



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**  
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN**  
**CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

---

**TEMA:** "LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE COBRANZA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI EN EL AÑO 2012"

---

**AUTOR: TERESA BELÉN VÁSQUEZ GUANOCHANGA**

**TUTOR: Ing. EDUARDO PAREDES, Mg**

**AMBATO – ECUADOR**

**2014**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, ING. EDUARDO ANTONIO PAREDES PAREDES MG., en mi calidad de tutor del Trabajo de Graduación: “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE COBRANZA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI EN EL AÑO 2012”, presentado por la Srta. TERESA BELÉN VÁSQUEZ GUANOCHANGA con C.I. 171893630-3 egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, informo que la tesis se ha desarrollado en su totalidad, lo cual he revisado y he aprobado, por lo tanto informo y autorizo la presentación del presente trabajo de investigación ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo.

Ambato, 21 de Agosto del 2014

EL TUTOR



.....  
Ing. Eduardo Paredes Paredes. Mg.

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, TERESA BELÉN VÁSQUEZ GUANOCHANGA, con cédula de ciudadanía № 171893630-3, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE COBRANZA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI EN EL AÑO 2012”, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son totalmente responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación.

Ambato, 21 de Agosto del 2014

AUTORA



Teresa Belén Vásquez Guanochanga

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE COBRANZA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI EN EL AÑO 2012”, elaborado por la estudiante Teresa Belén Vásquez Guanochanga, de la modalidad Trabajo Estructurado de manera Independiente, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 10 de Noviembre del 2014

Para constancia firman



Dra. Karina Benítez

**PROFESOR CALIFICADOR**



Dra. Ana Molina

**PROFESOR CALIFICADOR**



Ec. Diego Proaño

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico primeramente a DIOS por haber guiado mi espíritu, a mis padres Edgar Vásquez y Piedad Guanochanga, quienes me dieron la vida y quienes en todo momento me han brindado su amor, comprensión y apoyo incondicional, a mi hermano Diego Vásquez por sus consejos y por darme fuerzas para seguir adelante y a mis amigos que directa o indirectamente han influido en que yo termine esta Tesis, a todos ellos hago esta dedicatoria.

Teresa Belén Vásquez Guanochanga

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado la fortaleza para alcanzar mis metas y objetivos.

A mis padres, a quienes les debo mi vida entera, ya que ellos nunca me dejaron sola frente a las adversidades.

Mi más sincero agradecimiento a la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, por haberme brindado la oportunidad de formarme como profesional.

A cada uno de los docentes, y de manera especial al Ing. Eduardo Paredes mi tutor por su paciencia, comprensión y dedicación brindada durante el proceso de realización del presente proyecto de investigación.

Teresa Belén Vásquez Guanochanga

## INDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización .....	3
1.2.2. Análisis crítico .....	6
1.2.3. Prognosis .....	7
1.2.4. Formulación del problema.....	8
1.2.5. Preguntas directrices.....	8
1.2.6. Delimitación del objeto de Investigación .....	8
1.3. Justificación .....	9
1.4. OBJETIVOS.....	10
1.4.1. Objetivo general .....	10
1.4.2. Objetivos específicos .....	10
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>11</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1. Antecedentes investigativos .....	11
2.2. Fundamentación filosófica .....	14
2.3. Fundamentación legal.....	14
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	17
2.4.1. Super ordinación Conceptual .....	17
2.4.2. Subordinación Conceptual .....	18
2.4.3. Subordinación Conceptual .....	19
2.4.4. Marco Conceptual Variable Independiente. ....	20
2.4.5. Marco Conceptual Variable Dependiente.....	29
2.5. HIPOTESIS.....	40
2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES .....	40
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>41</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>41</b>
3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	41
3.2.1. Investigación De Campo .....	41
3.2.2. Investigación Bibliográfica Documental.....	42
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	43
3.3.1. Investigación Exploratoria .....	43
3.3.2. Investigación Descriptiva.....	43

3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	<b>44</b>
3.4.1.	Población .....	44
3.4.2.	Muestra .....	45
3.5.	OPERACIONALIZACIÓN .....	<b>46</b>
3.5.1.	Operacionalización Variable Independiente: Proceso de Cobranza .....	47
3.5.2.	Operacionalización Variable Dependiente: Rentabilidad.....	48
3.6.	PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	<b>50</b>
3.7.	PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	<b>51</b>
3.7.1.	Procesamiento y análisis de la información .....	51
3.7.2.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	52
	<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>53</b>
	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>
4.1.	Análisis e Interpretación de la Encuesta .....	<b>53</b>
4.1.1.	Interpretación de los resultados de la ficha de observación.	74
4.2.	<b>VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS. ....</b>	<b>76</b>
	<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>80</b>
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>80</b>
5.1.	Conclusiones .....	<b>80</b>
5.2.	Recomendaciones .....	<b>81</b>
	<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>82</b>
	<b>PROPUESTA.....</b>	<b>82</b>
6.1.	DATOS INFORMATIVOS. ....	<b>82</b>
6.1.1.	Titulo: .....	82
	“Auditoría de Gestión al proceso de cobranza del “Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi” .....	82
6.1.2.	Institución Ejecutora: .....	82
6.1.3.	Ubicación: .....	82
6.1.4.	Beneficiario: .....	82
6.1.5.	Tiempo estimado para su Ejecución: .....	82
6.1.6.	Equipo Técnico responsable: .....	82
6.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA. ....	<b>83</b>
6.3.	JUSTIFICACION.....	<b>84</b>
6.4.	OBJETIVOS.....	<b>84</b>
6.4.1.	Objetivo General. ....	84
6.4.2.	Objetivos Específicos. ....	85
6.5.	ANALISIS DE FACTIBILIDAD .....	<b>85</b>
6.6.	Fundamentación Teórico Científico. ....	<b>86</b>
6.7.	MODELO OPERATIVO .....	<b>96</b>



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA GENERAL .....</b>	<b>162</b>
1.1. Objetivo General .....	164
1.2. Objetivos Específicos.....	164
1.3. Base Legal.....	164
1.4. Glosario de Términos.....	165
1.5. Cobranza Preventiva .....	167
1.6. Cobranza Extrajudicial .....	167
1.7. Cobranza Judicial .....	168
1.8. Castigo de Créditos .....	169
1.9. Devolución de créditos asignados a crédito normal.....	169
1.10. Comités de Mora .....	169
1.11. De la cesión de pago .....	170
1.12. De la renegociación de deudas. ....	170
Flujo gramas .....	171
2.1. Cobranza Preventiva .....	171
2.1.1. Descripción narrativa del Proceso de cobranza preventiva	172
2.2. Proceso de Cobranza Persuasiva .....	174
2.2.1. Descripción narrativa del Proceso de cobranza persuasiva	176
2.3.1. Descripción narrativa del Proceso de cobranza coactiva ...	182
2.4. Descripción narrativa del Proceso Comité de Mora .....	186
2.5. Proceso Castigo de cartera .....	187
2.6. Proceso Cobranza fuera de la Sucursal .....	188
2.7. Proceso notificaciones.....	190
2.8. Proceso Renegociación de deudas .....	191
Formularios.....	192
3.1. Ejemplo de notificación .....	192
3.2. Ejemplo de Auto de Pago .....	193
3.3. Ejemplo de Oficios para aplicar medidas cautelares .....	196
3.4. Ejemplo de boleta de citación .....	198
3.5. Ejemplos de oficio para el registro de la propiedad y Agencia nacional de tránsito.....	200
6.8. Administración .....	202
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	202
<b>Bibliografía .....</b>	<b>204</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de Directivos, Funcionarios y Clientes .....	44
Tabla 2: Variable Independiente Proceso de Cobranza.....	47
Tabla 3: Variable Dependiente Rentabilidad.....	48
Tabla 4: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 1 .....	54
Tabla 5: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 2 .....	55
Tabla 6: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 3 .....	56
Tabla 7: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 4 .....	57
Tabla 8: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 5 .....	58
Tabla 9: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 6 .....	59
Tabla 10: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 7 .....	60
Tabla 11: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 8 .....	62
Tabla 12: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 9 .....	63
Tabla 13: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 10 .....	64
Tabla 14: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 11 .....	65
Tabla 15: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 12 .....	66
Tabla 16: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 13 .....	67
Tabla 17: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 14 .....	69
Tabla 18: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 15 .....	71
Tabla 19: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 16 .....	73
Tabla 20: Variación de rentabilidad.....	74
Tabla 21: Valores correspondientes al ROA año 2012 .....	75
Tabla 22: Valores correspondientes al ROE año 2012 .....	75
Tabla 23: Frecuencia Observada.....	76
Tabla 24: Frecuencia Esperada .....	76
Tabla 25: Tabla de Contingencias .....	77
Tabla 26. Auditoría de Gestión, definiciones de distintos autores de diferentes países.....	90
Tabla 27. Modelo Operativo de la propuesta .....	96
Tabla 28. Previsión de la Evaluación.....	202

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1. Árbol de Problemas .....	6
Gráfica 2. Super ordenación conceptual .....	17
Gráfica 3. Subordinación Conceptual Proceso de Cobranza. ....	18
Gráfica 4. Subordinación Conceptual Rentabilidad.....	19
Gráfica 5 : .Ejemplo Representación gráfica de las encuestas .....	51
Gráfica 6: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 1 .....	54
Gráfica 7: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 2 .....	55
Gráfica 8: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 3 .....	56
Gráfica 9: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 4 .....	57
Gráfica 10 : Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 5 ...	58
Gráfica 11: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 6 .....	59
Gráfica 12: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 7 .....	60
Gráfica 13: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 8 .....	62
Gráfica 14: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 9 .....	63
Gráfica 15: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 10 ...	64
Gráfica 16: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 11 ...	65
Gráfica 17: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 12 ...	66
Gráfica 18: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 13 ...	67
Gráfica 19: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 14 ...	69
Gráfica 20: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 15 ...	71
Gráfica 21: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 16 ...	73
Gráfica 22: Representación Gráfica Análisis de variación de rentabilidad....	74

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de graduación consiste en la realización de una Auditoría de Gestión al proceso de Cobranza del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi, con el fin de mejorar y actualizar el proceso, optimizar recursos y reducir costos.

La calidad de la información que se obtenga luego de realizar el examen de auditoría ayudará de manera oportuna y significativa a la institución ya que corregirá falencias reales y concretas que se presenten en el proceso de cobranza cuyos resultados serán útiles para la institución.

Es importante mencionar que la Auditoría de Gestión es una herramienta que ayudara a medir la gestión de las actividades que se desarrollan en los procesos, además de diagnosticar la situación en la que se encuentran los mismos, el objetivo principal del examen de Auditoría es emitir un informe en el que contengan recomendaciones oportunas a los hallazgos encontrados, las mismas que contribuirán al mejoramiento de las actividades y procesos de la institución.

Con el desarrollo de la Auditoría de Gestión al proceso de cobranza se conseguirá mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad en el desarrollo de sus operaciones proporcionando así un grado de seguridad razonable, la reducción de costos y la simplificación de tareas, dichas actividades afectaran positivamente la rentabilidad de la Institución.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere a la Auditoria de Gestión al proceso de Cobranza y su incidencia en la rentabilidad del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi en el año 2012, para alcanzar el objetivo deseado el presente trabajo consta de seis capítulos los cuales se detallan a continuación:

**Capítulo I.-** El Problema de Investigación: en este capítulo se encuentra el tema de investigación, planteamiento del problema, sus diferentes causas y efectos, formulación del problema, interrogantes de la investigación, justificación, objetivos donde se explica el propósito del porqué del estudio.

**Capítulo II.-** Marco teórico: en este capítulo se encuentra toda la información pertinente sobre el tema de investigación, es decir, nos muestra detalladamente; antecedentes del tema, fundamentación tanto filosófica como legal, la conceptualización de las variables a investigarse y la hipótesis.

**Capítulo III.-** Marco Metodológico: en este capítulo se enfatiza las técnicas empleadas en el desarrollo de la investigación, métodos en donde se precisan la certeza del procesamiento de datos, aquí se determina la población y se calcula la muestra a la que se aplicara la encuesta.

**Capítulo IV.-** Análisis e interpretación de Resultados: en este capítulo se encuentran los resultados y el análisis de la encuesta aplicada a todos los involucrados en el tema de investigación.

Posteriormente fue planteada la Hipótesis, la cual luego de su cálculo y análisis, se llegó a la conclusión de que se acepta la hipótesis alterna tanto para el personal administrativo como para los clientes.

**Capítulo V.-Conclusiones y Recomendaciones:** se define la propuesta y se recomendará como ejecutarla.

**Capítulo VI.- La Propuesta:** en este capítulo se resume toda la información referente a los datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, modelo operativo, administración y previsión de la evaluación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. TEMA**

“LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE COBRANZA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO EN EL AÑO 2012 SUCURSAL MACHACHI”

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el Banco Nacional de Fomento se han presentado errores en lo relacionado al proceso de cobranza, produciendo problemas que afectan directamente a la rentabilidad.

### **1.3. CONTEXTUALIZACIÓN**

#### **1.3.1.1. Macro contextualización**

Desde hace varios años atrás el Ecuador ha sido considerado como un país de desarrollo agrícola, industrial y comercial, estas actividades fueron creando necesidades de financiamiento, dando lugar a la creación de Instituciones Financieras que colaboren con el desarrollo del país y sus ciudadanos, dichas instituciones fueron evolucionando junto al crecimiento y desarrollo del país.

En el Ecuador el sistema bancario empezó a tomar lugar a partir de la disolución de la gran Colombia, con el crecimiento de la nación, la Banca Ecuatoriana empezó a desarrollarse, especialmente en la ciudad de Guayaquil, en el periodo llamado la “Plutocracia bancaria” la cual se caracterizó por estar dominada por la banca privada, el mayor representante de este periodo fue el “Banco Comercial y Agrícola de Guayaquil”, conjuntamente con estas Instituciones empezaron a surgir

nuevas instituciones bancarias las cuales fueron responsables del crecimiento y desarrollo de los Ecuatorianos.

En 1998, bajo la presidencia del Abg. Jamil Mahuad, la banca soporto una de las peores crisis financieras, lo que ocasiono la quiebra de los bancos más solventes del Ecuador como lo eran: La Previsora y Filanbanco. Posteriormente a ese suceso, con el restablecimiento de la economía ecuatoriana empezaron a crearse las Instituciones Bancarias más importantes, solventes y grandes del Sistema Financiero Ecuatoriano.

#### **1.3.1.2. Meso contextualización**

El desarrollo del Sistema Bancario en la Provincia de Pichincha empezó en el año de 1869 con la Creación del “Banco de Crédito e Hipotecario”, ubicado en la ciudad de Quito, este evento favoreció al desarrollo comercial, industrial, cultural y financiero de la ciudad, en el año de 1925 se creó el “Banco Central del Ecuador”, institución que hasta la fecha continua brindando servicios al país, con el pasar del tiempo fueron muchas las Instituciones Bancarias que se establecieron en la provincia.

Pichincha ha sido una de las provincias que mejor acogida a brindado a las entidades bancarias que con el pasar del tiempo se han venido instalando en la zona, actualmente se ha detectado que la mayor parte de las Instituciones Bancarias más importantes y solventes del Ecuador ha escogido a la Provincia como el lugar idóneo para su creación, al momento la provincia cuenta con 25 instituciones bancarias, creadas netamente en la zona, además de 35 sucursales bancarias pertenecientes a otras provincias del Ecuador, estas actividades han generado el crecimiento económico de la Provincia y sus ciudadanos.

Actualmente Las Instituciones Bancarias son controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, organismo técnico encargado de controlar y supervisar la transparencia, eficacia y solidez de las operaciones que dichas instituciones realizan, asegurando así los recursos de cada uno de los ecuatorianos.



### **1.3.1.3. Micro contextualización**

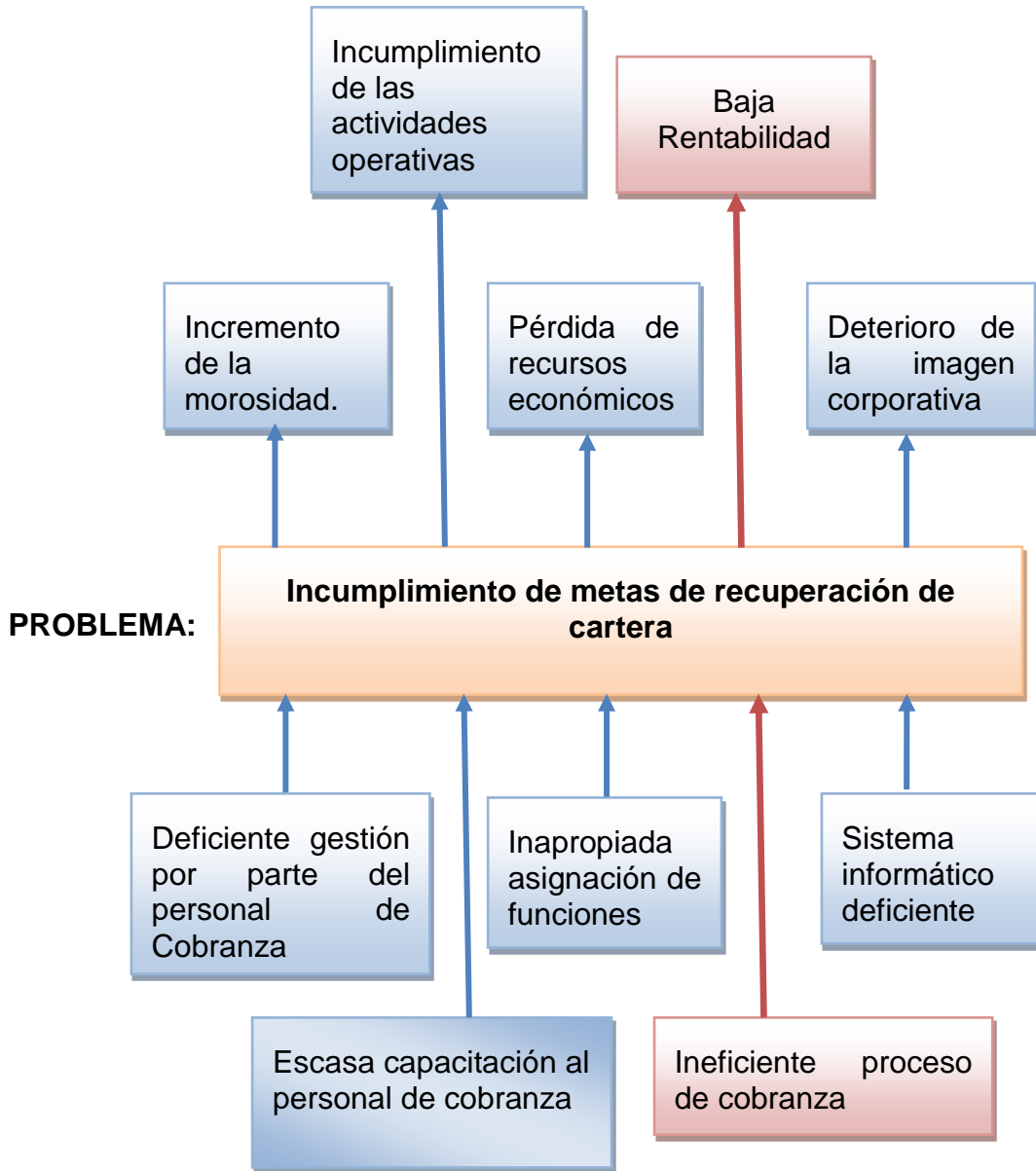
El Banco Nacional de Fomento se creó aproximadamente en los años 20, cuando el sistema financiero del país atravesaba una época de crisis, en este periodo se empezó a notar que los sectores comercial e industrial tenían mayor posibilidad de acceder a varias alternativas de financiamiento para su desarrollo, lo que no ocurría en la zona agropecuaria y ganadera cuyos interpretes atravesaban situaciones difíciles debido a la escases de recursos y de apoyo a sus iniciativas e innovaciones de trabajo. Estas razones hacen que en la presidencia del Dr. Isidro Ayora se cree el “Banco Hipotecario del Ecuador” el 27 de enero de 1928, a partir de la creación de dicha Institución se fueron creando un sinnúmero de reformas las cuales han ido modificando su estructura, hasta que el 14 de Octubre de 1943 se creó una ley que cambió al “Banco Hipotecario en el “Banco Nacional de Fomento”, Entidad financiera de desarrollo, autónomo y finalidad social y publica.

Debido a la gran acogida en el mercado bancario, el Banco Nacional de Fomento empezó a expandirse, creando así la apertura de nuevas sucursales entre ellas la sucursal de la ciudad de Machachi la cual fue abierta al público desde el 3 de Octubre de 1972, esta sucursal se creó con el objetivo de ayudar al pequeño y mediano productor, considerando que la parroquia de Machachi es reconocida como una de las principales fuentes ganaderas y agrícolas de la Provincia.

A pesar de la gran la gran acogida que brinda la Parroquia a la sucursal se empezaron a presentar una serie de dificultades, cuya problemática impide asumir eficientemente su rol de Banca de desarrollo, la principal falencia recae en los bajos niveles de recuperación lo que incide negativamente en la rentabilidad de la sucursal, esto se refleja en la desorganización de sus actividades y en el incumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

### 1.3.2. Análisis crítico

**Efectos:** Variable Dependiente



**Causas:** Variable Independiente

**Gráfica 1.** Árbol de Problemas  
**Elaborado por:** Teresa Vásquez

### **1.3.2.1. Análisis causa-efecto**

Una vez determinado el problema existente en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Machachi, se detectaron cinco causas y cinco efectos siendo los más importantes; que en el Departamento de Cobranza del Banco Nacional de Fomento no se están cumpliendo las metas en lo relacionado a la recuperación de cartera, la causa es el ineficiente proceso de cobranza, lo que ocasiona una baja rentabilidad debido al aumento de la cartera vencida y castigada.

Además otra importante causa es la inapropiada asignación de tareas que influye en la pérdida de recursos económicos.

Al no contar con suficiente capacitación para el personal del área de cobranza, la Institución presenta consecuencias como el incumplimiento de las actividades operativas.

Además de otras causas tiene una importancia significativa como la deficiente gestión por parte del personal de cobranza conlleva al incremento de la morosidad.

Al disponer de un sistema informático deficiente, la Institución no cumple con las necesidades del usuario lo que provoca molestias y por ende el deterioro de la imagen Institucional.

### **1.3.3. Prognosis**

Si los procesos de Cobranza del Banco Nacional de fomento Sucursal Machachi, no se realizan adecuadamente, si continua la deficiente gestión por parte del personal de Cobranzas, además de la escasa capacitación al personal, la inapropiada asignación de funciones, y por último el sistema informático deficiente; como consecuencia la institución no contará con procedimientos adecuados para la realización de las actividades operativas y por ende tendría las siguientes consecuencias:

- Incremento de la Morosidad,
- incumplimiento de actividades operativas,

- pérdida de recursos económicos,
- Baja rentabilidad,
- perdida de la imagen corporativa
- vulnerabilidad para enfrentar situaciones críticas y la más alarmante;
- quiebra de la Institución.

#### 1.3.4. Formulación del problema

¿Cómo inciden los procesos de Cobranza en la rentabilidad del Banco Nacional de Fomento Sucursal Machachi en el año 2012?

**Variable Independiente:** Proceso de Cobranza

**Variable Dependiente:** Rentabilidad

#### 1.3.5. Preguntas directrices

- ¿Cuáles son los procesos adecuados para una cobranza óptima?
- ¿Cuáles son los motivos para que se produzca una disminución en la rentabilidad?
- ¿Cómo se debería aplicar correctamente los procesos de recuperación de cartera para disminuir el índice de morosidad?

#### 1.3.6. Delimitación del objeto de Investigación

- **Campo:** Auditoria
- **Área:** Gestión
- **Aspecto:** Cobranza
- **Temporal:** Año 2012, Tiempo de la investigación: Septiembre-Marzo 2014
- **Espacial:** Banco Nacional de Fomento (Sucursal Machachi), Ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Mejía, Parroquia Machachi en las calles José mejía y Cristóbal Colón.

- **Poblacional:** Clientes, personal administrativo, directivos

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto de investigación tiene como tema principal La Auditoría de Gestión al proceso de Cobranza ya que es un instrumento indispensable para el desarrollo operativo de la Institución, es así que la cobranza se ha considerado parte fundamental de las actividades de una institución Bancaria, a través del cual se asegura el retorno de la inversión realizada por la misma.

Esta investigación es factible de realizarla debido a que se cuenta con toda la información necesaria y con la colaboración y ayuda de los funcionarios de la Institución ya que son ellos los que desean saber si los procesos que se efectúan actualmente son los adecuados o si existe la posibilidad de mejorarlos

El presente proyecto de investigación es de vital importancia el cual servirá como una guía para gestionar adecuadamente cada uno de los procedimientos y actividades de la Institución, contando con una estrategia importante para el área, generando una mejora en el dinamismo que conduce al cumplimiento de sus objetivos y metas las cuales inciden directamente en la rentabilidad.

La inadecuada gestión de Cobranza que se ha venido presentando en la institución ha ocasionado graves problemas tanto a los directivos como a los usuarios, razón por la cual se considera indispensable la realización de una Auditoría de Gestión al proceso de cobranza, la misma que permitirá medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad de dicho proceso, además, de realizar la actualización del manual existente lo que permitirá mejorar los procedimientos de cobranza que se están realizando actualmente en la institución, para el cumplimiento de las metas y objetivos del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo general**

- Analizar la incidencia que tiene el proceso de cobranza en la rentabilidad del Banco Nacional de Fomento, mediante la realización de una Auditoría de Gestión con el propósito de emitir un informe el cual contenga conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar los procedimientos.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Evaluar el proceso de cobranza, para identificar falencias y establecer cambios que mejoren el mismo, con el fin de reducir la morosidad.
- Determinar las causas importantes que influyen en la rentabilidad para corregirlas a tiempo.
- Proponer una Auditoría de Gestión al proceso de cobranza del “Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi” con el fin de mejorar y actualizar el proceso, optimizar recursos y reducir costos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Según (Guerrero Villacis, 2011) en su Tesis “Gestión de Cobranzas y su incidencia en la Liquidez de la Compañía Centro Marcas en el periodo Octubre 2009 a Marzo 2010”, en la cual se planteó como objetivo general “Evaluar el control Interno sobre la Gestión de Cobranzas y su incidencia en la liquidez de la Cía. Centro Marcas, implementando estrategias y mecanismos que eviten el mal uso o desvió de las recaudaciones”, llegando a determinar las siguientes conclusiones:

- Se puede observar la ausencia de un control adecuado de los procesos, pues los clientes y el personal de ventas hacen los que ellos quieren, son muy pocos los clientes que respetan acuerdos o convenios pre establecidos.
- No se mantiene regularidad en las visitas para efectuar los cobros y esto es aprovechado por el cliente como excusa para no pagar.
- Carecen o se liberan de responsabilidades los empleados y administradores de la Compañía en verificar, controlar y constatar que se deposite la totalidad de los cobros efectuados, no se sabe a ciencia cierta si se está mal utilizando o desviando los dineros de la empresa.
- La empresa Centro Marcas entrega un listado en donde consta el nombre del cliente y su saldo actual, para que el vendedor se guíe en él y realice sus visitas, lastimosamente no siguen este listado, se saltan clientes y mezclan recorridos, con el propósito de confundir y no entregar todo lo cobrado durante el día de trabajo, los valores recaudados no son entregados íntegramente a la empresa y este desvió no se detecta a tiempo por la administración.
- Las estrategias implementadas y su sistema de control de procesos, no funciona lo que repercute directamente en la atención al cliente, en la efectividad del trabajo, ocasionando pérdidas económicas, y esto a su vez origina el no poder cumplir con el presupuesto establecido ni con las obligaciones contraídas, propias del giro del negocio.

Según (Chiluiza Rodríguez, 2011) En su Tesis “La recaudación de la cartera vencida como herramienta para mejorar la rentabilidad en la empresa FREVI de la ciudad de Ambato en el periodo 2011” en la cual se

planteó como objetivo general “Determinar la cartera vencida para la identificación de su incidencia en la rentabilidad de la Ferretería FREVI en la ciudad de Ambato del periodo 2011.” Llegando a determinar las siguientes conclusiones:

- No se ha determinado normas de control en cuanto al otorgamiento de créditos esto se refleja en la cartera vencida que tiene la empresa.
- No se ha implementado ni definido procesos, políticas ni procedimientos para el otorgamiento de créditos debido a la manera empírica con que trabajan provocando de esta manera una mala evaluación al cliente por lo cual se incrementará la cartera vencida y la morosidad de los clientes.
- Existe muchas cabezas en la empresa por lo cual no existe una persona o comité específico para la autorización de los créditos provocando un inadecuado control de los mismo.
- No se emite ni analiza reportes de cuentas por cobrar con los documentos físicos ocasionando que las cuentas no sean canceladas oportunamente y por ende se incrementa la cartera vencida.
- La rentabilidad se ve afectada por la falta de liquidez en la empresa debido a la cartera vencida que mantiene la empresa.
- Se ha tenido que recurrir a créditos bancarios para poder solventar la iliquidez de la empresa y esto ha generado un costo a la misma debido a la falta de políticas crediticias.

Según (Martínez López, 2011) en su Tesis, “Auditoría de Gestión y su incidencia en la Rentabilidad de la Compañía TASFETI CORPORATION”, en la cual se planteó como Objetivo General “Analizar la situación administrativa actual de la Compañía ITASFETI CORPORATION S. A, a través de una Auditoría de Gestión para incrementar su rentabilidad”, Llegando a determinar las siguientes conclusiones:

- La administración de la Compañía no se sujeta a las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas, ocasionando que la toma de decisiones no sean las más adecuadas y oportunas afectando por ende a su rentabilidad.
- Los objetivos empresariales a pesar de estar definidos, no son cumplidos por los colaboradores de la Compañía, y al igual que la rotación del personal especialmente de los Gerentes, ha dificultado continuar con una línea de dirección definida de proyectos establecidos anteriormente, a pesar de que la Compañía es una firma de Auditoría externa reconocida, nunca ha sido sujeta a estudio internamente, esto ha ocasionado que los



procesos aplicados en la prestación de servicios no sean los más adecuados y oportunos, tanto en el control y supervisión.

- Al no realizar una evaluación de la gestión administrativa, realizada por las gerencias en forma periódica ocasiona que los procesos, procedimientos y técnicas utilizadas para la prestación de servicios no sean las más adecuadas, por lo que ha tenido que incurrir en costos adicionales, afectando su rentabilidad.
- Los colaboradores de la Compañía no asumen su responsabilidad de manera adecuada por lo que los resultados de sus servicios no son los esperados, y al no mantener un manual de procesos actualizado es necesario efectuar una reingeniería a los procesos del área de Recursos Humanos, parte sensible de la Compañía.

Según (Vera Andrade, 2013) en su Tesis “Gestión de Crédito y Cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011”, en la cual se planteó como objetivo General “Elaborar un modelo de Gestión de cobro de cartera vencida para el Banco Pichincha”, llegando a las siguientes conclusiones:

- Es necesario implementar manuales para mejorar los procesos de crédito en la Institución.
- Se debe estandarizar la calificación del sujeto de crédito buscando herramientas que permitan mejorar el análisis del cliente.
- Es necesario establecer programas de capacitación para los empleados de la Institución que se encuentran vinculados directamente con el área de crédito.

El incremento del Sistema Bancario en el Ecuador ha ido creciendo de manera favorable, fomentando de esta manera el desarrollo económico y financiero del país, sin embargo las grandes dificultades que estos han venido presentando son alarmantes, empezando por las notables falencias en las actividades operativas, dando lugar a la necesidad de realizar cambios que mejoren las tareas y actividades que realiza todo el personal de las Instituciones.

Las Tesis anteriormente mencionadas serán de gran utilidad para la realización del presente tema de investigación, dado que en ellas se sustentan varios procedimientos para una eficiente recuperación de cartera que satisfaga las necesidades de la Institución, además de resaltar la importancia que tiene la Auditoria de Gestión en el desarrollo y crecimiento de las Instituciones en General, es decir que es imprescindible que toda organización siga las recomendaciones que emite

la misma, con el fin de que se mejoren y actualicen los procesos, procedimientos y técnicas operativas, cabe recalcar que para lograr resultados óptimos es necesario contar con la colaboración de todos los integrantes de la Institución.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

El presente trabajo de investigación sobre: “La Auditoría de Gestión Al proceso de cobranza y su incidencia en la rentabilidad del Banco Nacional de Fomento Sucursal Machachi en el año 2012”, se alinea con el paradigma crítico propositivo, debido a que se necesita analizar las causas y proponer las posibles soluciones, basándose en un diseño de investigación participativo, abierto y flexible, cuyo énfasis en el análisis es cualitativo, privilegiando nuestra investigación a la interpretación, comprensión y explicación; crítico porque cuestionará y analizará la realidad administrativa, propositivo debido a que plantea alternativas de solución al problema planteado.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se respaldara en leyes, normas o reglamentos legales; las mismas que se detallan a continuación:

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

- “Art. 1.- Las instituciones financieras públicas, las compañías de seguros y de reaseguros se rigen por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización. Se someterán a esta ley en lo relacionado a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a estas instituciones en todo cuanto fuere aplicable según su

naturaleza jurídica. La Superintendencia aplicará las normas que esta ley contiene sobre liquidación forzosa, cuando existan causales que así lo ameriten.”

## TITULO XXI.- De Las Calificaciones Otorgadas Por La Superintendencia de Bancos y Seguros

### SECCION I.- Instituciones sujetas a la contratación de auditores externos.

- Artículo 1.- Están obligadas a la contratación de auditores externos de conformidad con lo dispuesto en sus respectivas leyes y normas vigentes, las siguientes instituciones:
- 1.2 Las instituciones financieras públicas y aquellas otras entidades públicas que de conformidad con sus propias leyes se encuentran sometidas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento, documento en el que se detallan las reformas realizadas mediante la “Ley No. 92, publicada en el Registro Oficial Suplemento 196 del 23 de Octubre del 2007”.

- “Art. 1.-El Banco Nacional de Fomento es una institución financiera pública de fomento y desarrollo, autónoma, con personería jurídica, patrimonio propio y duración indefinida; por ello, el Gobierno de la República garantiza la autonomía del Banco en los aspectos económico, financiero, técnico y administrativo. Su funcionamiento se norma por las disposiciones de esta Ley, su Estatuto, Reglamentos y Regulaciones, y su política crediticia se orienta de conformidad con los planes y programas de desarrollo económico y social que expide el Gobierno Nacional.”

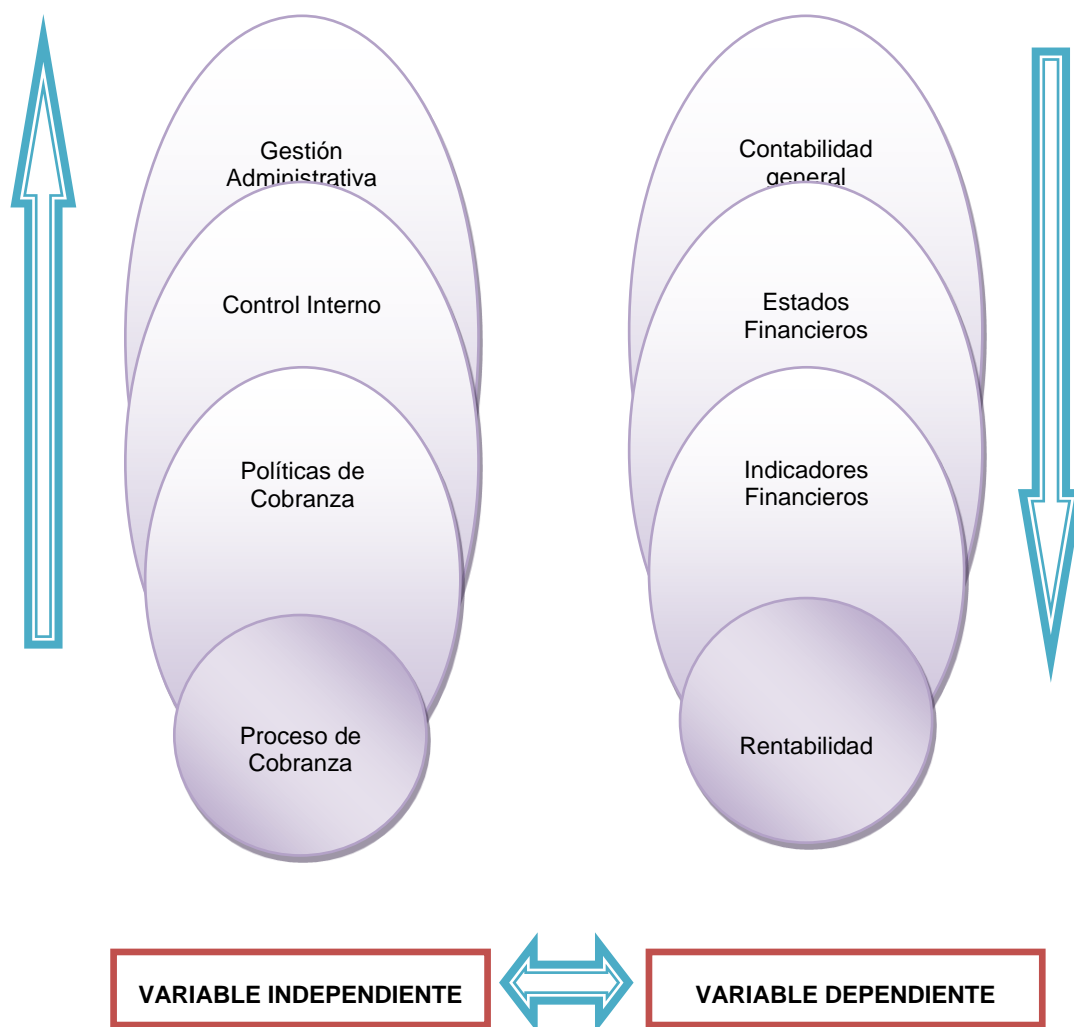
Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Proceso publicada en el Registro Oficial el 27 de Abril del 2012,

- “3.1.4 Cobranzas y Recuperación: Gestionar, controlar, examinar, evaluar y vigilar la recuperación de la cartera de clientes de crédito a través de un proceso efectivo de cobranzas, basado en técnicas y monitoreo, que tengan como resultado inmediato permanente; baja morosidad de la cartera conforme al cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias emitidas por el BNF y entes de control”.

