obtener la información precisa y concreta sobre el control interno que se realiza en el área de créditos de la Agencia Bancaria con el objetivo de establecer las verdaderas causas de la cartera en mora que actualmente posee, de tal forma que

mejore la administración de la agencia bancaria. La cartera actual de créditos oscila entre los 3,537 casos por un monto total de 74,202,925.36, de la cual se tiene una morosidad de 392 casos por un total de Q2,226,087.76 representando un 3% en base al monto, por ello resulta indispensable establecer el origen de esta morosidad.

1.3.3. Pregunta de la investigación

La investigación que se realizó generó la siguiente interrogante: ¿Al fortalecer el proceso de control interno en el área de créditos de la agencia bancaria, reduce el nivel de morosidad?

1.3.4. Objetivos

1.3.4.1. Objetivo general

Evaluar el procedimiento actual de control interno de concesión de créditos de una agencia bancaria y el efecto que genera en el nivel de morosidad de la cartera de clientes.

1.3.4.2. Objetivos específicos

- Detallar como se efectúa actualmente el procedimiento de control interno en el otorgamiento de créditos en la agencia bancaria
- Establecer las razones por las cuales no se realizan los pasos adecuados del procedimiento de control interno establecidos por la agencia bancaria.
- Indicar el impacto del control interno en el área de crédito y el efecto que ocasiona en la morosidad de la agencia bancaria.
- Especificar si el control interno en área de créditos influye directamente en la generación o disminución de morosidad en la agencia bancaria.

1.3.5. Alcances y límites de la investigación

1.3.5.1. Delimitación espacial

La presente investigación se realizó en una agencia bancaria que se encuentra ubicada en el municipio Retalhuleu.

1.3.5.2. Delimitación temporal

La investigación fue desarrollada a partir del mes de noviembre del año dos mil doce a febrero del año dos mil trece.

1.3.5.3. Delimitación teórica

La investigación se realizó utilizando conceptos relacionados a la administración financiera, específicamente lo relacionado a los conceptos: control interno y morosidad, para ello fue necesario recopilar información a través de cuestionarios trasladados a los colaboradores de la agencia bancaria que intervienen en el proceso de crédito y fuentes secundarias como manuales, reglamentos internos y otros documentos proporcionados por la agencia bancaria.

1.3.5.4. Límites

La investigación se limita a identificar los problemas relacionados con el control interno en el área de otorgamiento de créditos de una Agencia Bancaria del Sistema Nacional y cómo este procedimiento afecta la cartera de clientes en cuanto a los niveles de morosidad.

Capítulo 2

2.1 Metodología aplicada en la investigación

2.1.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación se realizó utilizando una metodología descriptiva y analítica para evaluar lo relacionado al control interno del área de créditos de una agencia bancaria y el efecto que causa en la morosidad, utilizando instrumentos como cuestionarios y técnicas para la recopilación de información para su posterior análisis e interpretación para generar las respectivas conclusiones y establecer recomendaciones que se puedan utilizar para realizar una propuesta coherente a las necesidades de la agencia bancaria.

2.2 Sujeto de investigación

Para la realización de la presente investigación fue necesaria la participación de los colaboradores que laboran en la agencia bancaria ubicada en el municipio de Retalhuleu, que colaboran en el proceso de control interno relacionado al otorgamiento de créditos es decir:

- 1 Gerente de agencia.
- 3 Colaboradores (Plataforma de créditos)
- 5 Colaboradores (Agentes de negocios).

2.3 Instrumento

Se utilizó la información relacionada al tema, la cual fue obtenida a través de una investigación documental en donde se han consultado: libros, folletos, reglamentos internos de la institución, Internet y documentos proporcionados por la Gerencia de la agencia bancaria, además para la recopilación de información se elaboró un cuestionario, estructurado con preguntas abiertas,

cerradas y de respuesta múltiple orientado y encaminados a proporcionar información sobre el control interno que se efectúa en el área de créditos de la agencia bancaria y el efecto que tiene en la morosidad, adicional a ello se utilizó la técnica de observación para verificar los procesos utilizados en el otorgamiento de créditos.

2.3.1 Población o muestra

Se utilizó la población que conforma los colaboradores que están inmersos en el proceso de otorgamiento de crédito así como los que tienen relación con el control interno en la agencia bancaria los cuales son:

- 1 Gerente de la agencia.
- 3 Plataforma de crédito.
- 5 Agentes de negocio.

2.3.2 Procedimiento

El procedimiento utilizado para realizar el estudio Evaluación del Control Interno en el área de créditos de una Agencia Bancaria del Sistema Nacional y su efecto en la Morosidad de la Entidad, fue el siguiente:

- a. Visita inicial a la agencia bancaria en para realizar el FODA para la investigación.
- b. Definición de la problemática a desarrollar en la Práctica Empresarial Dirigida. –PED-
- c. Revisión bibliográfica de los documentos relacionados al tema.
- d. Elaboración del diseño de investigación
- e. Elaboración del cuestionario que se realizara a los sujetos de investigación.
- f. Aplicación del cuestionario a los colaboradores de la agencia bancaria.
- g. Tabulación de la información.
- h. Interpretación de la información tabulada.
- i. Conclusiones y recomendaciones.

- j. Presentación de propuesta de solución.
- k. Entrega informe preliminar
- l. Revisión del informe

2.3.3 Cronograma de la investigación

Actividad	Nov 12	Dic 12	Ene 13	Feb 13
Visita inicial a la agencia bancaria en para realizar el FODA para la investigación.	■			
Definición de la problemática a desarrollar en la Practica Empresarial Dirigida. –PED-	■			
Revisión bibliográfica de los documentos relacionados al tema.		■		
Elaboración del diseño de investigación		■		
Elaboración del cuestionario que se realizara a los sujetos de investigación.		■		
Aplicación del cuestionario a los colaboradores de la agencia bancaria.			■	
Tabulación de la información.			■	
Interpretación de la información tabulada.			■	
Conclusiones y recomendaciones.				■
Presentación de propuesta de solución.				■
Entrega informe preliminar				■
Revisión del informe				■

Fuente: Investigación de campo.

Noviembre 2,013

2.4 Aportes

2.4.1 Aportes para el personal de la agencia bancaria

- Que los colaboradores de la agencia bancaria, cuenten con una herramienta útil y práctica para mantener un adecuado control interno en la concesión de crédito para reducir los índices de morosidad.

2.4.2 Aportes para la Universidad

- Proyección a las empresas privada del medio local con profesionales competitivos.
- Generar espacios de participación para la Universidad Panamericana en las empresas donde se realicen las investigaciones.

2.4.3 Aportes para la empresa

- Mejorar sus controles internos en la concesión de crédito.
- Reducir la cartera de clientes morosos de la agencia bancaria de Retalhuleu.
- Establecer políticas, estrategias y procedimientos que ayuden a los objetivos de la empresa.

2.4.4 Aportes para el estudiante

- Fortalecer y enriquecer el conocimiento sobre control interno en la concesión de créditos.
- Elaborar propuestas de beneficio y aplicabilidad a las necesidades de la empresa.
- Analizar situación real en empresas reales.
- Interesarse en los procesos de investigación formal.

2.4.5 Aportes para el país

- Fomentar la investigación en los profesionales universitarios como plataforma del desarrollo intelectual de Guatemala.
- Generar espacios de participación a los futuros profesionales en el ámbito laboral.

Capítulo 3

Resultados y análisis de la investigación

Evaluación del Control Interno en el Área de Créditos de una Agencia Bancaria del Sistema Nacional y su efecto en la Morosidad de la Entidad

A continuación se presenta la información recopilada a través del cuestionario realizado al personal encargado del área de crédito en la agencia bancaria que se ubica en el municipio de Retalhuleu, sobre control interno y su efecto en la morosidad.

3.1. Existe procedimiento de control interno de concesión de crédito en la agencia bancaria

Cuadro No.1

¿Existe procedimiento de control interno de concesión de crédito en la agencia bancaria?

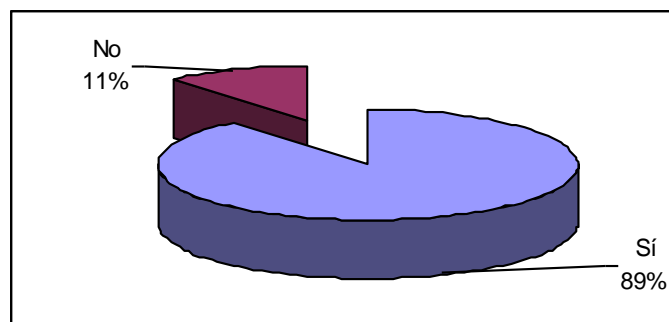
Concepto	Casos
Sí	8
No	1
Total	9

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Enero 2,013

Gráfica No. 1

¿Existe procedimiento de control interno de concesión de crédito en la agencia bancaria?



Fuente: Investigación de campo

Fecha: Enero 2,013

El 89% de los colaboradores que tienen relación directa con el procedimiento de concesión de crédito indicaron que, sí existe control interno según lo plasmado por los manuales que poseen la agencia que se ubica en el municipio de Retalhuleu, este procedimiento esta estandarizado para todas las agencias; sin embargo, no toman en cuenta algunas particularidades que se tienen con ciertos clientes que optan por algún tipo de crédito específico. En tanto que, el 11% de los colaboradores señalaron que no existe un procedimiento, esto básicamente lo indicaron por no conocer aun en su totalidad el contenido de los manuales de funciones y procedimientos o por que no han mostrado interés en el puesto que ocupan, ya que no se han tomado el tiempo para leerlos o porqué aun no se ha recibido la debida retroalimentación con el objetivo de mejorar el desempeño y reducir los problemas que ocasiona no contar con un adecuado control en la concesión de créditos que se refleja en la extensa cartera de clientes y lo que perjudica aun más la falta de liquidez de los clientes al momento de hacer efectivo el pago de capital e intereses por el compromiso adquirido con la agencia bancaria, ya sea estos de carácter hipotecario, prendario o fiduciario. Para solventar esta situación es necesario implementar mecanismos que apoyen la inducción y el desempeño laboral de los colaboradores en cuanto a la ejecución de sus funciones y responsabilidades, que sean de acuerdo a las políticas internas de la agencia. No obstante, también se debe mejorar la presencia de la auditoria interna y la coordinación regional para monitorear y verificar el cumplimiento de los controles existentes.

3.2. Como es el procedimiento actual de control interno en el área de créditos

Cuadro No.2

¿Forma en que se realiza el proceso de control interno en el Área de crédito de la agencia bancaria?

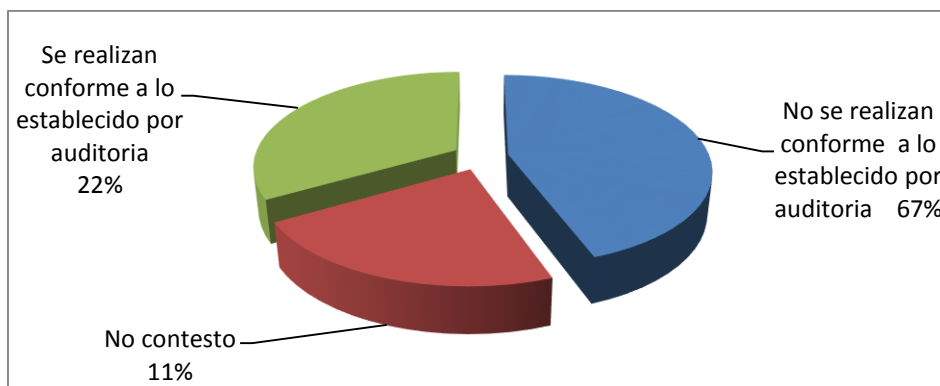
Concepto	Casos
Se realizan conforme a lo establecido por la auditoria	2
No se realizan conforme a lo establecido por la auditoria interna	6
No contestó	1
Total	9

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Enero 2,013

Gráfica No.2

¿Forma en que se realiza el proceso de control interno en el área de crédito de la agencia bancaria?



Fuente: Investigación de campo

Fecha: Enero 2,013

Para el 67% de los colaboradores que intervienen en el proceso de concesión de crédito de la agencia bancaria, consideran que es inadecuado el proceso de control interno por que no se realiza según los criterios de la auditoria interna de la agencia bancaria, debido a que aun teniendo a la vista los manuales de procedimientos donde se detalla la forma en la que se debe

realizar el proceso de concesión de créditos este no es el más sencillo y práctico, debido a lo burocrático y extenso que resulta en ocasiones y por ello en muchas oportunidades se omiten pasos. El 22% de los colaboradores señalaron que el proceso de control interno en el área de crédito es adecuado por realizarse según los criterios de la auditoría interna de la agencia bancaria, porque contiene todos los aspectos administrativos, legales y de auditoría que permite captar clientes con la capacidad de pago y respalda todas las operaciones crediticias que la agencia realiza. Y el restante 11% de los colaboradores no contestaron por no tener argumentos concretos para indicar si es adecuado o inadecuado el control interno en la concesión de créditos. Es importante señalar que en el cumplimiento del proceso de control interno interviene además de los colaboradores que laboran directamente en la agencia bancaria, existe un colaborador (coordinador de negocios de la región) que supervisa de forma continua las actividades que se realizan no solo en esta agencia sino también en otras agencias, es decir realiza auditorías de procedimientos y resultados que se obtienen, pero sus funciones van más orientadas al negocio y al cumplimiento de metas en la colocación de créditos, lo que provoca muchas veces que el gerente y los agentes de negocios descuiden la calidad de lo que se realiza con el fin de llegar a las metas establecidas, incumpliendo los reglamentos y políticas de créditos establecidas para el efecto. Es por ello, necesario realizar reuniones de trabajo en periodos pertinentes donde se trabaje lo relacionado al adecuado funcionamiento de debido desempeño y cumplimiento de procesos de los colaboradores que tienen relación con la concesión y autorización de los créditos y que estos sean objeto de un minucioso estudio que avale su otorgamiento. También la agencia debe manejar un equilibrio entre el negocio y el control interno para no descuidarlo y hacer el trabajo con calidad.

3.3. Los pasos del proceso de control interno en la concesión de crédito conforme lo establecido

Cuadro No.3

¿Se realizan los pasos del proceso de control interno de concesión de crédito en la agencia bancaria conforme lo establecido?

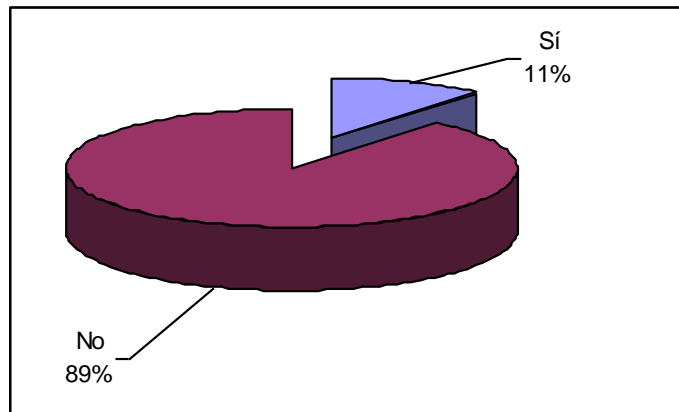
Concepto	Casos
Sí	1
No	8
Total	9

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Enero 2,013

Gráfica No.3

¿Se realizan los pasos del proceso de control interno de concesión de Crédito en la agencia bancaria conforme lo establecido?



Fuente: Investigación de campo

Fecha: Enero 2,013

Lo relevante de este cuestionamiento es lo indicado por el 89% de los colaboradores, que indicaron que, no se realizan los pasos del control interno de concesión de crédito de la agencia bancaria como está plasmado en el manual de procedimiento que posee, por ser muy complejo y extenso, en ocasiones por error humano se omiten o se intercambian en el orden, ocasionando

retrasos en la aprobación de créditos y en alguna oportunidad concediendo créditos que no cumplen con los requisitos que garanticen el cumplimiento de la obligación adquirida con la agencia bancaria. Y únicamente el 11% de los colaboradores consideran que si cumplen con la totalidad de los pasos del proceso de concesión de crédito lo que dificulta en un alto porcentaje la realización de una labor eficiente y eficaz para lo cual fue diseñado y estructurado. En resumen lo burocrático y amplio que es el procedimiento actual limita la adecuada realización, para lo cual se sugiere que sea objeto de mejoras circunstanciales donde se distribuya adecuadamente las actividades y que facilite la realización donde se cumpla con los pasos clave que ayude a reducir las decisiones que afecten la recuperación de capital otorgado, abriendo la oportunidad a la morosidad para incrementar a niveles que perjudiquen la adecuada administración de la agencia.

3.4. Se puede mejorar el procedimiento del control interno en la concesión de créditos

Cuadro No. 4

¿Se puede mejorar el procedimiento del control interno de concesión de crédito en la agencia bancaria?

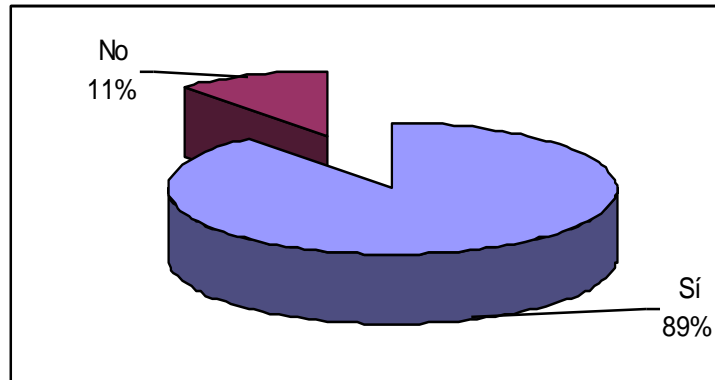
Concepto	Casos
Sí	8
No	1
Total	9

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Enero 2,013

Gráfica No. 4

¿Es posible mejorar el procedimiento del control interno de concesión de crédito en la agencia bancaria?



Fuente: Investigación de campo
Fecha: Enero 2,013

Para poder comprender mejor sobre si un proceso se puede mejorar es importante recordar la existencia de un concepto denominado mejora continua, que indica que todo es factible de mejora siempre y cuando se posea la voluntad y capacidad para realizar los cambios que contribuyan a realizar mejoras de forma eficiente y eficaz. Según lo que se observa en el cuadro y gráfica número 4, el 89% de los colaboradores cuestionados señalaron que, si puede ser mejorado el procedimiento del control interno en la concesión de créditos actual, proporcionando retroalimentación a los colaboradores según el grado de responsabilidad que tienen y el rol que desempeñen en cada uno de los pasos que conforman el procedimiento; adicional a ello un adecuado seguimiento en el cumplimiento de cada uno de los pasos del procedimiento suministrando las herramientas y materiales necesarios para su realización pueden contribuir a mejorar la adecuada selección de los clientes que cumplan con los compromisos adquiridos. Para el 11% de los colaboradores el procedimiento actual es adecuado únicamente sugieren que se mantenga una adecuada comunicación entre los puestos que intervienen en el proceso para reducir negligencias o errores humanos. Es trascendental recalcar la importancia que debe tener

la comunicación entre colaboradores para definir el grado y tipo de responsabilidad que cada uno tienen con la institución bancaria, con el objeto de mejorar el funcionamiento como equipo.

3.5. Supervisión del procedimiento de control interno en la concesión de crédito

Cuadro No. 5

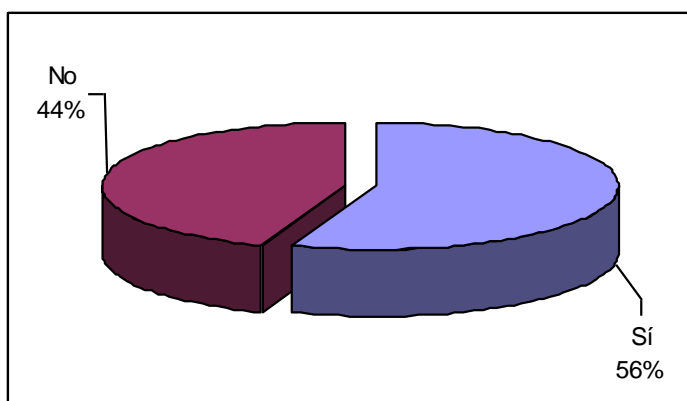
¿Existe supervisión del procedimiento de control interno en la concesión de crédito en la agencia bancaria?

Concepto	Casos
Sí	5
No	4
Total	9

Fuente: Investigación de campo
Fecha: Enero 2013

Grafica No. 5

¿Existe supervisión del procedimiento de control interno en la concesión de crédito en la agencia bancaria?



Fuente: Investigación de campo
Fecha: Enero 2013

La supervisión es algo importante en cualquier actividad administrativa, legal y contable para el adecuado funcionamiento de una empresa, para lo cual es necesario que exista una persona que sea fiscalizador del funcionamiento y cumplimiento de las normas, políticas y criterios establecidos. El 56% de los colaboradores de la agencia bancaria que intervienen en el proceso de control interno en el área de crédito, manifestaron que si son objeto de supervisión aunque esta no sea constante, de acuerdo a ellos porque, los supervisores deben realizar varias visitas a las diferentes agencias que les corresponde y en ocasiones el tiempo no es el ideal. El restante 44% de los colaboradores considera que la supervisión que se realiza no llena las expectativas que se tienen de está, debido que, no se efectúa con frecuencia y que por falta de tiempo no se completa la revisión en su totalidad dejando algunos aspectos sin revisar, provocando en su debido momento problemas de orden administrativo que más adelante sobresalen al momento de realizar auditorias o en la entrega de los informes mensuales que se trasladan al departamento de auditoría como parte del cumplimiento de los procedimientos de control interno. Es importante señalar que la supervisión debe ser más detallada fortaleciéndola con auditorias minuciosas y recurrentes principalmente en el área de crédito y establecer parámetros específicos y concretos sobre la valoración del desempeño del colaborador que participa en el otorgamiento de créditos en cuanto a los registros y cumplimiento de los estándares requeridos por la institución para reducir la morosidad al momento que el cliente no posea la capacidad de pago del préstamo realizado.

3.6. Morosidad en la cartera de créditos de los clientes de la agencia bancaria

Cuadro No. 6

¿Existe morosidad en la cartera de crédito de clientes en la
Agencia bancaria?