Manual de Procedimiento Coactivo (Circular 21 Abril del 2006, BNF).

## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

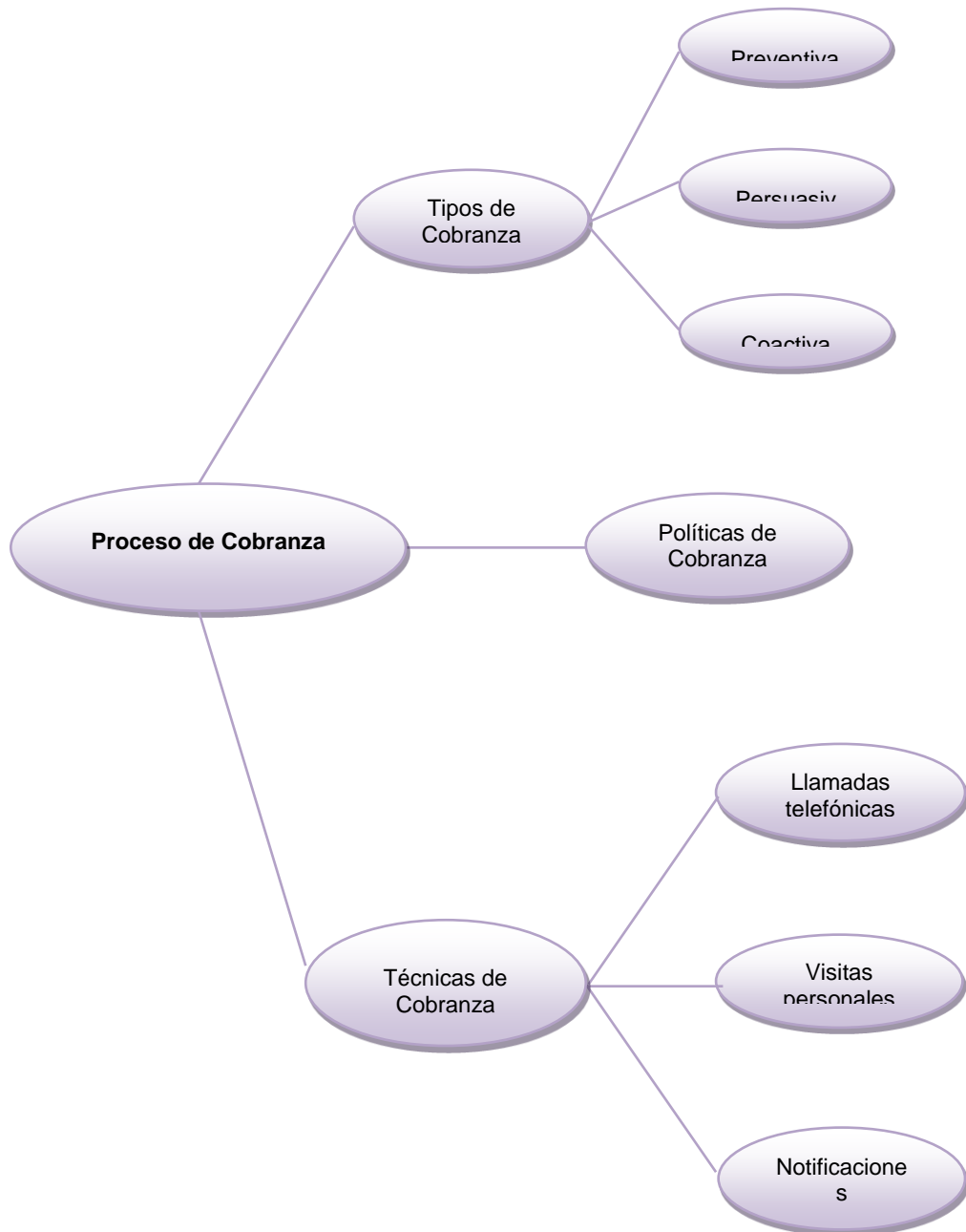
### 2.4.1. Super ordenación Conceptual



**Gráfica 2.** Super ordenación conceptual  
**Elaborado por:** Teresa Vásquez

## 2.4.2. Subordinación Conceptual

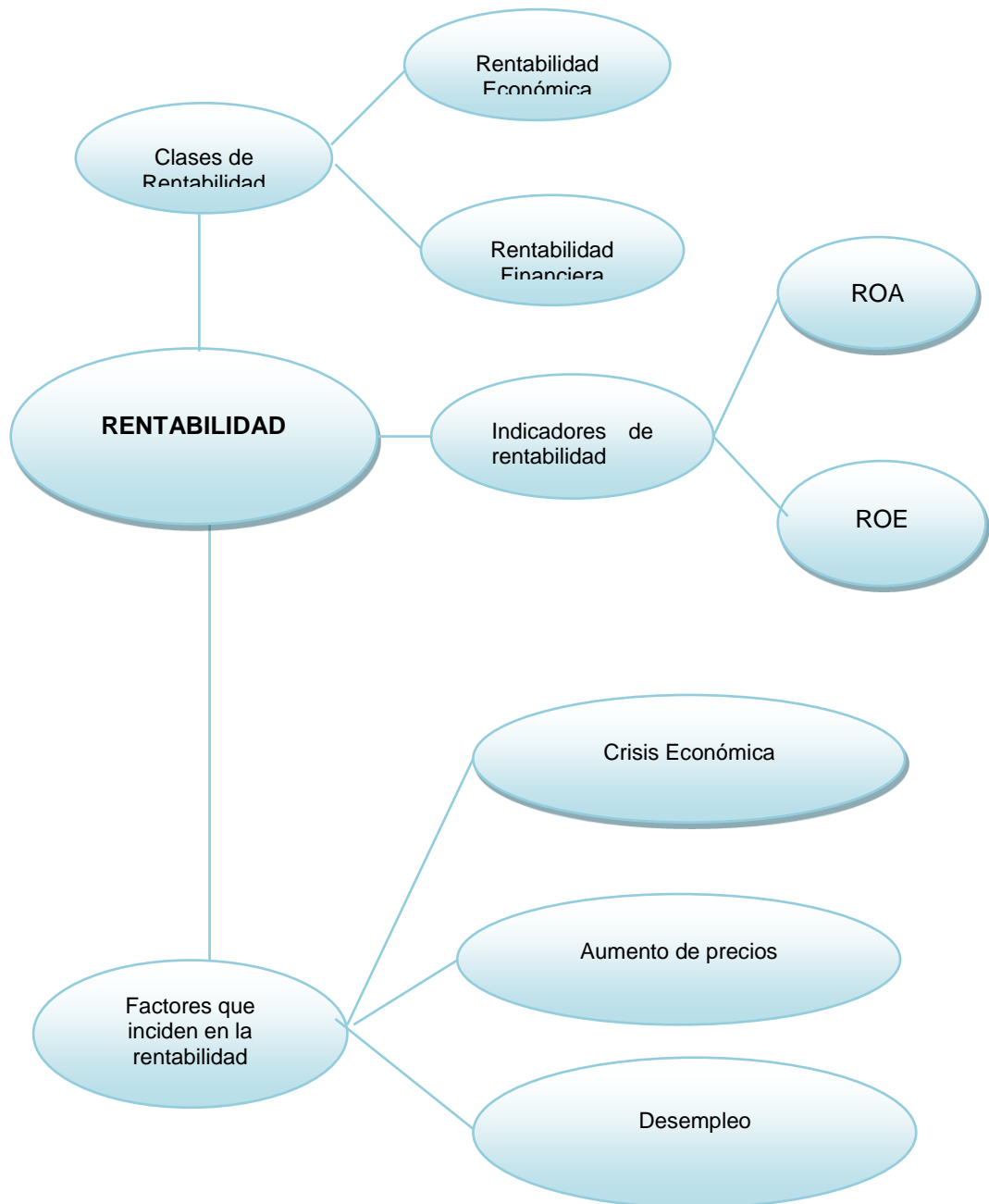
### 2.4.2.1. Variable Independiente



**Gráfica 3.** Subordinación Conceptual Proceso de Cobranza.  
**Elaborado por:** Teresa Vásquez

## 2.4.3. Subordinación Conceptual

### 2.4.3.1. Variable Dependiente



**Gráfica 4.** Subordinación Conceptual Rentabilidad  
**Elaborado por:** Teresa Vásquez

#### **2.4.4. Marco Conceptual Variable Independiente.**

##### **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Según (Del Castillo Fuente, 2004, pág. 53) en su libro “Gestión por categorías” menciona que la Gestión Administrativa es “un componente esencial en la Institución ya que propone un conjunto de estrategias, un proceso de gestión y un esquema organizacional en el que puede tener lugar la necesaria colaboración entre proveedores y distribuidores.”

Según (Ena V. B., 2005, pág. 8) en su libro “Gestión Administrativa de Personal” manifiesta que la Gestión Administrativa es “un conjunto de acciones a través de las cuales los directivos desarrollan su actividades mediante el cumplimiento de las fases del proceso administrativo las cuales son; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.”

Según (Lacalle, 2001, pág. 87) en su libro “Operaciones Administrativas de recursos humanos” menciona que la gestión administrativa se define

Como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que los miembros de una Institución, sean que laboren solos o en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Las principales características son:  
La administración se aplica en todo tipo de Institución.  
Se aplica a los administradores en todos los niveles de la Institución.  
La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

De lo anteriormente expuesto se concluye que la Gestión Administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales los directivos de la empresa controlan las actividades que realizan los demás miembros de una Institución, uno de los más importantes objetivos de la Gestión Administrativa es que busca que se logren de manera eficiente y eficaz todos los objetivos y metas propuestas por la empresa.



## CONTROL INTERNO

Según (Mantilla, 2002, págs. 13-14) en su libro “Control Interno Estructura conceptual Integrada” define al control interno como:

El control interno se define como un proceso, ejecutado por personal de la entidad, diseñado para cumplir objetivos específicos. La definición es amplia, abarca todos los aspectos del control de un negocio, permitiendo así que un directivo se centre en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, los cuales son inherentes a la forma como la administración maneja la empresa. Los componentes están ligados, y sirven como criterio para determinar cuándo el sistema es objetivo.

Esta definición muestra los siguientes conceptos fundamentales:

- El control interno es ejecutado por personas. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización.
- Del control interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y al consejo de una entidad.
- El control interno está engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas.

Según: (Estupiñan G. R., 2006, pág. 25) en su libro “Control Interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales” menciona que el control interno es

Es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (Gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las Operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Según el (Instituto de Auditores internos de España Coopers & Lybrand, 2006, pág. 16) en su libro “Los nuevos conceptos del Control Interno” el control interno se define “como un proceso realizado por el personal de una institución, y es creado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos.”

De los conceptos anteriormente mencionados se concluye que el control interno son todos los procedimientos, procesos que día a día realizan los

miembros de una institución con el fin de cumplir las actividades de una manera eficiente y eficaz, estos procedimientos deben ser dirigidos y supervisados por los directivos de la entidad con el objetivo de analizar y corregir de manera oportuna posibles falencias en los procesos.

Cabe mencionar que el control interno en una empresa representa un factor vital para un adecuado funcionamiento de la misma, es por ello que los directivos deben poner mayor énfasis en el control de los procesos internos realizados en la empresa.

## **POLÍTICAS INTERNAS DE COBRANZA**

Según (Van, 2002, pág. 260) en su libro “Fundamentos de Administración Financiera” manifiesta que

Las políticas de crédito y cobranza de una empresa implican varias decisiones: la calidad de la cuenta aceptada, la duración del periodo de crédito, el nivel de descuento por pronto pago, términos especiales como fechas especiales, y el nivel de los gastos de cobranza. En cada caso la decisión debe implicar la comparación de los posibles beneficios de una modificación de las políticas con el costo de dicha modificación. Las políticas de crédito y cobranza óptimas serán aquellas que permitan obtener ganancias marginales equiparables a los costos marginales.

Según (Molina, 2005, pág. 41) en su libro “Gestor de Cobranza” menciona que las políticas internas de Cobranza son “el conjunto de procedimientos que la empresa sigue para gestionar los cobros de los diferentes créditos que ha otorgado a sus clientes. El marco de referencia para establecer las políticas de cobranza será de acuerdo al objetivo que la empresa establezca.”

Según (Pimentel, 2000, pág. 112) en su libro “Prácticas Administrativas y Comerciales” menciona “Las políticas de recuperación de cartera de una organización son todos los procedimientos que esta sigue para cobrar sus cuentas una vez que las mismas se han vencido.”

De lo anteriormente expuesto se concluye que las políticas internas de cobranza son todos los procedimientos o pasos que la empresa realiza para cobrar las obligaciones vencidas que los clientes mantienen con la

misma, las políticas de una organización deben ser analizadas de manera periódica de acuerdo con las necesidades y de la situación de la empresa.

## **PROCESO DE COBRANZA**

Según (Escoto, 2001, pág. 101) en su libro “Banca Comercial” menciona que el proceso de cobranza

Se define como el proceso de presentar y gestionar el cobro de valores o documentos a sus respectivos giradores, con el fin de que se pague el valor económico correspondiente. Existen diversos documentos para su cobro; tales como: letras, pagares, cheques, cédulas hipotecarias. Etc.

Según un artículo publicado por: (Medina de Lemus, 2007, pág. 305) menciona que:

Se entiende por “cobranza” o collection la tramitación por los bancos de documentos financieros (letras de cambio, pagares, cheques y otros utilizados para obtener pagos) o comerciales (facturas, documentos de transporte y otros que no sean financieros), de acuerdo con las instrucciones recibidas, a fin de obtener el pago y/o aceptación, o de entregar documentos contra pago o aceptación, o entregarlos en otros términos o condiciones.

La cobranza:

- Es simple o clean collection, cuando no va acompañada de documentos comerciales.
- Es documentaria (documentary collection) cuando se acompaña de documentos financieros y comerciales, o solo comerciales.

Según el documento “Cartas de crédito, Aceptaciones Bancarias y Cobranzas” presentado por la (Superintendencia de Bancos Asesoría de Información, 2010, pág. 51) la cobranza es “el proceso de presentación de un instrumento a su creador o girador para su pago.”

De acuerdo con los conceptos citados anteriormente se concluye que el proceso de Cobranza de una institución financiera son todas las actividades que la misma realiza para recuperar el dinero que ha sido invertido en los diferentes servicios que brinda, dichas acciones deben estar contenidas en las políticas de la Institución, estableciendo procedimientos adecuados y planes estratégicos para la recuperación a corto plazo del dinero invertido.

## **IMPORTANCIA DEL PROCESO DE COBRANZA**

Según (Pimentel, 2000, pág. 25) en su libro “Prácticas Administrativas y Comerciales” menciona que

Las operaciones que oxigenan y dan vida a una empresa son las ventas y la cobranza, debido a que los negocios de una organización se mueven a través de la rotación de su capital, esta rotación de capital se crea por el número de veces que el dinero invertido se ha recuperado.

Según (Molina, 2005, pág. 14) en su libro “Gestor de Cobranza” menciona que

La importancia del cobro es porque las cuentas por cobrar son el resultado de un crecimiento relevante en la colocación de los productos, a través de las ventas a crédito. Es por esto que la liquidez para el capital de trabajo de la empresa depende de una gestión eficaz y eficiente de la cobranza.

Según el documento “Cartas de crédito, Aceptaciones Bancarias y Cobranzas” presentado por la (Superintendencia de Bancos Asesoría de Información, 2010, pág. 20) menciona que

El proceso de Cobranza eficaz es de vital importancia para todo tipo de negocio que venda a crédito, sin embargo el éxito de la cobranza depende de un buen gestor de cobranza si este realiza una gestión óptima la cobranza también lo será.

En conclusión La cobranza es un proceso importante para toda organización porque permite recuperar el dinero que se ha otorgado a un cliente, para mantener una cobranza óptima y eficaz es recomendable contar con gestores de cobro idóneos para que la gestión realizada cumpla con las necesidades de la empresa, se ahorren recursos y se genere una mayor rentabilidad.

## TIPOS DE COBRANZA

### Cobranza preventiva

Según la resolución (Nro. JB-2012-2105 presentada por la Superintendencia de Banco y Seguros del Ecuador, 2012, pág. 2)

Menciona que:

**Gestión preventiva de recuperación de cartera.**- Son todas las acciones y gestiones de notificación de la aproximación del vencimiento de una obligación de crédito, las que por su naturaleza corresponden a un proceso adecuado de administración y gestión de riesgo crediticio cuyo costo no es imputable a los clientes.

Según (Gallego, 2012) en su artículo “Cobranza pre-jurídica por cartera” menciona que “la Cobranza Preventiva son las llamadas previas al vencimiento de una cuota, capital y/o intereses de la(s) obligación(es) de un cliente con el objetivo de recordar la fecha del próximo pago o vencimiento. “

Según (Ettinger, 2009, pág. 299) en su libro “Crédito y Cobranzas” menciona que la cobranza persuasiva es una etapa en la cual “se envía al cliente un estado mensual de su cuenta. Tales estados sirven como recordatorio de la cantidad adecuada y dan al cliente la oportunidad de verificar su exactitud. También evitan la posible excusa del deudor cuyo pago se ha vencido.”

De lo anterior se concluye que la cobranza preventiva es un procedimiento que se lo realiza previo al vencimiento de una deuda, dando prioridad a los clientes que presenten un historial crediticio con vencimiento.

### Cobranza extrajudicial

Según la resolución (Nro. JB-2012-2105 presentada por la Superintendencia de Banco y Seguros del Ecuador, 2012, pág. 2)

Menciona que: “**Gestiones de cobranzas extrajudiciales.**- Son todo tipo de acciones y gestiones extrajudiciales que por diferentes medios se

realizan para recuperar las carteras de crédito vencidas y morosas, las cuales deben ser documentadas o registradas según corresponda.”

Según (Ettinger, 2009, pág. 300) en su libro “Crédito y Cobranzas” menciona que “el primer paso de la cobranza extrajudicial es recordar al cliente que ya haya pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago correspondiente. Usualmente, transcurren varios días entre las fechas de vencimiento y de recordatorio.”

Según (Stevez, 2005, pág. 9) en su publicación “XXI seminario internacional sobre crédito educativo” define a la cobranza extrajudicial como “administrativa, corriente o persuasiva y consiste en persuadir al deudor mediante argumentos positivos que demuestren los beneficios que le trae la cancelación oportuna de la deuda.”

De lo anterior se concluye que la cobranza extrajudicial es un procedimiento de recuperación de cartera cuyo objetivo es recuperar las operaciones vencidas en el menor tiempo posible y evitar utilizar medidas judiciales.

### **Cobranza Coactiva**

Según (Linares, 2009) en su publicación “Acciones de Cobranza y derechos fundamentales” menciona que “cobranza judicial consiste en aquellas acciones de cobranza ejecutadas de manera privada, cuando se ha iniciado un proceso judicial.”

Según (Pimentel, 2000, pág. 110) en su libro “Prácticas Administrativas y Comerciales” menciona que “La cobranza por vía judicial se hace cuando ya se han agotado todos los recursos administrativos. Entonces se recurre a agencias especializadas para que realicen el cobro ante juzgados y por procedimientos jurídicos.”

Según (Ettinger, 2009, pág. 300) en su libro “Crédito y Cobranzas” define a la cobranza coactiva como:

La cobranza mediante un abogado o una agencia, esta solo se la debe emplear cuando ya se hayan agotado otras medidas de recuperación y cuando el acreedor esté preparado para romper las relaciones comerciales con el deudor y se la realiza mediante la aplicación de medidas judiciales pertinentes.

De lo anterior se concluye que la cobranza coactiva o judicial es el procedimiento de recuperación de cartera mediante medidas judiciales estas son: Embargo de bienes, embargo de cuentas, juicios de insolvencia, etc.

## **TÉCNICAS DE COBRANZA**

### **Llamadas telefónicas**

Según (Ettinger, 2009, pág. 300) en su libro “Crédito y Cobranza” menciona “Insistencia por teléfono: Muy a menudo las cartas de cobro son ignoradas, muchos ejecutivos de crédito usan el teléfono para conseguir alguna respuesta del cliente. Se dan cuenta que el teléfono acelera sus cobranzas, es económico y ahorra tiempo.”

Según (Stevez, 2005, pág. 11) en su publicación “XXI seminario internacional sobre crédito educativo” menciona:

“Para que las llamadas telefónicas produzcan efectos positivos en la cobranza se verán tener en cuenta lo siguiente:

- Buscar el momento oportuno para hacerla,
- Ser breve.
- Usar la cortesía
- Uso adecuado de la voz.”

Según (Linares, 2009) en su publicación “Acciones de Cobranza y derechos fundamentales” define a la gestión de cobranza telefónica como:

Métodos de Cobranza No Presenciales.- Este tipo de cobranza se ejecuta prescindiendo del contacto personal entre deudor y acreedor, utilizándose medios alternativos que reflejen una futura negociación. Ejemplo: llamadas telefónicas, entrega de cartas, envío de e-mails, pegado de carteles, el envío de información a las Centrales Privadas de Información de Riesgos (Infocorp ó Certicom).

## **Notificaciones**

Según (Stevez, 2005, pág. 11) en su publicación “XXI seminario internacional sobre crédito educativo” menciona:

La carta certificada. Es un medio de cobranza que asegura que el deudor reciba el requerimiento. Generalmente se certifica únicamente la última carta.

El Fax y la Internet. Son excelentes por su rapidez y por la certeza de que el destinatario recibirá el mensaje. Normalmente hay que utilizar mensajes muy cortos; se utilizan como últimos medios escritos. Dan plazo estipulado en horas.

Según (Ettinger, 2009, pág. 307) en su libro “Crédito y Cobranza” menciona:

Cartas de insistencia. En la mayoría de las oficinas de crédito, el procedimiento de insistencia se basa en una serie de cartas. La primera es muy moderada, usualmente más enérgica que un recordatorio. El tono de las cartas crece progresivamente cada vez más firme y los intervalos entre ellas son progresivamente más cortos. Las cartas de cobranza que consiguen dinero y mantienen la buena voluntad del cliente, requieren experiencia, estudio y reflexión.

## **Visitas Personales**

Según (Ettinger, 2009, pág. 307) en su libro “Crédito y Cobranza” menciona:

Insistencia mediante visitas personales. Las visitas personales a un deudor mediante un cobrador son rara vez empleadas hasta que se ha probado la ineficacia de las cartas, las llamadas telefónicas o los telegramas. Los cobradores en las últimas fases de insistencia son particularmente útiles cuando la acción legal no puede usarse, incuestionablemente se recurre a cobradores cuando todos los otros medios y métodos de cobranza han fracasado. Aun los deudores más difíciles tienen horror a un cobrador, este parece que siempre llega cuando los vecinos están de visita.

Según (Linares, 2009) en su publicación “Acciones de Cobranza y derechos fundamentales” define a las visitas personales como “métodos de Cobranza Presenciales.- Dichos métodos de cobranza se realizan con el contacto personal con el deudor, lo que permite la negociación directa entre acreedor y deudor. Ejemplo: la visita al domicilio o centro laboral del deudor”.

Según (Stevez, 2005, pág. 11) en su publicación “XXI seminario internacional sobre crédito educativo” menciona “la visita personal la



realiza los encargados de cobranza los cuales deben estar debidamente capacitados, en algunos casos la realiza el jefe de cobranzas”

#### **2.4.5. Marco Conceptual Variable Dependiente.**

### **CONTABILIDAD GENERAL**

Según (Rey, 2011, pág. 4) en su Libro “Contabilidad General” la Contabilidad General es:

La ciencia que estudia el Patrimonio, y las variaciones que en él se producen.

El objeto de la contabilidad es la medición adecuada del patrimonio en sus diversos aspectos:

- Estático: valor del patrimonio en una fecha determinada
- Dinámico: variación del patrimonio a lo largo de un periodo de tiempo
- Cuantitativo: valor de los elementos integrantes del patrimonio
- Cualitativo: cuales son los elementos que componen el patrimonio.
- Económico: inversiones realizadas por la empresa con los fondos obtenidos.
- Financiero: donde se han obtenido los fondos con los que se realizaron las inversiones.

Según (Omeñaca, 2000, pág. 21) en su libro “Contabilidad General” la contabilidad se define como:

Ciencia que orienta a los sujetos económicos para que estos coordinen y estructuren en libros y registros adecuados la composición cualitativa y cuantitativa de su patrimonio (= estática contable) así como las operaciones que modifican, amplían o reducen dicho patrimonio (=dinámica contable).

Según este concepto, el empresario, por medio de la contabilidad, tendrá constancia de la Situación y Composición de su patrimonio (Estática Patrimonial) y controlara su evolución (dinámica patrimonial) como un ordenado registro de datos cuya técnica suele denominarse teneduría contable.

Según (Ena B. V., 2007, pág. 56) en su libro “Contabilidad General y Tesorería” manifiesta que la contabilidad es:

Una ciencia económica que estudia el patrimonio de las empresas tanto en sus aspectos cualitativos y cuantitativos como también es sus aspectos estáticos y dinámicos. La contabilidad hace posible el conocimiento pasado, presente y futuro de la realidad económica, utilizando para ello un método específico apoyado en bases suficientemente contrastadas, y con la finalidad de facilitar la toma de decisiones en la empresa.

De acuerdo a lo anteriormente citado concluyo que la Contabilidad General en un instrumento que brinda información cuantitativa de hechos económicos y financieros de una empresa mediante la utilización de técnicas para registrar, clasificar y resumir de manera eficiente las transacciones y eventos que día a día mantiene la Institución, con el fin de que la información emitida por la misma sea oportuna y veraz.

## **ESTADOS FINANCIEROS**

Según la resolución No. SBS-2006-266 emitida por la (Superintendencia de Bancos y Seguro, 2006) los estados financieros:

Reflejan los efectos financieros de las transacciones y otros sucesos, agrupándolos en grandes categorías, de acuerdo con sus características económicas. Estas grandes categorías son los elementos de los estados financieros. Los elementos relacionados directamente con la medida de la situación financiera en el balance de situación general son los activos, los pasivos y el patrimonio neto. Los elementos directamente relacionados con la medida del desempeño en el estado de resultados son los ingresos y los gastos. Puesto que el estado de cambios en la posición financiera utiliza, generalmente, elementos del estado de resultados y cambios en los elementos del balance de situación general, este marco conceptual no identifica ningún elemento exclusivo de tal estado financiero.

La presentación de los elementos precedentes, tanto en el balance de situación general como en el estado de resultados implica un proceso de subdivisión. Por ejemplo, los activos y pasivos pueden ser clasificados según su naturaleza, o de acuerdo con su función en la actividad empresarial, a fin de presentar la información de la forma más útil a los usuarios para los propósitos de toma de decisiones económicas.

Según (Estupiñan G. R., 2012, pág. 35) en su libro “Estados Financieros básicos bajo NIC-NIIF” manifiesta:

Los estados financieros constituyen una representación financiera estructurada de la situación financiera y de las transacciones llevadas a cabo por la empresa. El objetivo de los estados financieros con propósito información general, es suministrar información acerca de la situación y desempeño financiero, así como de los flujos de efectivo. Que sea útil a un amplio campo de usuarios al tomar decisiones económicas, así como la de mostrar los resultados de la gestión que los administradores han hecho de los recursos que s eles ha confiado. (NIC 1.9).

Según (Ávila, 2007, pág. 16) en su libro “Introducción a la Contabilidad” manifiesta que los estados financieros son:

Los documentos básica y esencialmente numéricos mediante la aplicación de la ciencia contable, en los que se muestra la situación financiera de la empresa y los resultados de su operación u otros aspectos de carácter financiero. Los más usuales son; el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias o Estados de Resultados.

De lo anteriormente citado concluyo que los Estados Financieros son informes financieros que utiliza el ente económico para dar a conocer la situación económica y financiera de un periodo determinado, esta información resulta útil para quienes quieren conocer la realidad económica de una determinada empresa (Administradores, accionistas, organismos de control, etc.), estos son elaborados bajo estrictas normas las cuales son; Principios de contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), Normas contables o normas de información financiera (NIIF).

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros en el Ecuador las empresas deben presentar los siguientes estados financieros:

- Estado de Situación Financiera o también llamado Balance General.
- Estado de Resultados.
- Estado de evolución de patrimonio neto
- Estado de flujo de efectivo
- Las notas a los estaos financieros.

## **INDICADORES FINANCIEROS**

Según (Torres, 1999, pág. 104) en su libro “Principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento” menciona que “Los indicadores financieros miden la consecuencias de decisiones tomadas en el pasado pero no son capaces de proyectar hacia el futuro el rendimiento de la organización, es decir, no se asegura el mantenimiento de ventajas competitivas producidas por mejoras continuas en la organización.”

Según (Pérez, 2009, pág. 7) en su libro “Gestión por procesos” menciona que los indicadores financieros son:

Son como ratios que indican la bondad del camino que estamos siguiendo para la consecución del objetivo final, de alguna manera los indicadores financieros anticipan la consecución del objetivo (medición del resultado obtenido al cumplirse el tiempo asignado) ya que nos permiten hacer su seguimiento y tenerlo bajo control (saber que está pasando).

La identificación de los indicadores tiene mucho que ver con la planificación del proceso y requiere experiencia para determinar aquello que durante su ejecución puede fallar y hay que tenerlo bajo control.

Según (Duarte, 2005, pág. 23) en su libro “Finanzas Operativas” menciona que los “podemos definir a los índices como indicadores, o señaladores, nos dan tendencias, o un número para comparar con otro. Además cada empresa tendrá índices distintos, dependiendo del sector o segmento al que se dirigirá.”

De los conceptos anteriormente mencionados concluyo que los índices o indicadores financieros son herramientas que nos permiten determinar matemáticamente el desempeño económico y financiero de la organización completa o de una parte de ella, también nos permite conocer numéricamente aspectos importantes para la empresa como son; estabilidad, la capacidad de endeudamiento, rendimiento y utilidades de la misma, para poder tomar decisiones oportunas ante las diversas circunstancias que se puedan presentar en un futuro.

## **RENTABILIDAD**

Según (Soriano, 2010, pág. 86) en su libro “Introducción a la Contabilidad y las Finanzas” manifiesta que la rentabilidad “mide la capacidad de generar beneficios de una empresa en relación a lo que necesita para llevar a cabo su actividad (activos y fondos propios).”

Según (García L. R., 2009, pág. 220) en su libro “Análisis de los estados contables en el nuevo PCG 2008” menciona que rentabilidad “Es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido “

Según (Gitman, 2005, págs. 90-91) en su libro “Fundamentos de Inversiones” menciona que la rentabilidad es “el nivel de beneficio de una inversión, esto es, la recompensa por invertir, es una variable clave en las decisiones de inversión nos permite comparar las ganancias actuales o esperadas de varias inversiones con los niveles de rentabilidad que necesitamos”

De los conceptos anteriormente mencionados concluyo que la Rentabilidad es el resultado entre la utilidad y los recursos utilizados o invertidos para lograrla, esta nos muestra brevemente la capacidad de la empresa para generar ingresos, así como la situación real por la que atraviesa, por ello es importante que la Administración analice y reconozca a tiempo las eventualidades que se podrían presentar en un determinado tiempo y podrían afectar directamente la rentabilidad de la entidad.

## **INDICADORES DE RENTABILIDAD**

### **Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)**

Según (Briseño, 2006, pág. 10) En su libro “Indicadores Financieros fácilmente explicados” menciona que:

#### **Margen Neto, Bruto y de Operación**

Así como la utilidad no es suficiente para determinar si un negocio es rentable, tampoco el nivel de ventas lo es por sí solo, ya que una empresa puede vender mucho y aun así tener pérdidas por el mal manejo de los costos o por falta de liquidez.

Unos indicadores que me dan información valiosa para determinar si mis ventas están generando utilidad son: margen bruto margen de operación y margen neto.

La fórmula para obtenerla es muy sencilla, simplemente se divide la utilidad de operación o la utilidad bruta entre las ventas y se multiplica por 100.

#### **ROA (Rendimiento sobre activo)**

La rentabilidad sobre los activos (Return Over Assets) es un indicador que me ayuda a determinar si los activos son eficientes para generar utilidad.

La fórmula es muy sencilla:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} * 100$$

Para tener un ROA mayor, la empresa debe tener más utilidad o menos activos, por eso es importante no tener activos ociosos y vender los que no sean necesarios para la operación.

**ROE (Rendimiento sobre el patrimonio)**

La rentabilidad sobre el capital es uno de los más importantes indicadores para tomar decisiones y evaluar la rentabilidad de un negocio.

Su fórmula es muy sencilla

$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital}} * 100$$

Según (Acuña, 2000, pág. 7) en su publicación “Valor Económico Agregado” manifiesta que:

**La rentabilidad del Activo**

La rentabilidad es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en una unidad estratégica de negocios (UEN) o empresa y desde el punto de vista del largo plazo, donde lo que prima es la permanencia y el crecimiento y, por consecuencia, el incremento de su valor, es el factor más importante a tener en cuenta.

La importancia de la rentabilidad radica en que los problemas de rendimiento son de carácter estructural que se resuelven con decisiones estratégicas cuyo resultado se produce en el largo plazo.

De otra parte, no hay que olvidar el elemento riesgo cuando se emita un concepto o se vaya a tomar una decisión en base a indicadores relacionados con rentabilidad. Debe mantenerse presente el principio: a mayor riesgo mayor rentabilidad.

La rentabilidad operacional del activo (ROA) expresada porcentualmente como la relación entre la utilidad operacional y los activos de operación.

ROA =	UAI	X 100%	(8)
	ACTIVOS		

**Donde: ROA** = Rentabilidad operacional del activo

**UAI = utilidad antes de impuestos e intereses**

El cálculo del ROA implica el uso de los activos operacionales; es decir, se excluyen los que no se utilizan en la actividad principal del negocio y que normalmente aparecen como otros activos. Además, el cálculo del indicador debe considerar el valor de mercado de los activos al comienzo del periodo, pues ese monto es la inversión requerida para generar las utilidades operacionales.

**Rentabilidad del Patrimonio**

Si a la Utilidad operacional (UAI) se le descuentan los intereses se obtiene la utilidad antes de impuestos o valor disponible para los socios y si la relacionamos con el patrimonio obtenemos otra tasa que es el interés que ganan los propietarios y equivale al indicador llamado rentabilidad del patrimonio antes de impuestos.

Según (Soriano, 2010, págs. 86-87) en su libro “Introducción a la Contabilidad y las Finanzas” manifiesta que

#### **Indicadores de Rentabilidad**

**Rentabilidad de los fondos propios:** este ratio relaciona el resultado generado con el patrimonio neto. También se denomina ROE (del inglés return on equity).

$$\text{Rentabilidad de los fondos propios} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Patrimonio neto}}$$

Para que la empresa sea rentable para los accionistas es preciso que la rentabilidad de los fondos propios sea superior a la rentabilidad que los accionistas podrían obtener en otras inversiones de riesgo similar.

**Rendimiento del activo:** Este ratio informa del beneficio generado por el activo.

$$\text{Rentabilidad del activo} = \frac{\text{Beneficio antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo}}$$

Se utiliza el beneficio antes de intereses e impuestos para no tener en cuenta la manera en que se ha financiado el activo. El rendimiento del activo también se denomina ROI (del inglés return on Investments).

En conclusión para medir la rentabilidad de la empresa existen varios índices entre los cuales se consideró más importantes los siguientes:

- Rendimiento sobre el activo (ROA): Este indicador nos servirá para determinar si los activos que dispone la empresa son eficientes para generar rentabilidad; es decir si la empresa invierte una gran cantidad de activos ociosos esta inversión no generara beneficio alguno para la entidad.
- Rendimiento sobre el patrimonio (ROE): Este indicador nos mostrara la rentabilidad que la empresa le ofrece a los socios o accionistas; cabe recalcar que para el uso de este indicador nos e toma en cuenta los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores.

## **CLASES DE RENTABILIDAD**

### **Rentabilidad económica**

Según (Navarro, 2001, pág. 111) en su libro “El entorno económico y la competitividad en España” menciona que la rentabilidad económica

Expresa el rendimiento que la empresa extrae al dinero invertido. Una aproximación a su cálculo se obtendrá dividiendo el resultado neto de explotación de la empresa por su activo neto. La rentabilidad económica expresa la capacidad de la empresa para remunerar a todos aquellos que han aportado fondos para desarrollar su actividad, sean estos accionistas u otro tipo de agentes que aportan financiación.

Según (Fernández, 2004, pág. 101) en su libro “Manual de introducción al análisis contable de la empresa” menciona que la rentabilidad económica o del activo “muestra la relación entre el beneficio obtenido y la inversión que ha servido de soporte para la obtención del mismo y permite evaluar, en consecuencia, el grado en que dicha inversión está o no justificada desde el punto de vista económico.”

Según (De Jaime, 2003, pág. 103) en su libro “Análisis Económico-Financiero de las decisiones de Gestión empresarial” menciona:

Se entiende por rentabilidad económica, la tasa con que la empresa remunera a la totalidad de los recursos (inversiones o activos) utilizados en su explotación, sea cual sea dicha explotación (normal, ajena y /o extraordinaria).

La rentabilidad económica pretende medir la capacidad del activo de la empresa para generar beneficios, que al fin y al cabo es lo que importa realmente para poder remunerar tanto al pasivo como a los propios accionistas de la empresa.

### **Rentabilidad financiera**

Según (Navarro, 2001, pág. 111) en su libro “El entorno económico y la competitividad en España” menciona que la rentabilidad financiera

Expresa el rendimiento que el accionista obtiene por los recursos que ha invertido en la empresa. Podría calcularse dividiendo el resultado del ejercicio entre los recursos propios, mide la rentabilidad obtenida exclusivamente por el accionista, y depende no solo de la capacidad de la empresa para generar renta por cada unidad invertida en la misma, sino también de cómo se reparte la renta generada entre los que aportan financiación.



Según (Fernández, 2004, pág. 102) en su libro “manual de introducción al análisis contable de la empresa” menciona que la rentabilidad financiera o de los fondos propios “corresponde, en cambio, a una, visión interesada, la de los propietarios de la empresa. Trata de medir la rentabilidad que obtienen de su inversión en la empresa.”

Según (Pèrez, 2013, pág. 108) en su libro “Control de Gestión Empresarial” manifiesta que la rentabilidad financiera

Mide la capacidad de la empresa para remunerar a sus accionistas bien mediante el pago de un dividendo o mediante la retención de beneficios, con el consiguiente incremento del valor de su patrimonio. Este índice es significativo por tres razones.

En primer lugar, porque, según lo expuesto, contribuye a explicar la capacidad para financiar el crecimiento de la compañía. En segundo lugar, porque solo en la medida en que se satisfagan las expectativas de rentabilidad de los accionistas estos apoyaran la gestión realizada.

## **FACTORES**

### **Crisis económica**

Según (Mora, 2010, pág. 136) su libro “Consecuencias económicas y sociales de la crisis mundial” menciona que: “La crisis económica se ha utilizado como pretexto, incluso explícito, en muchos países, para el endurecimiento de las leyes de extranjería y una creciente criminalización de las personas inmigradas.”

Según (Del Castro, 2008, pág. 5) en un artículo presentado por la universidad de Madrid manifiesta:

El termino crisis es utilizado habitualmente por los medios políticos, de comunicación y médicos para referirse a las diversas realidades como crisis financiera, crisis política, crisis de ansiedad, crisis humanitaria, etc.

También, en el medio de las organizaciones internacionales y de los gobiernos de los Estados, desde hace unos años, se hace referencia a la “gestión de crisis” como un elemento esencial de su política exterior.

### **Aumento de precios (inflación)**

Según (Mantey, 2005, pág. 21) en su libro “Inflación, créditos y salarios” menciona:

La inflación no es un fenómeno monetario; es el resultado de desequilibrios de carácter real que se manifiesta en forma de aumentos de nivel general de

precios. Este carácter real del proceso inflacionario es mucho más perceptible en los países subdesarrollados que en los países industriales.

Según (Recalde, 2012) en una publicación realizada por el diario el Universo manifiesta:

La inflación es un fenómeno de naturaleza monetaria que se caracteriza por un aumento relevante y sostenido de los precios. La variación que tiene lugar esporádicamente, no supone inflación ni deflación.

La inflación se la mide por la variación anual del índice de precios del consumidor, mientras que el índice de precios describe el ritmo en que se incrementan los precios (su comportamiento).

Según (Sampedro, 2012, pág. 150) en su libro “La inflación (al alcance de los ministros)” menciona que la inflación es “un alza de precios dañosa para su nivel de vida, que el problema es muy importante y el gobierno lo enfoca mal”.

### **Desempleo**

Según (Buendía, 2010, págs. 19-20) en su libro “El impacto psicológico del desempleo” menciona:

El fenómeno del desempleo es actualmente uno de los principales motivos de preocupación tanto social como individual. Los sectores políticos y económicos tratan de analizar sus causas y aplicar distintas fórmulas con el fin de combatirlo o de reducirlo.

Por lo general los términos <trabajo> y <empleo> suelen ser utilizados indistintamente, y así hablamos de satisfacción o alineación en el trabajo, por lo tanto desempleado es aquel que no ha tenido éxito al recurrir a un empleador y al mismo tiempo se ha inscrito en una agencia pública encargada de buscar empleo sin tener ningún resultado.

Según (Leandro, 2002) en su publicación “Desempleo: conceptos básicos, tipos y consecuencias” manifiesta:

Es la población económicamente inactiva que está formada por el conjunto de personas de 12 años o más de edad que no han trabajado, ni buscaron trabajo durante las últimas cinco semanas, también se puede incorporar dentro de este grupo las personas que reciben algún tipo de pensión o están jubiladas, estudiantes, amas de casa, discapacitados para trabajar y otros tipos de inactivos.

Según (Catillo, 2000, pág. 1) en su artículo “Desempleo y Subempleo” menciona que:

Desempleo o desocupación es el paro forzoso de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. La proporción de trabajadores desempleados muestra si se aprovecha adecuadamente los recursos humanos. La cuantía del desempleo se utiliza como medida del bienestar de los trabajadores.

En los países en desarrollo de Asia, África y América Latina un problema mucho más serio y generalizado, que es el del subempleo, es decir, gente empleada a tiempo completo o parcial o gente que trabaja en empleos ineficientes o improductivos por tanto reciben bajos ingresos que son insuficientes para cubrir sus necesidades.

En conclusión se tomó como referencia a estos tres tipos de factores, puesto que son los que afectan tanto a la institución como a los clientes de la misma;

- Crisis Económica: La crisis económica es un problema que cada día se presenta con mayor fuerza, se considera como los cambios negativos en la producción de un país o de una empresa; dichos cambios se deben a diversos factores que inciden directa o indirectamente como son: escases en la producción, comercialización y consumos tanto de bienes como servicios.
- Aumento de precios (Inflación): Se considera como un fenómeno caracterizado por el aumento disparado de los precios de los productos (bienes o servicios).
- Desempleo: situación en el cual una persona o un grupo de personas que estando en condiciones tanto intelectuales como físicas de trabajar no lo hace debido a la falta de plazas de trabajo.

Para que la rentabilidad aumente el gerente o los administrativos deben diseñar y desarrollar estrategias para captar más clientes, diseñar e innovar nuevos productos, minimizar y reestructurar costos, cabe mencionar que los clientes son factores esenciales para el crecimiento de la misma, por ello se deben crear productos que satisfagan las necesidades del cliente, sería una muy buena estrategia la disminución de los costes operativos, a través de la racionalización de la logística de la empresa, la integración o subcontratación de aquellas fases de la cadena

de valor en función de su contribución al beneficio y la mejora en la gestión de los puntos de venta, en fin hay muchas maneras de innovar y de crear formas para mantener a la empresa en un buen posicionamiento todo depende de la gestión que los directivos realicen.

## **2.5. HIPOTESIS**

El ineficiente proceso de Cobranza incide en la rentabilidad del Banco Nacional de fomento Sucursal Machachi en el año 2012.

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES**

**Variable independiente:** Procesos de Cobranza

**Variable dependiente:** Rentabilidad

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación, se desarrolló en base al método cualitativo, que según lo menciona (Olabuenaga J. I., pág. 30) “La investigación Cualitativa pretende captar el significado de las cosas (procesos, comportamientos, acciones) y utiliza primariamente el fenómeno de los conceptos y metáforas mediante la observación concentrada o la entrevista de profundidad, Los métodos cualitativos estudian la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales.”

En el presente trabajo de investigación se desarrollará el método anteriormente mencionado, puesto que tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad de la institución, así como los significados de las actuaciones de las personas que laboran en la misma, sus percepciones, intenciones y acciones.

La investigación cualitativa en el presente proyecto pretende resolver cada problema detectado a través de un análisis detallado de situaciones, eventos, actitudes y acciones de cada individuo.

#### **3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.2.1. Investigación De Campo**

Según la Información presentada por (Jâñez, 2008, pág. 57) en su trabajo sobre metodologia de la Investigacion “la caracteriza como una aplicación del metodo científico en el tratamiento de un sistema de variables y sus relaciones enriqueciendo un campo específico del conocimiento, además

enfatisa que la información recolectada proviene de la lugar donde ocurrieron los hechos.”

Según (Elizondo, 2002, pág. 362) en su libro “Metodología de la Investigación Contable” menciona que la investigación de campo es “aquella que se efectúa en el lugar y tiempo que ocurren los fenómenos objeto del estudio, en este caso, el investigador entra en contacto directo con la realidad explorada”.

La investigación que se va a realizar en la presente investigación es de campo debido a que el estudio de los hechos será en el lugar en el que ocurren, a través del contacto directo con los involucrados; teniendo como finalidad la recolección de datos vinculados con el problema de estudio utilizando diferentes técnicas de investigación como son; la observación, la entrevista y la encuesta.

### **3.2.2. Investigación Bibliográfica Documental**

Según (De la Mora, 2006, pág. 38) en su libro “Metodología de la Investigación Desarrollo de la Inteligencia” menciona que:

La investigación documental es aquella que depende exclusivamente de fuentes de datos secundarios, ósea aquella información que existe en documentos y material de índole permanente y a la que se puede acudir como fuente de referencia en cualquier momento y lugar sin alterar su naturaleza o sentido para poder comprobar su autenticidad.

Según (Elizondo, 2002, pág. 362) en su libro “Metodología de la Investigación Contable” manifiesta que “la investigación bibliográfica se efectúa sobre libros”

La presente Investigación aplicara este tipo de investigación porque para el desarrollo de la misma será necesario disponer de toda la documentación pertinente, la misma que comprenderá: la base legal, estatutos, Manuales, políticas, balances, Indicadores de gestión, indicadores financieros y todo los medios relacionados con el proceso de cobranza y la rentabilidad también serán necesarios la utilización de libros, folletos, periódicos, revistas relacionados con el tema

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. Investigación Exploratoria**

Según (Naghi, 2005, pág. 89) en su libro “Metodología de la Investigación” menciona que el objetivo principal de la investigación exploratoria es “captar una perspectiva general del problema. La investigación exploratoria se puede aplicar para generar el criterio y dar prioridad a algunos problemas”

Según (Llopis, 2004, pág. 40) en su libro “grupos de Discusión” manifiesta que “la investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tienen un conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis.”

Se ha considerado pertinente utilizar este tipo de investigación, porque permite desarrollar información necesaria para el mejor entendimiento del problema y por ende la solución del mismo, y nos permitirá saber la realidad del problema mediante la realización de entrevistas a las personas involucradas con el problema, de esa manera obtendremos herramientas suficientes para solucionar el problema planteado.

#### **3.3.2. Investigación Descriptiva**

Para (Merino, 2010, pág. 79) en su libro “Introducción a la investigación de mercados” menciona que

La investigación descriptiva persigue como su nombre lo indica, describir qué es lo que está ocurriendo en un momento dado: porcentaje del público objetivo que consume una marca en un lugar determinado, característica de las personas que utilizan un servicio concreto, etc. Se trata de estudios más formales y estructurados que los realizados en la investigación exploratoria.

Se aplicara la Investigación Descriptiva mediante la cual se pretende definir todos todas las particularidades y los hechos más relevantes afines al problema de estudio, de esta manera podremos establecer las

principales causas que originan las falencias en el proceso de cobranza, logrando así un análisis minucioso que contribuya al conocimiento.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. Población**

Según lo manifiesta (Rodríguez, 2005, pág. 79) en su Libro “Metodología de la Investigación” menciona “La población es el conjunto de mediciones que se pueden efectuar sobre una característica común de un grupo de seres u objetos.”

Para (Vargas, 2000, pág. 33) llamamos población o universo al conjunto de los elementos que van hacer observados en la realización de un experimento”

En el presente trabajo investigativo se ha determinado como población o universo, a los Funcionarios del Banco Nacional de Fomento Sucursal Machachi, que forman parte del departamento de Crédito, el departamento de Cobranza, al Gerente Comercial de la Institución y a los clientes de microcrédito que al momento mantienen obligaciones vencidas con la Institución.

**Tabla 1.** Población de Directivos, Funcionarios y Clientes

<b>Sujetos</b>	<b>Números</b>
<b>Directivos</b>	1
<b>Funcionarios</b>	7
<b>Clientes Microcrédito</b>	192
<b>TOTAL</b>	200

**Fuente:** Base de Datos –Banco Nacional de Fomento Sucursal Machachi  
**Elaborado por:** Teresa Vásquez



### 3.4.2. Muestra

Según lo manifiesta (Rodríguez, 2005, pág. 82) en su Libro “Metodología de la Investigación” dice que cuando no es posible medir cada uno de los individuos de una población se toma una muestra representativa de la misma.

Para el estudio de la población del presente proyecto de investigación, utilizaremos la fórmula para determinar la muestra del grupo llamado; directivo, funcionarios y clientes, con el objetivo de determinar una muestra significativa.

#### Cálculo de la Muestra

Para calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

N: Población o universo

E: Margen de error 5%

Así:

$$n = \frac{200}{(0.05)^2(216 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{200}{1.5375}$$

$$n = 130$$

### **3.5. OPERACIONALIZACIÓN**

Según (Apolaya, 2012) la Operacionalización de una variable “es el proceso de llevar una variable de nivel abstracto a un plano concreto, es decir operacionalizar una variable es hacerla medible.”

Según lo establece (Silva, 1997, pág. 44) en su libro “Cultura Estadística e Investigación Científica” la Operacionalización de Variables es:

El proceso que permite hacer un cambio que parte del concepto y termina en el recurso cuantitativo o cualitativo con que se mide o clasifica dicho concepto, se trata precisamente de llevar la noción desde el plano teórico al operativo, y concierne al acto de medición del grado o de la forma en que el concepto se expresa en una unidad de análisis específica.”

En conclusión con la Operacionalización de variables podemos definir instrumentos para el procedimiento de medición de variables, en otras palabras quiere decir la manera que se va a utilizar para hacer medible las variables del problema planteado.

A continuación se muestra la Operacionalización de las variables para el presente problema de investigación.

### 3.5.1. Operacionalización Variable Independiente: Proceso de Cobranza

Tabla 2: Variable Independiente Proceso de Cobranza

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
<p>el proceso de Cobranza de una institución financiera son todas las actividades que la misma realiza para recuperar el dinero que ha sido invertido en los diferentes servicios que brinda, dichas acciones deben estar contenidas en las políticas de la Institución, estableciendo adecuados procedimientos y planes estratégicos para la recuperación a corto plazo del dinero invertido.</p>	<p><u>Procesos Coactivos</u></p>	<p>Del total de procesos coactivos presentados en el 2012 (402) el 60% pertenecen a procesos iniciados en el mismo año</p>	<p>¿Considera que mejorando el proceso de Cobranza, la cartera vencida y castigada disminuirá?</p>	<p>Encuesta dirigida al personal directivo, administrativo, y a los clientes de la Institución (ver Anexo 1)</p>
		<p>Del total de procesos coactivos presentados en el 2012 (402), el 40% pertenecen a procesos anteriores.</p>		
	<p><u>Cartera Vencida asignada al departamento. Legal</u></p>	<p>Del total de cartera vencida del Departamento de Cobranza (494755.68) el 64.70% corresponde a cartera gestionable.</p>	<p>¿Realiza la sucursal una gestión de cobranza persuasiva?</p>	
		<p>Del total de la cartera vencida del departamento de cobranza el (494755.68), el 35.30% corresponde a cartera no gestionable</p>	<p>¿Realiza la sucursal una gestión de cobranza preventiva?</p> <p>¿Con que frecuencia se realizan programaciones para la recuperación de la cartera?</p>	

### 3.5.2. Operacionalización Variable Dependiente: Rentabilidad

Tabla 3: Variable Dependiente Rentabilidad

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
La rentabilidad es el resultado final que obtiene la empresa después de haber realizado un proceso productivo, es la utilidad o ganancia que percibe un negocio después de haber realizado sus actividades normales. La rentabilidad nos da noción del éxito que	<u>Indicadores</u>	Rendimiento sobre el activo	¿Cómo ha variado la rentabilidad de la Institución? ¿La Institución realiza un control financiero a través de índices?	Observación a informes financieros con ficha de observación (Anexo 2) Ficha de observación (Anexo 3)
		Rendimiento sobre el patrimonio		
	<u>Factores</u>	Crisis Económica	¿Cuáles son las causas por las cuales el cliente no cumple con el pago de sus obligaciones?	Encuesta dirigida al personal directivo, administrativo, y a
		Aumento de precios		

tiene la empresa.		Inestabilidad Laboral		los clientes de la Institución
-------------------	--	-----------------------	--	--------------------------------

### 3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según lo manifiesta (Galiano, 2003, pág. 36) La recolección de datos tiene dos componentes básicos “definición de estrategias de muestreo y selección de pertinencia, entendida como identificación y logro del recurso de los participantes para apoyar la información que se requiere, y adecuación, es decir, contar con datos suficientes y disponibles.”

La presente investigación sobre Auditoría de Gestión a los procesos de Cobranza y su incidencia en la rentabilidad en el año 2012 Sucursal Machachi, cuyo objetivo general es Analizar la incidencia que tiene el proceso de cobranza en la rentabilidad del Banco Nacional de Fomento, mediante la realización de una Auditoría de Gestión con el propósito de emitir un informe el cual contenga conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar los procedimientos, Utilizará como elementos de observación a los funcionarios y clientes

Los principales indicadores que se van a utilizar en la presente investigación son:

- **Gestión:** Evalúa la aplicación adecuada de indicadores según el reglamento general del Banco Nacional de Fomento.
- **Cumplimiento:** Evalúa los objetivos propuestos frente a los objetivos realizados.
- **Evaluación:** Se refiere a las diferentes actividades que se realiza y que pueden ser medidas en su eficiencia, calidad y desempeño del proceso.

La información será recolectada por la investigadora Teresa Vásquez quien se encuentra realizando prácticas en la Institución.

La información se recopiló mediante la aplicación de las siguientes herramientas.

- **Ficha de observación:** Con el uso de esta herramienta pudimos plasmar las observaciones realizadas en la Institución hacia un

documento el mismo que servirá como respaldo para demostrar el problema de investigación.

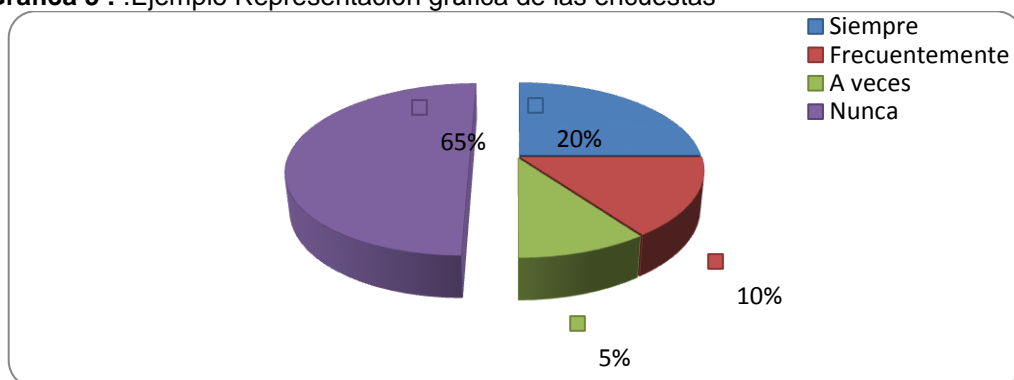
- **Encuestas:** Esta herramienta se la aplico a los funcionarios y clientes involucrados en el proceso que va a ser analizado, mediante la aplicación de esta herramienta conoceremos los diferentes criterios y opiniones de las personas que conforman la Institución.

### 3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

#### 3.7.1. Procesamiento y análisis de la información

- **Revisión crítica de la información obtenida:** Selección de la información relevante, necesaria y actualizada para sustentar el problema y su solución.
- **Tabulación según variables de cada hipótesis:** manejo de la información, estudio estadístico para la presentación de los resultados obtenidos.
- **Representación Gráfica:** después de haber obtenido la información mencionada se procederá a elaborar los gráficos los cuales permitirán una interpretación más comprensible de los resultados estadísticos obtenidos.

**Grafica 5 :** .Ejemplo Representación gráfica de las encuestas



**Fuente:** Tabla N°. NN

**Elaborado por:** Teresa Vásquez

- Las representaciones se las realizará utilizando el programa Excel 2010.

### 3.7.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- ❖ Análisis de los resultados estadísticos obtenidos, destacando tendencias o relaciones fundamentales con los objetivos e hipótesis respectivas.
- ❖ La interpretación de los resultados, después de interpretar los datos, estos van a ser utilizados para determinar conclusiones y recomendaciones, respaldar la propuesta establecida y verificar los objetivos.

- ❖ **Verificación de la Hipótesis.**

La verificación de la Hipótesis se la realizará mediante la utilización del Chi  $X^2$ .

- ❖ **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.**

Una vez recopilado, analizado e interpretado los resultados obtenidos se procederá a elaborar las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones son directas con los objetivos específicos, mientras que las recomendaciones son directas con las conclusiones.



## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA**

La presente encuesta aplicada consta de 16 preguntas (Anexo 1), las cuales se formularon con el objetivo de conocer la incidencia que tienen los procesos de cobranza en la rentabilidad.

De acuerdo a lo indicado en el capítulo III de la presente investigación, se realizaron las encuestas a una muestra de 130 personas, que se encuentran formados por: todos los funcionarios del Departamento de Cobranza, cuyo proceso es motivo del análisis realizado, a los funcionarios de los departamentos que intervienen en parte en dicho proceso (Departamento de Crédito, Gerencia) y a los clientes del Banco Nacional de Fomento Sucursal Machachi, quienes se encuentran relacionados directamente con el problema planteado.

Una vez que se ha realizado las encuestas a la población determinada, se pudo obtener información de suma importancia la cual permitirá conocer de mejor manera la relación que tienen las variables y analizar los aspectos sobre el problema de investigación.

A continuación se muestran los resultados obtenidos después de haber tabulado los datos obtenidos de los funcionarios y clientes del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi.

## PREGUNTA Nro.1

### 1. ¿La institución alcanza sus metas y objetivos propuestos?

Tabla 4: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 1

Nro.	OPCIONES	f	f%
1	SI	28	22%
2	NO	102	78%
	<b>TOTAL</b>	130	100

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados



Gráfica 6: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 1

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados

### Análisis

- ❖ El 22% de los encuestados creen que el Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi si alcanza sus metas y objetivos propuestos
- ❖ El 78% de los encuestados creen que el Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi no alcanza sus metas y objetivos propuestos.

### Interpretación

- ❖ Como se puede observar en el grafico anterior, la mayoría de los encuestados afirman que el Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi no alcanza sus metas y objetivos propuestos, mientras que la minoría afirma que si alcanza sus metas y objetivos propuestos.

## PREGUNTA Nro.2

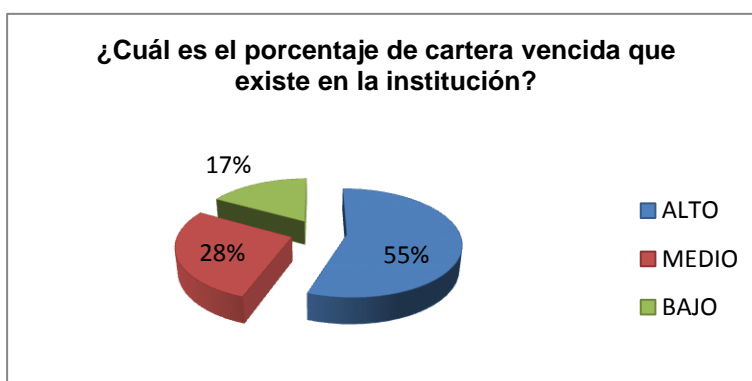
### 2. ¿Cuál es el porcentaje de cartera vencida que existe en la institución?

Tabla 5: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 2

Opciones	f	f%
ALTO	72	55%
MEDIO	36	28%
BAJO	22	17%
<b>TOTAL</b>	130	100%

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados



Gráfica 7: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 2

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados

### Análisis

- ❖ El 55% de los encuestados manifestaron que el porcentaje de cartera vencida de la Institución es alto.
- ❖ El 28% de los encuestados manifestaron que el porcentaje de cartera vencida de la Institución es medio.
- ❖ El 17% de los encuestados manifestaron que el porcentaje de cartera vencida de la Institución son bajo.

### Interpretación

- ❖ Como se puede observar en el gráfico anterior, la mayoría de los encuestados afirman que el porcentaje de cartera vencida de el Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi es alto, mientras que la minoría afirma que el porcentaje de cartera vencida es bajo.

### PREGUNTA Nro.3

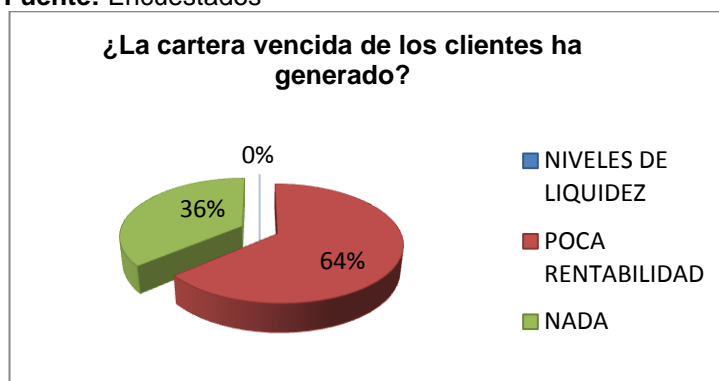
#### 3. ¿La cartera vencida de los clientes ha generado?

Tabla 6: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 3

Opciones	f	f%
NIVELES DE LIQUIDEZ	0	0%
POCA RENTABILIDAD	83	64%
NADA	47	36%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados



Gráfica 8: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 3

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados

#### Análisis

- ❖ El 64% de los encuestados manifestaron que la cartera vencida de los clientes ha generado poca rentabilidad en la Institución.
- ❖ El 36% de los encuestados manifestaron que la cartera vencida de los clientes no ha tenido efecto sobre la Institución.

#### Interpretación

- ❖ Como se puede observar en el gráfico anterior, la mayoría de los encuestados manifestaron que la cartera vencida de los clientes ha generado poca rentabilidad en la Institución, mientras que la minoría afirma que la cartera vencida no ha generado nada.

## PREGUNTA Nro.4

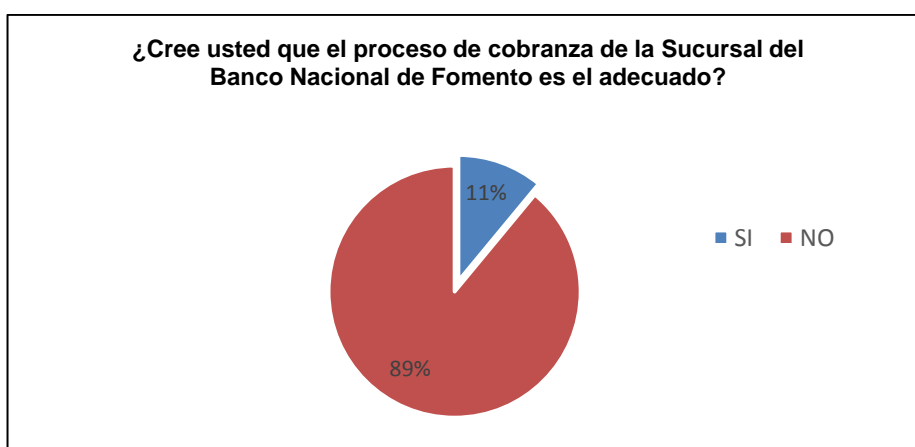
### 4. ¿El proceso de cobranza de la Sucursal del Banco Nacional de Fomento es el adecuado?

Tabla 7: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 4

Opciones	f	f%
SI	14	11%
NO	116	89%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados



Gráfica 9: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 4

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados

### Análisis

- ❖ El 11% de los encuestados manifiesta que el proceso de cobranza del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi si es el adecuado.
- ❖ El 89% de los encuestados manifiesta que el proceso de cobranza del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi no es el adecuado.

### Interpretación

- ❖ Como se puede observar, la mayoría de los encuestados están de acuerdo que el proceso de cobranza que se está aplicando en el Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi no es el correcto, mientras que la mayoría opina que si lo es.

## PREGUNTA Nro.5

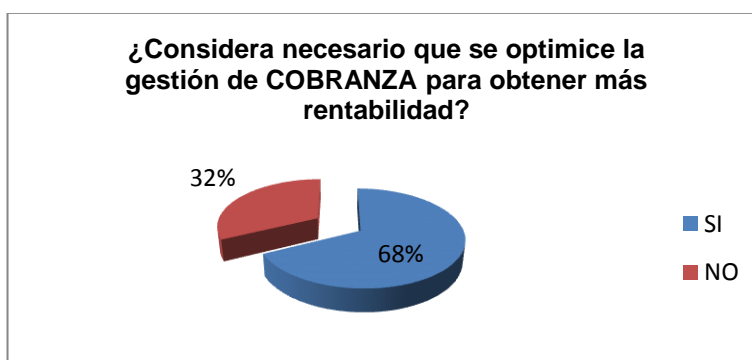
### 5. ¿Considera necesario que se optimice la gestión de COBRANZA para obtener más rentabilidad?

Tabla 8: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 5

Opciones	f	f%
SI	88	68%
NO	42	32%
<b>TOTAL</b>	130	100%

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados



Gráfica 10 : Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 5

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados

### Análisis

- ❖ El 68% de los encuestados manifestaron que es necesario que se optimice la gestión de cobranza para obtener mayor rentabilidad.
- ❖ El 32% de los encuestados manifestaron que no es necesario que se optimice la gestión de cobranza para obtener mayor rentabilidad.

### Interpretación

- ❖ Como se puede observar en el gráfico anterior, la mayoría de los encuestados manifestaron la necesidad de optimizar la gestión de cobranza para obtener mayor rentabilidad, mientras que la minoría afirma que no es necesario.

## PREGUNTA Nro.6

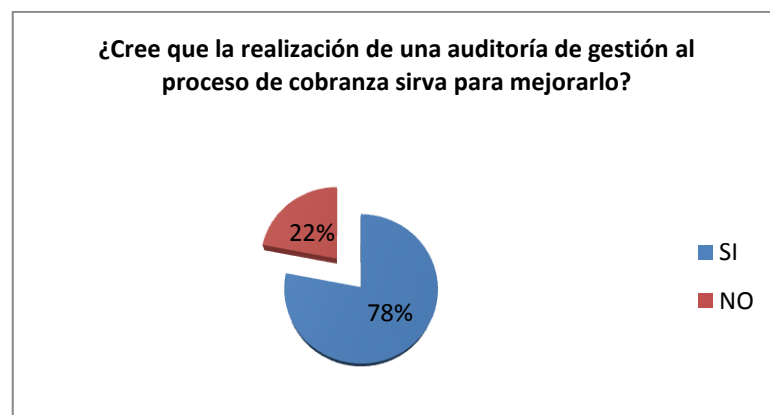
### 6. ¿Cree que la realización de una auditoría de gestión al proceso de cobranza sirva para mejorarlo?

Tabla 9: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 6

Opciones	f	f%
SI	102	78%
NO	28	22%
<b>TOTAL</b>	130	100

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados



Gráfica 11: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 6

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados

#### Análisis:

- ❖ El 78% de los encuestados mencionaron que la realización de una Auditoría de Gestión al proceso de cobranza si servirá para mejorarlo.
- ❖ El 22% de los encuestados mencionaron que la realización de una Auditoría de Gestión al proceso de cobranza no servirá para mejorarlo.

#### Interpretación

- ❖ Como se puede observar en el grafico anterior, la mayoría de los encuestados están de acuerdo que la realización de una Auditoría de Gestión al proceso de cobranza servirá para corregir falencias y mejorarlas. mientras que una minoría manifestó lo contrario.

## PREGUNTA Nro. 7

7. ¿Un alto índice de morosidad genera rentabilidad en la institución?

Tabla 10: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 7

Nro.	Opciones	F	F%
1	SI	2	2%
2	NO	128	98%
	<b>TOTAL</b>	130	100

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados



Gráfica 12: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 7

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados

### Análisis

- ❖ El 2% de los encuestados mencionaron que los altos índices de rentabilidad si generan rentabilidad al Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi.
- ❖ El 98% de los encuestados mencionaron que los altos índices de rentabilidad si generan rentabilidad al Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi.



## **Interpretación**

- ❖ Como se puede observar la mayoría de encuestados están de acuerdo en que los altos índices de morosidad que presenta la institución no solo no genera rentabilidad alguna para la empresa, también, genera costos.
- ❖ Como se puede observar en el grafico anterior, En su mayoría los encuestados señalan que trimestralmente los funcionarios reciben capacitación, un importante grupo indica que esto se realiza semestralmente, pero un considerable grupo indica que esto se realiza anualmente, debemos tener en cuenta la frecuencia adecuada en la que se debe brindar capacitación a los funcionarios.

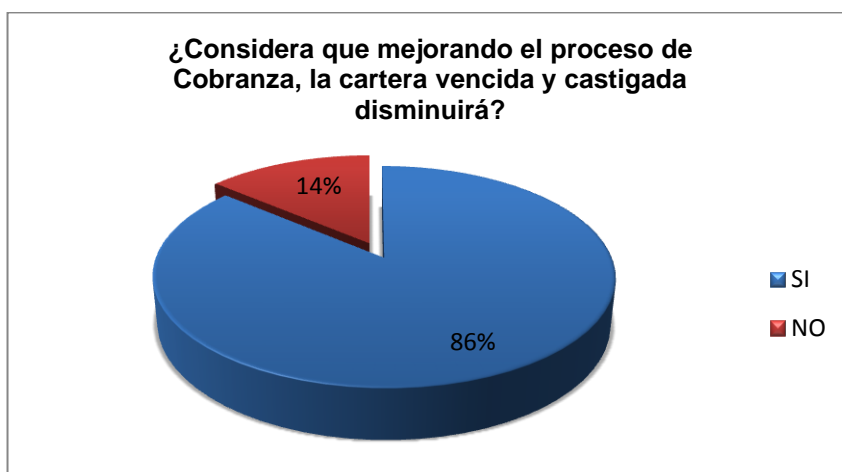
## PREGUNTA Nro. 8

### 8. ¿Considera que mejorando el proceso de Cobranza, la cartera vencida y castigada disminuirá?

Tabla 11: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 8

Nro.	Opciones	F	F%
1	SI	112	86%
2	NO	18	14%
	<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Teresa Vásquez  
Fuente: Encuestados



Gráfica 13: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 8  
Elaborado por: Teresa Vásquez  
Fuente: Encuestados

### Análisis

- ❖ El 86% de los encuestados respondieron que mejorando el proceso de cobranza la cartera vencida y castigada si disminuirá
- ❖ El 14% de los encuestados respondieron que mejorando el proceso de cobranza la cartera vencida y castigada no disminuirá

### Interpretación

- ❖ Como se puede observar la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que mejorando el proceso de cobranza la cartera vencida y castigada disminuirá notablemente, mientras que la minoría respondió lo contrario.

## PREGUNTA Nro. 9

9. ¿Realizan los funcionarios del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi una gestión de cobranza preventiva y persuasiva?

Tabla 12: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 9

Nro.	Opciones	f	f%
1	SI	18	14%
2	NO	112	86%
	<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados



Gráfica 14: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 9

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados

### Análisis

- ❖ El 14% de los encuestados mencionaron que los funcionarios del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi si realizan una gestión de cobranza preventiva y persuasiva.
- ❖ El 86% de los encuestados mencionaron que los funcionarios del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi no realizan una gestión de cobranza preventiva y preventiva.

### Interpretación

- ❖ Como se puede observar en el grafico anterior, la mayoría de los encuestados afirman que los funcionarios del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi no realizan una gestión de cobranza preventiva ni persuasiva, mientras que la minoría afirma que si lo realizan.

## PREGUNTA Nro. 10

### 10. ¿Los funcionarios de la Institución reciben capacitación adecuada, permanente y oportuna para realizar sus funciones?

Tabla 13: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 10

Nro.	Opciones	F	F%
1	SI	25	19%
2	NO	105	81%
	<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados



Gráfica 15: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 10

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados

### Análisis

- ❖ El 19% de los encuestados mencionaron que los funcionarios del Banco Nacional de Fomento Sucursal Machachi si reciben capacitación adecuada, permanente y oportuna para realizar sus funciones.
- ❖ El 81% de los encuestados mencionaron que los funcionarios del Banco Nacional de Fomento Sucursal Machachi no reciben capacitación adecuada, permanente y oportuna para realizar sus funciones.

### Interpretación

- ❖ Como se puede observar en el grafico anterior, la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que los funcionarios del Banco Nacional de Fomento Sucursal Machachi no reciben capacitación adecuada, permanente y oportuna, mientras que la minoría afirma que si reciben capacitación.

## PREGUNTA Nro. 11

### 11. ¿Planifica la Institución al menos una vez al año una Auditoría de Gestión?

Tabla 14: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 11

Opciones	f	fr	f%
SI	36	0,28	28%
NO	94	0,72	72%
<b>TOTAL</b>	130	1	100%

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados



Gráfico 16: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 11

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados

### Análisis

- ❖ El 28% de los encuestados mencionaron que el Banco Nacional de Fomento Sucursal Machachi si planifica al menos una vez al año una Auditoría de Gestión
- ❖ El 72% de los encuestados mencionaron que el Banco Nacional de Fomento Sucursal Machachi no planifica al menos una vez al año una Auditoría de Gestión

### Interpretación

- ❖ Como se puede observar en el grafico anterior, la mayoría de los encuestados manifestaron que el Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi no planifica una Auditoría de Gestión al menos una vez al año, mientras que la minoría afirma que si se planifica.

## PREGUNTA Nro. 12

### 12. ¿Posee la Institución manuales actualizados de procesos y procedimientos?

Tabla 15: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 12

Opciones	f	f%
SI	39	30%
NO	91	70%
<b>TOTAL</b>	130	100

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados



Gráfica 17: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 12

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados

#### Análisis:

- ❖ El 30% de los encuestados considera que el Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi si cuenta con manuales de procesos y procedimientos actualizados.
- ❖ El 70% de los encuestados considera que el I Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi no cuenta con manuales de procesos y procedimientos actualizados.

#### Interpretación

- ❖ Como se puede observar en el grafico anterior, la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que la Institución no dispone por el momento de manuales de procesos y procedimientos actualizados.