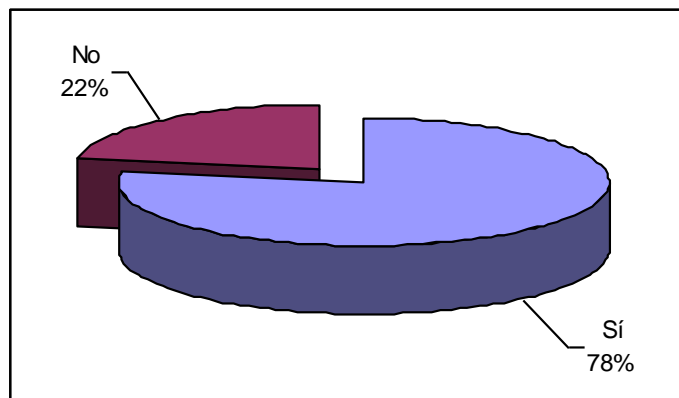
Concepto	Casos
Sí	7
No	2
Total	9

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Enero 2,013

Gráfica No. 6

¿Existe morosidad en la cartera de crédito de clientes en la agencia bancaria?



Fuente: Investigación de campo

Fecha: Enero 2,013

Para el 78% de los colaboradores que intervienen en el control interno sobre concesión de crédito sí existe morosidad esto se puede evidenciar en los informes que se presentan periódicamente, aunado a ello se puede visualizar que debido a situación económica que atraviesa la sociedad en la cual gira el entorno comercial de la agencia bancaria dificulta a los clientes cumplir con la obligación adquirida debido a que la necesidad de agenciarse de efectivo ha aumentado y las oportunidades de recuperar el efectivo que les permita cumplir en su debido momento con las obligaciones contraídas los limita, incurriendo en morosidad por no contar con los recursos para solventar el pago del principal y los intereses que este genera. Sin embargo para el 22% de los colaboradores, consideran que no existe morosidad y que la cartera de clientes esta puntual en sus pagos, es decir que para ellos la agencia tiene solvencia gracias a el pago de capital e interés de los deudores y que además el banco brinda los medios necesarios para conocer su estado de cuenta que permite conocer el saldo pendiente a pagar. Lo importante aquí, es señalar que las personas que, indicaron que sí existe morosidad son aquellas que administran directamente la cartera de clientes es por ello que para reducir los niveles de morosidad se debe establecer metas de cierres parciales de forma semanal y no solo de forma mensual como se efectúa actualmente.

3.7. Nivel de morosidad que existe en la agencia bancaria

Cuadro No.7

¿Nivel de morosidad en la agencia bancaria según los colaboradores?

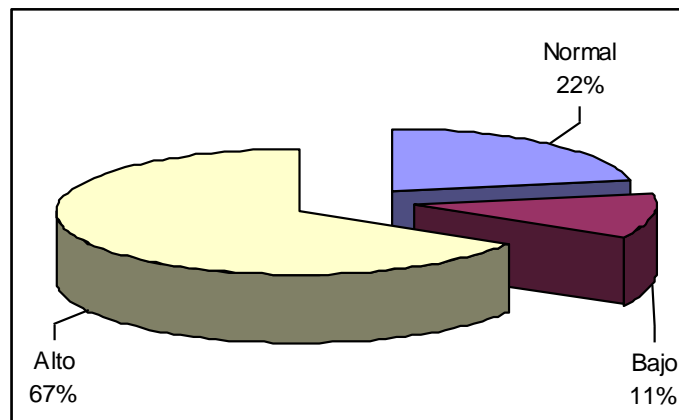
Concepto	Casos
Normal	2
Alto	6
Bajo	1
Total	9

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Enero 2,013

Gráfico No.7

¿Nivel de morosidad en la agencia bancaria según los colaboradores?



Fuente: Investigación de campo

Fecha: Enero 2,013

Las sanciones que implementa la Superintendencia de Bancos, a las entidades bancarias, cuando poseen cuentas en mora es la inmovilización de fondos los cuales se trasladan a la cuenta de reservas de cartera en riesgo lo que representa el 100% de capital que tiene vencido, es por ello que a la agencia bancaria no le conviene poseer niveles de mora altos ya que esto afectaría directamente la utilidad y rentabilidad; sin embargo, según el cuadro y grafica anterior. El 67%

de los colaboradores indicaron que el índice de morosidad es alto porqué ellos están inmersos en el proceso de concesión, revisión y autorización de los créditos para los distintos tipos de clientes, adicional a ello conocen la cartera de clientes en mora que posee la agencia bancaria actualmente donde se plasman los altos índices de morosidad generado por el inadecuado control interno al momento de otorgarse un crédito. El 22% de los colaboradores manifestaron que el nivel de morosidad es normal, es decir que esta dentro de los parámetros establecidos por la Superintendencia de Bancos; sin embargo, esta aseveración está fundamentada en solo el dato de algunos de los colaboradores que fungen como agentes de negocios que en cierta forma lo que desean es indicar que están realizando de forma adecuada su labor. Y finalmente el 11% indicaron que el nivel de morosidad es bajo y que no provoca ningún inconveniente para la agencia bancaria y que no puede causar problemas a corto, mediano y largo plazo porque no representan un riesgo financiero. Es necesario indicar que conforme los registros que posee la agencia bancaria, la morosidad ha tenido un aumento de 2% en relación al año pasado, esto va en relación directa al aumento de los créditos otorgados y que se ha sido un poco flexible en las solicitudes que se han autorizado, pensando únicamente en cumplir con los objetivos de colocación establecidos por la gerencia. Otro aspecto a señalar es también lo que indican los clientes con respecto que lo que prestaron en su oportunidad en la actualidad ha sido afectado por el costo de los productos y servicios requeridos, la pérdida del poder adquisitivo de la moneda hace más difícil la recuperación del efectivo que limita al cliente a cancelar en su debido momento la deuda contraída.

3.8. Cuáles son las causas de la morosidad en la agencia bancaria

Cuadro No.8

¿Cuáles son las causas de la morosidad en la agencia bancaria?

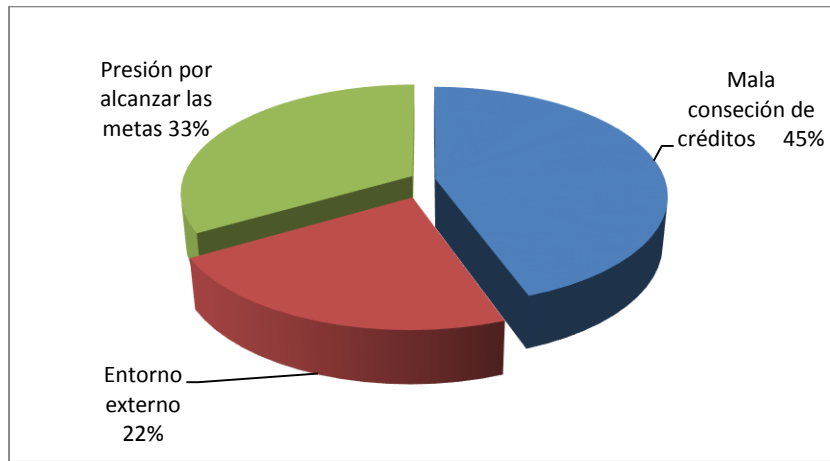
Concepto	Casos
Entorno externo	2
Presión por alcanzar las metas	3
Mala concesión de créditos	4
Total	9

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Enero 2,013

Gráfica No.8

¿Cuáles son las causas de la morosidad en la agencia bancaria?



Fuente: Investigación de campo

Fecha: Enero 2,013

Basado en la información presentada en el cuadro y gráfica número 8, existen tres causas fundamentales que provocan la morosidad siendo una de ellas, la mala concesión de créditos, esto provocado por el incumplimiento de control interno en el proceso de concesión crediticio que representa el 45%, de la opinión de los colaboradores, esta situación se genera desde cuando se toma la decisión de conceder el préstamo, muchas veces sin una adecuada investigación de campo, sin verificar el origen y veracidad de los ingresos del cliente. También las garantías que respaldan el crédito no garantizan el retorno del capital, debido a que no se analizaron objetivamente para determinar si cubrían el monto solicitado. Así mismo existe poca participación de la auditoría interna para el monitoreo de los controles, lo que provoca incumplimiento en las políticas y reglamentos de créditos vigentes, aunado a ello existe ausencia del supervisor regional que en ocasiones su trabajo pierde el enfoque de supervisión de los controles internos y se proyecta más al aspecto comercial lo que genera problemas a corto y mediano plazo en la recuperación del efectivo por la evaluación de los documentos que respaldan la operación crediticia y la verificación de las garantías y referencias de los solicitantes. Otra causa en 33%, es la presión por alcanzar las metas, ocasionando con ello, incumplimiento de procesos, esto se genera por la dinámica de trabajo de la agencia ya que la presión viene de la

más alta línea jerárquica por alcanzar los resultados, provocando desgaste en los colaboradores que descuidan la calidad de su trabajo por cumplir con las exigencias del puesto. Por último el 22% de los colaboradores indicaron que la morosidad se genera por condiciones externas, influenciadas por la inflación del país, que genera la pérdida del poder adquisitivo del cliente y por ende su capacidad de pago se ve reducida, desempleo, factores climáticos, principalmente en aquellos créditos destinados a la financiación de la agricultura.

Es importante recalcar que lo que se pretende con la realización de esta investigación es mejorar la herramienta, para disminuir progresivamente el índice de morosidad que ocasiona el no realizar un adecuado proceso de selección y otorgamiento de créditos, es decir minimizar el riesgo de tomar decisiones equivocadas al momento de brindar el apoyo financiero a los clientes a través de un crédito que quizás no posean la capacidad de pago para cumplir con la obligación adquirida. Para lo cual se presenta en la propuesta los aspectos administrativos que se deben incurrir para mejorar el control interno del área de crédito en la institución bancaria.

3.9. Sugerencias para mejorar el control interno en la concesión de créditos y reducir la morosidad en la agencia bancaria

Cuadro No.9

¿Sugerencia para mejorar el control interno en la concesión de créditos y reducir la morosidad en la agencia bancaria?

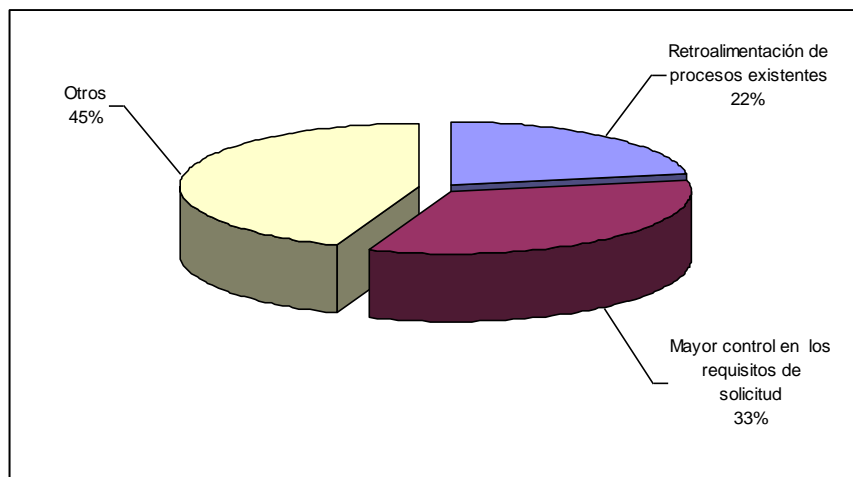
Concepto	Casos
Retroalimentación de procesos existentes	2
Mayor control en los requisitos de solicitud	3
Mejorar el análisis en la concesión de créditos	4
Total	9

Fuente: Investigación de campo

Fecha: Enero 2,013

Gráfico No.9

¿Sugerencia para mejorar el control interno en la concesión de
Créditos y reducir la morosidad en la agencia bancaria?



Fuente: Investigación de campo

Fecha: Enero 2,013

En el cuadro y gráfica anterior se muestra que el 33% de los colaboradores consideran que una de sugerencia practica para mejorar el control interno en el área de créditos es tener mejor control en los requisitos solicitados a las personas que requieren un préstamos y que estos se realicen y evalúen detenidamente y se realicen las averiguaciones correspondientes desde el carácter, capacidad de pago, condiciones del entorno, destino y la garantía que respalde adecuadamente los préstamos otorgados. El 22% de los colaboradores indicaron que, debe existir continuamente un proceso de retroalimentación de los procesos que existen para que se llegue a un grado de familiaridad que permita no cometer errores y que sea algo ya establecido por la Gerencia para que se realice a cada 15 días cuando se discutan los resultados de las metas o reuniones de trabajo. El restante 45% de los colaboradores señalaron varias opciones entre las cuales se pueden mencionar: modificar radicalmente el proceso actual, contratar una persona que verifique el cumplimiento y responsabilidad de cada una de las etapas del proceso, solicitar que exista en los comités de créditos un representante de auditoría y asesoría jurídica para que conjuntamente con el coordinador de negocios resuelvan la solicitud de crédito presentada por el cliente.

Capítulo 4

Propuesta

Modelo de fortalecimiento del procedimiento de control interno en el área de créditos de una agencia bancaria para reducir el nivel de morosidad

4.1. Introducción

La presente propuesta contiene información y herramientas que se pueden constituir como una solución a los problemas que presenta la agencia bancaria del municipio de Retalhuleu, con relación al control interno del área de créditos con el objetivo de reducir gradualmente los índices de morosidad existentes. Una de las primeras acciones que se pretende implementar es disminuir la carga de trabajo en unos puestos clave para poder contar con mayor atención al control interno de créditos en mora.

Esta propuesta contiene los aspectos elementales para fortalecer los procedimientos actuales como: la reestructuración del organigrama del área de créditos, creación de los puestos de auditoría regional, agente de tarjetas de crédito y el encargado de seguros y pólizas para que existan otros colaboradores que contribuyan a la descentralización de funciones que existe actualmente, estas actividades las cumple el agente de negocios; fortalecimiento de los procedimientos de desembolso de créditos y la administración de la cartera de crédito, programa de retroalimentación de los temas relacionados a la concesión de créditos, manejo de los inventarios de documentos legales utilizados para el otorgamiento de créditos, coordinación con el departamento legal para evitar problemas futuros relacionados con la morosidad.

4.2. Justificación

Considerando que es importante reducir gradualmente los problemas de control interno en el área de crédito de la agencia bancaria que generan problemas de morosidad, la presente propuesta

pretende reducir los índices de morosidad a través de una serie de aspectos que fortalezcan el desempeño de los colaboradores y permita esto mejorar la condición financiera de la agencia bancaria.

La razón primordial es ofrecer a la agencia bancaria una herramienta práctica y eficiente que contribuya a fortalecer el procedimiento de control interno en el área de créditos y que esté sea el medio idóneo para reducir los índices de morosidad a través de una adecuada administración de la cartera de clientes que solicitan créditos para distintas actividades que desempeñan.

4.3. Cobertura

La presente propuesta tendrá cobertura en el área de crédito de la agencia bancaria que se encuentra ubicada en el municipio de Retalhuleu.

4.4. Objetivos de la propuesta

4.4.1. Objetivo general

Reducir gradualmente los niveles de morosidad a través del fortalecimiento del control interno del área de crédito de la agencia bancaria que se encuentra ubicada en el municipio de Retalhuleu.

4.4.2. Objetivos específicos

- Realizar una reestructura organizativa en el área de crédito de la agencia bancaria que se encuentra ubicada en el municipio de Retalhuleu.
- Fortalecer el procedimiento de desembolso de créditos en la agencia bancaria.
- Fortalecer la administración de la cartera de créditos en la agencia bancaria.
- Realizar retroalimentación a los colaboradores de la agencia bancaria sobre temas de concesión de créditos.

- Mejorar la comunicación con el departamento legal de la agencia bancaria. (mejorar la participación de la auditoria interna)

4.5. Beneficios

- Reducir gradualmente los índices de morosidad.
- Mejorar el control interno en la concesión de créditos.
- Mejorar el clima laboral entre los colaboradores el área de crédito de la agencia bancaria,
- Poseer una herramienta que contribuya a la recuperación del capital de trabajo de la agencia bancaria.

4.6. Beneficiarios

- Los colaboradores del área de crédito de la agencia bancaria.
- La agencia bancaria.
- Los cuentahabientes que solicitan créditos.

4.7. Curso de acción

La forma en la que se realizará la propuesta será la siguiente:

- 4.7.1. Reestructura organizativa en el área de crédito de la agencia bancaria
- 4.7.2. Fortalecimiento del procedimiento de desembolso de créditos en la agencia bancaria.
- 4.7.3. Fortalecimiento de los comités de créditos para la autorización de solicitudes propuestas.
- 4.7.4. Fortalecimiento de la administración de la cartera de créditos en la agencia bancaria.
- 4.7.5. Políticas de cobranza.
- 4.7.6. Retroalimentación para los colaboradores de la agencia bancaria en concesión de créditos.
- 4.7.7. Mejorar los canales de comunicación con el departamento jurídico de la agencia bancaria.

4.8.1. Reestructura organizativa en el área de crédito de la agencia bancaria

Se refiere a un nuevo planteamiento de los aspectos organizativos del área de crédito que se despliegan a partir de la estructura organizacional, posterior a ello describir y numerar las funciones de cada uno de los puestos que sean necesarios para realizar el cambio de manera formal y adecuada a las necesidades de la agencia bancaria.

El papel de la auditoría regional que está conformada de 30 agencias, en esta reestructuración es de vital importancia, debido a que es la encargada de regular los controles internos procesando y evaluando las operaciones necesarias para la eficiente y eficaz administración de los recursos financieros.

Objetivo de la reestructura organizativa: Disminuir la carga de trabajo, para que los colaboradores posean el tiempo necesario para realizar de manera precisa y exacta el procedimiento de otorgamiento de crédito, evitando con ello malas decisiones al momento de autorizar un crédito y que este se pueda transformar en un riesgo financiero para la agencia bancaria.

Estrategias:

- a. Distribuir las funciones adecuadamente
- b. Crear puestos de trabajo que ayuden a reducir la acumulación de funciones que ocasionan retrasos y omisión de algunos pasos del proceso de verificación de información de los solicitantes de crédito.
- c. Mejorar el control interno a través de la intervención de más supervisión y revisión de los documentos solicitados.
- d. Confrontación más estricta de los documentos legales para verificar su autenticidad.

Organigrama propuesto
Agencia Bancaria



Elaborado por: Julio Cesar Fajardo Revolorio.

Fecha: Agosto 2,013

A partir de esta reestructuración se pretende establecer mejores controles a nivel interno para que exista supervisión precisa, específica y concreta del proceso de crédito en la agencia bancaria.

Algo que se debe puntualizar y aclarar en relación a la estructura organizacional que se está proponiendo es lo siguiente:

- a. El Gerente de Agencia, tiene a su cargo el control interno y la administración general de la agencia.

- b. Asistente de Gerencia: cumple la función de apoyo al gerente de agencia en algunas funciones de la administración y autorización de papelería y solicitudes en la agencia bancaria
- c. El Asesor Jurídico será quien brinde el seguimiento a los aspectos legales que fueren necesarios al momento de realizar una concesión de crédito, se constituirá en un asesor que trabajara con auditoria interna para respaldar la formalización legal de los créditos, supervisando también las minutas que utiliza el bufete previo a la firma de los clientes, evitando con ello errores en las mismas.
- d. En cuanto al personal de seguridad y limpieza de la agencia es política de la institución el subcontratar este servicio para reducir costos y generar oportunidad para empresas del medio local que ofrecen este servicio.

Como siguiente aspecto a tomar en consideración en la reestructuración de la agencia bancaria, se presenta el manual de funciones de los puestos involucrados en el proceso de crédito:

- Coordinador regional de créditos.
- Auditoria regional
- Gerente de Agencias.
- Asesor Jurídico Legal
- Asistente de Gerencia
- Plataforma de crédito y servicio al cliente
- Agentes de negocios.
- Encargado de seguros y pólizas.
- Agente de Tarjetas de crédito.

**Manual de funciones propuesto
Para la agencia bancaria**

MANUAL DE FUNCIONES AGENCIA BANCARIA			
Código del puesto	00001	Área	Créditos
Nombre del puesto	Coordinador Regional de Créditos		
Supervisado por	Gerente Regional	Supervisa a	Gerente de Agencia
Descripción del puesto	Encargado y responsable de la administración de la cartera crediticia regional bajo la supervisión del Gerente Regional de Negocios.		
Funciones del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación y recomendación de créditos, en los comités ▪ Direcciona a los Agentes de Negocios en sus actividades para el cumplimiento de metas. ▪ Mantiene niveles de morosidad a nivel regional de acuerdo a metas. ▪ Brinda soporte y apoyo a los agentes de negocios y velar por su desarrollo y crecimiento profesional. ▪ Supervisa constantemente el cumplimiento de los objetivos de venta establecidos por la Gerencia de créditos. ▪ Coordina con el Jefe de Agencia programas de retroalimentación necesarias para reforzar el cumplimiento de los procesos de control interno instituidos en la agencia. ▪ Autoriza papelería, suministros, formularios utilizados para realizar las operaciones del área de crédito. ▪ Realiza evaluaciones de los proceso de concesión de créditos. 			