### PREGUNTA Nro. 13

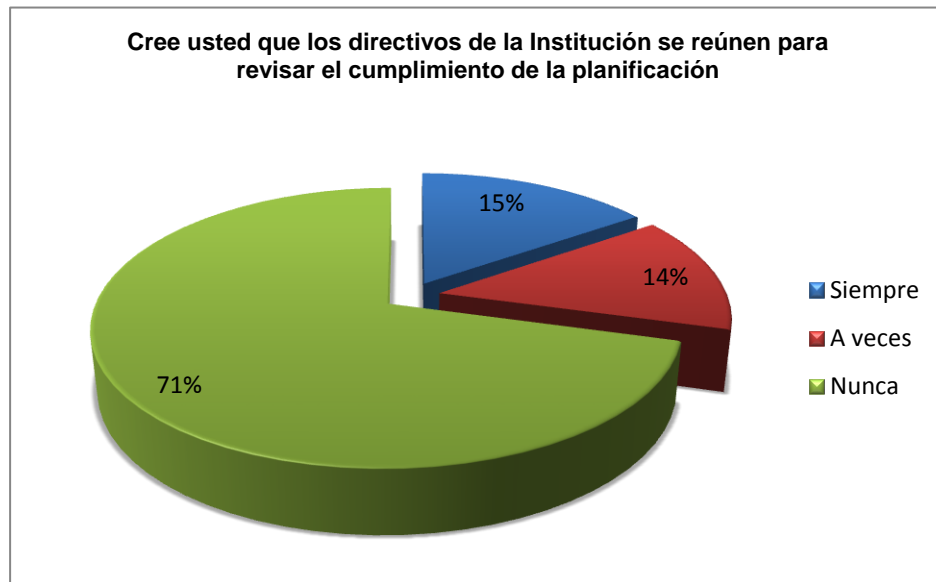
13. ¿Cree usted que los directivos de la Institución se reúnen para revisar el cumplimiento de la planificación?

Tabla 16: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 13

Nro.	Opciones	f	f%
1	Siempre	20	15%
2	A veces	18	14%
3	Nunca	92	71%
	<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados



Gráfica 18: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 13

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados

### Análisis

- ❖ El 15% de los encuestados creen que los directivos del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi se reúnen siempre para revisar el cumplimiento de la planificación.

- ❖ El 14% de los encuestados creen que los directivos del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi se reúnen a veces para revisar el cumplimiento de la planificación.
- ❖ El 71% de los encuestados creen que los directivos del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi nunca se reúnen para revisar el cumplimiento de la planificación.

### **Interpretación**

- ❖ Como se puede observar en el gráfico anterior un gran número de encuestados afirma que los directivos del Banco Nacional de Fomento nunca se reúnen para revisar el cumplimiento de la planificación, es de vital importancia para la institución mantener controles periódicos, oportunos y efectivos para corregir las desviaciones que se presentan para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.



## PREGUNTA Nro. 14

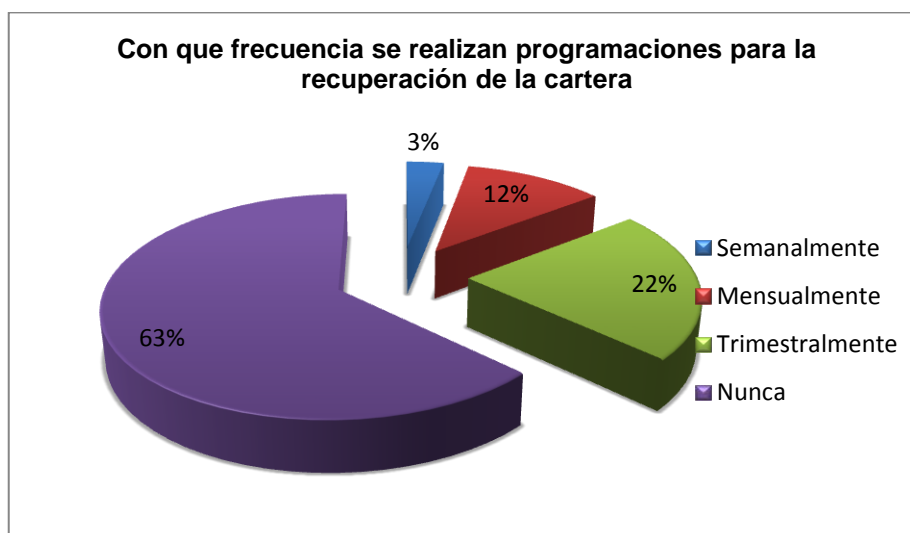
14. ¿Con que frecuencia los funcionarios del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi realizan programaciones para la recuperación de la cartera?

Tabla 17: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 14

Nro.	Opciones	f	f%
1	Semanalmente	4	3%
2	Mensualmente	15	12%
3	Trimestralmente	29	22%
3	Nunca	82	63%
	<b>TOTAL</b>	130	100

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados



Gráfica 19: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 14

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados

### Análisis

- ❖ El 3% de los encuestados mencionaron que los funcionarios del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi realizan semanalmente programaciones para la recuperación de la cartera.

- ❖ El 12% de los encuestados mencionaron que los funcionarios del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi realizan mensualmente programaciones para la recuperación de la cartera.
- ❖ El 22% de los encuestados mencionaron que los funcionarios del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi realizan trimestralmente programaciones para la recuperación de la cartera.
- ❖ El 63% de los encuestados mencionaron que los funcionarios del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi nunca realizan programaciones para la recuperación de la cartera.

### **Interpretación**

- ❖ Como se puede observar en el gráfico anterior tan solo el 3% de los encuestados manifiesta que los funcionarios realizan semanalmente programaciones de recuperación de cartera, esto se debe al desconocimiento de dicha actividad, como punto clave para llevar un control interno adecuado del proceso, lo que ocasiona que no se realice el seguimiento adecuado de la cartera vencida.

## PREGUNTA Nro. 15

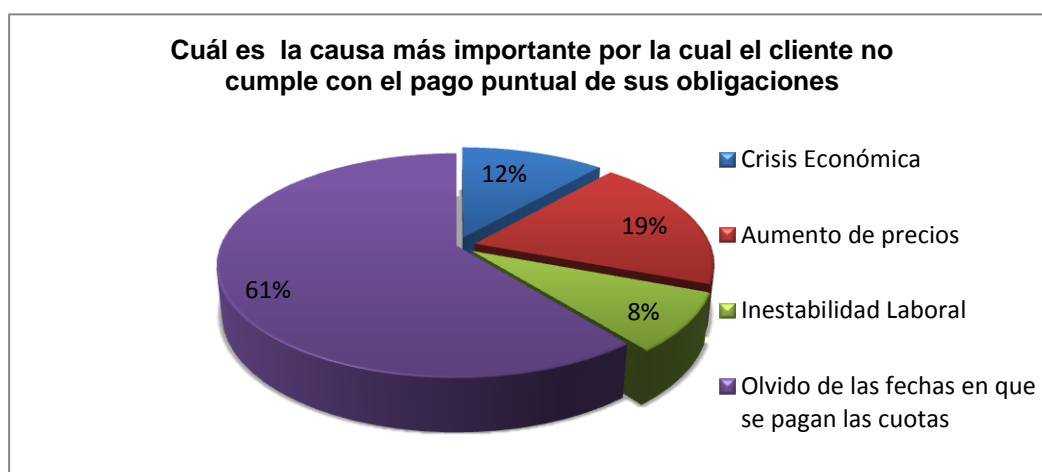
15. ¿Cuál es la causa más importante por la cual el cliente no cumple con el pago puntual de sus obligaciones?

Tabla 18: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 15

Nro.	Opciones	f	f%
1	Crisis Económica	15	12%
2	Aumento de precios	25	19%
3	Inestabilidad Laboral	11	8%
4	Olvido de las fechas en que se pagan las cuotas	79	61%
	<b>TOTAL</b>	130	100

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados



Gráfica 20: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 15

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados

### Análisis

- ❖ El 12% de los encuestados mencionaron que la causa más importante por la cual el cliente no cumple con el pago puntual de sus obligaciones es la crisis financiera.
- ❖ El 19% de los encuestados mencionaron que la causa más importante por la cual el cliente no cumple con el pago puntual de sus obligaciones es el aumento de precios.

- ❖ El 8% de los encuestados mencionaron que la causa más importante por la cual el cliente no cumple con el pago puntual de sus obligaciones es inestabilidad laboral.
- ❖ El 61% de los encuestados mencionaron que la causa más importante por la cual el cliente no cumple con el pago puntual de sus obligaciones es el olvido de las fechas en que se pagan las cuotas.

### **Interpretación**

- ❖ Como se puede observar en el gráfico anterior un gran grupo de encuestados manifiesta que la principal causa por la que los clientes no realizan sus pagos con puntualidad es por olvido de las fechas en que se pagan las cuotas esto se podría evitar si los funcionarios realizaran más eficientemente su gestión de cobranza preventiva.
- ❖ Otra causa importante es el aumento de precios que se ha venido presentado en los mercados ecuatorianos, lo que ocasiona que los ingresos de las familias no alcance para cubrir todas sus necesidades.

## PREGUNTA Nro. 16

### 16. ¿Se encuentra satisfecho con la calidad del servicio que Brinda el Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi?

Tabla 19: Tabla de Resultados Obtenidos.- Pregunta 16

Nro.	Opciones	F	F%
1	SI	80	62%
2	NO	50	38%
	<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados



Gráfica 21: Representación Gráfica Resultados Obtenidos.- Pregunta 16

Elaborado por: Teresa Vásquez

Fuente: Encuestados

### Análisis

- ❖ El 62% de los encuestados se encuentran satisfechos con el servicio que brinda el Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi.
- ❖ El 38% de los encuestados mencionaron que no se encuentran satisfechos con el servicio que brinda el Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi.

### Interpretación

- ❖ Como se puede observar en el gráfico anterior la mayoría de encuestados se siente satisfecho con el servicio brindado por los funcionarios del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi, este resultado es bueno para la imagen de la institución, sin embargo; hay un porcentaje considerable de clientes que no están satisfechos con la calidad del servicio que la institución brinda.

#### 4.1.1. Interpretación de los resultados de la ficha de observación.

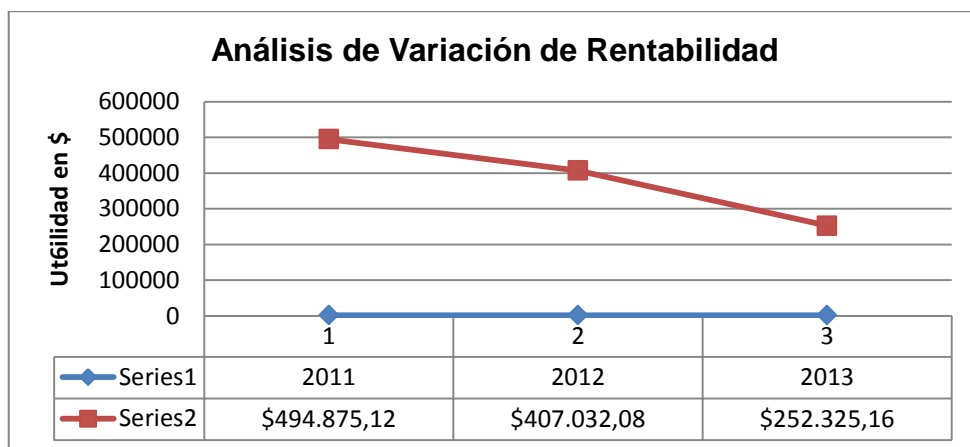
Ficha de Observación 1.- Variación de la rentabilidad comprendía entre los años 2011,2012, y 2013.

**Tabla 20:** Variación de rentabilidad

AÑO	VALOR	DIFERENCIA
2011	\$ 494.875,12	-
2012	\$ 407.032,08	\$ 87.843,04
2013	\$ 252.325,16	\$ 154.706,92

**Elaborado por:** Teresa Vásquez

**Fuente:** Estados Financieros Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi



**Gráfica 22:** Representación Gráfica Análisis de variación de rentabilidad

**Elaborado por:** Teresa Vásquez

**Fuente:** Estados Financieros Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi

#### Interpretación

- ❖ Con respecto a los resultados obtenidos en la ficha de observación 1 se puede apreciar que el margen de rentabilidad de la institución ha disminuido críticamente con relación al año 2011 y continua disminuyendo, se puede deducir que la disminución de la rentabilidad se han generado por falencias internas, como el mantener un proceso de cobranza inadecuado, no contar con capacitación permanente y oportuna para los funcionarios, y a esto se le suma la deficiente innovación tecnológica, lo que conlleva indudablemente a que las cantidades de cartera vencida y castigada aumenten y sea cada vez más difícil y costosas poder recuperarlas, afectando así directamente a la rentabilidad de la Institución.

## Ficha de Observación 2.- ROA y ROE

**Tabla 21:** Valores correspondientes al ROA año 2012

<b>ROA</b>		407032,08	=	2%
		19.816.332,55		

**Elaborado por:** Teresa Vásquez

**Fuente:** Estados Financieros Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi

### Interpretación

- ❖ Con respecto a los resultados obtenidos en la ficha de observación 2 se puede apreciar que los activos de la Institución durante el año 2012 generaron una rentabilidad del 2%

**Tabla 22:** Valores correspondientes al ROE año 2012

<b>ROE</b>		407032,08	=	21%
		1.950.201,38		

**Elaborado por:** Teresa Vásquez

**Fuente:** Estados Financieros Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi

### Interpretación

- ❖ Con respecto a los resultados obtenidos en la ficha de observación 2 se puede apreciar que el patrimonio de la Institución durante el año 2012 obtuvo una rentabilidad del 21%.

## 4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Para la solución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis se trabajará con la prueba del CHI-CUADRADO.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los funcionarios y clientes del Banco Nacional de Fomento Sucursal Machachi, se tomó como dato las preguntas 4 y 7 para proceder a realizar la Auditoría de Gestión al proceso de cobranza.

- ❖ ¿El proceso de cobranza de la Sucursal del Banco Nacional de Fomento es el adecuado?
- ❖ ¿El alto índice de morosidad genera rentabilidad a la Institución?

Las variables que intervienen:

**Variable Independiente:** Proceso de cobranza

**Variable Dependiente:** Rentabilidad

Los resultados obtenidos en la encuesta relacionada con las preguntas anteriormente utilizadas para comprobar la hipótesis se demuestran en la siguiente tabla:

**Tabla 23:** Frecuencia Observada

<b>FRECUENCIA OBSERVADA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
¿El proceso de cobranza de la Sucursal del Banco Nacional de Fomento es el adecuado?	14	116	<b>130</b>
¿El alto índice de morosidad genera rentabilidad a la Institución?	2	128	<b>130</b>
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>244</b>	<b>260</b>

**Elaborado por:** Teresa Vásquez

**Fuente:** Encuesta

**Tabla 24:** Frecuencia Esperada

<b>FRECUENCIA ESPERADA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
¿El proceso de cobranza de la Sucursal del Banco Nacional de Fomento es el adecuado?	8,00	122,00	<b>130</b>
¿El alto índice de morosidad genera rentabilidad a la Institución?	8,00	122,00	<b>130</b>
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>244</b>	<b>260</b>

**Elaborado por:** Teresa Vásquez

**Fuente:** Encuesta



Los pasos para la demostración de la hipótesis por  $\chi^2$  (CHI CUADRADO) son:

**1. Determinación de fe y completar la tabla de contingencia.**

**Tabla 25:** Tabla de Contingencias

FO	FE	FO-FE	(FO-FE) <sup>2</sup>	(FO-FE) <sup>2</sup> /FE
14	8,00	6,00	36,00	4,50
2	8,00	-6,00	36,00	4,50
116	122,00	-6,00	36,00	0,30
128	122,00	6,00	36,00	0,30

**Elaborado por:** Teresa Vásquez

**Fuente:** Encuesta

fo = frecuencia observada

fe = frecuencia esperada

**2. Planteamos las hipótesis (Ho, H1)**

Ho = Hipótesis Nula

H1 = Hipótesis Alternativa

Ho: fo  $\neq$  fe: El ineficiente proceso de Cobranza no incide en la rentabilidad del Banco Nacional de fomento Sucursal Machachi.

H1: fo = fe: El ineficiente proceso de Cobranza incide en la rentabilidad del Banco Nacional de fomento Sucursal Machachi.

**3. Determinamos  $\alpha$ .**

$\alpha$  = Nivel de Significancia

$\alpha$  = 5% = 0,05

**4. Encontramos grados de libertad “v”**

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de filas menos uno esto multiplicado por el número de columnas menos uno de la siguiente manera:

$$v = (k-1) (j-1)$$

v = Grados de Libertad

k = Número de Categorías (filas)

j = Número de columnas (variables)

$$v = (2-1) (2-1)$$

$$v = 1$$

### 5. Determinamos $\chi^2$ crítico (tabla)

Entonces tenemos que  $v = 1$  y el nivel de confianza es 0.05; en la tabla H de distribución del Chi cuadrado que equivale a 3.8415; por lo tanto;

$$6. \chi^2 = \text{crítico} = 3.8415$$

### 7. Calculamos $\chi^2$

La fórmula a utilizarse en la comprobación de la hipótesis del presente trabajo de investigación es la siguiente:

La fórmula es:

$$\chi^2 = \sum (F_o - F_e)^2 / F_e$$

En donde:

$\chi^2 = \text{ChiCuadrado}$

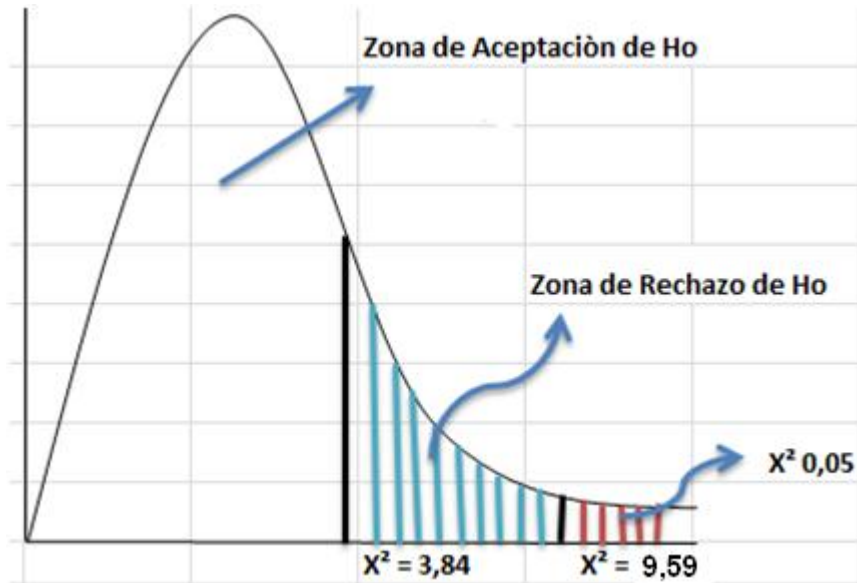
$\sum = \text{Sumatoria}$

$F_o = \text{FrecuenciaObservada}$

$F_e = \text{FrecuenciaEsperada}$

$$\chi^2 = 9.59$$

## 8. Decisión.- CONCLUSION



Como  $x^2$  calculada está en la zona de rechazo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto se afirma que El ineficiente proceso de Cobranza incide en la rentabilidad del Banco Nacional de fomento Sucursal Machachi; por lo que se debe realizar una Auditoría de Gestión.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Una vez determinado el problema, desarrollado el marco teórico, planteamiento de la hipótesis, establecidos los objetivos e identificados las variables de estudio y con los resultados cuali-cuantitativos de la investigación de campo se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Los procesos de Cobranza que se aplican en la Institución son realizados de manera empírica; es decir que no se utiliza el manual de procedimientos de cobranza existente, los procesos utilizados no se encuentran respaldos.
- La rentabilidad de del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi se ve amenazada por el incremento de cartera vencida que presenta, el alto índice de morosidad, y los gastos de cobranza elevados.
- Los funcionarios responsables del Banco Nacional de Fomento no han puesto la debida atención que merece el mejoramiento y actualización de algunos procedimientos importantes que se realizan en el proceso de cobranza; razón por la cual el manual de cobranza con el que cuenta actualmente la institución se encuentra desactualizado, es decir que los funcionarios no cuentan con una guía que sirva de apoyo para que puedan realizar sus actividades de manera eficiente.
- Los objetivos institucionales y metas de recuperación de cartera a pesar de estar definidos, no son cumplidos por los funcionarios de la Institución, esto se debe a que no se realiza una evaluación de la gestión de cobranza realizada por los colaboradores de forma periódica lo que ocasiona que los procedimientos utilizados para la recuperación de cartera no sean adecuados.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Se presenta las siguientes conclusiones, mismas que, se las presenta en el siguiente orden de acción que debe ejecutar la institución para superar la problemática existente.

1. Mejorar el proceso de cobranza Preventivo, Persuasivo y Coactivo a través de la implementación de procedimientos y políticas de cobranza óptima y oportuna que permitan tener un control y seguimiento adecuado de la cartera de la Institución.
2. Mejorar la rentabilidad aplicando procesos de cobranza eficientes y eficaces que permitan optimizar recursos y minimizar gastos, de esta manera obtendrá mayores ingresos los cuales proporcionaran altos índices de liquidez en la institución.
3. Actualizar el manual de Procesos de Cobranza de la Institución, incrementando procedimientos y estrategias de cobranza, las mismas que deben ser detalladas de manera que cada funcionario pueda entenderlos y ponerlos en práctica, con el fin de minimizar la cantidad de cartera vencida y castigada y por ende mejorar la rentabilidad.
4. Realizar una Auditoría de Gestión al proceso de cobranza para que con los resultados que se obtengan del examen permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados por la Institución.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS.**

##### **6.1.1. Título:**

“Auditoría de Gestión al proceso de cobranza del “Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi”.

##### **6.1.2. Institución Ejecutora:**

Banco Nacional de Fomento Sucursal Machachi.

##### **6.1.3. Ubicación:**

Provincia: Pichincha

Cantón: Mejía

Parroquia: Machachi

Calle: José Mejía y Cristóbal Colon

##### **6.1.4. Beneficiario:**

Banco Nacional de Fomento.

##### **6.1.5. Tiempo estimado para su Ejecución:**

Del 20 de Junio al 19 de Julio del 2014

##### **6.1.6. Equipo Técnico responsable:**

Eco. Rodrigo Mullo- Gerente Comercial

Dr. Emanuel Figueroa-Abogado de la Sucursal

Dr. Carlos de la Cueva-Oficial de Cobranza

Oficiales de Crédito: Ing. Ruth Hachi, Ing. Ruperto León, Ing. Diego morocho, Ing. Patricio Fuentes, Ing. Lorena Yungan.

Srta. Teresa Vásquez-Investigadora.

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.**

La Auditoria de Gestión es un examen que se enfoca en la consecución de los objetivos, la misma determina el grado de eficiencia, eficacia y calidad total con la que cuenta la Institución, con la utilización de dicha herramienta se podrá analizar detenidamente el proceso de cobranza, encontrar falencias, mejorarlas y plasmarlas en el Manual de procedimientos de cobranza.

El BANCO NACIONAL DE FOMENTO ha brindado sus servicios en el país desde el año 1943, y en la ciudad de Machachi desde Octubre del año 1973, tiempo en el cual la institución ha venido forjándose una gran aceptación en el mercado y por ende una gran demanda de servicios bancarios, por esta razón la presente investigación se realiza con el fin de mostrar la eficiencia, eficacia y calidad que tiene mejorar el modelo de gestión de cobranza, mediante la actualización del manual existente, con el propósito de optimizar recursos en el proceso y reducir costos, logrando así que la institución pueda minimizar la cantidad alarmante de cartera vencida y castigada, de lo contrario esta situación podría afectar la operabilidad de la misma y provocar serias crisis internas.

Para la realización de lo anteriormente expuesto es imprescindible tomar en cuenta que el Banco Nacional de Fomento fue creado como una Institución de desarrollo, por lo mismo se debe considerar y analizar cada una de las situaciones que dan lugar al vencimiento de la cartera, ya que el propósito es cobrar los haberes vencidos sin necesidad de recurrir a medidas de cobro drásticas, manteniendo ante todo la eficiencia en dicho proceso.

### **6.3. JUSTIFICACION.**

Esta propuesta nace de la necesidad de solucionar el grave problema que se presenta en casi todas las Instituciones Financieras, y en especial en el Banco Nacional de Fomento. Es importante poner énfasis en la realización de una Auditoría de Gestión la misma que permitirá examinar, corregir y perfeccionar el control interno del proceso de cobranza para aumentar la rentabilidad.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente y enmarcados en los objetivos estratégicos del BNF, se ha visto la necesidad de proponer la realización de una Auditoría de Gestión al proceso de Cobranzas, la misma ayudará a cumplir en un corto plazo los objetivos propuestos y contribuirá de manera satisfactoria en el proceso de cobranzas, a través de una correcta aplicación de la planificación estratégica.

Por lo mencionado anteriormente, se puede justificar la utilidad del presente proyecto porque permitirá obtener el desarrollo y crecimiento de la Institución, debido a que los resultados alcanzados de la misma mejoraran así como también mejoraran las actividades y procesos, garantizando información confiable y oportuna.

Por lo tanto los Directivos podrán tomar decisiones adecuadas y oportunas, dichos resultados deberán ser difundidos a toda el área involucrada directa e indirectamente, es por ello que se constituye en una herramienta importante para alcanzar los resultados esperados.

### **6.4. OBJETIVOS.**

#### **6.4.1. Objetivo General.**

- Realizar una Auditoría de Gestión al proceso de cobranza del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi, con el propósito de medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad del mismo.



#### **6.4.2. Objetivos Específicos.**

- Realizar un estudio preliminar, con el fin de familiarizarse y conocer las actividades principales de la institución.
- Evaluar el sistema de control interno del proceso de cobranza, con la aplicación de cuestionarios de control interno, flujo gramas, con el fin de determinar el grado de riesgo en el que se encuentra la institución.
- Desarrollar la hoja de hallazgos, con el fin de plasmar las falencias encontradas durante el examen de auditoría.
- Elaborar el Informe final de Auditoría, el cual contenga conclusiones y recomendaciones, con el fin de ayudar a corregir y mejorar procedimientos erróneos.
- Realizar la Matriz de Monitoreo estratégico de recomendaciones, con el fin de asegurar que la institución cumplirá con las recomendaciones emitidas en el informe.

#### **6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

##### **Sociocultural**

Es factible porque al mejorar los procesos de cobranza preventiva, persuasiva y coactiva, se suprimirán procedimientos innecesarios, los cuales impiden una adecuada gestión de cobro, sin dichos procedimientos la gestión de cobranza que se aplicara será eficiente y de calidad para asegurar el cumplimiento de las obligaciones por parte del cliente.

##### **Económica**

La propuesta es factible ya que no es necesario disponer de recursos significativos para su realización, más bien se necesitara del apoyo y colaboración de los miembros involucrados en el proceso.

## **Factibilidad Institucional**

La propuesta servirá para reforzar los vínculos de comunicación entre los clientes del Banco Nacional de Fomento, logrando la confianza de los mismos y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **Legal**

No existe ningún tipo de impedimento legal para la realización de la propuesta.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO CIENTÍFICO.**

### **Auditoría de Gestión.**

### **AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

Según (Montesinos, 2002, pág. 249) en su libro “Auditoria en España” menciona:

La Auditoria de gestion es:la relativa a las tareas que se llevan a cabo para evaluar la gestion; consiste en la aplicación de un sinnúmero de procedimientos con el objetivo de avaluar la eficiencia de sus resultados en relacion con las metas planteadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilizacion y coordinacion de dichos recursos; los metodos y controles establecidos y su forma de operar

En palabras de (Maldonado, 2006, pág. 22) en su libro Auditoria de Gestión” la auditoría de Gestión es ”aprovechar al máximo el resultado de estudios específicos que proporcionen información detallada lo cual permite incursionar con confianza en el análisis de información gubernamental, apoyada con indicadores de gestión que faciliten la evaluación de desempeño.”

Para la (Dra. Estevez, 2013, pág. 4) En su Modulo formativo de ejecución de la Auditoria de Gestión manifiesta que la auditoría de Gestión es:

Es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, eficacia de la gestión de una entidad, programa,

proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles, establecer los valores éticos de la organización y , el control y prevención de la afectación ecológica, y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y , el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

## **INDICADORES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Según (Haime, 2001, pág. 124) en su libro “Planeación Financiera en una empresa moderna” los indicadores de Gestión son:

Los indicadores de gestión son datos por medio de los cuales se aprecia y evalúa el desempeño de la administración de una empresa. A su vez, ayudan a delinear los cursos de acción correctivos y las herramientas necesarias para modificar las desviaciones encontradas. Los indicadores de gestión, para cumplir con su función, deben tener cuando menos las siguientes características.

- Calidad
- Facilidad de lectura e interpretación
- Confiabilidad
- Oportunidad
- Facilidad de Obtención
- Coherencia con los objetivos

## **TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN**

Según el Manual de Auditoría de Gestión publicada por la (Contraloría General del Estado, 2002) “Uso de indicadores en Auditoria de gestión: El uso de indicadores en la Auditoria, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).”

## **FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Según (Arter, 2003, pág. 35) en su libro “Auditorías de la calidad para mejorar su comportamiento” menciona que

Las fases de Auditoría de Gestión son:

**La fase de preparación:** comienza con la decisión de realizar una auditoría. Comprende todas las actividades empezando desde la selección del equipo hasta la recogida de información.

**La fase de ejecución:** comienza con la reunión inaugural y comprende la recogida de información y el análisis de dicha información, normalmente se consigue mediante entrevistas, observando las actividades y examinando artículos y registros.

**La fase de información:** Abarca la traducción de las conclusiones del equipo auditor aun equipo tangible. Incluye la reunión final con los recién auditados y la publicación del informe final de auditoría.

**La fase de cierre:** se refiere a las acciones resultantes del informe y la documentación de todo el esfuerzo auditor. Para auditorias que resulten en la identificación de algunos puntos débiles, la fase de cierre puede incluir el seguimiento y evaluación de las acciones posteriores realizadas por otros para arreglar el problema y evitar su repetición. A esto se le llama acción correctora.

En palabras de Maldonado (Paredes, 2005, págs. 45-105) en su libro "Auditoria de Gestión" las fases de la Auditoria de Gestión son:

- Familiarización y revisión de legislación
- Evaluación del sistema de control interno
- Desarrollo de hallazgos(examen profundo de áreas críticas)
- Redacción de informe y comunicación de resultados
- Monitoreo estratégico de recomendaciones.

Por la experiencia adquirida y la conveniencia que brindan las metodologías anteriormente descritas se propone un sistema de trabajo de cinco fases, porque es más fácil su aplicación. Sin embargo las fases I y II pueden asociarse con la Planificación, las II con trabajo de campo y las IV y V con comunicación de resultados, para así relacionar con las tres fases tradicionales de la auditoria.

### **Fase I**

#### **Familiarización y revisión de legislación y normatividad.**

Prácticamente el concepto de familiarización seria para los auditores externos, ya que los internos tienen cabal conocimiento de la entidad. El recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales (sustantivas) de la entidad son importantes para los auditores de la ISA.

La actualización de los archivos de la Auditoría Interna, básicamente el archivo o legajo permanente es básico y a veces no es parte de esta fase cuando la Unidad tienen la costumbre de ir actualizando sus archivos en versión digital.

Por el hecho de que cada fase de la Auditoria de Gestión requiere un programa, es recomendable un breve programa. En el caso de auditores externos, la visita a instalaciones requiere programar entrevistas con los principales ejecutivos.

## **Fase II**

### **Evaluación del sistema de control interno**

En esta fase se evalúa los componentes del control interno, utilizando las herramientas de evaluación, las cuales con; entrevistas, cuestionarios, flujogramas, cedulas narrativas y cedulas descriptivas.

## **Fase III.**

### **Desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas.**

Esta es la fase más extensa de la Auditoría de Gestión en donde se integran los especialistas y se conforma el equipo multidisciplinario. Lo expuesto no descarta que pudieran estar en la evaluación del control interno cuando son áreas muy especializadas así como deben colaborar en la redacción del informe.

La hoja de hallazgos de auditoría contiene sus cuatro atributos:

**CONDICIÓN.** Lo que sucede o se da en realidad dentro de la entidad.

**CRITERIO.** Parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente.

**CAUSA.** Motivo, razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica.

**EFFECTO.** Daño, desperdicio, pérdida.

Nota: los cuatro atributos constituyen los comentarios del informe.

## **Fase IV.**

### **Comunicación de resultados e informes de auditoría.**

Constituye principalmente la redacción del informe de auditoría

## **FASE V.**

### **Monitoreo estratégico de recomendaciones junto con la administración.**

**Recomendaciones.** La cámara de cuentas, mediante acciones coordinadas con la Contraloría General de la República, las unidades de auditoría interna y otras instituciones del Estado encargadas de funciones de control y supervisión, verificara la aplicación de las recomendaciones formuladas a través de sus informes.

Las recomendaciones de auditoría serán de cumplimiento obligatorias en la entidad u organismo, y por lo tanto, objeto de seguimiento y evaluación permanente.

### **Consejos generales sobre las recomendaciones.**

- Las recomendaciones deben guardar coherencia entre lo que se comenta (observaciones) y lo que el auditor concluye. Es usual que auditores sin mayor experiencia recomienden aspectos que no fueron materia de la auditoría o que no constan comentados en ninguna parte del informe.
- Para recomendar, haga cuenta que usted es el administrador que tendrá que enfrentar una serie de problemas (como la resistencia de su personal), lo cual a veces es difícil o complicado.
- Formule recomendaciones que sean aplicables, económicas, viables, útiles para la administración.

- Dele valor agregado a su trabajo con recomendaciones prácticas.
- Surgen recomendaciones sin que se sustenten en hallazgos de auditoría.
- Las recomendaciones debes ser de acuerdo a la realidad administrativa de la entidad, por ejemplo si es pequeña no podrá sugerirse implantación de sistemas sofisticados de computación.

Tabla 26. Auditoría de Gestión, definiciones de distintos autores de diferentes países.

PAÍS	DEFINICIÓN
Argentina	Mecanismo o herramienta para evaluar a la labor de una entidad y hacerla cumplir la responsabilidad de alcanzar los resultados previstos con los recursos disponibles.
Bolivia	Examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones de una institución, para determinar su grado de eficiencia, efectividad y economía, al mismo tiempo formula recomendaciones para ,mejorar las actividades y emitir un informe respecto a las operaciones evaluadas
Brasil	Evaluación sistemática de programas, proyecto, actividades y sistemas gubernamentales, el objetivo es examinar la acción en cuanto a los aspectos de economía, eficiencia y eficacia.
	Es el examen a planes, programas y actividades ejecutadas por las

Colombia	entidades para establecer el grado de economía, y eficiencia en la adquisición y utilización de los recursos, el nivel de eficacia en el cumplimiento de objetivos y metas propuestos.
Cuba	Examen y evaluación que se realiza a una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.
Ecuador	Acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.
	Examen encaminado a determinar si el ente contable administra y

Estados Unidos	utiliza sus recursos (tales como propiedades, personal y espacio) económica y eficientemente, determina si la entidad cumple con las leyes y reglamentos que regulan la economía y eficiencia administrativa.
México	Examen que persigue los propósitos de eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad del desarrollo, de los cuales los dos primeros están relacionados con el cumplimiento de los requisitos fiscales (la regularidad) y los dos últimos la efectividad con la que se realiza la gestión (desempeño).
Perú	Es la evaluación del grado de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos, así como el desempeño de los servidores y funcionarios del Estado.

**Fuente:** Modulo Formativo- Ejecución de la Auditoria de Gestión (Dra. Adriana Estevez)

**Elaborado por:** Teresa Vásquez

En conclusión la auditoría de gestión es un examen sistemático realizado por un profesional, objetivo e independiente, a la información administrativa, operativa y financiera realizada por la administración de la organización, presentada con anterioridad a la ejecución con el fin de obtener evidencia suficiente del grado de eficiencia, eficacia y calidad del cumplimiento de metas y objetivos de la organización.



## **Riesgo de Auditoría**

La palabra riesgo se define como la probabilidad o posibilidad de que un evento ocurra o no, por lo tanto el riesgo de auditoría se define como la posibilidad que el profesional (auditor) emita información errónea debido a no haber detectado errores significativos los cuales podrían cambiar la opinión del informe de auditoría, a continuación se presenta la clasificación del riesgo:

- **Riesgo Inherente:** es la posibilidad de que se presente un error relacionado con la naturaleza de las actividades que realiza la empresa.
- **Riesgo de Control:** este tipo de riesgo está relacionado directamente con el sistema de control interno que se encuentra desarrollando en la empresa.
- **Riesgo de Detección:** Este tipo de riesgo está relacionado con el trabajo que realiza el auditor, es decir trata de la no detección de la existencia de errores en el trabajo realizado por el profesional.

## **Indicadores de gestión**

Indicador de gestión es una expresión cuantitativa del desempeño de un proceso mediante el cual podemos conocer el nivel de eficiencia, eficacia y calidad de los diferentes procesos que realiza una institución, al utilizarlos adecuada y oportunamente nos permiten tener un control real y adecuado de una situación o proceso.

## **Fases de la Auditoria de Gestión**

Tomando en cuenta las palabras de varios autores concluyo que las fases de la Auditoria de Gestión se resumen en 4 fases las cuales son:

1. **Planeación:** en esta fase se busca información ya existente en la Entidad que se está auditando (archivo permanente: planes, programas, presupuestos, planes, objetivos, etc.), se determina las

aéreas a ser evaluadas, en esta fase el auditor debe realizar un informe de revisión preliminar.