MANUAL DE FUNCIONES AGENCIA BANCARIA			
Código del puesto	00002	Área	Créditos
Nombre del puesto	Auditoria Regional		
Supervisado por	Auditoria Interna	Audita a	▪ Gerente de agencia
Descripción del puesto	Encargado y responsable de revisión, control y análisis de la situación financiera de la agencia bancaria, auditar los informes que son entregados por los diferentes colaboradores.		
Funciones del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza auditorias de cada uno de los informes que respaldan el funcionamiento de las operaciones administrativas, financieras y monetarias de la agencia bancaria. ▪ Verificación de saldos de forma aleatoria. ▪ Audita y evalúa la cartera crediticia. ▪ Obtiene o prepara un análisis de los documentos por cobrar y de los intereses relativos. ▪ Determina lo adecuado de la reserva para cuentas y documentos incobrables. ▪ Determina si se han entregado en garantía algunas cuentas y documentos por cobrar. ▪ Verifica cumplimiento de las políticas de aprobación de crédito por la muestra seleccionada. ▪ Verifica el cumplimiento de pagos. ▪ Establece la viabilidad de cobro y determinar el valor realizado de las cuentas a cobrar. Este objetivo incluye la determinación de la suficiencia de la provisión efectuada en concepto de deudores morosos. ▪ Determina que los saldos de cuentas a cobrar que aparecen en los estados financieros son los correctos. ▪ Audita los informes que realiza el encargado de seguros y pólizas ▪ Participación en los comités de créditos semanales para la autorización de créditos 			

MANUAL DE FUNCIONES AGENCIA BANCARIA			
Código del puesto	00003	Área	Créditos
Nombre del puesto	Gerente de Agencia		
Supervisado por	Coordinador regional de créditos	Supervisa a	▪ Sub Gerente de Agencia
Descripción del puesto	Encargado y responsable de la administración y coordinar de las actividades administrativas y de control interno de la agencia bancaria		
Funciones del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administra y desarrolla el recurso humano. ▪ Relacionarse con las autoridades locales para dar a conocer a la institución y buscar nuevos negocios. ▪ Incrementar la rentabilidad de las agencias. ▪ Dirige a los agentes de negocios para la generación de nuevos negocios para las agencias, verificando el cumplimiento de la metodología crediticia. ▪ Mantiene el control permanente de todas las operaciones que se ejecuten dentro de las agencias. ▪ Aprobación y recomendación de créditos, según su monto. ▪ Verificar y supervisar las inversiones según destinos de los créditos, así como mantener una cartera sana dentro de las agencias. ▪ En comité de crédito revisa los expedientes verificando que posean toda la documentación necesaria según lo requieren los reglamentos crediticios. ▪ Coordinar con el área de Asesoría Legal la autorización de los créditos con previo estudio y revisión de la papelería adjunta a la solicitud realizada. ▪ Supervisar y evaluar el desempeño laboral del encargado de seguros y pólizas. ▪ Revisar los informes del Encargado de seguros y pólizas. 			

MANUAL DE FUNCIONES AGENCIA BANCARIA			
Código del puesto	00004	Área	Créditos
Nombre del puesto	Asesor Jurídico		
Supervisado por	Coordinador Regional de créditos	Asiste a	▪ Gerente de Agencia
Descripción del puesto	Evalúa, estudia y revisa la documentación que solicitan para la concesión de créditos, principalmente los documentos de soporte en las garantías de los préstamos, y demás documento con base legal para confrontarlos, validarlos y autenticarlos para la formalización legal del crédito y apoyar en la recuperación del capital e intereses por vías legales en caso de incumplimientos del cliente.		
Funciones del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confronta documentos que tienen base legal para confirmar su autenticidad (escrituras testimoniales, cartas poder, auténticas de documentos de identificación, Hipotecas, mandatos) ▪ Asesora a los Gerentes de agencia en la revisión y validación de la documentación legal proporciona el cliente. ▪ Asesora al Gerente de Agencia del banco en la aprobación o rechazo de los expedientes con base legal y certeza jurídica. ▪ Brinda dictamen de autenticidad de los expedientes examinados. ▪ La recuperación del préstamo por vía pre-judicial y/o judicial si fuera necesaria. ▪ Asesoría Legal en caso de problemas con un cliente moroso. ▪ Revisión de minutas previo a la Formalización legal de los créditos. 			

Es necesario indicar que el Asesor Jurídico Legal, tendrá la responsabilidad de confrontar la información de los documentos que el solicitante presente como garantía para verificar su legitimidad y principalmente revisar las minutas que usa el bufete previo a la escrituración de los préstamos para evitar riesgos de orden judicial que perjudiquen en algún momento la recuperación del monto de lo prestado.

MANUAL DE FUNCIONES AGENCIA BANCARIA			
Código del puesto	00005	Área	Créditos
Nombre del puesto	Asistente de Gerencia		
Supervisado por	Gerente de Agencia	Supervisa a	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receptores- pagadores. ▪ Plataforma de crédito y servicio al cliente
Descripción del puesto	Apoya al Gerente de Agencia en aspectos de orden administrativo, específicamente los aspectos operativos de la agencia bancaria específicamente en lo relacionado al servicio al cliente.		
Funciones del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordina las actividades operativas de la agencia bancaria a su cargo. ▪ Planifica y coordina las actividades que realiza el personal operativo de la agencia. ▪ Dirigir y controlar la ejecución de los operaciones de los procesos de control interno en la agencia bancaria. ▪ Encargado de las autorizaciones de cuentas y cheques mayores. ▪ Verificar el cuadro de las operaciones del día de la agencia ▪ Verificación de que todas las hipotecas se encuentren a favor del banco y las escrituras no tengan errores, ante cualquier juicio para recuperar algún crédito. ▪ Apoya en la soluciones de inconformidades de los clientes. ▪ Realización de cuadros de efectivo en la agencia. 			

MANUAL DE FUNCIONES AGENCIA BANCARIA			
Código del puesto	00006	Área	Créditos
Nombre del puesto	Agente de negocio		
Supervisado por	Gerente de agencia	Supervisa a	▪ Nadie a cargo
Descripción del puesto	Son los encargados de la generación de negocios, utilizando la línea de economías pero en la parte de negocios tiene relación directa con el Coordinador de Negocios, y están encargados de la cartera de créditos de la agencia.		
Funciones del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cierre de ventas con el cliente, recibe los requisitos, revisa y planifica la visita de campo. ▪ Analiza, evalúa y determina la necesidad del cliente y ubica esta necesidad dentro de los diferentes productos que la agencia tiene disponibles. ▪ Visitar el negocio y/o vivienda, para verificar la veracidad de los datos e información detallada en las formulaciones de solicitud del préstamo. ▪ Realiza la evaluación socioeconómica de forma eficiente y consciente. ▪ Recolectar toda la documentación necesaria para la calificación del préstamo. ▪ Evaluación del tipo de garantía presentada por el cliente, para determinar si es congruente con el monto solicitado. ▪ Realiza la verificación domiciliaria, verifica y valoriza las garantías. ▪ Sustenta la recomendación crediticia para el cliente ante el nivel de aprobación correspondiente. ▪ Realiza análisis de carácter del cliente y capacidad de pago. ▪ Negociaciones con clientes que presentan atrasos en sus pagos. ▪ Definido la causa de no pago del cliente propone alternativas para negociar el crédito en base a los procesos establecidos. ▪ Entrega notificaciones a deudor y fiador y mantiene al tanto al fiador de las negociaciones que se realizan con el deudor, en el caso de créditos individuales y a todos los miembros. ▪ Elabora informes en forma inmediata para el Gerente de Agencia acerca de las gestiones de recuperación que se realizan. ▪ Participa en la recuperación de los préstamos morosos realizando visita directa al cliente. 			

MANUAL DE FUNCIONES AGENCIA BANCARIA			
Código del puesto	00007	Área	Créditos
Nombre del puesto	Agente de Seguros y pólizas		
Supervisado por	Aseguradora	Supervisa a	▪ Nadie a cargo
Descripción del puesto	Es el encargado de administrar la cartera de clientes que solicitan seguros de vida, pólizas de seguro de activos y otros trámites de carácter formal con el área de crédito.		
Funciones del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brinda la información relacionada a los seguros y pólizas a los cuentahabientes y clientes de la agencia bancaria. ▪ Venta de seguros y fianzas ▪ Administra la cartera de seguros de la agencia bancaria. ▪ Aclaración de dudas y cuestionamientos de los seguros y pólizas que ofrece la agencia bancaria. ▪ Recepción de las solicitudes de seguro y póliza. ▪ Ordena, revisar y verificar que los requisitos de solicitud estén completos. ▪ Revisa los formularios correspondientes para la solicitud. ▪ Investiga la información solicitada con ayuda del asesor legal de la agencia. ▪ Informa al cliente sobre la aprobación o rechazo de la solicitud. ▪ Brinda seguimiento a la cartera de clientes que adquieren seguros o pólizas. 			

MANUAL DE FUNCIONES AGENCIA BANCARIA			
Código del puesto	00008	Área	Créditos
Nombre del puesto	Agente de tarjetas de crédito		
Supervisado por	Gerente de Agencia	Supervisa a	▪ Nadie a cargo
Descripción del puesto	Coloca y administra la cartera de tarjeta de crédito de la agencia.		
Funciones del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coloca y recupera tarjetas de crédito, ▪ Asesora en el uso de las tarjetas de crédito a los clientes ▪ Apertura de nuevos nichos de mercado para la colocación de los tarjetas de crédito ▪ Apoya la colocación y mantenimiento de los POS en diferentes comercios. 			
MANUAL DE FUNCIONES AGENCIA BANCARIA			
Código del puesto	00009	Área	Créditos
Nombre del puesto	Plataforma de créditos y Servicio al cliente		
Supervisado por	Gerente de Agencia	Supervisa a	▪ Nadie a cargo
Descripción del puesto	Encargados de la atención al cliente venta, información general de diferentes productos y desembolso de los créditos autorizados.		
Funciones del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atiende e informa a los clientes de los productos de la institución ▪ Desembolso de los créditos autorizados. ▪ Ventas Cruzadas. ▪ Atención de consultas. ▪ Archiva expedientes. 			

MANUAL DE FUNCIONES AGENCIA BANCARIA			
Código del puesto	00010	Área	Créditos
Nombre del puesto	Receptores Pagadores		
Supervisado por	Gerente de Agencia	Supervisa a	▪ Nadie a cargo
Descripción del puesto	Encargados de la recepción de depósitos y pagos de cheques, retiros de efectivo.		
Funciones del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recepción de depósitos y pago de cheques en ventanilla ▪ Realización de cuadro de cajillas y efectivo diario ▪ Atención y servicios a clientes. ▪ Contar efectivo diario. 			

Además se implementara el puesto de Agente de tarjetas de crédito y agente de seguros para reducir las actividades de los Agentes de negocios que actualmente se encuentran saturados de éstas funciones que impide la realización de una adecuada labor de administración de cartera de créditos. Ya que por la carga excesiva de funciones en ocasiones no realizan la investigación de campo para el otorgamiento de créditos y esta, es una de las causas que provocan la morosidad existente en la agencia.

4.8.2. Fortalecimiento del proceso para el otorgamiento de créditos en la agencia bancaria

Deben evaluarse con exactitud los documentos que se requieren para la autorización y desembolso de créditos que se solicitan a la agencia bancaria ya que con el cumplimiento de este procedimiento se disminuirá el riesgo en la recuperación de capital. El procedimiento para poder desembolsar el efectivo que se entregará al cliente a partir de la autorización realizada.