2. Ejecución: en esta fase el auditor selecciona la muestra a ser evaluada, aplica programas de auditoría y pruebas sustantivas y de cumplimiento y recopilación de la evidencia, determina de causa y efectos de los hallazgos, y organiza la evidencia la cual respaldara su opinión en el informe.
3. Informe: en esta fase el auditor comunica a la entidad auditada y hace pública la información recogida durante el periodo de examen, dicho informe contiene conclusiones y recomendaciones las cuales ayudaran a la corrección y mejoramiento de los procesos erróneos (cabe recalcar que previo al informe final el auditor debe realizar un borrador del mismo).
4. Seguimiento: esta fase no es considerada obligatoria para algunos casos, sin embargo es recomendable realizarla para verificar si las recomendaciones que el auditor emitió en su informe se están cumpliendo en los plazos preestablecidos, también para conocer si los niveles de eficiencia, eficacia y calidad de los procesos mejoraron a consecuencia de la implementación de los mismos.

En palabras de (Paredes, 2005, pág. 104) en su libro Cobranza y Rentabilidad menciona, Las razones por las que el cliente se retrasa en sus pagos son varias, es por eso que la institución debe evaluar periódicamente los procesos de cobranza que se están usando en la misma, con el fin de implementar estrategias oportunas para evitar el incremento de cartera vencida y evitar una disminución en la rentabilidad.

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

Según (G.R., 2012) manifiesta lo siguiente:

El manual de procedimientos es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en determinado sector, es una guía que permite encaminar en dirección adecuada los esfuerzos del personal administrativo.

### **Utilidad del Manual de Procedimientos**

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimiento y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema, interviene en la consulta de todo el personal.
- Establece un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Según (Álvares, 2006, pág. 23) en su libro “Manual para elaborar manuales de Políticas y procedimientos” menciona que

El manual es un libro que contiene la más sustancial de un tema, y en este sentido los Manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones. Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.

Según (Varo, 2000, pág. 345) en su libro Gestión Estratégica de la Calidad” menciona que

Un Manual de políticas y procedimientos en un Manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este Manual se deben contestar las preguntas sobre lo que se hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y como hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido.

Según lo expuesto se concluye que el manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción sistemática y detallada de cada uno de los pasos en relación a las actividades que se deseen realizar, dicho documento contiene información de los responsables de cada actividad así como también formatos de solicitudes, formularios, autorizaciones y demás documentos necesarios para la ejecución adecuada de dichas actividades.

## 6.7. MODELO OPERATIVO

Para la realización de la presenta propuesta se tomo como referencia el libro “Auditoría de Gestión” realizado por Milton Maldonado, el cual señala como fases de la Auditoría las siguientes que se detallan a continuación.

**Tabla 27.** Modelo Operativo de la propuesta

<b>FASES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Planeación y estudio preliminar	Familiarización con la Institución.	3 días	Investigadora: Teresa Vásquez
	Recolección de información	3 días	Investigadora: Teresa Vásquez
Evaluación del sistema de control interno	Aplicación de cuestionarios de control interno a los diferentes procesos de cobranza; (Preventiva, persuasiva y coactiva)	7 días	Investigadora: Teresa Vásquez
	Aplicación de indicadores de gestión	3 días	Investigadora: Teresa Vásquez
	Elaboración de flujo	6 días	Investigadora:

	gramas para los diferentes procesos de cobranza		Teresa Vásquez
Desarrollo de hallazgos	Elaboración de la hoja de hallazgos	1 día	Investigadora: Teresa Vásquez
Informe	Elaboración de Informe Final de Auditoría	1 día	Investigadora: Teresa Vásquez
Monitoreo estratégico de recomendaciones.	Elaboración de la matriz de monitoreo	1 día	Investigadora: Teresa Vásquez

**Elaborado por:** Teresa Vásquez



**AUDITORIA DE GESTIÓN AL  
PROCESO DE COBRANZA DEL  
“BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
SUCURSAL MACHACHI”**



# FASE I

## ANÁLISIS PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO



# ARCHIVO PERMANENTE

## ARCHIVO PERMANENTE

ÍNDICE	REF P/T
Reseña Histórica de la Institución.	A1
Estructura Organizacional.	A2
Objetivos de la Institución.	A3
Políticas Internas.	A4
Actualización de la Matriz FODA.	A5
Análisis de la matriz FODA.	A6
Misión y Visión.	A7
Base Legal	A8





**Banco Nacional de Fomento**  
Auditoría de Gestión  
**DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN**

D.P.

La Auditoría de gestión a los objetivos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Machachi, se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

- Gerente Comercial de la Sucursal
- Personal Administrativo
- Investigadora

El tiempo para culminar la auditoría de gestión al proceso de Cobranzas se ha distribuido de la siguiente forma:

<b>FASES</b>	<b>DIAS</b>
Planeación y estudio Preliminar	4
Evaluación del sistema de control interno	14
Desarrollo de hallazgos	1
Informe (comunicación de resultados)	1
Monitoreo estratégico de recomendaciones	7
<b>TOTAL</b>	<b>27 Días</b>



**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**CRONÓGRAMA DE ACTIVIDADES**

**C.A.**

Nro.	ACTIVIDAD	FECHA		ENCARGADO
		Desde	Hasta	
	<b>PLANIFICACIÓN</b>			
1	Entrega carta de presentación y autorización	1/11/2013	1/11/2013	T.B.V.G
2	Memorándum de planificación preliminar	1/11/2013	1/11/2013	T.B.V.G
3	Reseña Histórica	1/11/2013	1/11/2013	T.B.V.G
4	Estructura Organizacional	1/11/2013	1/11/2013	T.B.V.G
5	Objetivos	1/11/2013	1/11/2013	T.B.V.G
6	Políticas Internas	1/11/2013	1/11/2013	T.B.V.G
7	Actualización de la matriz FODA	4/11/2013	5/11/2013	T.B.V.G
8	Análisis de la Matriz FODA	4/11/2013	5/11/2013	T.B.V.G
9	Revisión de Misión y Visión	6/11/2013	6/11/2013	T.B.V.G
10	Base Legal	6/11/2013	6/11/2013	T.B.V.G
	<b>EJECUCIÓN</b>			
12	Cuestionario de control interno (Cobranza preventiva)	7/11/2013	8/11/2013	T.B.V.G
13	Cuestionario de control interno (Cobranza persuasiva o extrajudicial)	11/11/2013	12/11/2013	T.B.V.G
14	Cuestionario de control interno (Cobranza judicial)	13/11/2013	14/11/2013	T.B.V.G
15	Tablero de indicadores de	15/11/2013		T.B.V.G



	Gestión		18/11/2013	
16	Representación Gráfica (Indicador de eficiencia)	19/11/2013	20/11/2013	T.B.V.G
17	Representación Gráfica (Indicador de eficacia)	19/11/2013	20/11/2013	T.B.V.G
18	Representación Gráfica (Indicador de calidad)	19/11/2013	20/11/2013	T.B.V.G
19	Elaboración del flujo grama del proceso de cobranza preventiva	21/11/2013	22/11/2013	T.B.V.G
20	Elaboración del flujo grama del proceso de cobranza persuasiva o extrajudicial	21/11/2013	22/11/2013	T.B.V.G
21	Elaboración del flujo grama del proceso de cobranza coactiva	25/11/2013	26/11/2013	T.B.V.G
	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>			
22	Hoja de hallazgos	27/11/2013	27/11/2013	T.B.V.G
	<b>INFORME</b>			
23	Informe de Auditoría de Gestión	28/11/2013	28/11/2013	T.B.V.G
	<b>MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES</b>			
24	Matriz de seguimiento de cumplimiento de recomendaciones	29/11/2013	29/11/2013	T.B.V.G



**Oficio de Presentación**

**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**

O. P.

Economista

Marco Rodrigo Mullo

Gerente Comercial del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi

Presente

De mis consideraciones:

Por medio del presente me permito solicitar a usted me permita realizar un examen de auditoría de gestión al proceso de Cobranza en el año 2012, el equipo de auditoría estará integrado de la siguiente manera:

<b>CATEGORIA</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>
❖ Auditor Sénior	❖ Teresa Vásquez

Por la favorable atención que se digne dar a la presente anticipo mis agradecimientos.

Atentamente

Teresa Vásquez



**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**  
**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI**

M.P.

**PERIODO EVALUADO: 2012**

Machachi, 1 de Noviembre del 2013

Eco. Marco Rodrigo Mullo

**Gerente Comercial del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi**

Presente

En el presente examen se realizara la evaluación al proceso de cobranza mediante una Auditoría de Gestión, utilizando herramientas adecuadas para poder obtener la información oportuna, clara y precisa.

Este análisis tiene como objetivo evaluar el desempeño que realizan los funcionarios, así como verificar si en el Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi se está cumpliendo con las metas y objetivos propuestos, mediante la aplicación de indicadores de gestión los mismos que permitirán medir la eficacia, eficiencia y calidad en el proceso.

Los resultados que se obtengan luego de realizar el examen de auditoría le permitirán a los directivos tomar decisiones oportunas y adecuadas las cuales mejoraran las actividades que se están realizando actualmente.

La auditoría se realizara de acuerdo a los conocimientos y capacidades del profesional, lo que permitirá emitir un informe adecuado de la gestión administrativa.

El examen de auditoría de gestión al Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi se realizara en el periodo del 01 de junio al 30 de junio del 2014

Atentamente

Teresa Vásquez



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA**



P.A.

**OBJETIVOS:**

- Familiarizarse con el entorno del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi
- Tener un breve panorama general de la organización

Nro.	PROCEDIMIENTO A DESARROLLAR	ELABORADO POR	REF. P/T	FECHA
1	Realizar un resumen de la reseña histórica de la institución	T.V	A1	1/11/2013
2	Revisar la estructura organizacional	T.V	A2	1/11/2013
3	Revisar los objetivos de la Institución	T.V	A3	1/11/2013
4	Analizar las políticas internas	T.V	A4	1/11/2013
5	Actualización de la matriz FODA	T.V	A5	5/11/2013
6	Análisis de la matriz FODA	T.V	A6	5/11/2013
7	Revisar la Misión y la Visión	T.V	A7	6/11/2013
8	Verificar la Base Legal (Proceso de Cobranza)	T.V	A8	6/11/2013
		Realizado y revisado por: T.B.V.G.		



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**  
**SUCURSAL MACHACHI**  
**RESEÑA HISTÓRICA**

A1

El Banco Nacional de Fomento, se creó como consecuencia de una época de crisis del sistema financiero que vivía nuestro país en la década de los años 20, debido a que se empezó a notar que los sectores comercial e industrial tenían mayor posibilidad de acceso a operaciones crediticias para desarrollo, lo que no ocurría en el campo agropecuario, cuyos actores atravesaban situaciones difíciles por falta de recursos y de apoyo a sus iniciativas de trabajo.

Es en estas circunstancias el Gobierno del Doctor Isidro Ayora, mediante Decreto Ejecutivo del 27 de enero de 1928 publicado en el Registro Oficial No. 552 del mismo mes y año, crea el Banco Hipotecario del Ecuador.

Sucesivas reformas fueron cambiando su estructura hasta que el 14 de octubre de 1943 se expidió la ley que transformó al Banco Hipotecario en el Banco Nacional de Fomento una entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública, con personería jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones.

Es ahí en donde el banco nacional de fomento empezó a expandirse, creando así la apertura de nuevas sucursales entre ellas la sucursal de la ciudad de Machachi la cual fue abierta al público desde el 3 de Octubre de 1972, la cual ha venido forjando una gran aceptación en el mercado, debido a la gran zona agrícola y ganadera que presenta la demanda de servicios bancarios y crediticios son enormes.

Al momento el BNF, cuenta con más de 151 agencias y sucursales las mismas que se encuentran distribuidas en todo el país, demostrando con aquello que el BNF. Es una institución bien aceptada a nivel nacional.



---

El banco Nacional de Fomento Sucursal Machachi apertura sus puertas al público el 3 de Octubre de 1972, uno de los principales objetivos de la institución es apoyar el desarrollo de los medianos y pequeños productores, en los últimos 5 años la institución ha tenido una gran acogida en la ciudad, motivo por el cual las captaciones de crédito se han ido incrementando, sin embargo en el mismo periodo también se ha ido incrementando la cartera vencida y castigada de la Institución, dichos acontecimientos acarrearán graves preocupaciones para la misma.

**Realizado y revisado por: T. B.V.G**



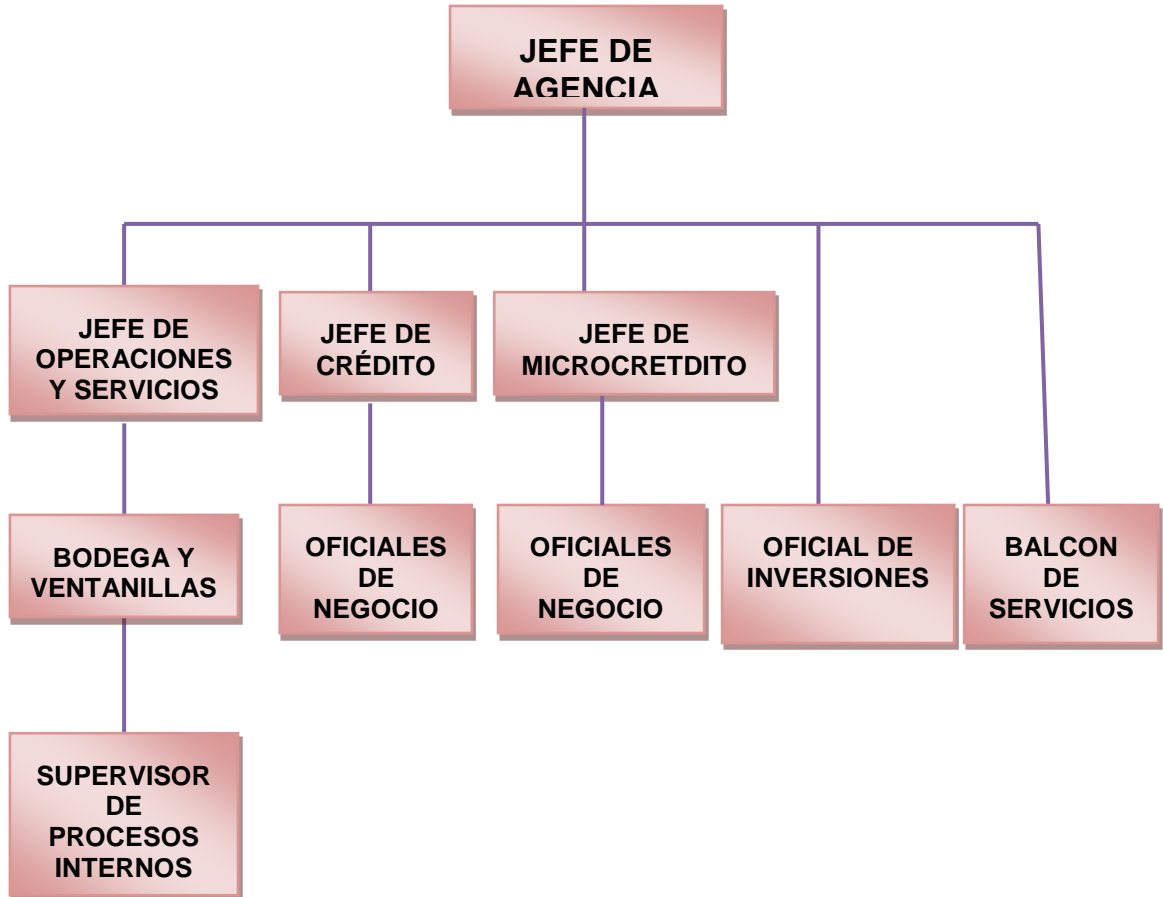


**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**

**SUCURSAL MACHACHI**

A2

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**





**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**  
**SUCURSAL MACHACHI**  
**OBJETIVOS**

A3

**OBJETIVOS GENERALES**

- Estimular y acelerar el desarrollo socioeconómico del país, mediante una amplia y adecuada actividad crediticia.
- Otorgar crédito a las personas naturales o jurídicas que se dediquen al fomento, producción y comercialización, preferentemente de actividades agropecuarias, acuícolas, mineras, artesanales, forestales, pesqueras y turísticas, promoviendo la pequeña, mediana y microempresa.

**OBJETIVOS OPERATIVOS**

- Incrementar la rentabilidad sobre el Patrimonio del Banco en un 2% anual hasta llegar a un 10% en el 2014.
- Recuperar créditos de cartera por vencer en un 93%, vencida en un 9% y castigada en un 4%.
- Incrementar con calidad el nivel de colocación anual en el 25%
- Reducir el nivel de gasto operativo en 7% anual respecto del total de intereses ganados hasta llegar al 63% en el 2014.



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**  
**SUCURSAL MACHACHI**  
**POLITICAS INTERNAS**

A4

- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones vigentes en la Institución.
- Desempeñar, con responsabilidad y eficiencia, las funciones de su puesto.
- Cumplir y respetar las órdenes legítimas de sus superiores jerárquicos;
- Mantener dignidad en el desempeño de su puesto.
- Queda prohibido recibir obsequios, comisiones o recompensas de cualquier clase, que se les ofrezcan como retribución por servicios inherentes al desempeño de su puesto. Oportunamente y a través del Departamento de Capacitación, la Subgerencia de recursos humanos dará a conocer a todo el personal del banco los cursos de capacitación disponibles, que necesariamente deberán constar en el plan anual respectivo.
- El BNF realizará todas las operaciones de crédito permitidas por la Ley y Convenios que suscriba. Las operaciones de crédito estarán destinadas a las siguientes actividades: agrícola, forestal, pecuaria, pequeña industria, artesanal, pesquera artesanal, turística, comercial, movilización de productos agropecuarios; y, servicios.
- No se aceptará solicitudes para préstamos originales a clientes morosos, mientras éstos no solucionen sus obligaciones vencidas.
- Es obligación de los Gerentes, de los Comités de Crédito, Comités de Recuperación de la Unidad de Recuperación y funcionarios responsables del proceso de crédito, realizar y ejecutar todas las acciones tendientes a recuperar los préstamos concedidos mediante cobros en efectivo o arreglo de obligaciones, en los términos establecidos de los reglamentos pertinentes.



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**  
**SUCURSAL MACHACHI**  
**ACTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ FODA**

A5

El banco Nacional de Fomento cuenta con una matriz FODA; sin embargo la misma se encuentra totalmente desactualizada, es por eso que se procede a realizar una nueva matriz FODA que se adapte a la realidad por la que está pasando la institución.

Para la realización de la matriz FODA primero se analizara los siguientes factores

### **COMPRENSIÓN DE NEGOCIOS DE LA INSTITUCION**

#### **1. El tipo de negocio.**

##### **Se dedica a**

El Banco Nacional de Fomento se dedica a brindar el servicio bancario a todos los ciudadanos de la ciudad de Machachi se enfoca principalmente en otorgar créditos de desarrollo y fomento para las personas que tienen o se dedican a actividades agrícolas, ganaderas, acuícolas, etc.

#### **2. El tipo de productos o servicios que suministra.**

El Banco Nacional de Fomento es una institución creada para fomentar las actividades de los grandes, pequeños y medianos productores.

Entre los principales servicios que presta la Institución tenemos:

Servicios Bancarios:

- Cuenta Corriente
- Cuenta de Ahorros
- Cheques de Gerencia
- Giros Nacionales



- Depósitos Judiciales
- Pagos de Cartera
- Certificados
- Convenios
- Depósitos a plazo

#### Servicios Financieros.

- Captaciones
- Intermediación Financiera
- Corresponsalía
- Transferencias Nacionales
- Cuentas Corrientes, fondos rotativos para las Instituciones del Sector Publico.
- Cuentas Rotativas de Ingresos, Recaudaciones, autogestión para las instituciones del Sector Publico.
- Débitos y créditos masivos, entre los cuales constan:
  - Consumo
  - Crédito
  - Microcrédito
  - Depósitos Judiciales.
  - Cámara de compensación

### **3. La estructura de su capital.**

Banco Nacional de Fomento, tiene su capital propio y su liquidez es sostenida para la gran variedad de servicios que brinda, la cual está reflejada en la amplia cobertura de créditos.

### **4. Las zonas de influencia comercial.**

Una de las zonas con más influencia comercial y productiva es la provincia de Pichincha, considerándose como ciudad Agrícola y ganadera

al cantan Mejía, aproximadamente el 45% de los créditos son destinados para la ciudad

## **ENTORNO PROXIMO: ACTORES**

- **CLIENTES**

La institución cuenta con una cartera de clientes considerables.

Nuestros principales clientes son:

- ❖ Pequeños, medianos y grandes comerciantes
- ❖ Microempresarios
- ❖ Agricultores
- ❖ Ganaderos
- ❖ Entidades del sector Publico
- ❖ Y demás personas que necesiten de nuestros servicios.

- **COMPETIDORES**

En el negocio de las Instituciones Financieras existen gran cantidad de competidores, pero el banco Nacional de Fomento por ser una Institución pública y al contar con un interés considerablemente menor al de sus competidores posee una gran ventaja competitiva para mantenerse en el mercado.

En la ciudad de Machachi existen gran variedad de Instituciones Financieras y Cooperativas que representan un riesgo considerable para la institución.

## **ENTORNO REMOTO: FUERZAS**

### **SOCIALES**

En la Institución no existe ninguna preferencia de clase social, ya que para la institución el cliente es el más importante, y por ende debemos



darle el mejor trato sin importar como este, ni como se presente, el trato cordial y amable es nuestra mejor referencia y carta de presentación.

## **ECONOMICAS**

El Banco Nacional de Fomento Sucursal Machachi cuenta con activos fijos (vehículos para realizar las diferentes gestiones), cuenta con inventarios, inmobiliario propio con caja y bancos muy estables para el adecuado desempeño de las actividades diarias.

Cabe recalcar que la Institución no cuenta con instalaciones propias, las mismas son arrendadas lo que conlleva a la generación de gastos.

## **Jurídico**

El Banco nacional de Fomento Sucursal Machachi tiene toda la documentación en regla ya que cuenta con varios años de posicionamiento la empresa.

## **DEMOGRAFICAS**

El Banco Nacional de Fomento Sucursal Machachi abarca todo el cantón el cual comprende; Por el Sur Cutulagua por el norte Romerillos incluido Tandapi y Alluriquin zona de gran producción de naranjilla.



**Factores Internos:**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Talento Humano con experiencia crediticia	1. Presencia de Instituciones Gubernamentales: (MAGAD, INIAP, etc.) y otras organizaciones no gubernamentales con quienes se podrían realizar alianzas estratégicas de apoyo
2. Conocimiento de las condiciones geográficas, ambientales, productivas y socioeconómicas.	2. Demanda por parte de los ciudadanos de recursos para la inversión.
3. Cobertura de red Bancaria a Nivel nacional	3. Proceso de fortalecimiento Institucional
4. Jurisdicción Coactiva para recuperar cartera	4. Bajas tasas de Interés en relación con las otras Instituciones.
5. Capacidad de Negociación.	5. Aprovechamiento del paisaje agrario para el desarrollo agroindustrial.
6. Conocimiento y experiencias en áreas del negocio	6. Alta demanda de créditos para reactivación del sector productivo, no atendida por la banca tradicional.
7. Cuenta con fondos Propios	
8. Cuenta con varias líneas de Crédito	





**Factores externos:**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Normativa de Crédito desactualizado.	1. Alta competencia por parte de las Instituciones financieras
2. Inexistencia de un manual de Recuperación	2. Falta de cultura de pago
3. Normativa de Proceso Coactivo Obsoleta	3. Condiciones adversas y casos fortuitos
4. Sistema Informático obsoleto	4. Entidades Financieras privadas cuentan con tecnología de punta
5. Falta de equipos (Impresoras, teléfonos,) y muebles (archivadores).	5. Inestabilidad política y económica.
6. Resistencia al cambio por parte de algunos funcionarios.	6. Dependencia de los recursos públicos.
7. Baja productividad por parte funcionarios cuyo perfil no está acorde a las actividades desempeñadas.	
8. Falta de motivación	.

**Realizado y revisado por: T.B.V.G.**



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
 SUCURSAL MACHACHI  
 ANALISIS DE LA MATRIZ FODA**

A6

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Talento Humano con experiencia crediticia	Normativa de Crédito desactualizado.
	Conocimiento de las condiciones geográficas, ambientales, productivas y socioeconómicas.	Inexistencia de un manual de Recuperación
	Cobertura de red Bancaria a Nivel nacional	Normativa de Proceso Coactivo Obsoleta
	Jurisdicción Coactiva para recuperar cartera	Sistema Informático obsoleto
	Capacidad de Negociación.	Falta de equipos (Impresoras, teléfonos,) y muebles (archivadores).
	Conocimiento y experiencias en aéreas del negocio	Resistencia al cambio por parte de algunos funcionarios.
	Cuenta con fondos Propios	Baja productividad por parte funcionarios cuyo perfil no está acorde a las actividades desempeñadas.
	Cuenta con varias líneas de Crédito	Falta de motivación
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Objetivos Estratégicos FO</b>	<b>Objetivos Estratégicos DO</b>
<b>Presencia de Instituciones Gubernamentales: (MAGAD, INIAP, etc.) y otras organizaciones no gubernamentales con quienes se podrían realizar alianzas estratégicas de apoyo</b>	Desarrollar alianzas estratégicas con Instituciones de apoyo en el mercado. Aprovechar la zona agrícola y ganadera de la Parroquia, para otorgar mayores créditos a los usuarios	Actualización de los manuales que se encuentren desactualizados. Incentivar a los funcionarios económicamente según metas alcanzadas. Capacitar a los empleados, en todas las áreas.

<p><b>Demanda por parte de los ciudadanos de recursos para la inversión.</b></p> <p><b>Proceso de fortalecimiento Institucional</b></p> <p><b>Bajas tasas de Interés en relación con las otras Instituciones.</b></p> <p><b>Alta demanda de créditos para reactivación del sector productivo, no atendida por la banca tradicional.</b></p>		
<b>AMENAZAS</b>	<b>Objetivos Estratégicos FA</b>	<b>Objetivos Estratégicos DA</b>
<p><b>Alta competencia por parte de las Instituciones financieras</b></p> <p><b>Falta de cultura de pago</b></p> <p><b>Condiciones adversas y casos fortuitos</b></p> <p><b>Entidades Financieras privadas cuentan con tecnología de punta</b></p> <p><b>Inestabilidad política y económica.</b></p> <p><b>Dependencia de los recursos públicos.</b></p>	<p>Promocionar los diferentes servicios que brinda la Institución.</p>	<p>Estructurar equipos de trabajo para medir el logro de objetivos.</p>

**Realizado y revisado por: T.B.V.G**



---

Luego de haber realizado y analizado la matriz FODA, se aconseja realizar el seguimiento de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en la formulación estratégica. Esto es recomendable debido a que las condiciones tanto externas como internas son variables y algunos factores cambian a medida que pasa el tiempo, mientras que otros casi no varían en lo absoluto.



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**

**SUCURSAL MACHACHI**

A7

**REVISION DE MISION Y VISION**

**Misión**

- Fomentar el desarrollo socio-económico y sostenible del país con equidad territorial, enfocado principalmente en los micro, pequeños y medianos productores a través de servicios y productos financieros al alcance de la población.

**Visión**

- Ser la Institución referente de la banca de fomento y desarrollo en gestión eficiente, que aporta al logro de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**

**SUCURSAL MACHACHI**

A8

**BASE LEGAL**

El examen de auditoría de gestión se lo realizara al proceso de cobranza por lo que para este caso se tomara en cuenta el manual de crédito y cobranza así como se resaltaran los artículos de la ley orgánica de la Institución.

**LEY ORGÁNICA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO**

**TITULO I**

**Constitución, objetivo, domicilio y jurisdicción.**

Art. 1.- El Banco Nacional de Fomento es una institución financiera, publica de fomento y desarrollo, autónoma con personería jurídica. Patrimonio propio y duración indefinida.

Art. 2.- El gobierno de la república garantiza la autonomía del banco en los aspectos; económico, financiero, técnico y administrativo. Su funcionamiento se normara por las disposiciones de esta Ley, su estatuto, reglamentos y regulaciones y su política crediticia se orientara de conformidad con los planes y programas de desarrollo económico y social que expida el Gobierno Nacional.



## REGLAMENTO GENERAL DE CRÉDITO

### CAPITULO IV

#### DE LA RECUPERACION Y ARREGLO DE OBLIGACIONES

Art. 83.- Es obligación de los Gerentes, de los Comités de Crédito, Comités de recuperación de la Unidad de Recuperación y funcionarios responsables del proceso de crédito, realizar y ejecutar todas las acciones tendentes a recuperar los préstamos concedidos mediante cobros en efectivo o arreglo de obligaciones, en los términos establecidos en el presente reglamento.

Art. 84.- Dentro de los treinta (30) días anteriores al vencimiento de una obligación, la unidad correspondiente de la Sucursal, bajo la supervisión del Gerente, requerirá tanto al deudor principal como al garante, el pago puntual del préstamo o del dividendo, mediante aviso por escrito, por vía telefónica o correo electrónico.

Art. 85.- Dentro de los treinta (30) días posteriores al vencimiento de una obligación, la sucursal cumplirá las acciones extrajudiciales de cobro que el Comité de Recuperación recomiende.

Art. 86.- Si transcurridos noventa (90) días, contados desde la fecha de vencimiento del préstamo, por capital y/o intereses, éstos no fuesen solucionados mediante pago efectivo o fórmula de arreglo, la unidad responsable del proceso de crédito de la sucursal, remitirá a la Unidad Legal el título de la obligación en mora y los correspondientes documentos constitutivos de las garantías.

Art. 87.- Dentro de los quince (15) días posteriores a la recepción del título de la obligación, la Unidad Legal notificará extrajudicialmente a los deudores, requiriéndoles el pago, bajo prevención del inicio de la acción



---

judicial, si ésta no da resultado, se procederá de inmediato a instaurar el juicio coactivo.

Art. 89.- Los plazos a que se refieren los artículos precedentes serán los máximos; sin embargo, cuando se haya establecido cualquier evento que obligue a declarar de plazo vencido las obligaciones, se iniciará en forma inmediata el juicio coactivo, sin esperar el cumplimiento de los plazos determinados en los artículos 85 al 88, del presente reglamento.

Art. 91.- La recuperación judicial y la oportuna práctica de las acciones de apremio que deben realizarse a través de los juicios coactivos, será responsabilidad de los Jueces Delegados de Coactiva, Abogado Director del trámite y Secretario de la Coactiva.

Art. 92.- El Gerente de la Sucursal vigilará por sí o por medio de las unidades administrativas a su cargo, que las acciones de cobro se realicen de acuerdo a la Ley, las disposiciones de este Reglamento y las instrucciones de Matriz, dentro de los plazos establecidos.

Art. 93.- La recuperación de los valores obtenidos se aplicará al pago de las obligaciones en el siguiente orden:

- a. Costas judiciales,
- b. Intereses, comisiones y recargos, y,
- c. Capital.





# FASE II

## EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO



# ARCHIVO CORRIENTE



## ARCHIVO CORRIENTE

P/T	NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO
B1	Cuestionario de Control Interno Proceso de cobranza preventiva.
B2	Cuestionario de Control Interno Proceso de cobranza persuasiva.
B3	Cuestionario de Control Interno Proceso de cobranza coactiva.
B4	Tablero de indicadores.
B4.1	Representación gráfica del indicador de eficiencia.
B4.2	Representación gráfica del indicador de eficacia.
B4.3	Representación gráfica del indicador de calidad.
B5	Flujo grama del proceso de cobranza preventiva
B6	Flujo grama del proceso de cobranza extrajudicial.
B7	Flujo grama del proceso de cobranza coactiva.
B8	Hoja de hallazgos.

**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
PROGRAMA DE EJECUCION DE AUDITORIA**

**OBJETIVOS:**

- Realizar las pruebas de Auditoria mediante la utilización de técnicas que permitan obtener la evidencia que sustente el informe de auditoría.

<b>Nro.</b>	<b>PROCEDIMIENTO A DESARROLLAR</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>FECHA</b>
1	Aplicar el cuestionario de Control Interno al proceso de cobranza preventiva.	T.B.V.G	B1	8/11/2013
2	Aplicar el cuestionario de Control Interno al proceso de cobranza persuasiva o extrajudicial.	T.B.V.G	B2	12/11/2013
3	Aplicar el cuestionario de Control Interno al proceso de cobranza coactiva.	T.B.V.G	B3	14/11/2013
4	Medir el proceso mediante los indicadores de gestión.	T.B.V.G	B4	18/11/2013
5	Representar gráficamente el indicador de eficiencia.	T.B.V.G	B4.1	20/11/2013
6	Representar gráficamente el indicador de eficacia	T.B.V.G	B4.2	20/11/2013
7	Representar gráficamente el indicador de calidad	T.B.V.G	B4.3	20/11/2013
8	Elaborar el flujo grama de proceso de cobranza preventiva.	T.B.V.G	B5	22/11/2013
9	Elaborar el flujo grama de proceso de cobranza persuasiva o extrajudicial.	T.B.V.G	B6	22/11/2013
10	Elaborar el flujo grama de proceso de cobranza coactiva.	T.B.V.G	B7	26/11/2013



Elaborado y revisado por: T.B.V.G



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**B1**

**Proceso a Evaluar:** Cobranza Preventiva.

**Periodo:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

No	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE	
		SI	NO	N/A	PT	CT
1	¿Conoce el procedimiento adecuado para realizar la cobranza preventiva?		X		1	0
2	¿La Institución dispone de un Manual de cobranza general?	X			1	1
3	¿Se actualiza constantemente la información sobre la cartera por vencer?	X			1	1
4	¿Se realiza un seguimiento diario de los clientes que presentan un historial crediticio con atrasos de pago?		X		1	0
5	¿La llamada se realiza con un mínimo de 48 horas de anticipación a la fecha de vencimiento?	X			1	1
6	¿Se elabora un reporte mensual de llamadas incluyendo observaciones del pre cobro y lo remite a Jefe de Cobranzas?		X		1	0
<b>TOTAL</b>					<b>6</b>	<b>3</b>

**PT = PONDERACIÓN TOTAL**

**CT = CALIFICACIÓN TOTAL**

**CN = NIVEL DE CONFIANZA**

$$\mathbf{NC = \frac{CT \times 100}{PT}}$$

PT

$$\mathbf{NC = \frac{3 \times 100}{6}}$$

6

$$\mathbf{NC = 50\%}$$

**NR= NIVEL DE RIESGO**

$$\mathbf{NR = 100 - NC}$$

$$\mathbf{NR = 100 - 50}$$

$$\mathbf{NR = 50\%}$$

CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
5-50	51-75	76-95
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

### **COMENTARIO DE AUDITORÍA:**

El proceso de Cobranza preventiva en el Banco Nacional de Fomento tiene un nivel de confianza del 50% que representa un nivel bajo de confianza y por contraposición el nivel de riesgo es del 50% que representa un nivel de riesgo alto, el enfoque inicial de auditoría es de aplicación de pruebas sustantivas.



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CUESTIONARIO DE CONTROLINTERNO**

B2

**Proceso a Evaluar:** Cobranza persuasiva o extrajudicial

**Periodo:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

No	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE	
		SI	NO	N/A	PT	CT
1	¿Conoce el procedimiento adecuado para realizar la cobranza extrajudicial?	X			1	1
2	¿Se actualiza constantemente la información sobre la cartera vencida		X		1	0
3	¿Se realiza la gestión de cobro comunicándose telefónicamente con los clientes e informándoles el total vencido a la fecha y que deben acercarse a cancelar sus deudas?	X			1	1
4	¿Se elabora un reporte mensual de llamadas incluyendo observaciones del cobro y lo remite a Jefe de Cobranzas?		x		1	0
5	¿Se realiza la gestión de recuperación de acuerdo a las cuentas que presentan un mayor riesgo de incremento de saldo de cartera improductiva?	X			1	1
6	¿Se elabora notificaciones en base al reporte de vencimientos del sistema?		X		1	0
7	¿Se realiza visitas personales a clientes cuyos saldos de capital generan un alto riesgo para la institución?	X			1	1



8	¿Se realiza el seguimiento confirmando el cumplimiento de compromisos de pago efectuados entre el Asesor de cobranzas y los clientes en mora?		X		1	0
9	¿Se realiza análisis de productividad de la gestión del Oficial de Cobranza de forma semanal?	X			1	1
10	¿Se asignan a un Asesor de Cobranza Coactiva aquellos créditos que se encuentran en mora por más de 90 días?		X		1	0
<b>TOTAL</b>					10	5

**PT = PONDERACIÓN TOTAL**

**CT = CALIFICACIÓN TOTAL**

**CN = NIVEL DE CONFIANZA**

$$\text{NC} = \frac{\text{CT} \times 100}{\text{PT}}$$

$$\text{NC} = \frac{5 \times 100}{10}$$

$$\text{NC} = 50\%$$

**NR= NIVEL DE RIESGO**

$$\text{NR} = 100 - \text{NC}$$

$$\text{NR} = 100 - 50$$

$$\text{NR} = 50\%$$





CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
5-50	51-75	76-95
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

### COMENTARIO DE AUDITORÍA:

El proceso de Cobranza persuasiva o extrajudicial en el Banco Nacional de Fomento tiene un nivel de confianza del 50% que representa un nivel bajo de confianza y por contraposición el nivel de riesgo es del 50% que representa un nivel de riesgo alto, el enfoque inicial de auditoría es de aplicación de pruebas sustantivas.