Procedimiento de desembolso de efectivo para créditos

Agencia Bancaria

Proceso	Descripción	Responsable
Recepción del expediente e ingreso al sistema	Se recibe el expediente verificando que contenga todos los requisitos solicitados al cliente y se ingresa al módulo de trámites.	Plataforma de créditos
Ordenar el expediente	Se debe ordenar la solicitud y los documentos adjuntos colocarlos de forma ordenada para la verificación	Agentes de negocio
Evaluación económica financiera, análisis de referencias y verificación de garantías.	Realizar la verificación y validación de la información presentada por el cliente, en el campo y luego presentar informe de lo realizado	Agente de negocios
Análisis del proyecto presentado por el cliente	Revisar y analizar todos los indicadores, de capacidad de pago, carácter del cliente, destino, condiciones del entorno y garantías que sean suficientes para cubrir el monto solicitado	Auditoria interna, Jefe de agencia y Coordinador de Negocios
Aprobación o rechazo del expediente	Entrega de expediente con la aprobación o rechazo correspondiente para comunicar al cliente la decisión tomada por la agencia bancaria.	Gerente de la agencia
Formalización legal del crédito	Realizar la escrituraciones de los préstamos hipotecarios, prendarios y fiduciarios	Asesoría Jurídica y Bufete de Abogados
Desembolso del crédito	Después de firmado el documento legal del crédito se deposita a la	Plataforma de crédito Gerente de Agencia

	cuenta del cliente para que realice su proyecto ya con la previa autorización y explicación de los términos del contrato adquirido.	
--	---	--

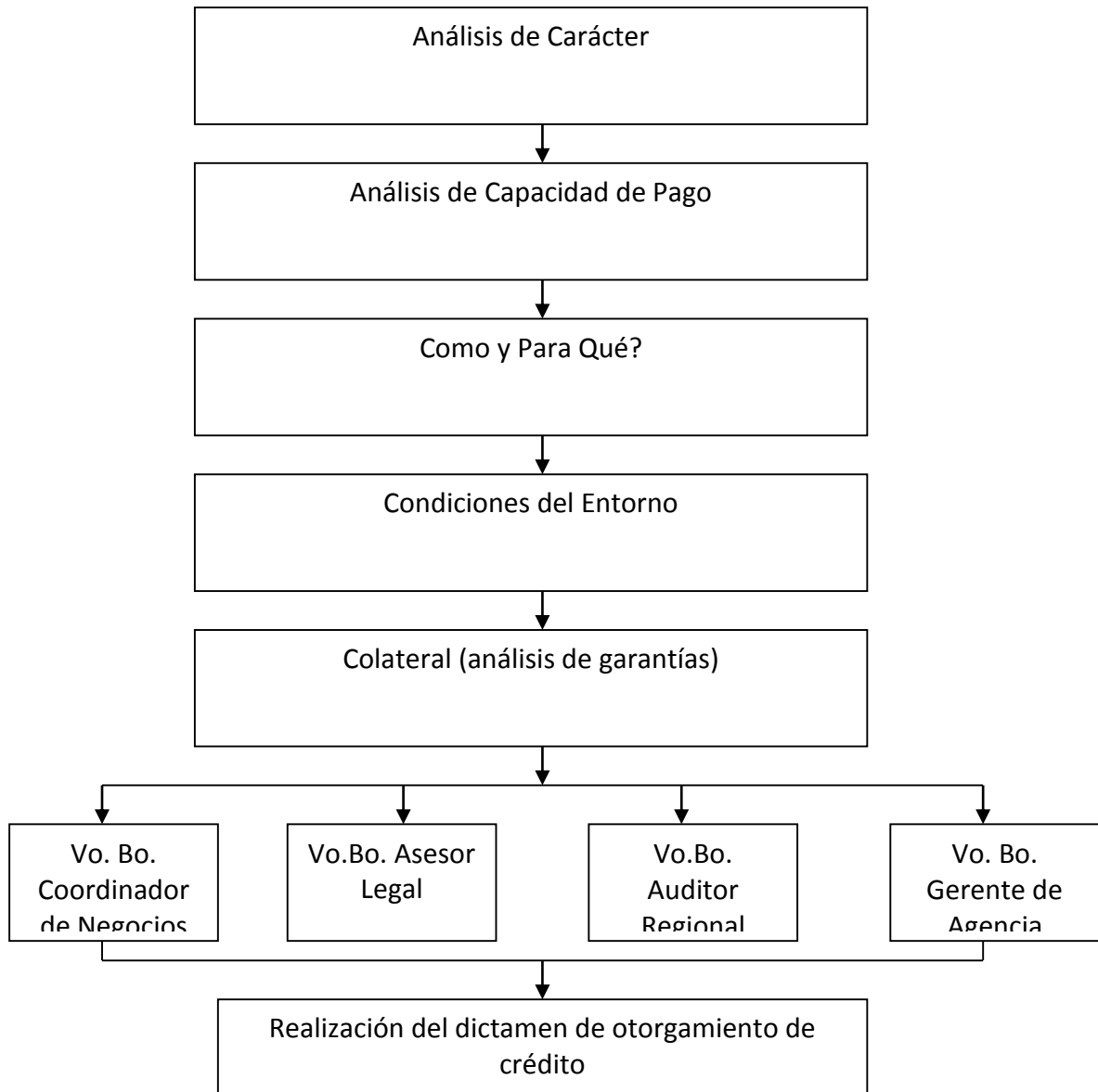
El fortalecimiento del proceso de desembolso de efectivo tiene que seguir y cumplir con los pasos del proceso propuesto para obtener lo siguiente:

- Alto grado de certeza en los documentos que el cliente entrega al momento de solicitar el crédito.
- Revisar razones financieras que brinden un panorama concreto y con fundamento sobre la liquidez y solvencia que respalden la solicitud del cliente.
- Crear un vínculo personalizado con el cliente.
- Obtener información del cliente tanto en cantidad como calidad.
- Valorar la capacidad de pago del cliente.
- Asegurar el retorno del capital, respaldando bien el documento legal del crédito.

4.8.3. Fortalecimiento de los comités de créditos para la autorización de solicitudes propuestas:

Se propone una mejora en la integración de los funcionarios participantes en cada comité de créditos, para lo cual se establece que el mismo deberá ser presidido por el Coordinador de Negocios responsable de la administración de la cartera de la región, Auditor Regional, Asesor Jurídico y Gerente de Agencia, este último deberá ser el encargado de presentar los expedientes en cada comité, obteniendo con ello certeza jurídica, minimización del riesgo crediticio y evitar problemas futuros de morosidad, debido a que se origina el problema desde su otorgamiento. Cabe indicar que los rangos de solicitudes analizadas en este comité serán las de Q15,000.00 para arriba en proyectos productivos y de Q50,000.00 en adelante para proyectos de consumo. Las solicitudes menores a ese rango serán resueltas únicamente por el gerente de agencia y agente de negocios responsable del caso, esto considerando que el mayor riesgo se da en esos montos. Así mismo se deberá utilizar el criterio de las “5 C” para la autorización de los créditos expresados en el orden de importancia siguiente:

Flujograma de Análisis de crédito utilizando el criterio de las 5C



Realizado por Julio Cesar Fajardo Revolorio.

Fecha: Agosto 2,013

- Análisis de Carácter 80%
- Análisis de capacidad de pago 5%
- Como y Para Qué? Destino 5%
- Condiciones del Entorno 5%
- Colateral (análisis de garantías) 5%

Análisis de Carácter: Este aspecto es muy importante, debido a que es donde mayor énfasis se hace en la ponderación y se busca conocer al cliente identificando sus rasgos distintivos, situaciones temperamentales, conductas y actitudes, es decir aplicación de política conoce a tu cliente y para efectos de puntuación se les asigna 80 puntos de 100, es decir es el criterio más importante para que un cliente califique para el otorgamiento del crédito.

Análisis de capacidad de pago: Este aspecto se refiere a la evaluación económico financiera del cliente, determinando si genera los suficientes ingresos como para poder cubrir oportunamente las cuotas del crédito, se le asigna una puntuación máxima de 5 puntos.

Como y Para Qué? : Este aspecto se analiza el destino que le darán a los fondos y parte del plan de inversión que da el cliente en su solicitud, se busca que la inversión este alineada y basada en el reglamento de créditos de la institución, se le asigna una puntuación de 5 puntos.

Condiciones del Entorno: Se analiza la industria o actividad a que se dedica el cliente, para verificar los riesgos de mercado existentes a nivel local, nacional e internaciones, con el fin de determinar el grado de riesgo que presenta la solicitud de crédito presentada. Se le asigna un punteo máximo de 5 puntos.

Colateral: Se refiere a la evaluación y análisis de garantía, que respalde la verdadera recuperación del crédito, sin embargo si todo lo demás falla debe haber suficiente garantía para recuperar el préstamo. Para objetos de análisis se le asigna un punteo máximo de 5 puntos.

No obstante, para que un crédito califique debe tener por lo menos 90 puntos, según los criterios enunciados en los párrafos anteriores.

Cabe indicar que la función del Coordinador de Negocios, es la de analizar detenidamente las solicitudes de créditos presentadas por los gerentes de agencia y resolver los casos ya sea con un dictamen que autoriza o deniega la solicitud de crédito presentada; sin embargo, por la demanda existente y afluencia significativa de casos en cada comité, que son alrededor de 40 a 50 créditos presentados cada semana, muchas veces no se logra analizar profundamente la situación financiera de cada cliente. Es por ello que se hace necesaria la presencia del Auditor Regional, que aparte de la funciones de auditar los controles internos en cada agencia, estará apoyando en el proceso al coordinador de Negocios para tener un cruce de criterios y servir como otro filtro más para autorizar o denegar la solicitud de crédito, este será una vez por semana. Así mismo se contará con la presencia del Asesor Jurídico que es un Abogado, que al ser aprobada la solicitud, en ese mismo día se procederá a formalizar legalmente el crédito con el bufete encargado y éste a su vez revisará la minuta de la escritura correspondiente al crédito para evitar errores que pongan en riesgos la recuperación del capital prestado. Asimismo el asesor jurídico será quien autorice el desembolso del crédito hasta que la garantía se encuentre ya inscrita a favor del banco en el registro correspondiente, evitando con ello la existencia de créditos sin garantías. Es importante indicar que los créditos con garantías prendarias, fiduciarias y mixtas, no se registran en el Segundo Registro, por ello el desembolso es inmediato, solo el asesor jurídico revisará las condiciones del contrato para que todo esté bien y autorizará el desembolso. De esta forma se atacará la raíz del problema ya que es evidente la correlación que existe entre las variables presentadas, a mayor control interno menos morosidad, a menor control interno mayor morosidad.

4.8.3.1. Cuestionario de control interno

Este cuestionario se deberá realizar para verificar el cumplimiento del procesamiento que se desea verificar, de esa forma garantizar el adecuado cumplimiento de los aspectos claves que contribuyan al adecuado otorgamiento de crédito como medida de control

interno, cuyo objetivo se centra en disminuir el riesgo que pueda ocasionar a corto, mediano y largo plazo la falta de garantías y liquidez de los clientes al momento de realizar sus correspondientes pagos de capital e intereses sobre el préstamo solicitado y autorizado. Este cuestionario será realizado por el Auditor regional en cada expediente ya analizado por el Coordinador de Negocios, con el fin de minimizar los errores, que servirá de guía o check list para la revisión. (ver anexo no.3)

4.8.4. Fortalecimiento de la administración de la cartera de créditos en la agencia bancaria

Cuando se menciona el fortalecimiento de la administración de cartera de créditos en la agencia bancaria, se refiere a la planificación, organización, dirección y control de los créditos otorgados, lo cual se plasma en 3 ejes principales que son: a) Mejorar la cadena de valor en la concesión de créditos: Actualmente solo se realiza la preventa y venta en la concesión de créditos, sin embargo el seguimiento postventa al cliente no lo realiza la agencia bancaria, por ello deberán tomar en cuenta los siguientes puntos para poder mantener una línea de trabajo encaminada a la postventa, mejorando calidad y satisfacción del cliente.