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

B3

**Proceso a Evaluar:** Cobranza Coactiva.

**Periodo:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

No	PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTAJE	
		SI	NO	N/A	PT	CT
1	¿Conoce el procedimiento adecuado para realizar la cobranza coactiva?	X			1	1
2	¿Se actualiza constantemente la información sobre la cartera castigada y vencida por más de 90 días?		X		1	0
3	¿Se asigna a través del reporte del sistema, las cuentas que deben ser manejadas por los asesores de cobros judiciales?	X			1	1
4	¿Se enfatiza al socio que la situación de mora influye negativamente en su record crediticio dentro del sistema Financiero Nacional?	X			1	1
5	¿Se Identifica las causas de no pago del deudor?		X		1	0
6	¿Se explica al cliente la opción de un arreglo extrajudicial de pago y sobre las acciones legales en caso de no llegar a dicho acuerdo?	X			1	1
7	¿Se establece con el deudor y/o garante un compromiso de pago que no exceda los 5 días calendario?	X			1	1



8	Se realiza el seguimiento y evaluación del cumplimiento de pago por parte del cliente durante los dos meses siguientes posteriores al acuerdo.		X			1	0
9	¿Se realiza la devolución del crédito en trámite judicial al área de crédito para trámite normal una vez que el deudor se encuentre al día en sus pagos?	X				1	1
10	¿Se inicia la demanda judicial en caso de que no se llegue a ninguna negociación con el deudor?	X				1	1
11	¿El Funcionario de Cobranza judicial dispone de un archivo físico actualizado de los créditos en demanda judicial?		X			1	0
12	¿Se evalúa la productividad el asesor de Cobranza Judicial?	X				1	1
<b>TOTAL</b>						12	8

**PT = PONDERACIÓN TOTAL**

**CT = CALIFICACIÓN TOTAL**

**CN = NIVEL DE CONFIANZA**

$$NC = \frac{CT \times 100}{PT}$$

PT

$$NC = \frac{8 \times 100}{12}$$

12

$$NC = 67\%$$



**NR= NIVEL DE RIESGO**

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 67$$

$$NR = 33\%$$

CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
5-50	51-75	76-95
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

**COMENTARIO DE AUDITORÍA:**

El proceso de Cobranza persuasiva o extrajudicial en el Banco Nacional de Fomento tiene un nivel de confianza del 33% que representa un nivel medio de confianza y por contraposición el nivel de riesgo es del 67% que representa un nivel de riesgo medio, el enfoque inicial de auditoría es de aplicación de pruebas sustantivas y de cumplimiento.



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Tablero de Indicadores de Gestión**

B4

**Objetivo Operativo**

**Indicador de Eficiencia**

- Recuperar créditos de cartera por vencer en un 95%, vencida en un 14% y castigada en un 4%, con un presupuesto de \$5000.00 dólares en el año 2012.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de presupuesto utilizado para la recuperación de cartera por vencer, vencida y castigada en el Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi en el año 2012	100% +-2%	Anual	Presupuesto utilizado / presupuesto asignado * 100 5000 / 7800*100 64%	%	Índice= Indicador/estándar *100 Índice = 64 / 100*100 Índice= 64% Brecha desfavorable= 36%
ELABORADO POR : T.B.V.G		FECHA: 15/11/2013			
REVISADO POR: T.B.V.G.		FECHA: 15/11/2013			

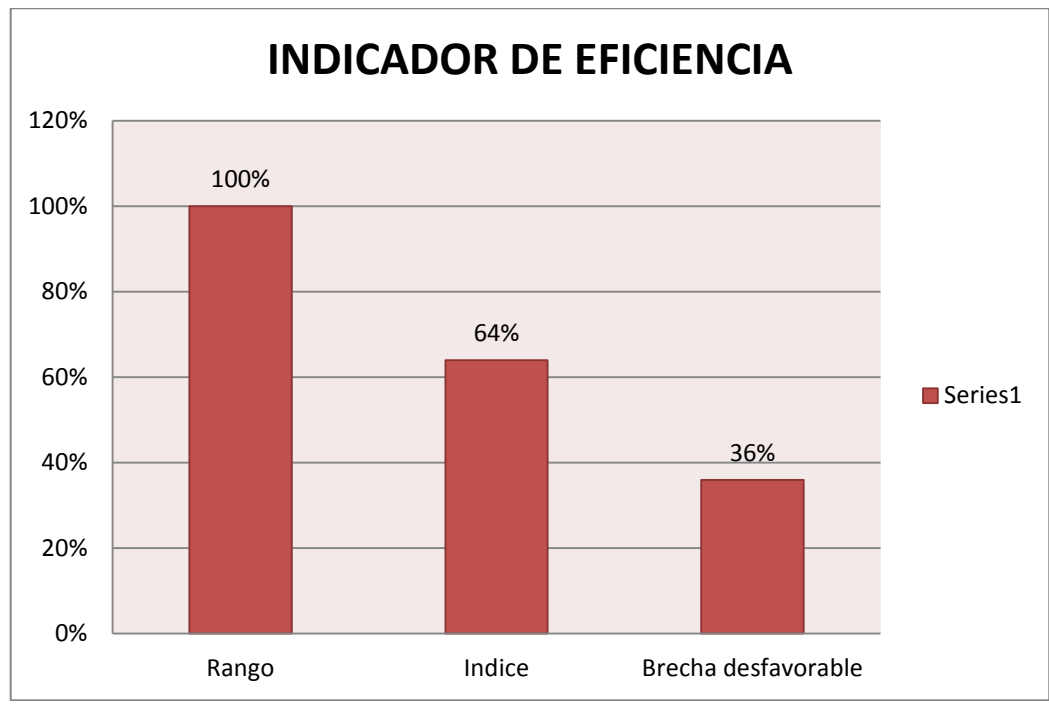
 BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI

B4.1

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**REPRESENTACION GRÁFICA**  
**INDICADOR DE EFICIENCIA**

**Proceso Evaluado:** Cobranza.

**Periodo:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012





**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Tablero de Indicadores de Gestión**

B4

**Objetivo Operativo**

**Indicador de Eficacia**

- Recuperar créditos de cartera por vencer en un 95%, vencida en un 14% y castigada en un 4%, en el año 2012.

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Cartera por vencer, vencida y castigada recuperada en el Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi en el año 2012.	Cartera por vencer 95%	Mensual	Cartera por vencer Recuperación efectiva de cartera por vencer / Total cartera por vencer*100 230.980,97 / 326.750,97 *100 71%	%	Cartera por vencer Índice= Indicador/estándar *100 Índice = 71 / 95*100 Índice = 75% Brecha Desfavorable = 25%
	Cartera Vencida 14%	Mensual	Cartera Vencida Recuperación efectiva de cartera vencida / Total cartera vencida*100 45.304,94 / 494.755,68 * 100 9.16%	%	Cartera vencida Índice= Indicador/estándar *100 Índice = 9,16 / 14*100 Índice = 65% Brecha Desfavorable = 35%
	Cartera Castigada 4%	Mensual	Cartera Castigada Recuperación Efectiva de cartera castigada / Total cartera castigada * 100 6.113,70 / 468498,35 * 100 1.30%	%	Cartera castigada Índice= Indicador/estándar *100 Índice = 1,30 / 4 * 100 Índice = 33% Brecha Desfavorable = 77%

ELABORADO POR : T.B.V.G	FECHA: 15/11/2013
REVISADO POR: T.B.V.G.	FECHA: 15/11/2013



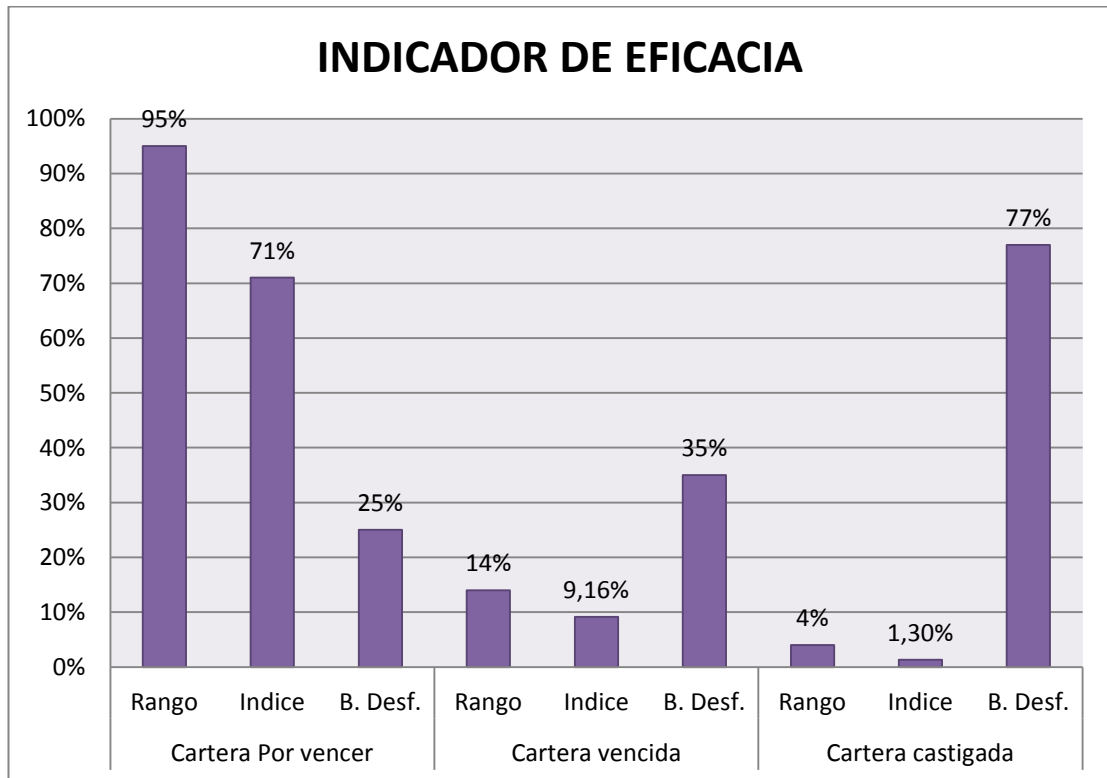
**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI**

**B4.2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
 REPRESENTACION GRÁFICA  
 INDICADOR DE EFICACIA**

**Proceso Evaluado:** Cobranza.

**Periodo:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012







**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Tablero de Indicadores de Gestión**


**B4**

**Objetivo Operativo**

**Índice de Calidad**

- Mejorar en un 90% el servicio de atención al cliente en el Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi en el año 2012.

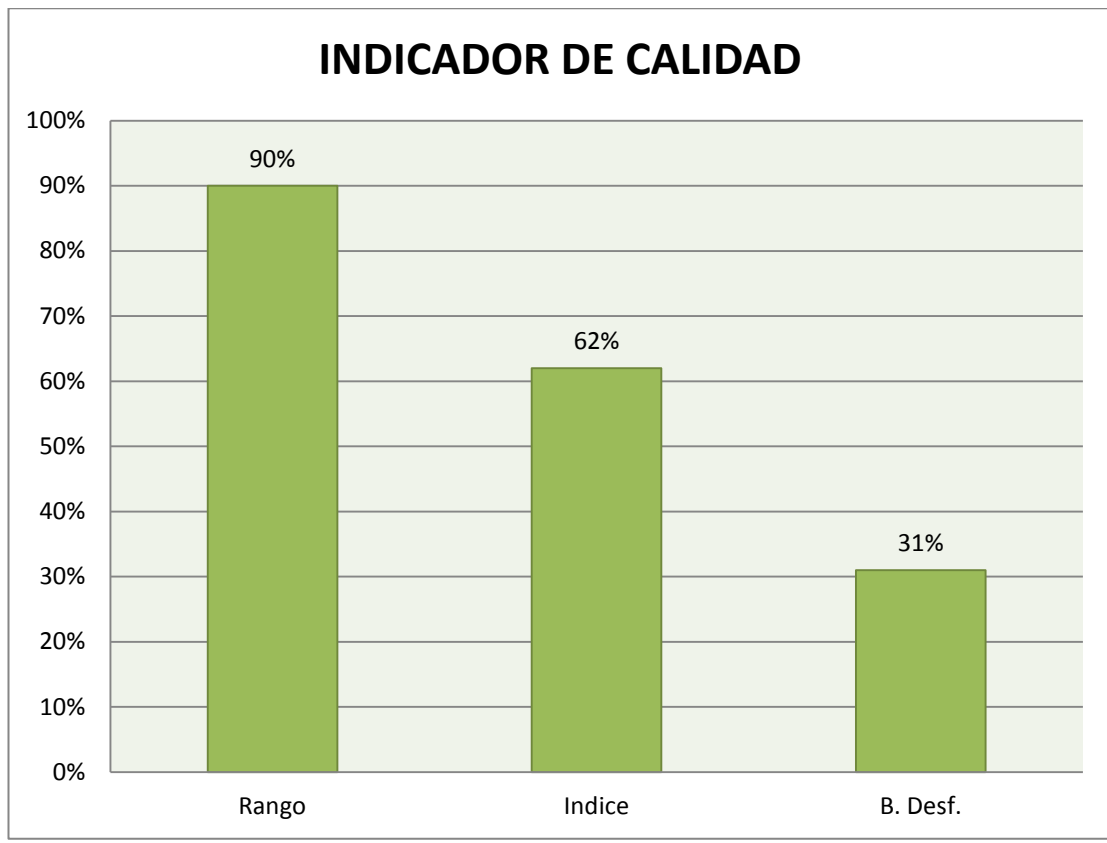
Nombre del Indicador	Estándar o Rango	Periodicidad	Cálculo	U. Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de clientes satisfechos del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi en el año 2012	90%	Anual	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes encuestados}} * 100$ $80 / 130 * 100$ 62%	%	Índice= Indicador/estándar *100 Índice= 62 / 90*100 Índice= 69% Brecha desfavorable = 31%
ELABORADO POR : T.B.V.G		FECHA: 15/11/2013			
REVISADO POR: T.B.V.G.		FECHA: 15/11/2013			

**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI**  
 **AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**REPRESENTACIÓN GRÁFICA**  
**INDICADOR DE CALIDAD**

**B4.3**

**Proceso Evaluado:** Cobranza.

**Periodo:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012





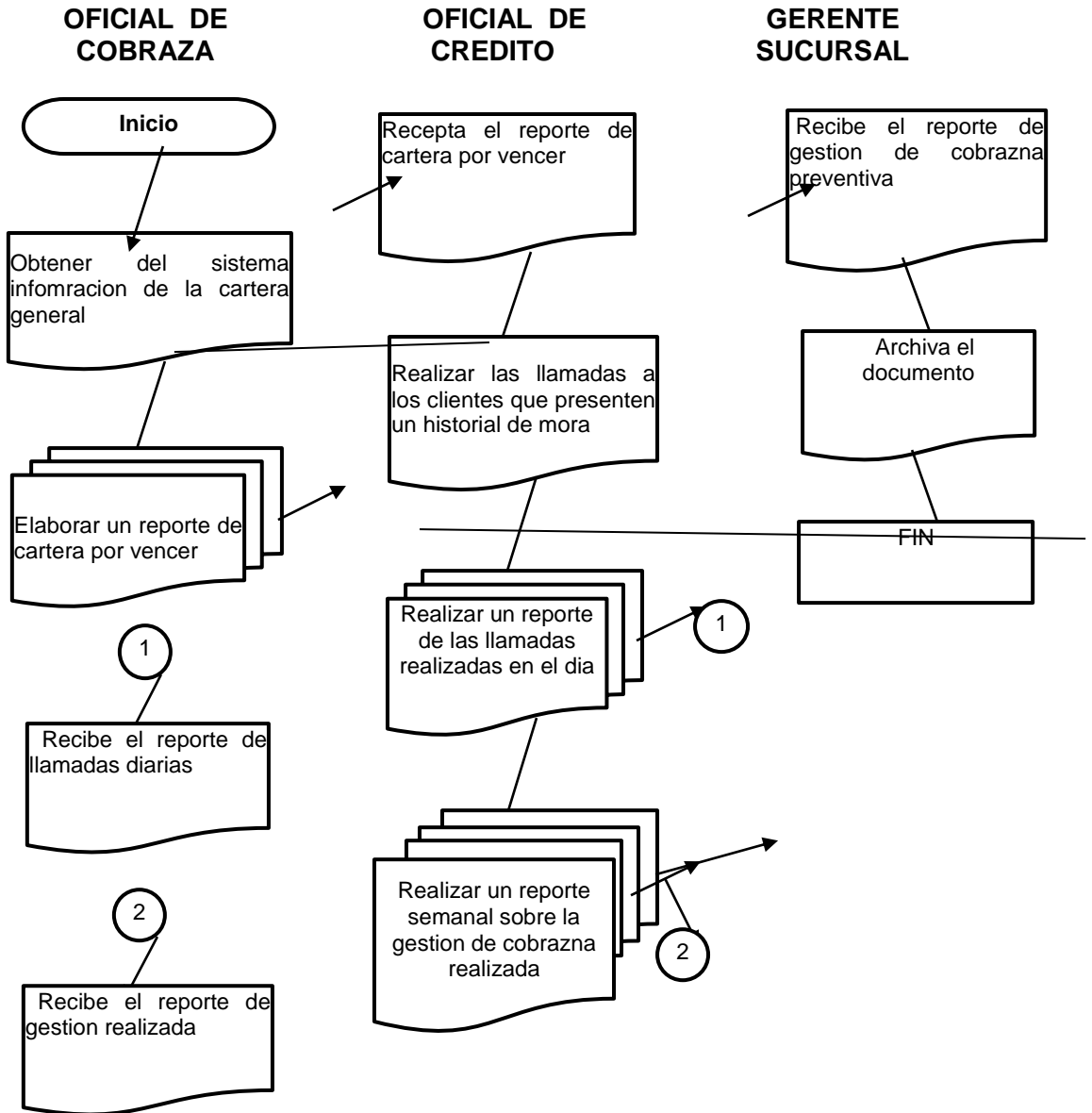
**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PROCESO DE COBRANZA PREVENTIVA**

**B5**





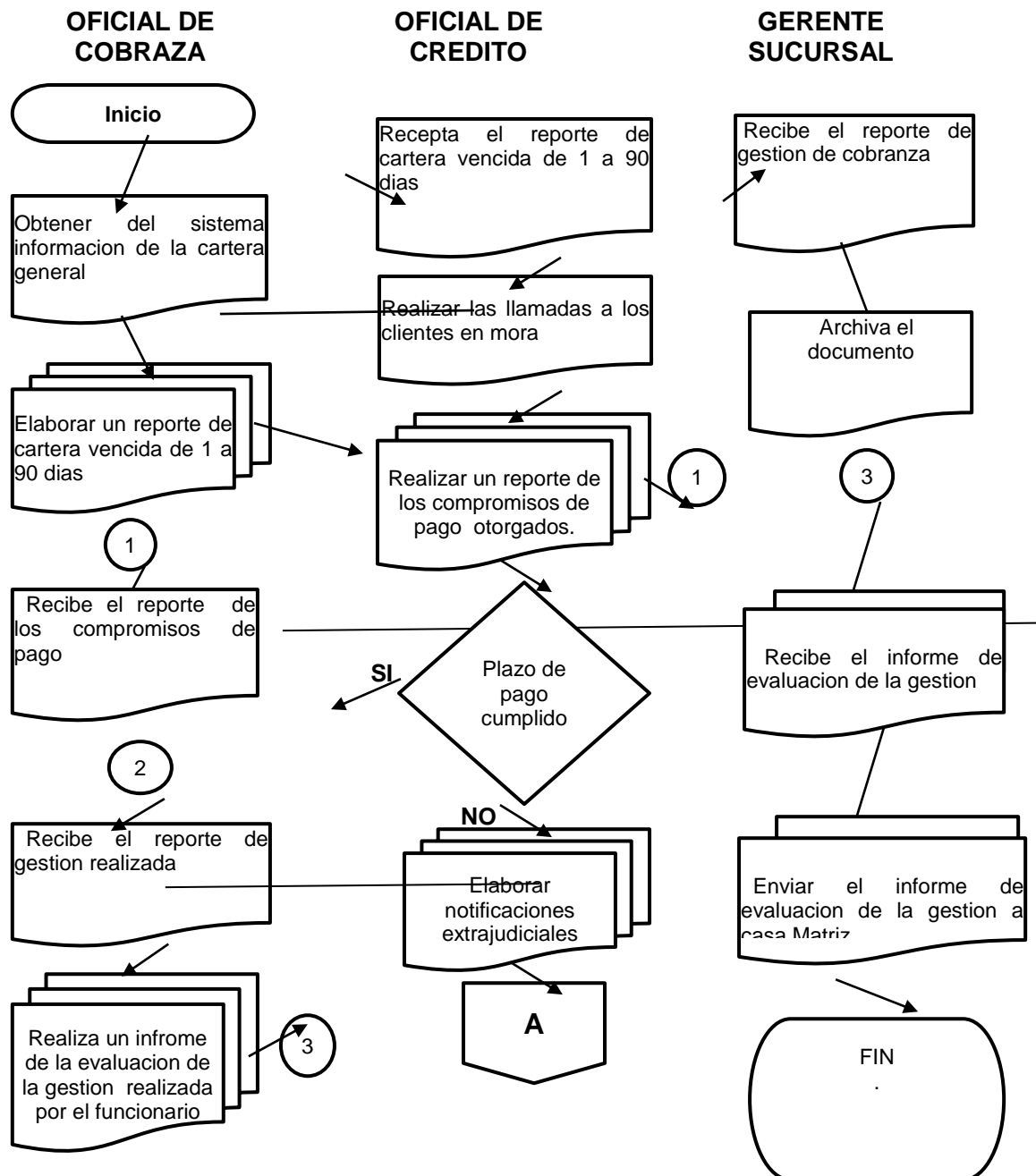
**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PROCESO DE COBRANZA EXTRAJUDICIAL**

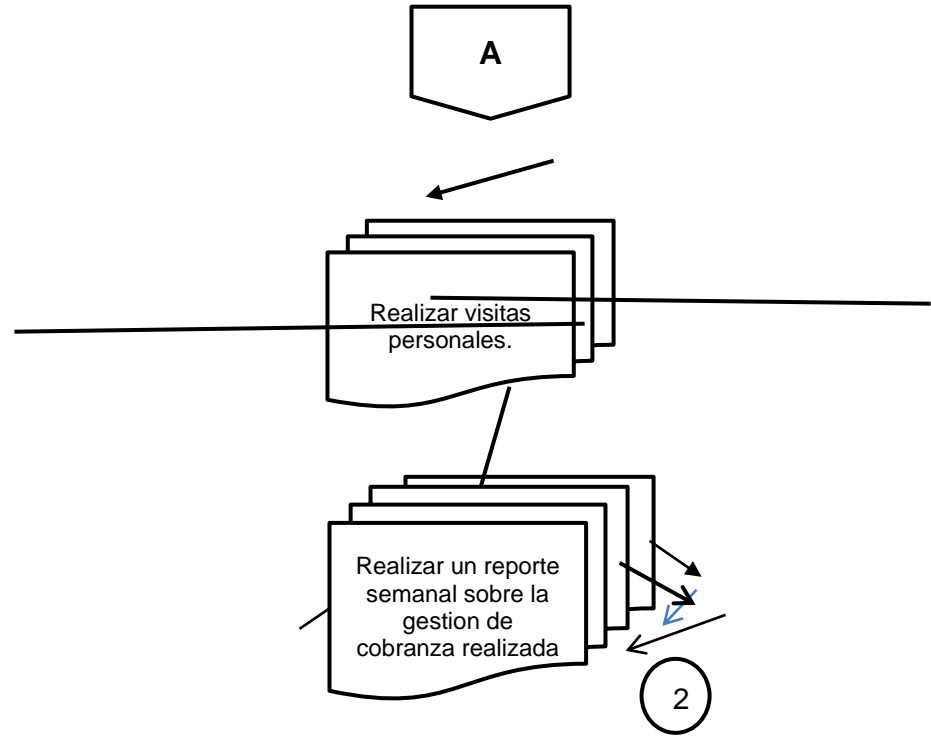
**B6**



OFICIAL DE  
COBRAZA

OFICIAL DE  
CREDITO

GERENTE  
SUCURSAL



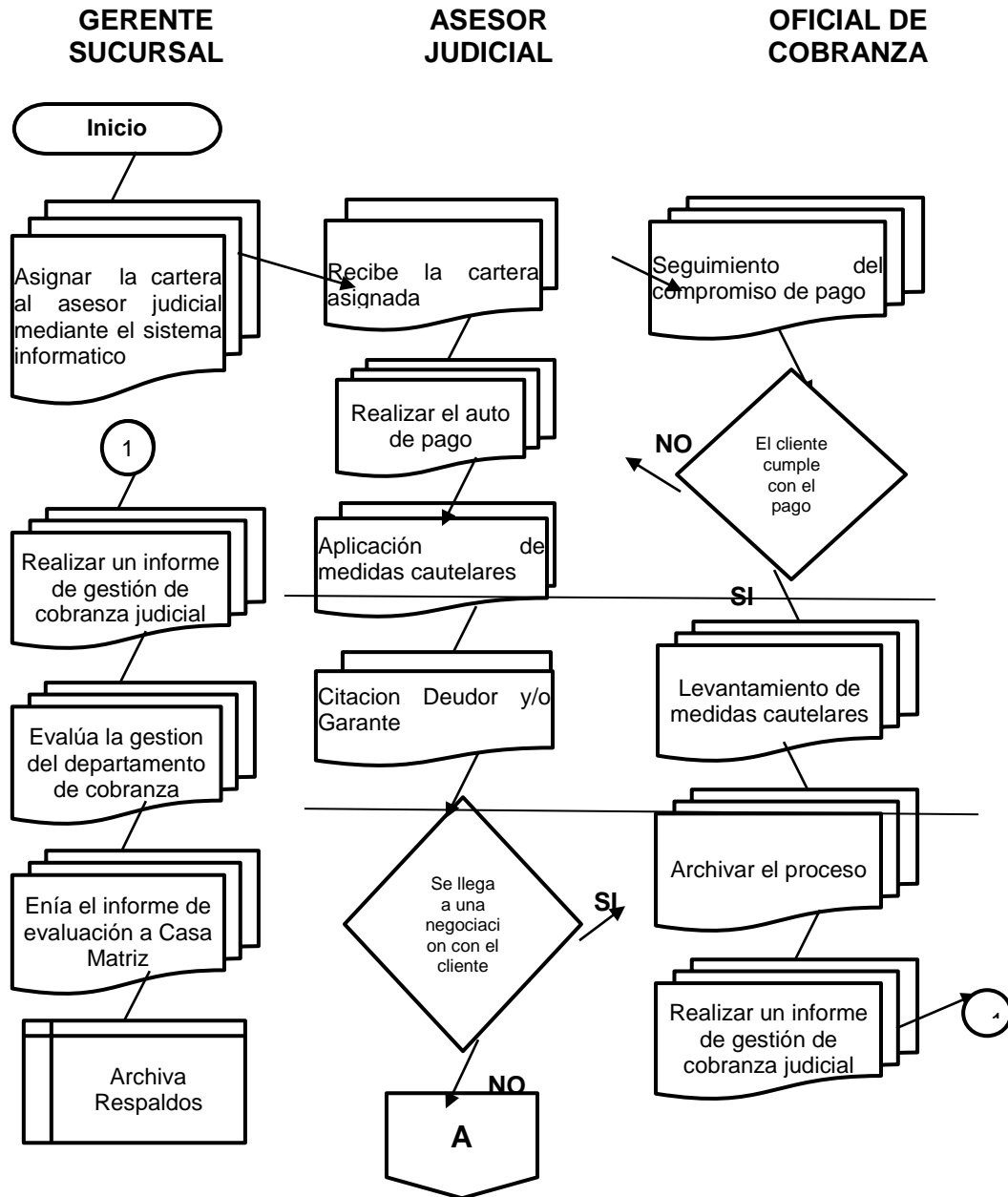


**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
 PROCESO DE COBRANZA COACTIVA**

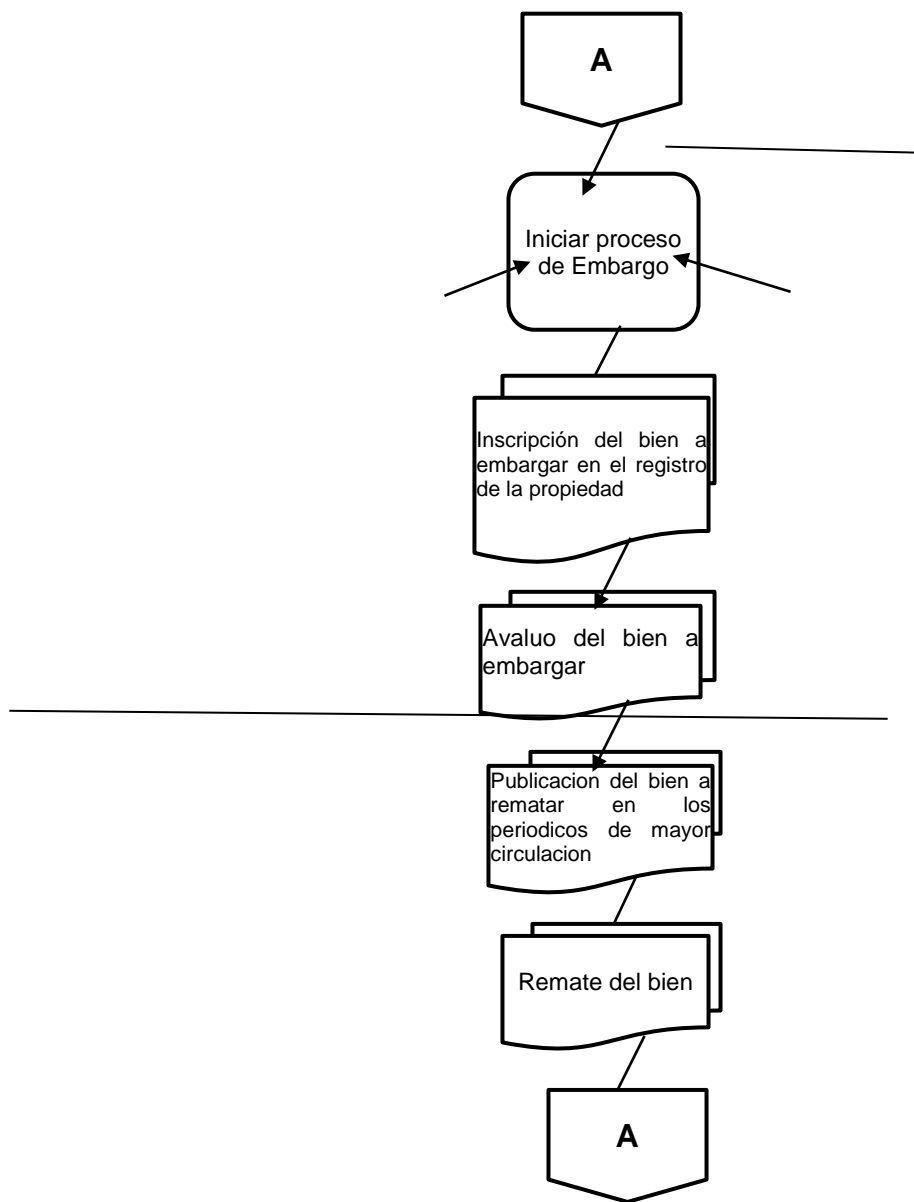
B7



**GERENTE SUCURSAL**

**ASESOR JUDICIAL**

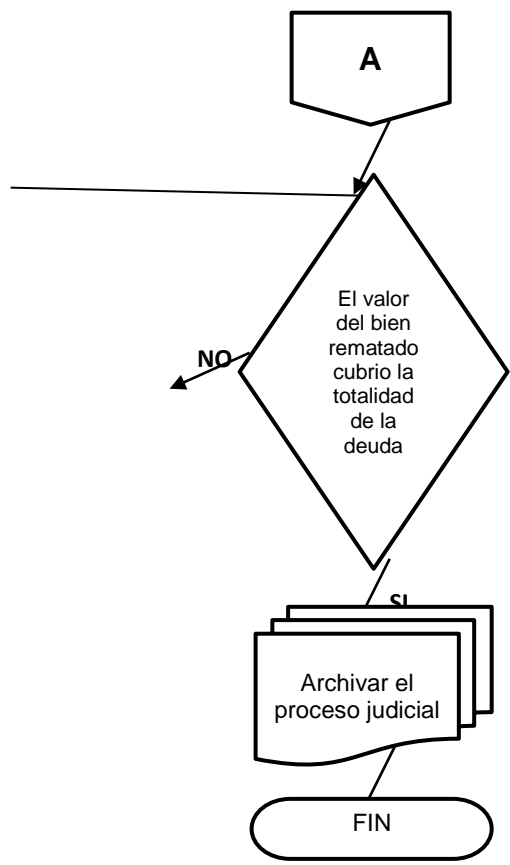
**OFICIAL DE COBRANZA**



GERENTE  
SUCURSAL

ASESOR  
JUDICIAL

OFICIAL DE  
COBRANZA







# FASE III

# DESARROLLO DE

# HALLAZGOS



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**HOJA DE HALLAZGOS**

C1

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSION	RECOMENDACIONES
Del presupuesto asignado para la recuperación de cartera por vencer 95%, vencida 14% y castigada 4% es \$ 5000,00 y se utilizó \$ 7800,00 lo que nos da como índice 64%.	El POA así como las políticas institucionales establecen que el presupuesto asignado para el cumplimiento de este objetivo operacional debe ser utilizado en un 100%.	Personal no recibió la capacitación adecuada para el desarrollo del proceso Presupuesto asignado fue insuficiente para la realización de este proceso	Incumplimiento de los objetivos establecidos	La falta de interés sobre la importancia de capacitación a los funcionarios y el Inadecuado análisis a la hora de asignar el presupuesto, genera que no se cumpla con lo planificado.	Planificar la capacitación continua del personal de la entidad. Que la asignación del presupuesto se realice en base al análisis del proyecto.



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**HOJA DE HALLAZGOS**

C1

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSION	RECOMENDACIONES
Índice de Cartera recuperada: Cartera por vencer: 71% Cartera Vencida : 9,16 Cartera Castigada: 1,30%	El objetivo planteado por la Institución a través del POA establece que el nivel de cumplimiento de recuperación de cartera debe ser de: Cartera por vencer 95%, cartera vencida 14%, y cartera castigada 4%.	El manual de Cobranza se encuentra desactualizado Desconocimiento y falta de divulgación del Manual o instructivo de cobranza como de las políticas internas.	Aumento del índice de morosidad Pérdida de recursos Incumplimiento de objetivos	La escasa información y comunicación, así como la falta de actualización de los manuales o instructivos del proceso de cobranza a todas las áreas involucradas por parte de los directivos, generan retrasos en los procesos.	Actualizar el manual del proceso de Cobranza y darlo a conocer a todos los empleados. Socializar las políticas así como el plan operativo anual a todos los niveles de la organización, para que el objetivo institucional se halle vinculado con los objetivos tanto departamentales como institucionales



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**HOJA DE HALLAZGOS**

C1

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSION	RECOMENDACIONES
Nivel de satisfacción del cliente 62%	De acuerdo con el POA y las políticas institucionales de la Institución se establece que el nivel de satisfacción del cliente debe ser del 90%	Los funcionarios desconocen sobre normas de atención al cliente. Demoras en los procesos, ocasionados por el desconocimiento del mismo.	Pérdida de clientes Disminución de la rentabilidad Deterioro de la imagen institucional	Falta de atención adecuada en los diferentes servicios que se brinda al cliente ocasiona su insatisfacción.	Socializar las políticas así como el plan operativo anual a todos los niveles de la organización, para que el objetivo institucional se halle vinculado con los objetivos tanto departamentales como institucionales



# FASE IV

# COMUNICACIÓN DE

# RESULTADOS

## BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI



### AUDITORÍA DE GESTIÓN

### INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

**Eco. Marco Rodrigo Mullo Mora**

**GERENTE COMERCIAL**

**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI**

Hemos practicado una auditoría de gestión al proceso de cobranza del “**Banco Nacional Fomento sucursal Machachi**” por el año 2012.

Es exclusiva responsabilidad de la administración la presentación, custodia y entrega de la información de la gestión de la misma.

Es mi obligación expresar opiniones y conclusiones sobre el cumplimiento de los objetivos, metas y programas del plan de gestión y resultados de la institución, así como de las estrategias para su ejecución eficiente y la oportuna toma de decisiones con el presente informé.

Realicé el trabajo de acuerdo con las normas de auditoría aplicables a la auditoría de gestión y con la metodología establecida por la Superintendencia de Compañías. Las normas de auditoría requieren que el trabajo se planifique y se lleve a cabo de tal manera que se obtenga una seguridad razonable si la institución se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos; el grado en que la administración ha cumplido los objetivos, metas y programas de manera eficiente, efectiva y económica; y si es confiable la información que sirvió de base para el cálculo de los indicadores de desempeño en la evaluación del plan de gestión y resultados.



Con base en los procedimientos de trabajo y con la evidencia obtenida, en el “**Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi**” se detalla a continuación la condición, criterio causa y efecto.

**Condición:**

- Índice de presupuesto utilizado: 64%
- Índice de cartera recuperada:
- Cartera por vencer: 71%
- Cartera vencida: 9.16%
- Cartera castigada: 1.3%
- Índice de clientes satisfechos: 62%

**Criterio:**

- El POA así como las políticas institucionales establecen que el presupuesto asignado para el cumplimiento de este objetivo operacional debe ser utilizado en un 100%.
- El objetivo planteado por la Institución a través del POA establece que el nivel de cumplimiento de recuperación de cartera debe ser de: Cartera por vencer 95%, cartera vencida 14%, y cartera castigada 4%.
- De acuerdo con el POA y las políticas institucionales de la Institución se establece que el nivel de satisfacción del cliente debe ser del 90%

**Causas:**

- El personal no recibió la capacitación adecuada para el desarrollo del proceso
- El presupuesto asignado fue insuficiente para la realización de este proceso



- El manual de Cobranza se encuentra desactualizado
- Desconocimiento y falta de divulgación del Manual o instructivo de cobranza así como de las políticas internas.
- Los funcionarios desconocen sobre normas de atención al cliente.
- Demoras en los procesos, ocasionados por el desconocimiento del mismo.

#### **Efectos:**

- Incumplimiento de los objetivos establecidos
- Aumento del índice de morosidad
- Pérdida de recursos
- Pérdida de clientes
- Disminución de la rentabilidad
- Deterioro de la imagen institucional

Es debido a esta razón que luego de haber culminado el examen de auditoría de gestión se ha llegado a determinar las siguientes conclusiones:

- La falta de interés sobre la importancia de capacitación a los funcionarios y el Inadecuado análisis a la hora de asignar el presupuesto, genera que no se cumpla con lo planificado.
- La escasa información y comunicación, así como la falta de actualización de los manuales o instructivos del proceso de cobranza a todas las áreas involucradas por parte de los directivos, generan retrasos en los procesos.
- La atención inadecuada en los diferentes servicios que se brinda al cliente ocasiona su insatisfacción.





Por lo que se recomienda lo siguiente:

- Planificar la capacitación continua del personal de la entidad.
- Asignar el presupuesto previo a un análisis.
- Actualizar el manual del proceso de Cobranza y darlo a conocer a todos los empleados.
- Socializar las políticas así como el plan operativo anual a todos los niveles de la organización, para que el objetivo institucional se halle vinculado con los objetivos tanto departamentales como institucionales.

MJTR AUDITORES \$ CONSULTORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.

Srta. Teresa Vásquez.

Machachi, 28 de Noviembre del 2013.

Machachi-Ecuador



---

# FASE V

## MONITOREO

### ESTRATÉGICO DE

### RECOMENDACIONES



---

## BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI



### AUDITORÍA DE GESTIÓN

### MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

#### OBJETIVO

Evaluar el nivel de cumplimiento de los funcionarios responsables del proceso auditado durante el año 2013, a las recomendaciones efectuadas por el auditor y analizar el grado de Avance de la implementación de los planes de acción comprometidos por los auditados.

#### ALCANCE

El seguimiento se realizará a todas las recomendaciones detalladas en el informe del auditor independiente.

#### EQUIPO AUDITOR

El equipo de auditoría encargado de realizar el seguimiento: Srta. Teresa Vásquez.


#### TIEMPO

El tiempo indicado para ejecutar esta acción es de 1 semana.




**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES**

RECOMENDACIÓN	COMPROMISO	PLAZO PARA LA IMPLEMENTACION	RESPONSABLES	FECHA
Planificar la capacitación continua del personal de la entidad.	Se definirá un cronograma para la capacitación en todas las áreas de la Institución.	2 meses	Gerente Comercial: Eco. Rodrigo Mullo.	2/12/2013
Que la asignación del presupuesto se realice en base al análisis del proyecto.	Se realizara un análisis previo a la asignación del presupuesto.	1 mes	Funcionarios de Crédito Funcionarios de Cobranza	01/01/2014
Actualizar el manual del proceso de Cobranza y darlo a conocer a todos los empleados.	Actualizar el manual de Cobranza	1 mes	Responsable de la Investigación: Srta. Teresa Vásquez	2/12/2013
Socializar las políticas así como el plan operativo anual a todos los niveles de la organización, para que el objetivo institucional se halle vinculado con los objetivos tanto departamentales como institucionales	Definir un plan de socialización la cual incluya a todos los funcionarios de la institución.	1 mes	Gerente Comercial: Eco. Rodrigo Mullo. Jefe Operativo: Ing. Maribel Reyes.	01/01/2014
Elaborado y revisado por: T.B.V.G.				

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

<b>DIRIGIDO A:</b>  <p style="text-align: center;"><b>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>DEPARTAMENTO DE COBRANZA</b></p>	
<b>TÍTULO:</b>  <p style="text-align: center;"><b>ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA GENERAL</b></p>	
<b>REVISADO POR:</b>	Ing. Eduardo Paredes  <b>TUTOR DE TESIS</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	Teresa Vásquez  <b>RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN</b>

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

## INTRODUCCIÓN


El presente manual de Procedimientos de cobranza se lo realiza con el objetivo de presentar una guía de referencia la cual contenga actividades óptimas y oportunas las mismas que sirvan de apoyo para que los funcionarios realicen las gestiones de cobranza de manera adecuada.

La administración de la cobranza se encuentra entre las actividades más duras de realizar, es por eso que es necesario que la institución cuente con un sistema de cobranzas útil.

En el presente Manual se detallaran las políticas actualizadas de cobranza, estas serán complemento de la planificación estratégica definida a través de metas, objetivos y presupuestos, a fin de aumentar el valor del patrimonio en beneficio de todos los funcionarios y clientes de la Institución.


Este documento constituye un elemento vital para todas las áreas involucradas en el proceso de cobranza, en cada una de sus instancias, lo que no implica el sometimiento constante a disposiciones rígidas, sino todo lo contrario, la política se establecerá en sus factores básicos, pero será examinada constantemente a la luz de las cambiantes circunstancias.

El Manual permite precisar las funciones y relaciones de cada persona involucrada en las actividades de cobranza para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad de trabajos y detectar omisiones. Al contar con una adecuada definición de responsabilidades, se puede lograr una correcta ejecución de las labores asignadas y propiciar la uniformidad en los procesos de trabajo.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

## ÍNDICE

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA GENERAL .....</b>	<b>162</b>
1.1. Objetivo General .....	164
1.2. Objetivos Específicos.....	164
1.3. Base Legal.....	164
1.4. Glosario de Términos.....	165
1.5. Cobranza Preventiva .....	167
1.6. Cobranza Extrajudicial .....	167
1.7. Cobranza Judicial .....	168
1.8. Castigo de Créditos .....	169
1.9. Devolución de créditos asignados a crédito normal.....	169
1.10. Comités de Mora .....	169
1.11. De la cesión de pago .....	170
1.12. De la renegociación de deudas. ....	170
<b>FLUJO GRAMAS .....</b>	<b>171</b>
2.1. Cobranza Preventiva .....	171
2.1.1. Descripción narrativa del Proceso de cobranza preventiva	172
2.2. Proceso de Cobranza Persuasiva .....	174
2.2.1. Descripción narrativa del Proceso de cobranza persuasiva	176
2.3.1. Descripción narrativa del Proceso de cobranza coactiva ...	182
2.4. Descripción narrativa del Proceso Comité de Mora .....	186
2.5. Proceso Castigo de cartera .....	187
2.6. Proceso Cobranza fuera de la Sucursal .....	188
2.7. Proceso notificaciones .....	190
2.8. Proceso Renegociación de deudas .....	191
<b>FORMULARIOS .....</b>	<b>192</b>
3.1. Ejemplo de notificación .....	192
3.2. Ejemplo de Auto de Pago .....	193
3.3. Ejemplo de Oficios para aplicar medidas cautelares .....	196
3.4. Ejemplo de boleta de citación .....	198
3.5. Ejemplos de oficio para el registro de la propiedad y Agencia nacional de tránsito.....	200

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA GENERAL**

### **GENERALIDADES**


En el plan estratégico del Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi, constan objetivos y metas para cada proceso a realizar, los mismos que se deben cumplir al 100%, para el desarrollo financiero y económico de la Institución.

La cobranza es una función que los funcionarios de la banca pública o privada ponen en operación cuando los clientes no han cumplido con sus obligaciones de manera voluntaria y oportuna.

No podemos olvidar que cada caso tiene sus propias particularidades que ameritan un tratamiento procesal individualizado acorde principalmente con las características del crédito, garantías y de los propios deudores, teniendo en cuenta siempre que somos una banca creada para el desarrollo del pueblo ecuatoriano.

Este documento recoge políticas, procedimientos y la metodología que deben ser aplicadas para una gestión de cobranza efectiva y adecuada de acuerdo a los diferentes niveles, etapas o tramos en que se encuentren estas operaciones.



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

### 1.1. OBJETIVO GENERAL

- El presente manual tiene por objetivo normar las operaciones que se originen por concepto de cobranzas, mantener un control y seguimiento oportunos, adecuados y gestionar las operaciones de crédito en mora. con el fin de mejorar y fortalecer el proceso, disminuyendo así gastos innecesarios y aumentar la rentabilidad.

### 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS


- Disminuir la brecha de pago del cliente con el mejoramiento de los procesos de recuperación de cartera
- Incrementar la recuperación de cartera por vencer, vencida y castigada con la inclusión de procedimientos eficientes.
- Mejorar todos los procesos de gestión de cobranzas.

### 1.3. BASE LEGAL

Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento

Reglamento Interno de Crédito

El Banco Nacional de Fomento en aplicación de lo dispuesto en los artículos 142 y siguientes de su ley Orgánica y con sustento en los artículos del Código de procedimiento Civil, tienen el ejercicio de la jurisdicción coactiva. El señor gerente General ejerce esta jurisdicción a nivel nacional, pudiendo delegarla mediante simple oficio a cualquier funcionario o empleado del Banco, con el fin de recaudar los valores que se adeudan a la Institución como consecuencia de la concesión de los créditos a sus clientes.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

#### 1.4. GLOSARIO DE TÉRMINOS


**Cobranza.-** Son todos los tipos de gestión que involucran la recuperación de dinero producto de los créditos concedidos y que han sobrepasado la fecha de vencimiento de sus obligaciones.

**Cobranza Preventiva** Es la gestión que permite antes del vencimiento de una obligación recordar a los socios la fecha oportuna de pago de sus obligaciones.

**Cobranza Extrajudicial.-** Es la gestión de cobranza que se realiza desde el primer día de vencimiento de aquellas obligaciones que no han sido canceladas o de aquellas que han sido canceladas parcialmente.

**Cobranza Judicial.-** Es la gestión de cobranza que se realiza sobre aquella cartera que ha incumplido con políticas establecidas por la Institución sobre la administración de créditos y que necesite la instrumentación de un proceso legal para su recuperación.

**Crédito en Mora.-** Se define como mora aquel crédito, dividendo(s) o cuota (s) no cubiertos en la fecha de exigibilidad.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

## POLITICAS GENERALES

Se establece tres tipos de gestión de cobranza, de acuerdo a la madurez de la cartera vencida:

- Cobranza preventiva.- (Socios cuyo historial crediticio presentan atrasos de pago)
- Cobranza Extrajudicial.- (Préstamos, cuotas o dividendos vencidos de 1 a 90 días).
- Cobranza Judicial.- Préstamos, cuotas o dividendos vencidos superiores a 90 días o cuando por algún motivo se declare a la obligación de plazo vencida).


El área de cobranzas comunicará a los clientes que se encuentran en mora de la siguiente forma:

- Llamadas telefónicas.
- Visitas de Campo (domicilio o trabajo)
- Notificaciones.

Todo crédito que incurra en mora, se sujetará al cobro de intereses de mora, gastos de recuperación de cartera, gastos administrativos, honorarios, tasas judiciales entre otros.

Los acuerdos de pago extrajudiciales deberán concretarse en máximo 48 (cuarenta y ocho) horas posteriores al contacto con el cliente.

La calificación y provisión de los créditos otorgados por el Banco se sujetarán a lo dispuesto por el organismo de control, de acuerdo al tipo de cartera y los días que se encuentre en mora.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

Todo crédito que no cumpla con las definiciones constantes en el (pagare) o contrato de Mutuo y previo análisis del área de Cobranzas, será sujeto de iniciar la acción legal pertinente.

El Jefe de Cobranzas analizará los saldos de cartera vencida y de acuerdo a su maduración propondrá por escrito a través de informe al Gerente Comercial los mecanismos opcionales que tiendan a recuperar la misma bajo esquemas de reestructuración o refinanciamiento de los créditos.

## **POLÍTICAS ESPECÍFICAS**

### **1.5. COBRANZA PREVENTIVA**


Se efectuará en aquellos clientes que consten el archivo de vencimientos. Realizarán la gestión de cobranza preventiva en operaciones de créditos nuevas los Asesores de Microcrédito.

La cobranza preventiva se realizará únicamente por vía telefónica, dándose prioridad a las fechas donde existen mayores vencimientos. El contacto será con mínimo 48 (cuarenta y ocho) horas de anticipación a la fecha de vencimiento (considerar fines de semana y feriados).

### **1.6. COBRANZA EXTRAJUDICIAL**

El personal de Crédito y Cobranza realizarán la gestión de cobranza extrajudicial de acuerdo a los niveles establecidos y bajo supervisión y responsabilidad del Jefe de Cobranzas.

La cobranza extrajudicial utilizará: la vía telefónica, notificaciones en visitas de campo, notificaciones vía fax, entrevista personal, mensajes a celular.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

Si no es localizado el deudor principal se comunicará al cónyuge / garantes informándoles la obligación de cumplir con los pagos adeudados.

### **1.7. COBRANZA JUDICIAL**


A partir de los 90 (noventa) días de mora, todo crédito será asignado a un Asesor de Cobranza Judicial (Abogado Externo), considerando que el monto mínimo para realizar una acción legal será de \$500 (quinientos dólares). Aquellas cuentas con saldo de entre \$100 (cien dólares) y \$499 (cuatrocientos noventa y nueve dólares) serán gestionadas por el oficial de Cobranza Judicial de forma extrajudicial.

Previa a la cobranza Judicial se negociará el pago de forma extrajudicial.

Para realizar la cobranza judicial se utilizarán las herramientas de gestión extrajudicial y en todos los casos se aplicará las acciones legales permitidas por la Ley a fin de recuperar los pagos.

Todo crédito en el cual se ha iniciado una acción judicial (demanda) y donde se ha asignado un número de juicio y Juzgado no podrá ser devuelto a trámite normal, el proceso legal se mantendrá hasta la cancelación total de la operación. Si existiera un convenio de pago por escrito entre las partes se detendrá el proceso judicial en la instancia en que se encuentre el mismo, en caso de incumplimiento se continuará con el trámite legal.

Los convenios de pago de todas las cuentas que se encuentren en trámite legal únicamente serán coordinados entre el área de cobranzas y el cliente. Esta gestión deberá ser registrada para su monitoreo y control. Entendiéndose que esta última acción no implica que se deje de realizar el seguimiento permanente a acciones tendientes a la recuperación.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

## **1.8. CASTIGO DE CRÉDITOS**

La Gerencia de Negocios aprobará los créditos a ser castigados, de conformidad con lo que establece la Superintendencia de Bancos

No se podrán castigar créditos vinculados

## **1.9. DEVOLUCIÓN DE CRÉDITOS ASIGNADOS A CRÉDITO NORMAL**

Las cuentas que se encuentren en trámite extrajudicial asignado a un abogado y que sean devueltas a trámite normal, no aplicará el cobro de honorarios.


Para que un crédito asignado a un Asesor de Cobranza judicial (Abogado Externo), sea devuelto al área de crédito a trámite normal, deberá estar al día en sus obligaciones y que el Asesor de cobranza judicial asignado haya evaluado los pagos de tres meses subsiguientes de la obligación de crédito en forma puntual.

Las obligaciones que retornaron a la administración normal de crédito, quedan condicionadas para que, en el caso de reincidir en mora en una de sus cuotas, se proceda a iniciar inmediatamente el cobro por la vía judicial hasta el pago total de la obligación.

## **1.10. COMITÉS DE MORA**

En el Banco Nacional de Fomento se realizara un comité de mora, el mismo tiene como objetivo dar un seguimiento permanente a las operaciones en mora y tomar las decisiones correctivas que ameriten.

Estos Comités deben reunirse de forma obligatoria cada semana y tendrán un seguimiento a su cumplimiento y a resoluciones adoptadas por

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

parte del área de Cobranzas quien informará sobre las acciones correctivas realizadas y las que ameriten realizarse.

El comité de mora estará conformado por los Asesores quienes lo presidirá, el Jefe de Cobranza, el Gerente Comercial, o a su vez el responsable de cada oficina; se designará un secretario de este Comité

El comité se reunirá obligatoriamente una vez por semana, en cada oficina, se levantará un Acta, en la que se recopile las actividades realizadas, con firmas de responsabilidad de los integrantes del Comité, incluyendo las conclusiones y recomendaciones.

#### **1.11. DE LA CESIÓN DE PAGO**

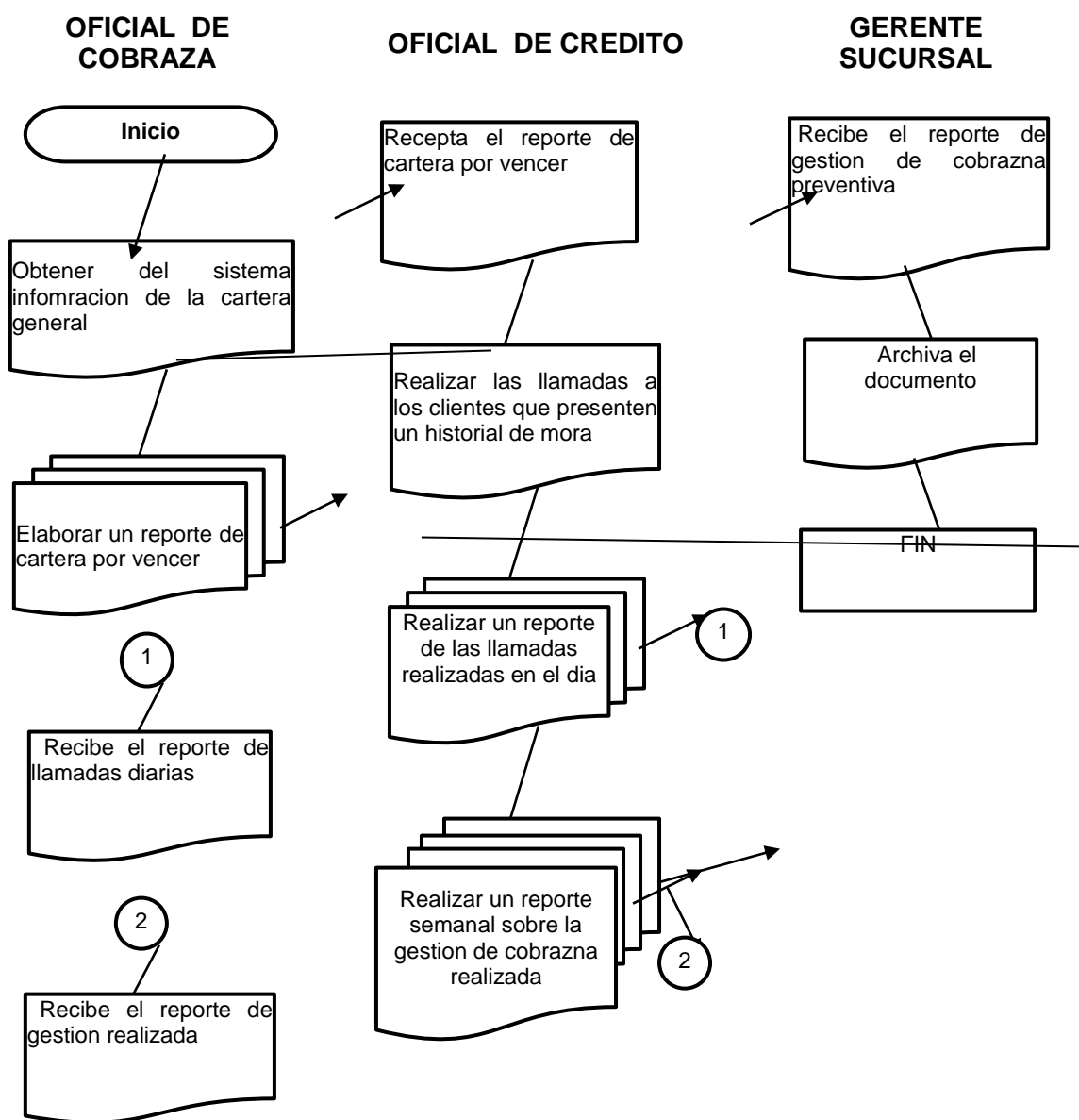
Se aceptará como cesión de pago de deudas bienes inmuebles y vehículos, previo a esta aceptación deberá existir el criterio por escrito de un perito evaluador independiente del Banco Nacional de fomento y ser analizado y aprobado por el Departamento de Cobranzas del mismo.

#### **1.12. DE LA RENEGOCIACIÓN DE DEUDAS.**


Se podrá realizar renegociación de deudas de los créditos vencidos cuya capacidad de pago de los clientes sea diferente de la que tuvo al momento del otorgamiento del crédito de esta forma evitaremos el vencimiento y el incremento del indicador de mora, este proceso será realizado por el jefe de cobranzas con la aprobación y supervisión del jefe nacional de microcrédito.

## FLUJO GRAMAS

### 2.1. COBRANZA PREVENTIVA






	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

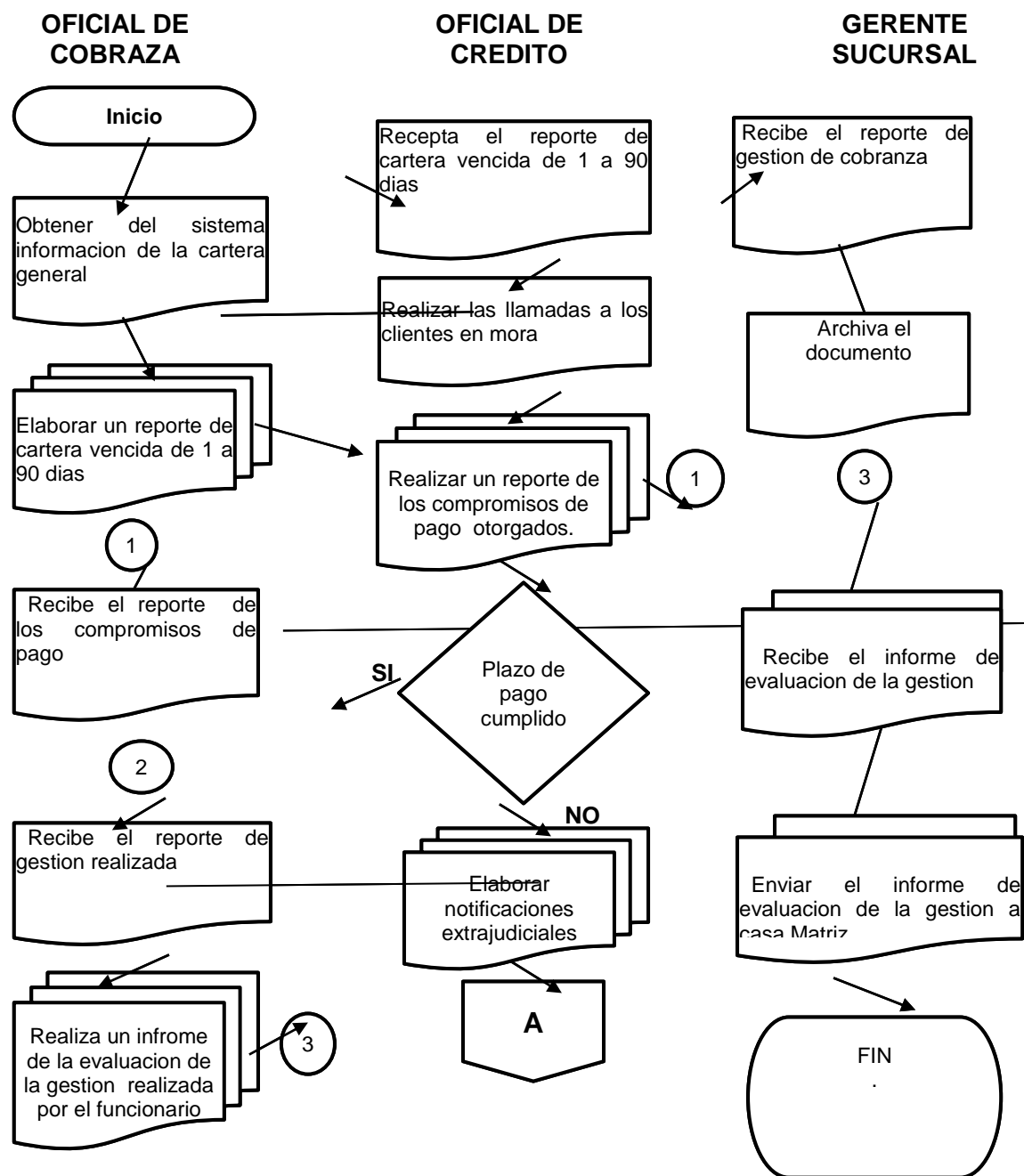
### 2.1.1. Descripción narrativa del Proceso de cobranza preventiva

Nº	Responsable	Actividad
1	Oficial Cobranza de	Obtiene el reporte de créditos por vencer, del sistema de manera mensual, y enviarlo a cada uno de los asesores de crédito.
2	Asesor Crédito de	Recibe el reporte de cartera por vencer y da prioridad a los clientes que tengan un historial moroso.
3	Asesor Crédito de	<p>Realiza la gestión de cobranza preventiva comunicándose telefónicamente con los clientes con el siguiente script:</p> <p>BUENOS..... (Días, tarde, noches) LE SALUDA..... (Nombre de quien realiza la llamada) DEPARTAMENTO DE .....DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO</p> <p>EL MOTIVO DE ESTA LLAMADA ES RECORDARLE QUE LA CUOTA DE CRÉDITO QUE MANTIENE CON NUESTRA INSTITUCIÓN SE VENGE EL DIA..... (Fecha de vencimiento).</p> <p>LE PEDIMOS MUY COMEDIDAMENTE SE ACERQUE A CUALQUIERA DE NUESTRAS OFICINAS A REALIZAR EL PAGO CORRESPONDIENTE.</p> <p>UN BUEN..... ( Días, tarde, noches) ESPERAMOS SU PAGO</p> <p>En todas las llamadas telefónicas de recuperación de cartera vencida se enfatizará al socio que la situación de mora influye negativamente en su record crediticio dentro del Sistema Financiero Nacional.</p>

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

Nº	Responsable	Actividad
4		Elabora un reporte mensual de llamadas incluyendo observaciones del pre cobro y lo remite a Jefe de Cobranzas.
5	Jefe Cobranzas de	Realiza un reporte mensual acerca de la gestión de cobranza preventiva y lo envía al Gerente Comercial

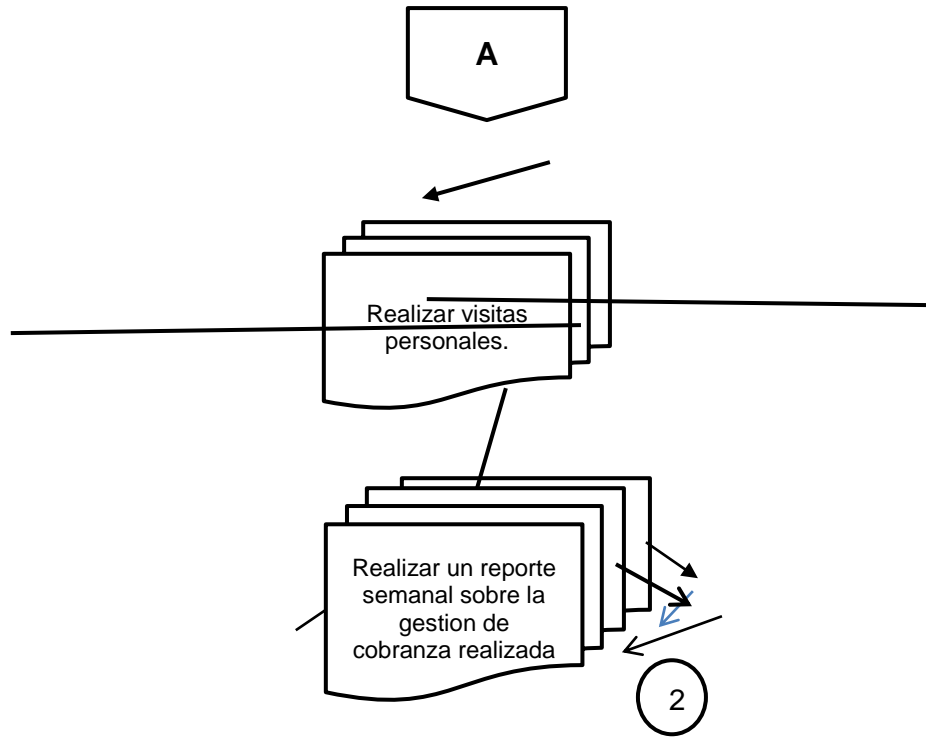
## 2.2. PROCESO DE COBRANZA PERSUASIVA



**OFICIAL DE COBRAZA**

**OFICIAL DE CREDITO**


**GERENTE SUCURSAL**




	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

### 2.2.1. Descripción narrativa del Proceso de cobranza persuasiva

Nº	Responsable	Actividad
1	Asistente de Cobranza	Obtiene del sistema de crédito el archivo de crédito vencido, elabora un reporte de cartera vencida de 45 a 90 días y lo envía al asesor de crédito que corresponda.
2	Jefe de Cobranza	Recibe el reporte de cartera vencida realiza las gestiones telefónicas, y registra los compromisos de pago de cada cliente. El reporte lo envía al asesor de cobranza.
3	Asesor de cobranza	Se hace el seguimiento de los compromisos de pago
4	extrajudicial	Si el cliente no cumplió con su compromiso de pago, elabora notificaciones en base al reporte de vencimientos del sistema y realiza visitas personales a clientes cuyos saldos de capital generan un alto riesgo para la institución.
5	Asistente de Cobranza	Efectúa el seguimiento confirmando el cumplimiento de compromisos de pago efectuados entre el Asesor de cobranzas y los clientes en mora.
6	Asesor cobranza extrajudicial	<p>Aplica estrategia necesaria de gestión para realizar la recuperación de cartera vencida, a través de gestión telefónica y/o visitas de campo a deudor, garantes y referencias.</p> <p>En todas las llamadas telefónicas de recuperación de cartera vencida se enfatizará al socio que la situación de mora influye negativamente en su record crediticio dentro del Sistema Financiero Nacional.</p>

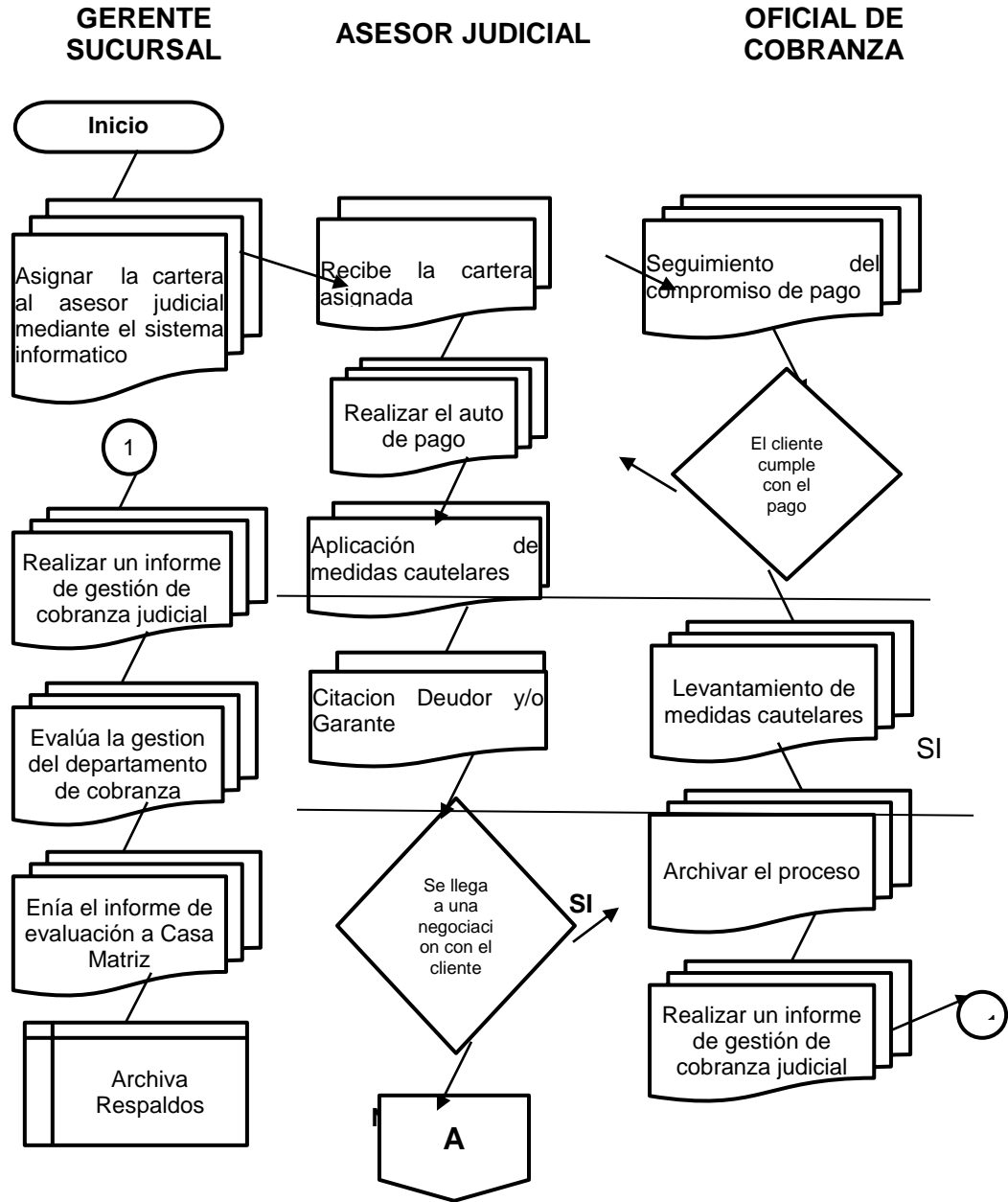
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

Nº	Responsable	Actividad
		Dentro del período asignado para la gestión de cobro deberán insistir las veces que sean necesarias hasta que se efectivicen los pagos de las cuotas que se encuentran en mora, la labor realizada se registrará en el sistema, la misma que será evaluada periódicamente por el Jefe de Cobranzas en una bitácora diaria.
7		Identifica causas de no pago y análisis de carácter del deudor. Emite un reporte mensual e incluye observaciones de las operaciones que a su criterio sean mal otorgadas, envía al Jefe de Cobranzas
8		Realiza gestión de recuperación de acuerdo a las cuentas que presentan un mayor riesgo de incremento de saldo de cartera improductiva a fin de disminuir el mismo. La gestión de cobranza extrajudicial debe ser registrada y dejar constancia en la bitácora con firma de responsabilidad, a fin de realizar los seguimientos respectivos.
9		Realiza análisis de productividad de la gestión del Oficial Extrajudicial de forma semanal
10	Jefe de Cobranza	Aquellas cuentas impagas cuya mora sea inferior a 120 días o el monto sea inferior a \$500(quinientos dólares), se evalúa y se reasigna al Oficial de Cobranza Extrajudicial para gestión
11		Aquellos créditos impagos superiores a una mora de 90 días o cuyo monto sea igual o

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

Nº	Responsable	Actividad
		mayor a \$500 (quinientos dólares), es asignado al Asesor de Cobranzas Judicial
12		Semanalmente el Jefe de Cobranzas en base a los resultados de recuperación obtenidos, evaluará de forma integral la efectividad de la cobranza con el objeto de tomar acciones pertinentes e incluirlas en la priorización de la recuperación. Envía los reportes al Gerente comercial para que este lo envíe a casa matriz.