Estrategia	Objetivo	Responsable
Comunicación con el cliente	Mantener informado al cliente de sus saldos y sus abonos de forma anticipada, realizar visitas pre cobro.	Agentes de negocios
Seguimiento al cliente	Conocer el destino del efectivo solicitado por el cliente y realizar visitas para verificar el avance del proyecto.	Agentes de negocio
Asesoría para el cliente	Respaldar al cliente y ayudar al desarrollo y crecimiento de su inversión.	Agentes de negocio

Es importante señalar que en esta etapa de la propuesta, los Agentes de negocios de la agencia bancaria cumplen el rol de asesores, brindando el seguimiento, sugerencias y servicio personalizado entre el cliente y el banco con la finalidad de proyectar una imagen de seguridad, confianza y apoyo al cuentahabiente como lo indica el slogan de la institución bancaria “El amigo que te ayuda a creer” Asimismo debe haber un constante seguimiento para cerrar el círculo de la cadena de valor, preventa, venta y postventa. Los agentes de negocios realizarán visitas pre cobro, recordando al cliente su fecha de pago, verificando el avance del proyecto y otorgando asesoría para que mejore su productividad.

b) Metas Parciales de Morosidad: Debe existir un mayor seguimiento a la cobranza por parte de los agentes de negocios y gerente de agencia, por lo cual se propone establecer metas de cierres de morosidad de forma semanal los días que mayor cantidad de pagos se reciben que serían los 05, 11, 16, 23 y 31 de cada mes, esto con el fin de que exista un seguimiento minuciosos y diario a las recuperaciones, ya que actualmente los cierres para evaluación de morosidad en la agencia son de forma mensual, esto provoca que los agentes de negocios empiecen a cobrar hasta la última semana del mes y en ocasiones ya no logran recuperar el crédito, debido al poco seguimiento que se le da a la cobranza.

c) Auditorias Recurrentes: Una de las debilidades actuales del control interno en la concesión de créditos es la poca supervisión que existe por parte de la auditoria en todo el proceso, esto debido a que por la cantidad de agencias que atienden, estas ya rebasaron su capacidad y la periodicidad de veces que visitan la agencia es cada 3 años y en ocasiones solo realizan auditorías de caja, para cuadrar el efectivo, sin tomar en cuenta que la cartera de créditos es extensa y necesita un mayor control. Es por ello que al inicio de la propuesta está la contratación de un Auditor Regional para que realice auditorias completas principalmente en el área de créditos de la agencia, velando para que la concesión de créditos se realice de acuerdo a los reglamentos y políticas de créditos vigentes, evitando con ello problemas futuros de morosidad. Asimismo se deben realizar las auditorias de forma recurrentes por lo menos cada 6 meses, para lo cual se define el enfoque o manual para poder realizar éstas auditorías.

Elementos a evaluar:

- .- Solicitud
- .- Encuesta económica financiera
- .- Estados financieros
- .- Documentos de identificación y de servicios
- .- Datos de la empresa
- .- Avalúos
- .- Referencias
- .- Dictamen
- .- Resolución
- .- Documentos legales

Condiciones que se deben tomar en cuenta:

Al no cumplir o no estar el requisito no acumula ninguna calificación.

Si la información se encuentra pero muestra problemas, solo se debe asignar la mitad del puntaje total del ítem evaluado.

En el caso de no aplicable, evaluar y distribuir la calificación de ítem con relación al resto de las variables evaluadas.

Al iniciar la cada visita, el auditor presentará al responsable de la unidad administrativa el nombramiento correspondiente y el requerimiento de información.

Si la documentación o expedientes que se requieren no se presentan o se encuentran en desorden que obstaculicen el trabajo de auditoria, se señalará como una deficiencia y se fijará un tiempo perentorio para su presentación u ordenamiento.

Al concluir el trabajo, el auditor dejará al responsable de la agencia un memo con los resultados, y si hubiera deficiencias fijará un plazo para corregirlas.

Producto de la evaluación de cada proceso, se generará un resultado de nivel de riesgo residual, los cuales se consolidarán para generar la categoría de riesgo de la unidad auditada según la escala siguiente:

Igual o mayor a 86	Categoría A
Igual o mayor a 71 hasta 85.99	Categoría B
Igual o mayor a 61 hasta 70.99	Categoría C
Igual o mayor a 51 hasta 60.99	Categoría D
Menor a 51	Categoría E

Se presentará un mapa de riesgos por cada evaluación, en el caso de agencias se propondrá que dicha calificación tenga una ponderación apropiada en los planes de incentivos. Para realizar estas auditorías se presentan los formatos en anexo 4.

4.8.5. Políticas de Cobranza

Una de las estrategias que se considera prudente para una adecuada administración de cuentas por cobrar en este caso la de los créditos que se otorgan es la de implementar las políticas que se deben seguir al momento de realizar los cobros y hacer de conocimiento al cliente las consecuencias que tendrá en caso de llegar a estar en mora en el pago de lo requerido.

Estas políticas se deben tomar en cuenta aspectos como:

- Procedimiento: esto se debe girar en torno a un resumen de estado de cuenta de los deudores morosos para establecer una agenda de visita para contemplar las razones del retraso y conocer el punto de vista del cliente.
- Comunicar al cliente: a través de una carta, correo electrónico, fax o cualquier otro medio el estado de cuenta del cliente para establecer una visita.
- Seguimiento legales: estos se deberán realizar bajo la colaboración del asesor legal de la agencia bancaria para que toda actividad que se realice este orientada y respaldada legalmente y no errores en los documentos de formalización de los créditos, tomando en consideración que en éstos documentos se asegura la recuperación del crédito.
- Respaldo con los documentos legales formalmente validados con los datos generales del cliente que se encuentre en mora.

Etapas de la cobranza: Para el adecuado seguimiento y recuperación de los créditos se definen las etapas siguientes:

1. **Gestiones de cobranza preventiva:** Estas gestiones deben realizarse con por lo menos diez (10) días de anticipación a la fecha de pago del cliente, por los agentes de negocios y oficiales de cobro con el apoyo del área del call center de la Gerencia de Mipyme. El objetivo principal de esta etapa es evitar que el cliente incurra en atrasos en el pago de sus cuotas.
2. **Gestiones de cobranza administrativa:** Estas gestiones se inician cuando el cliente presenta atrasos en el pago de sus cuotas y deberá realizarse hasta un máximo de 60 días de atraso. El objetivo principal de esta etapa es recuperar la cuota atrasada y determinar las causas que originaron el atraso, para realizar la regularización que corresponda. En caso durante esta etapa venza el préstamo, las gestiones finalizaran 15 días después de vencido el préstamo.
3. **Gestiones de cobranza prejudicial:** Esta etapa inicia a los 61 días de atraso en el caso de préstamos con pago de cuotas mensuales y a los 16 días en el caso de préstamos con vencimiento total. Esta etapa durará 30 días. El objetivo principal es recuperar el crédito; determinar si las garantías constituidas son suficientes para cubrir el saldo adeudado y si existe disposición del cliente para ceder voluntariamente la garantía (prendaria, hipotecaria) a efecto de evitar la ejecución por la vía judicial.
4. **Cobro judicial:** Esta etapa inicia a los 91 días de atraso en el caso de préstamos con pagos de cuotas mensuales y a los 46 días de atraso en el caso de préstamos con vencimiento total. El objetivo principal de esta etapa es recuperar el crédito por medio de la ejecución de las garantías constituidas o lograr la recuperación a través de la renegociación de la deuda, previo al envío de un caso a cobro judicial debe tener el visto bueno de la Coordinación y Gerencia Regional.
5. **Cuentas de orden:** Esta etapa inicial al finalizar el proceso judicial, si a través de la etapa de cobro judicial no se logra recuperar el crédito, debido a que la suficiencia de garantía no es la correcta para saldar la deuda, se debe enviar el caso a cdorden,

tendiendo automáticamente una pérdida que afectará la utilidad en su estado financiero.

4.8.6. Retroalimentación para los colaboradores de la agencia bancaria en concesión de créditos

La retroalimentación no tiene que tomarse como una capacitación, puesto que la misma se proporcionó en el proceso de inducción. Esta va más enfocada a las reuniones de trabajo, asignando un espacio específico para resolver dudas que se presentan al momento de atender al cliente, o si tienen dudas o sugerencias relacionadas con la concesión de crédito y como se puede mejorar el control interno en el área de créditos.

Agenda de trabajo (comités de créditos)

Reuniones de seguimiento y retroalimentación de concesión de créditos

Horario	Actividad
16:00 a 16:30	Analizar las situaciones que se presentan en con los clientes actuales, dudas o sugerencias que han comunicado con ellos.
16:31 a 16:45	Respuestas a las dudas que surjan producto de la charla, realizar la retroalimentación relacionada a la concesión de créditos y el control interno que se debe cumplir según lo establecido por la agencia bancaria.
16:46 a 17:00	Discutir resultados relacionados con la recuperación y cobranza de los créditos otorgados.
17:01 a 17:15	Establecer los puntos a discutir en la próxima reunión de trabajo.

Participantes de las reuniones de retroalimentación:

En las agendas de trabajo relacionadas a la concesión, recuperación, seguimiento y ampliación de créditos es importante que participen los siguientes colaboradores:

- Coordinador regional de créditos: como coordinador de las reuniones.
- Jefe de Agencia: como moderador de la agenda de trabajo.
- Auditoría Interna: como indicador de resultados.
- Plataforma de crédito:
- Asesoría Legal:
- Agentes de negocios.

Cronograma de las reuniones de retroalimentación:

Estas reuniones se deberán realizar una vez por semana, dejando el día a consideración del coordinador regional de créditos y el Jefe de agencia para definir el momento indicado donde no afecte la labor cotidiana de los que intervienen en el proceso de control y concesión de créditos de la agencia bancaria.

4.8.7. Mejorar los canales de comunicación con el departamento legal de la agencia bancaria

Al hablar de este tema de mejorar los canales de comunicación se está haciendo referencia del adecuado manejo los emisores, mensajes, canal y recepción de los aspectos que se deben comunicarse tanto para que el emisor se dé a entender como el receptor comprenda el mensaje que se desea trasladar.

En el caso de la agencia bancaria la comunicación debe ser clara y específica sobre el cumplimiento de los requisitos, si hubiese rechazo en la solicitud de parte del departamento legal, este deberá comunicar e informar cuales son las razones que no permiten que el trámite se realice y siga el curso de aprobación. Además se debe

mantener una adecuada comunicación con los clientes que tienen aprobado el crédito y que está en curso y de esa forma brindar el seguimiento a la formalización de los mismos.

4.9. Presupuesto de la propuesta

No.	Rubro	Costo unitario	Total mensual	Total anual
1	Contratación del auditor interno	Q 7,500.00	Q 7,500.00	Q 90,000.00
2	Contratación agente de tarjetas de crédito	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 48,000.00
3	Contratación del agente de seguros	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 48,000.00
4	Impresión de 10 copias del organigrama y manual de funciones del área de crédito de la agencia	Q 10.00	Q 100.00	Q 100.00
5	Reuniones de trabajo semanal	Q 500.00	Q 2,000.00	Q 24,000.00
6	Compra de equipo de cómputo para los nuevos colaboradores	Q 4,000.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00
7	compra de equipo de oficina para los nuevos colaboradores	Q 3,000.00	Q 9,000.00	Q 9,000.00
8	Prestaciones laborales	Q 15,500.00	Q 15,500.00	Q 31,000.00
	Total de propuesta anual			Q262,100.00

4.9.1. Viabilidad

La agencia bancaria, está buscando constantemente mejorar los procesos en la concesión de créditos, por ello la presente propuesta busca fortalecer el control existente para la toma de decisión a la hora de analizar una solicitud de crédito, cortando de raíz el problema de la morosidad, por medio de la implementación de mayores supervisiones en todo el proceso crediticio. Esto está relacionado a emprender acciones preventivas para el control de la mora, sin embargo también se incluyen acciones correctivas para reducir el nivel de riesgo existente en la agencia, a raíz de los altos índices de morosidad.

4.9.2. Costo Beneficio

La implementación de la propuesta representa para la agencia una inversión anual, de Q262,100.00 que incluye la implementación de nuevos puestos de trabajo, con el objetivo de mitigar el riesgo existente en la cartera crediticia a raíz del alto índice de morosidad. Para lo cual también se percibirán los siguientes beneficios.

- a) Reducción gradual de la mora hasta llegar al 1%
- b) Aumento de las utilidades para la agencia
- c) Colaboradores con mayor enfoque apertura nuevos negocios
- d) Colaboradores más motivados por la generación de más ingresos
- e) Mayor crecimiento de la tarjeta de créditos
- f) Mayor crecimiento de la cartera de seguros
- g) Reducción de cancelaciones de seguros.

Conclusiones

Con base a la investigación realizada sobre el tema Evaluación del Control Interno en el Área de Créditos de una Agencia Bancaria del Sistema Nacional y su efecto en la Morosidad de la Entidad se puede concluir lo siguiente:

1. Se estableció que el procedimiento actual de control interno en el área de crédito de la agencia bancaria es muy complejo y extenso lo que provoca errores humanos al momento de realizar una concesión de crédito
2. Se determinó que las razones principales por la cual se omiten algunos pasos en el procedimiento de control interno es el desconocimiento del proceso en su totalidad y que la mayoría de casos los colaboradores solo reciben una inadecuada inducción sin existir retroalimentación.
3. Se identificó que los efectos que ocasiona la morosidad en la agencia bancaria son la baja de rentabilidad, limitación de crecimientos de la cartera, mal servicio, clima laboral inadecuado, agentes de negocios desmotivados
4. Se estableció que al no existir un adecuado control interno del área de crédito afecta a la cartera de créditos ocasionando morosidad la cual se refleja en la liquidez y solvencia de la agencia bancaria.
5. Se identificó que es importante y necesario el fortalecimiento de los comités de créditos, ya que actualmente solo participan dos personas; el agente de negocios y el Coordinador de Negocios, y cualquier duda en el tema legal, muchas veces no es resuelta y por la presión de trabajo existente se cometen errores en las autorizaciones de los créditos.

6. Se comprobó que el efecto más perjudicial que genera la morosidad en la cartera de clientes de la agencia bancaria es, que limita la posibilidad de crecimiento y disminuye considerablemente la rentabilidad.
7. Se determinó que existe debilidad en el control interno para conceder créditos, los cual genera la morosidad en la agencia bancaria.

Recomendaciones

Derivado del análisis y discusión de los resultados obtenidos de la investigación realizada sobre el tema Evaluación del Control Interno en el Área de Créditos de una Agencia Bancaria del Sistema Nacional y su efecto en la Morosidad de la Entidad se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Proporcionar inducción sobre el procedimiento actual de control interno en el área de crédito de la agencia bancaria para que los colaboradores reduzcan los errores humanos al momento de realizar una concesión de crédito.
2. En las reuniones de trabajo semanales se debe dar la retroalimentación y comunicación eficaz para determinar coyunturas y falencias de la labor que se efectúa en el área de créditos de la agencia bancaria.
3. Definir con claridad el manual de funciones de las personas que laboran en el área de créditos de la agencia bancaria con el objetivo de mejorar el control interno y que cada uno conozca y cumpla con su responsabilidad de acuerdo al perfil de cada puesto.
4. Manejar un adecuado control interno en el área de créditos para evitar problemas de morosidad y que esta se refleje en la liquidez y solvencia de la agencia bancaria.
5. Implementar el modelo de reestructuración del proceso de control interno en el área de créditos de la agencia bancaria con el fin de minimizar el riesgo financiero que genera los índices actuales de morosidad.
6. Los colaboradores involucrados en la concesión de créditos de la agencia, deben cumplir con las políticas y reglamentos de crédito vigentes para evitar la morosidad.

7. Realizar cierres de morosidad de forma semanal, para minimizar el riesgo y obtener una reducción al cierre del mes.
8. Los comités de créditos deberán ser presididos por el Coordinador de Negocios, Auditor Regional, Asesor Legal, Gerente de Agencia y Agente de negocios, para analizar y dictaminar las solicitudes de créditos presentadas con montos mayores a quince mil quetzales, con el objeto de minimizar los errores en la autorización de los mismos.

Bibliografía

- BEAUFOND, R.E. (1976) Administración y control de cuentas por cobrar. Escuela de Administración y Contaduría pública. UDO
- BESLEY, C.; BRIGHAM, E. (2001) Fundamentos de Administración Financiera Decimosegunda Edición Editorial Mcgraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- BOLTON S.E.(1981) Administración Financiera, Primera Edición México, Compañía Editorial Limusa S.A. Pp. 167-174
- BRACHFIEL, PERE J. (2003). Recobrar impagos y negociar con morosos. Ediciones Gestión 2000,S.A. Barcelona 2003
- BRIGHAM E.F. & WESTON J. F. (1987) Fundamentos de Administración Financiera, Séptima Edición, México Editorial Mc Graw Hill, México D.F. Pp. 274
- EDITORIAL OCEANO. (2,003) Crédito y Cobranzas. México, Editorial Continental S.A.
- SIEGEL. J.G. & SHIMJOE K. (1986) Contabilidad Edición Única Colombia, Editorial, Mc Graw Hill S.A. Pp. 269
- TOMAS J. y BATLLE E. (2008) Cómo prevenir la Morosidad. Ediciones Gestión 2000. 2ª. Edición. Barcelona España

Anexo No. 1



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría
San Felipe Retalhuleu

Cuestionario

Como parte del proceso académico de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, y específicamente el curso de Práctica Empresarial Dirigida –PED- se está realizando la investigación de campo en una agencia bancaria del municipio de Retalhuleu, siendo el tema de investigación “Evaluación del Control Interno en el Área de Créditos de una Agencia Bancaria del Sistema Nacional y su efecto en la Morosidad de la entidad” Para lo cual solicitamos su colaboración llenando la presente entrevista.

1. ¿Existe un procedimiento de control interior relacionado con la concesión de crédito en la agencia bancaria?

Sí No

2. ¿Considera que el procedimiento actual de control interno es?

Se realiza conforme a auditoria interno

No se realiza conforme a auditoria interna

No contestó

3. ¿Se cumple con cada uno de los pasos del proceso de control interior de concesión de crédito?

Sí No

¿Porque? _____

4. ¿Considera que puede mejorar el procedimiento de control interior de concesión de crédito?

Sí No

¿Como? _____

5. ¿Existe supervisión del cumplimiento del procedimiento de control interno de concesión de crédito?

Sí No

¿Porque? _____

6. ¿Considera que existe morosidad en la cartera de créditos de los clientes de la agencia bancaria?

Sí No

¿Porque? _____

7. ¿Considera que el nivel de morosidad de la agencia bancaria es?

Normal

Bajo

Alto

8. ¿Cuáles son las causas de la morosidad en la agencia bancaria?

Entorno externo

Presión por alcanzar metas

Mala concesión

9. ¿Qué sugerencias tienen para mejorar el control interno en la concesión de créditos y reducir la morosidad?

Anexo No. 2
FODA de la investigación

FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagen y respaldo de la institución bancaria que representa la agencia. ▪ Cuenta con el Recurso Humano necesario para realizar las operaciones. ▪ Cuentan con respaldo financiero. ▪ Cuentan con una cartera de clientes extensa. ▪ Cuenta con cobertura a nivel nacional. ▪ Mística del Recurso Humano ▪ Diversidad de productos y servicios ▪ Infraestructura adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extensa cartera crediticia. ▪ Alto índice de morosidad crediticia. ▪ Incumplimiento del procedimiento de otorgamiento de crédito. ▪ Falta de supervisión ▪ Administración enfocada en el negocio y no al control interno ▪ Poca retroalimentación a los agentes de negocios ▪ Exceso de actividades para los colaboradores ▪ Ausencia de la Auditoria Interna ▪ Alta rotación del personal
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda de servicios financieros. ▪ Segmento de Remesas ▪ Posicionamiento de marca del banco ▪ Negocios con el gobierno ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inflación existente en el país ▪ Tasas de interés para prestamos ▪ Aumento de competencia en el sistema bancario ▪ Cambió climático afecta la producción agrícola y por ende la cartera de créditos ▪ Alto índice delincuencia ▪ Ausencia de leyes para regular el endeudamiento de los clientes.

Anexo 4			CHECK-LIST
	AGENCIA:		
	FECHA:		

REVISIÓN - EXPEDIENTES COLOCACION

Papelería		PRESTAMOS									
		BANCARIOS					FIDEICOMISOS				
1	Presentación del crédito										
2	Solicitud del crédito										
3	Ficha de análisis o Variables de impacto										
4	Datos del fiador o codeudor, Avalúo Hipotecario o prendario										
5	Carta de anuencia para ser fiador o codeudor, según el caso										
6	Soporte de la garantía										
7	Plan de Inversión, Presupuestos o cotizaciones										
8	Costeo Unitario / Plan de trabajo Agrícola										
9	Cuadro Biométrico de la actividad pecuaria										
10	Certificación de salud del Hato objeto de garantía										
11	Fotocopia de la matrícula de fierro vigente										
12	Encuesta Económico Financiera / Const. De rel. Laboral e ingresos										
13	Flujo de caja proyectado al plazo del crédito										
14	Informe de supervisión del uso del crédito										
15	Fotocopia de patente de comercio e inscripción al iva										
16	Documento de tenencia de tierra del lugar de inversión										
17	Croquis del lugar del inversión										
18	Fotocopia de cédula del deudor										
19	Fotocopia de cédula de él o los fiadores o codeudores si es garantía mixta										
20	Constancia de Domicilio (recibos de servicio), deudor y fiador										
21	Referencias Bancarias y/o Comerciales y personales										
22	Estados de cuentas de depósitos de los últimos 3 meses										
23	Estados de cuenta de prestamos vigentes o cancelados										
24	Fotocopia del No. De Nit										
25	Anexo de solicitud F/GSDC-031										
26	Resolución firmada y sellada por el órgano autorizado										
27	Fotocopia del documento de formalización del crédito										
28	Certificación de inscripción de garantía a favor del Banco										
29	Copia de nota de crédito del desembolso										
30	Recibo de pago de Avalúo o inscripción de prenda según el caso										
31	Copia de la póliza de seguro si se ha requerido										
32	Copia de los recibos de recuperaciones de capital e intereses										
33	Solicitud del cliente de la espera, prorroga o novacion										
34	Resolución de espera, prorroga o novacion										
35	Recibo de pago de comisión por espera, prorroga o novación										
36	Razón o Documento de legalización del tratamiento										
37	Copia de las gestiones de cobro realizada y/o traslado a cobro judicial										
38	Informe de inicio y semestrales de situación del caso en cobro judicial										
OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:											
PRACTICÓ:						CONFORME:					