### 2.3. Flujo grama: Proceso de Cobranza Coactiva

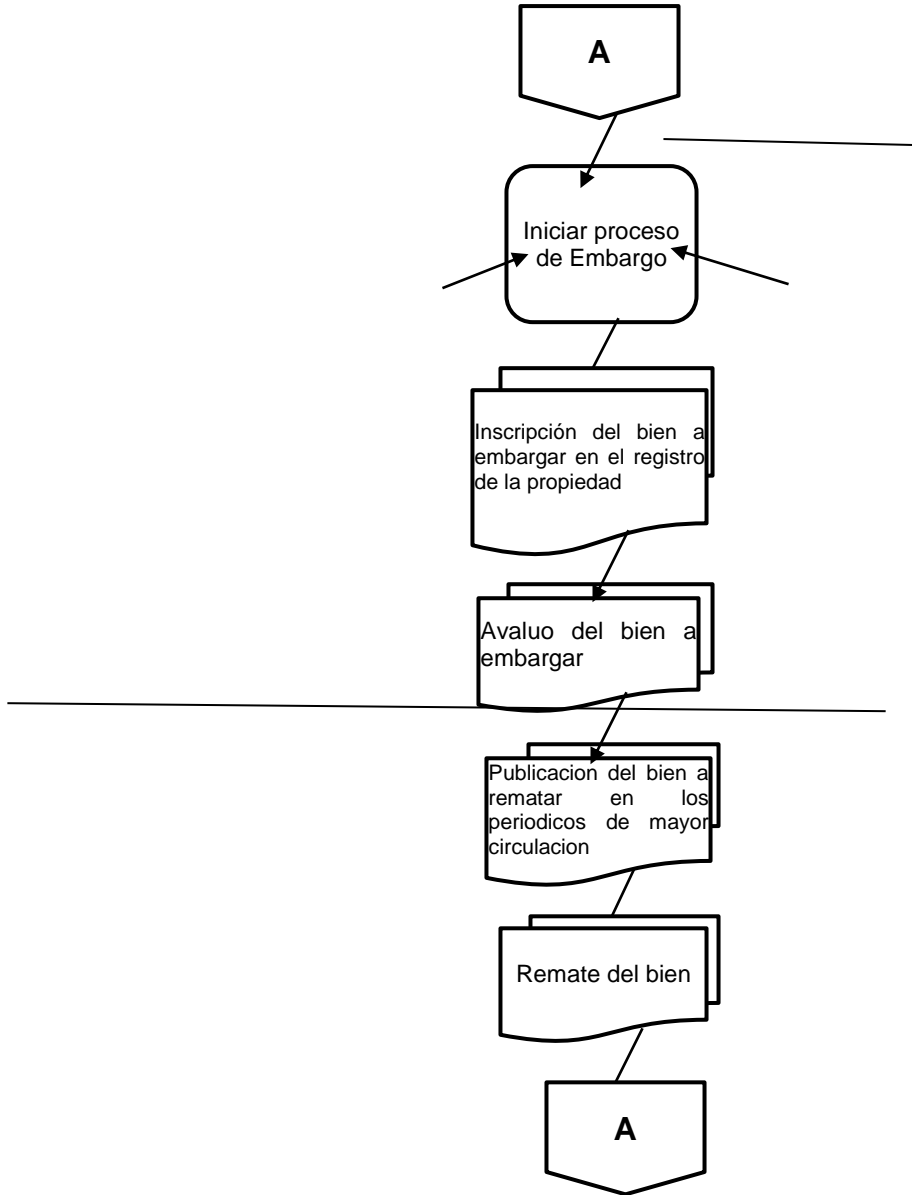




**GERENTE SUCURSAL**

**ASESOR JUDICIAL**

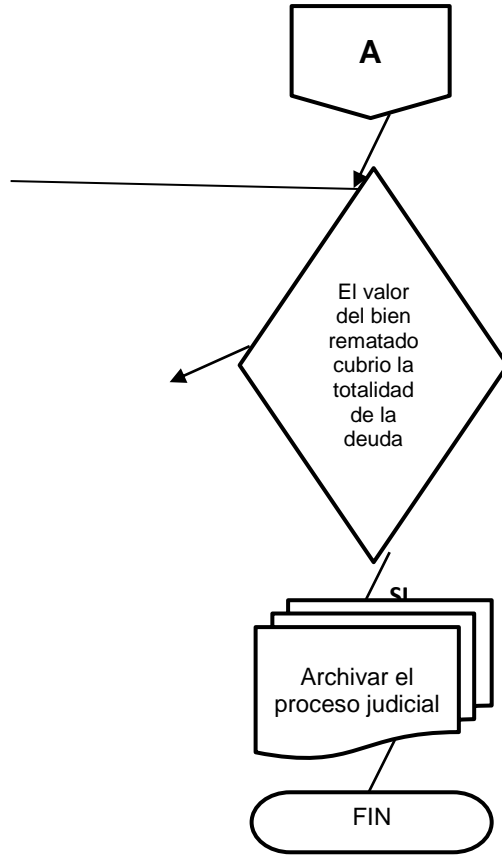
**OFICIAL DE COBRANZA**




**GERENTE  
SUCURSAL**

**ASESOR  
JUDICIAL**


**OFICIAL DE  
COBRANZA**



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

### 2.3.1. Descripción narrativa del Proceso de cobranza coactiva


Nº	Responsable	Actividad
1	Gerente Comercial	Asigna a través del sistema, las cuentas que deben ser manejadas por los asesores de cobros judiciales, a estos créditos se les cargara sobre el capital el 10% por recuperación judicial y adicional todos los recargos y gastos judiciales en los que se incurran para obtener la recuperación.
2	Asesor de Cobranza Judicial	Recibe la Cartera asignada, Ingresa al módulo COBRANZAS y obtiene cartera de clientes vencidas
3		Realiza el auto de pago y realizar los oficios dirigidos a los diferentes organismos de control para aplicar las medidas cautelares al deudor y garantes.
4		Se ubica al socio y/o garantes y se procede a citarlos, la citación se la hace de manera personal, por boletas y si no se logra localizar al deudor y/o garantes se procede a citar por la prensa (Art 82 C.P.C. costo de cada Publicación entre \$160-\$200 ) , la citación debe ser realizada por un citador este lo designa el asesor judicial teniendo en cuenta que al citador se le debe pagar lo siguiente: Pago Citador USD Cantón \$10, Fuera Cantón \$20, Fuera Provincia \$ 30 Pago Citador por boleta USD Cantón \$5, Fuera Cantón \$10, Fuera Provincia \$20

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42


Nº	Responsable	Actividad
5		<p>Transcurridos los 3 días después de haber citado, y si aún no se llega a un convenio de pago con el deudor y/o garantes, se inicia el proceso de embargo, primero se procede a embargar las cuentas que fueron retenidas (si existiera dinero en las cuentas retenidas del deudor y/o garantes), este embargo de cuentas lo realizara un depositario judicial designado por el asesor de cobranzas judicial, por cada cuenta embargada se le cancelara \$7.</p> <p>Si en los tres días después de haber citado el deudor y/o garantes se acercan a la institución y se llega a un convenio el proceso se suspende y pasa a manos del oficial de cobranza, el cual, debe realizar el seguimiento cuidando de que las fechas del compromiso de pago sean cumplidas, en caso de que el deudor y/o garantes cumplan con el compromiso y se pongan al día en su obligación el oficial de cobranza levanta medidas cautelares y archiva el proceso, en caso de incumplimiento del compromiso el proceso pasa al asesor judicial y se continua con el proceso de embargo.</p>
6		<p>El asesor de cobranzas judicial realiza la inscripción del bien inmueble a embargar en el registro de la propiedad (Por cada bien inmueble registrado se cancela \$18).</p>
7		<p>Se procede a realizar el avalúo pericial del bien inmueble a embargar, este lo realizara un perito</p>

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

Nº	Responsable	Actividad
		designado. Teniendo en cuenta los siguientes pagos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de honorarios perito, Hasta \$10.000, Dentro del Cantón \$45, Fuera del Cantón \$ 105</li> <li>• Pago de honorarios perito, Mayores \$10.000, Dentro del Cantón \$55, Fuera del Cantón \$ 115</li> </ul>
8		Se procede a publicar por tres veces en los periódicos de primera instancia y en las afueras de la institución el remate del bien embargado, en la publicación se hará constar la extensión, la ubicación, los linderos, el precio del avalúo, y los demás detalles que se consideren necesario.  La publicación de los avisos se hará mediando el término de ocho días, por lo menos, de uno a otro,  Y del último de ellos al día señalado para el remate.
9		Si el socio ha cumplido con el acuerdo de pago, devuelve el Crédito en trámite judicial al área de crédito para trámite normal (Ver Proceso de Devolución De Crédito En Trámite Judicial Al Área De Crédito)
10		Si el valor del bien rematado cubre la obligación con el banco, se cancela medidas y se archiva el proceso, si por consiguiente el valor del bien rematado no cubre la obligación vencida,


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

Nº	Responsable	Actividad
		continua el proceso pudiendo llegar a un juicio de insolvencia.
11	Oficial de Cobranzas	Semanalmente el oficial de cobranzas realizara un informe sobre las gestiones de cobranza judicial que se están realizando, y lo envía al gerente comercial.
12	Gerente Comercial	Recibe el informe y evalúa la gestión que se está realizando, archiva los informes semanales y los envía mensualmente a Casa Matriz.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

### 2.3. DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO COMITÉ DE MORA


Nro.	Responsable	Actividad
1	Gerente Sucursal	Convoca a Comité de Mora
2	Presidente del Comité	Designa secretario del Comité, quien será el encargado de levantar actas.
3	Comité	Analiza las operaciones crediticias con problemas considerando los criterios de monto, tipo de cartera, antigüedad de atraso, historial de pago, monto de cartera que no devenga intereses como puntos principales, así como los que a criterio de quien preside el Comité justifica su análisis.
4	Secretario del Comité	Levanta Acta en la que se recopila las actividades realizadas incluyendo conclusiones y recomendaciones
5	Comité	Cada uno de los integrantes firma Acta donde se refleja su responsabilidad.
6	Secretario del Comité	Remite vía correo electrónico una copia del Acta al Jefe de Cobranzas con copia al Jefe de Microcrédito, estas actas servirán de soporte para el comité general de mora de la Fundación.
7		Realiza el seguimiento al cumplimiento y a las resoluciones adoptadas en el Comité y emite un reporte al Jefe de crédito.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

## 2.4. PROCESO CASTIGO DE CARTERA

Nº	Responsable	Actividad
1	Jefe de cobranza	Obtiene del sistema el archivo de toda la cartera vigente. Depura todas las cuentas a castigar de acuerdo a exigencias y /o requerimientos de la Institución.
2		Elabora el archivo de las cuentas a castigar y cuadros de resumen acerca de la cartera a castigar
3		<p>Envía (al cierre de trimestre) la información de las cuentas a castigar así como los cuadros de resumen a la Directora General y al Jefe de Microcrédito.</p> <p>Presentará un informe escrito que contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créditos a ser castigados incluyendo el capital, intereses y valores registrados en cuentas por cobrar</li> <li>• Resumen de los valores recuperados correspondiente a créditos castigados.</li> </ul>
4	Gerente de Negocios	Vía correo electrónico envía aprobación de castigo de cartera
5	Jefe de cobranza	Envía archivo aprobado con cuentas a castigar al departamento de sistemas para que proceda a realizar el castigo. Remite el respectivo informe a de cartera castigada a Contabilidad
6	Contabilidad	Verifica que el castigo se haya contabilizado correctamente
7	Jefe de cobranza	Envía archivo a sistemas con el informe detallado de las operaciones castigadas.




	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42


Nº	Responsable	Actividad
		Mantendrá un archivo físico con los respaldos de los castigos realizados

## 2.5. PROCESO COBRANZA FUERA DE LA SUCURSAL

Nº	Responsable	Actividad
1	Asesor Judicial / Cobranza Crédito	Solicita al Jefe de Cobranzas o Gerente de sucursal un número determinado de recibos para realizar la cobranza fuera de oficina.
2	Jefe de Cobranza / Gerente sucursal	Registra los números de los comprobantes entregados al solicitante en el formulario Control de Comprobante de Pago y solicitada la firma respectiva.
3	Asesor Judicial / Cobranza/ crédito	En campo, ubica el domicilio o lugar de trabajo del titular de cuenta o garante y realiza gestión de cobro
4		Llena el comprobante de pago pre enumerado de acuerdo con el efectivo y/o cheque receiptado del cliente, y solicita su firma.
5	Cliente	Entrega dinero y/o cheque a Asesor Judicial / Extrajudicial/ Microcrédito.
6	Asesor Judicial / Cobranza/ Microcrédito	Registra su firma y nombre en el comprobante de pago y entrega el original al cliente, las copias las guarda para realizar el proceso de ingreso de valores en caja.
7		Llena hoja de ruta detallando el cobro realizado
8		Procesa en la caja los valores receiptados por parte del cliente máximo 24 horas después de haberse efectuado el cobro.


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

Nº	Responsable	Actividad
9	Oficial de Cobranza	Llena papeleta de depósito con el número de cuenta de Fundación Alternativa y solicita se envíe a realizar el depósito, y luego con el comprobante solicita al área de contabilidad se proceda con el pago al crédito respectivo.
10	Jefe de Cobranza / Gerente	Devuelve los formularios no utilizados al Coordinador de Cobranzas o Jefe de Oficina, procesa el descargo en el formulario Control de Comprobante de Pago
11	sucursal	Valida las secuencias numéricas de los formularios entregados versus receptados e ingresa a custodia

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

## 2.6. PROCESO NOTIFICACIONES

Nº	Responsable	Actividad
1	Jefe de Cobranza	Determina los lugares a los cuales se va a realizar las notificaciones. Asigna al Oficial de Cobranzas que será el encargado de entregar las notificaciones
2	Asesor de Cobranza Judicial/ Oficial de Cobranza	La entrega de las notificaciones escritas a los socios en mora, se las realizará con visitas personales de los Asesores de cobranzas judicial / oficial de cobranza Se dirige al lugar asignado, entrega las notificaciones, llena la hoja de ruta y recaba la firma (observaciones) de los socios o la persona que recibió la notificación. En caso de que la persona a quien se le solicita no quiera dar información deja constancia con un comentario en la hoja de ruta
3		Retorna a la oficina y entrega la hoja de ruta al Jefe de Cobranzas
4	Jefe de Cobranza	Valida la documentación recibida y entrega a Asistente de Cobranzas para el archivo correspondiente

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

## 2.7. PROCESO RENEGOCIACIÓN DE DEUDAS

Nº	Responsable	Actividad
1	Jefe de Cobranza	Determina los clientes a los cuales se les puede aplicar una renegociación de deudas.
2	Gerente Sucursal	Analiza y aprueba los créditos que pueden ser sujetos de renegociación.
3	Gerente Sucursal	Solicita la cancelación y la generación de la nueva operación crediticia a la asistente de crédito.
4	Oficial de Crédito	Cancela la operación crediticia original y genera la nueva operación crediticia que la sustituirá.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

## FORMULARIOS

### 3.1. Ejemplo de notificación



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**

**SUCURSAL MACHACHI**

**Departamento de Cobranza**

Machachi \_\_\_\_\_

**Nombre del Deudor**  
**Nombre del Garante**  
**Tipo de Garantía**

Nos dirigimos a usted para informarle sobre la deuda que mantienen vencida con la institución, la cual aun no ha sido cancelada, el retraso debe ser cubierto en un plazo máximo de 72 horas.

El valor vencido es de \$...... (Valor de la deuda)


De no recibir el pago dentro de las próximas 72 horas, nos veremos obligados a iniciar una acción legal...

Esperamos contar con su cooperación para evitar tener que recurrir a medidas más drásticas en la protección de nuestros intereses.

Ponemos a sus órdenes nuestras oficinas para cualquier duda que pudiera tener.

Atentamente

Eco. Rodrigo Mullo  
 Gerente Comercial  
 BNF Machachi


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

### 3.2. EJEMPLO DE AUTO DE PAGO

#### AUTO DE PAGO

**JUICIO No. 225-2013**

**JUZGADO DE COACTIVA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI.- Machachi, 03 de diciembre del 2013, a las 09h00.- VISTOS.-** Agréguese: **a)** Pagaré a la orden por el préstamo No. 0140030850, por un valor de USD 20,000.00 (VEINTE MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA) concedido por el Banco Nacional de Fomento al señor Vaca Vaca Jaime Adolfo, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, de fecha 19 de febrero del 2013; **b)** Contrato de Mutuo o Préstamo para personas naturales, suscrito por el Ing. Roberto Carlos Redin Vargas, Gerente Comercial en representación del Banco Nacional de Fomento debidamente autorizado por el Gerente General y por otra parte el señor Vaca Vaca Jaime Adolfo en calidad de deudor, suscrito el 19 de febrero del 2013; **c)** Liquidación previa de la operación No. 0140030850 emitida por el sistema COBIS, de fecha 03 de diciembre del 2013, cuyo titular de la deuda es el señor Vaca Vaca Jaime Adolfo.- De los documentos agregados se desprende que el señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, adeuda al Banco Nacional de Fomento la cantidad de USD 21,680.60 (Veinte y un mil seiscientos ochenta dólares de los Estados Unidos de América con sesenta centavos).- Con estos antecedentes y en ejercicio de la Jurisdicción Coactiva con la que está investida el Banco Nacional de Fomento, delegada a mi favor por el Gerente General del BANCO NACIONAL DE FOMENTO, mediante delegación coactiva No. 16670 expedida el 07 de noviembre del 2013, de la cual dispongo su desglose dejando copia certificada en autos, avoco conocimiento de la presente causa y siendo **LA DEUDA LÍQUIDA, DETERMINADA Y DE PLAZO VENCIDO**, de acuerdo a lo suscrito en el inciso sexto del pagaré agregado y cumpliendo lo que manda el 948 del Código de Procedimiento Civil vigente y al tenor de lo dispuesto en los artículos 945 y 951 del mismo cuerpo legal **ORDENO QUE:** El señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, pague al Banco Nacional de Fomento la cantidad de **USD 21,680.60 (VEINTE Y UN MIL SEISCIENTOS OCHENTA DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA CON SESENTA CENTAVOS)**, más los gastos judiciales, costas procesales, honorarios profesionales y otros valores legales que le sean exigibles o dimita bienes equivalentes a la deuda dentro del término de tres días contados a partir de la citación con el presente auto de pago, apercibiéndole que de no hacerlo, se procederá al embargo de bienes muebles o inmuebles de propiedad del coactivado. Se ofrece reconocer los abonos o cancelaciones que legalmente se comprobaren.- De

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

conformidad con lo previsto en el artículo 962 del Código de Procedimiento Civil nombro como Secretario Ad Hoc de este juicio al Ab. Hugo Patricio Torres Andrade, quien estando presente acepta el cargo y jura desempeñarlo fiel y legalmente, para constancia firma en unidad de acto con el suscrito Juez de Coactiva.- En seguridad del cobro de la deuda **DISPONGO** las siguientes medidas: **1)** La retención de dinero hasta por la suma de USD 25,000.00 (Veinte y cinco mil dólares de los Estados Unidos de América) que mantenga el coactivado señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, en cualquier cuenta y/o inversión en las instituciones financieras, bancarias y cooperativas de ahorro y crédito del país. Para lo cual se oficiará a la Superintendencia de Bancos y Seguros; **2)** Prohibición de enajenar los vehículos que se encuentren registrados a nombre del coactivado señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, para lo cual se oficiará al Director de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; **3)** Obténgase de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, una certificación si el coactivado señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496 posee vehículos registrados a su nombre, para lo cual se oficiará al Director de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; **4)** Obténgase de los Registros de la Propiedad del cantón Machachi, una certificación de hipotecas y gravámenes del bien hipotecado por el coactivado señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, a favor del Banco Nacional de Fomento, para lo cual se oficiará al señor Registrador de la Propiedad del cantón Mejía; **5)** Procédase al desglose del Pagaré a la Orden y del Contrato de Mutuo, dejando copias certificadas en autos; **6)** Cítese a el coactivado, señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, en legal y debida forma, para el cumplimiento de esta diligencia nómbrese citadora a la señora Paola Fernanda Paneluisa.- **CÚMPLASE Y CÍTECE.-**

Dr. William Santa aria Valle.      Ab. Hugo Torres Andrade  
JUEZ DE COACTIVA DEL BNF    SECRETARIO AD HOC DE COACTIVA

Paola Fernanda Paneluisa  
Citadora.

LO CERTIFICO.- Machachi, 03 de diciembre de 2013, a las 10h20

Ab. Hugo Torres Andrade

SECRETARIO AD HOC DE COACTIVA


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

**RAZÓN:** De conformidad con lo dispuesto en el auto de pago que antecede, dejando copias certificadas, procedí al desglose de la delegación coactiva, del pagaré a la orden y del contrato de mutuo.- LO CERTIFICO.- Machachi, 03 de diciembre de 2013, a las 10h30.

Ab. Hugo Torres Andrade

SECRETARIO AD HOC DE COACTIVA



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

### 3.3. EJEMPLO DE OFICIOS PARA APLICAR MEDIDAS CAUTELARES

Oficio No. JC-BNF-0020-2013

Machachi DM, 03 de diciembre de 2013

Señores,

#### **SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS**

Ciudad.-

De mi consideración:


Dentro del juicio coactivo No 225-2013 que sigue el Banco Nacional de Fomento en contra del el señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, se ha dictado la siguiente providencia, que copiado en su parte pertinente dice:

**JUZGADO DE COACTIVA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI.- Machachi, 03 de diciembre del 2013, a las 09h00.- VISTOS.-..... DISPONGO:..... 1)** La retención de dinero hasta por la suma de USD 25,000.00 (Veinte y cinco mil dólares de los Estados Unidos de América) que mantenga el coactivado señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, en cualquier cuenta y/o inversión en las instituciones financieras, bancarias y cooperativas de ahorro y crédito del país. Para lo cual se oficiará a la Superintendencia de Bancos y Seguros; **2) ... 3) ... 4) ... 5) ... 6) ... .- CÚMPLASE Y CÍTECE.-** f) Dr. William Santamaría, Juez de Coactiva del BNF.

Lo que comunico para los fines legales pertinentes.

Ab. Hugo Torres Andrade

SECRETARIO DE COACTIVA DEL -BNF

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

Oficio No. JC-BNF-0021-2013

Machachi DM, 03 de diciembre de 2013

Señores,

**AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL**

Ciudad.-

De mi consideración:


Dentro del juicio coactivo No 225-2013 que sigue el Banco Nacional de Fomento en contra del el señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, se ha dictado la siguiente providencia, que copiado en su parte pertinente dice:

**JUZGADO DE COACTIVA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI.- Machachi, 03 de diciembre del 2013, a las 09h00.- VISTOS.-..... DISPONGO:..... 1)... 2) Prohibición de enajenar los vehículos que se encuentren registrados a nombre del coactivado señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, para lo cual se oficiará al Director de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;3) ... 4) ... 5) ... 6) ... .- **CÚMPLASE Y CÍTECE.-** f) Dr. William Santamaría, Juez de Coactiva del BNF.**

Lo que comunico para los fines legales pertinentes.

Ab. Hugo Torres Andrade

SECRETARIO DE COACTIVA DEL -BNF

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

### 3.4. EJEMPLO DE BOLETA DE CITACIÓN


#### BOLETA DE CITACIÓN

Juicio No. 225-2013

Machachi, \_\_\_\_\_

Hágase saber a El señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, que el Juzgado de Coactiva del Banco Nacional de Fomento ha dictado en su contra el siguiente Auto de Pago:

**JUZGADO DE COACTIVA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI.- Machachi, 03 de diciembre del 2013, a las 09h00.- VISTOS.-** Agréguese: **a)** Pagaré a la orden por el préstamo No. 0140030850, por un valor de USD 20,000.00 (VEINTE MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA) concedido por el Banco Nacional de Fomento al señor Vaca Vaca Jaime Adolfo, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, de fecha 19 de febrero del 2013; **b)** Contrato de Mutuo o Préstamo para personas naturales, suscrito por el Ing. Roberto Carlos Redin Vargas, Gerente Comercial en representación del Banco Nacional de Fomento debidamente autorizado por el Gerente General y por otra parte el señor Vaca Vaca Jaime Adolfo en calidad de deudor, suscrito el 19 de febrero del 2013; **c)** Liquidación previa de la operación No. 0140030850 emitida por el sistema COBIS, de fecha 03 de diciembre del 2013, cuyo titular de la deuda es el señor Vaca Vaca Jaime Adolfo.- De los documentos agregados se desprende que el señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, adeuda al Banco Nacional de Fomento la cantidad de USD 21,680.60 (Veinte y un mil seiscientos ochenta dólares de los Estados Unidos de América con sesenta centavos).- Con estos antecedentes y en ejercicio de la Jurisdicción Coactiva con la que está investida el Banco Nacional de Fomento, delegada a mi favor por el Gerente General del BANCO NACIONAL DE FOMENTO, mediante delegación coactiva No. 16670 expedida el 07 de noviembre del 2013, de la cual dispongo su desglose dejando copia certificada en autos, avoco conocimiento de la presente causa y siendo **LA DEUDA LÍQUIDA, DETERMINADA Y DE PLAZO VENCIDO**, de acuerdo a lo suscrito en el inciso sexto del pagaré agregado y cumpliendo lo que manda el 948 del Código de Procedimiento Civil vigente y al tenor de lo dispuesto en los artículos 945 y 951 del mismo cuerpo legal **ORDENO QUE:** El señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, pague al Banco Nacional de Fomento la cantidad de **USD 21,680.60 (VEINTE Y UN MIL SEISCIENTOS OCHENTA DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA CON SESENTA CENTAVOS)**, más los gastos judiciales, costas procesales, honorarios profesionales y otros valores legales que le sean exigibles o dimita bienes equivalentes a la deuda dentro del término de tres días contados a partir de la citación con el presente auto de pago, apercibiéndole que de no hacerlo, se procederá al embargo de bienes

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

muebles o inmuebles de propiedad del coactivado. Se ofrece reconocer los abonos o cancelaciones que legalmente se comprobaren.- De conformidad con lo previsto en el artículo 962 del Código de Procedimiento Civil nombro como Secretario Ad Hoc de este juicio al Ab. Hugo Patricio Torres Andrade, quien estando presente acepta el cargo y jura desempeñarlo fiel y legalmente, para constancia firma en unidad de acto con el suscrito Juez de Coactiva.- En seguridad del cobro de la deuda **DISPONGO** las siguientes medidas: **1)** La retención de dinero hasta por la suma de USD 25,000.00 (Veinte y cinco mil dólares de los Estados Unidos de América) que mantenga el coactivado señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, en cualquier cuenta y/o inversión en las instituciones financieras, bancarias y cooperativas de ahorro y crédito del país. Para lo cual se oficiará a la Superintendencia de Bancos y Seguros; **2)** Prohibición de enajenar los vehículos que se encuentren registrados a nombre del coactivado señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, para lo cual se oficiará al Director de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; **3)** Obténgase de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, una certificación si el coactivado señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496 posee vehículos registrados a su nombre, para lo cual se oficiará al Director de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; **4)** Obténgase de los Registros de la Propiedad del cantón Machachi, una certificación de hipotecas y gravámenes del bien hipotecado por el coactivado señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, a favor del Banco Nacional de Fomento, para lo cual se oficiará al señor Registrador de la Propiedad del cantón Mejía; **5)** Procédase al desglose del Pagaré a la Orden y del Contrato de Mutuo, dejando copias certificadas en autos; **6)** Cítese a el coactivado, señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, en legal y debida forma, para el cumplimiento de esta diligencia nómbrese citadora a la señora Paola Fernanda Paneluisa.- **CÚMPLASE Y CÍTECE.-** f) Dr. William Santamaría, Juez de Coactiva del BNF.

Ab. Hugo Torres Andrade

SECRETARIO AD HOC DE COACTIVA DEL BNF

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

### 3.5. EJEMPLOS DE OFICIO PARA EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD Y AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO.

Oficio No. JC-BNF-0022-12

Machachi DM, 03 de diciembre de 2013

Señores,

#### **AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL**

Ciudad.-

De mi consideración:


Dentro del juicio coactivo No 225-2013 que sigue el Banco Nacional de Fomento en contra del el señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, se ha dictado la siguiente providencia, que copiado en su parte pertinente dice:

**JUZGADO DE COACTIVA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI.- Machachi, 03 de diciembre del 2013, a las 09h00.- VISTOS.-.... ; DISPONGO:...** 3) Obténgase de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, una certificación si el coactivado señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496 posee vehículos registrados a su nombre, para lo cual se oficiará al Director de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; 4) ... 5) ... 6) ... **.-CÚMPLASE Y CÍTECE.-** f) Dr. William Santamaría, Juez de Coactiva del BNF.

Lo que comunico para los fines legales pertinentes.

Ab. Hugo Torres Andrade

SECRETARIO DE COACTIVA DEL -BNF

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA</b>	
	<b>Enero 2014</b> Elaborado por : Teresa Belén Vásquez. G.	<b>PÁGINAS</b> 42

Oficio No. JC-BNF-0023-2013

Machachi DM, 03 de diciembre de 2013

Señor,

**REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD DEL CANTÓN MEJÍA**

Ciudad.-

De mi consideración:

Dentro del juicio coactivo No 225-2013 que sigue el Banco Nacional de Fomento en contra del el señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, se ha dictado la siguiente providencia, que copiado en su parte pertinente dice:

**JUZGADO DE COACTIVA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI.- Machachi, 03 de diciembre del 2013, a las 09h00.- VISTOS.-.... ; DISPONGO: 1)....; 2) ...; 3) ...; 4) Obténgase de los Registros de la Propiedad del cantón Machachi, una certificación de hipotecas y gravámenes del bien hipotecado por el coactiva do señor **VACA VACA JAIME ADOLFO**, con cédula de ciudadanía No. 1001117496, a favor del Banco Nacional de Fomento, para lo cual se oficiará al señor Registrador de la Propiedad del Cantón Mejía; 5) ... 6) ... **.-CÚMPLASE Y CÍTECE.-** f) Dr. William Santamaría, Juez de Coactiva del BNF.**

Lo que comunico para los fines legales pertinentes

Ab. Hugo Torres Andrade

SECRETARIO DE COACTIVA DEL -BNF

### 3.6. ADMINISTRACIÓN

La presente propuesta “Auditoria de Gestión al proceso de Cobranza en el Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi” son responsables de administrar:

- El Gerente Comercial
- Los funcionarios.

### 3.7. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.

**Tabla 28.** Previsión de la Evaluación.

<b>PEGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Personal del BNF. SM. (departamento de crédito y Cobranza)</li><li>➤ Gerente Comercial</li><li>➤ Gerente Nacional de Cobranza.</li></ul>
<b>¿Por qué evaluar la propuesta?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Para conocer los resultados que han obtenido mediante la implementación del proyecto, además de determinar las dificultades presentadas.</li></ul>
<b>¿Para qué evaluar?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Para analizar si los objetivos y metas que han propuesto se están cumpliendo satisfactoriamente.</li></ul>
<b>¿Qué evaluar?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Se evaluara la metodología que se ha utilizado, metas y objetivos establecidos, así como también las actividades</li></ul>

	que no están cumpliéndose.
<b>¿Quién evalúa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personal del BNF. SM. (departamento de crédito y Cobranza)</li> <li>➤ Gerentes Comerciales</li> <li>➤ Gerente Nacional de Cobranza.</li> </ul>
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se realizara la evaluación de manera permanente, pero dando prioridad a los primeros días de cada mes.</li> </ul>
<b>¿Cómo evaluar?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Matriz de cumplimiento de metas y objetivos.</li> <li>➤ Reportes de recuperación de cartera.</li> <li>➤ Cuestionarios.</li> </ul>
<b>¿Con que evaluar?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuestionarios</li> <li>➤ Fichas de Observación</li> </ul>

**Fuente:** Proyecto de Investigación.  
**Elaborado por:** Teresa Vásquez



## BIBLIOGRAFÍA

Acuña, G. (2000). *EVA (Valor Económico Agregado)*. Recuperado el Julio de 06 de 2014, de [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=29&cad=rja&uact=8&ved=0CFkQFjAIOBQ&url=http%3A%2F%2Fwww.hacienda.go.cr%2Fcentro%2Fdatos%2FArticulo%2FEVA-Valor%2520econ%25C3%25B3mico%2520agregado.doc&ei=4dXGU6vVH4nhsAT\\_hoKoCQ&usg=AFQjCNG\\_Y](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=29&cad=rja&uact=8&ved=0CFkQFjAIOBQ&url=http%3A%2F%2Fwww.hacienda.go.cr%2Fcentro%2Fdatos%2FArticulo%2FEVA-Valor%2520econ%25C3%25B3mico%2520agregado.doc&ei=4dXGU6vVH4nhsAT_hoKoCQ&usg=AFQjCNG_Y)

Álvares, T. M. (2006). *Manual para elaborar manuales de Políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial S.A.

Apolaya, S. M. (2012). *Operacionalizacion de las variables*. Recuperado el 27 de 11 de 2013, de [http://bvs.per.paho.org/videosdigitales/matedu/2012investigacionsalud/20120626Operacionalizacion\\_MoisesApolaya.pdf](http://bvs.per.paho.org/videosdigitales/matedu/2012investigacionsalud/20120626Operacionalizacion_MoisesApolaya.pdf)

Arter, D. R. (2003). *Auditorías de la calidad para mejorar su comportamiento* (3 ed.). Madrid: Diaz de Santos S.A.

Ávila, M. J. (2007). *Introducción a la Contabilidad*. México: Umbral.

Briseño, R. H. (2006). *Indicadores Financieros*. Mexico: UMBRAL.

Buendía, J. (2010). *El impacto psicológico del desempleo*. Murcia: editum.

Catillo, M. J. (2000). *Desempleo y Subempleo*. Recuperado el 2 de Julio de 2014, de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/a%C3%B1o3\\_n%C2%B05\\_2000/pdf/desempleo\\_subempleo.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/a%C3%B1o3_n%C2%B05_2000/pdf/desempleo_subempleo.pdf)

Contraloría General del Estado. (2002). *Manual de Auditoria de Gestión*. Quito.

De Jaime, E. J. (2003). *Análisis Económico-Financiero de las decisiones de Gestión empresarial* (Vol. I). MADRID: ESIC.

De la Mora, E. M. (2006). *Metodología de La Investaigacion desarrollo de la Inteligencia* (Vol. Quinta Edision). Mexico: Thompson.

Del Castillo Fuente, A. (2004). *Gestión por categorías*. Madid: NETBIBLO.

Del Castro, S. C. (Diciembre de 2008). *Seminario de Gestion de crisis*. Recuperado el 2 de Julio de 2014, de [http://www.iuisi.es/15\\_boletines/15\\_2008/CONCEPTO\\_DE\\_CRISIS.pdf](http://www.iuisi.es/15_boletines/15_2008/CONCEPTO_DE_CRISIS.pdf)

Dra. Estevez, A. (2013). *Modulo formativo de ejecucion de la Auditoria de Gestion*. Universidad Tecnica de Ambato, Ambato.

Duarte, S. J. (2005). *Finanzas Operativas*. México: IPADE.

E., M. K. (2006). *Auditoria de Gestión* (Vol. Cuarto). Quito: Luz.

Elizondo, L. A. (2002). *Metodología de la Investigación Contable*. México: Thomson .

Ena, B. V. (2007). *Contabilidad General y Tesorería* (Vol. Cuarto). Madrid: Praninfo S.A.

Ena, V. B. (2005). *Gestión Administrativa de Personal*. Madrid: Cima Press.

Escoto, L. R. (2001). *Banca Comercial* (Vol. 2). Costa Rica: EUNED.

Estupiñan, G. R. (2006). *Contol Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales* (Vol. Segunda Edición). Bogota: ECOE Ediciones.

Estupiñan, G. R. (2012). *Estados Financieros básicos bajo NIC-NIIF*. Bogota: Ecoe.

Ettinger, P. R. (2009). *Crédito y Cobranzas*. Mexico: Continental S:A.

Fernández, G. J. (2004). *Manual de introducción al análisis contable de la empresa*. Madrid: Ibérica.

G.R., T. .. (10 de Agosto de 2012). *Magazine de Negocios*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2013, de <http://www.magazinedenegocios.com/recursos-humanos/%C2%BFque-es-un-manual-de-procedimientos#6005>

Galiano, M. M. (2003). *Diseño de Proyectos de Investigacion Cualitativa*. Colombia: Leticia bernal.

Gallego, M. V. (2012 de Octubre de 2012). *Cobranza prejudicial por cartera*. Recuperado el 01 de Enero de 2014, de [http://prezi.com/33idctdc\\_y2f/cobranza-pre-judicial-por-cartera/](http://prezi.com/33idctdc_y2f/cobranza-pre-judicial-por-cartera/)

García, A. A. (2000). *Conceptos de Organización Industrial*. Barcelona: MARCOMBO S.A.

García, L. R. (2009). *Análisis de los estados contables en el nuevo PCG 2008*. Madrid: ESIC.

Gitman, L. J. (2005). *Fundamentos de inversión*. Madrid: LOMA.

Guerrero Villacis, C. R. (2011). *Gestión de Cobranzas y su incidencia en la Liquidez de la Compañía Centro Marcas en el periodo Octubre 2009 a Marzo 2010*. Ambato.

Haime, L. L. (2001). *Planeacion Financiera en al Empresa Moderna* (Vol. 1). Mexico: ISEF.

Instituto de Auditores internos de España Coopers & Lybrand. (2006). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Jâñez, B. T. (2008). *Metodología de La Investigacion*. Caracas: Publicaciones UCAB.

Lacalle, G. G. (2001). *Operaciones Administrativas de recursos humanos*. México: UMBRAL.

Leandro, G. (2002). *Aula Virtual*. Recuperado el 1 de Julio de 2014, de Desempleo: Concepto básico, tipos y consecuencias.: <http://www.auladeeconomia.com/articulos15.htm>

Linares, R. D. (Febrero de 2009). *Derecho, Justicia 6 Sociedad*. Recuperado el 02 de Febrero de 2014, de Acciones de Cobranza y derechos fundamentales: <http://derechojusticiasociedad.blogspot.com/2009/02/acciones-de-cobranza-y-derechos.html>

Llopis, G. R. (2004). *Grupos de Discusión*. Madrid: 2004.

Maldonado, E. M. (2006). *Auditoria de Gestión* (Vol. Cuarto). Quito: Luz.

Mantey, B. M. (2005). *Inflación, créditos y salarios*. México: Miguel Angel Porrúa.

Mantilla, B. S. (2002). *Control Interno Estructura Conceptual Integrada*. Bogota: Ecoediciones.

Martínez López, G. M. (2011). *Auditoría de Gestión y su incidencia en la Rentabilidad*. Ambato.

Medina de Lemus, M. (2007). *Contratos de Comercio Exterior Doctrina y formularios*. Madrid: Dickinson.

Merino, S. M. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC.

Molina, A. V. (2005). *Gestor de Cobranza*. México: UMBRAL.

Montesinos, J. V. (2002). *Auditoría en España*. Madrid: OBERTA.

Mora, S. (2010). *Consecuencias económicas y sociales de la crisis mundial*. Madrid: Caritas Española.

Naghi, M. (2005). *Metodología de la Investigación* (Vol. Segunda Edición). México: Limusa S.A.

Navarro, A. M. (2001). *El entorno Económico y la competitividad en España*. Madrid: DEUSTO.

Nro. JB-2012-2105 presentada por la Superintendencia de Banco y Seguros del Ecuador. (2012). Recuperado el 28 de 07 de 2014, de Nro. JB-2012-2105 presentada por la Superintendencia de Banco y Seguros del Ecuador

Omeñaca, G. J. (2000). *Contabilidad General*. Barcelona: Deusto.

Pérez, C. V. (2013). *Control de gestión empresarial*. Madrid: Dehon.

Peréz, F. d. (2009). *Gestión por procesos* (Vol. Tercera Edición). Madrid: ESIC.

Pimentel, E. (2000). *Prácticas Administrativas y Comerciales*. México: LIMUSA S.A.

Recalde, M. J. (27 de Marzo de 2012). *El Universo*. (El Universo) Recuperado el 5 de Julio de 2014, de Qué es la Inflación: <http://www.eluniverso.com/2012/03/28/1/1366/inflacion.html>

Rey, P. J. (2011). *Contabilidad General* (Vol. II). Madrid: Rogo.

Rodríguez, M. E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: UAB.

Sampedro, J. L. (2012). *La inflación (al alcance de los ministros)*. México: DEBATE.

Silva, A. L. (1997). *Cultura Estadística e Investigación Científica*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Soriano, J. &. (2010). *Introducción a la Contabilidad y las Finanzas*. Barcelona: Profit.

Stevez, B. M. (01 de Enero de 2005). *XXI Seminario Internacional sobre crédito educativo*. Recuperado el 2014, de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.apice.org.co%2FMemoriasXXIseminariocreditoeducativo%2FModulo%2520II%2520Técnicas%2520Recuperacion%2520Cartera%2520-%2520Manuel%2520Estevez>

Superintendencia de Bancos Asesoría de Información. (2010). *Cartas de Crédito, aceptaciones bancarias, cobranzas* (Vol. Tomo 11). Quito: EUA.

Superintendencia de Bancos y Seguro, S. (2006). *Resolucion Nro SBS-2006-266*. Quito.

Tobar, A. &. (2007). *Un modelo de Administración por Procesos*. México: Panorama Editorial.

Torres, M. A. (1999). *Principio y Aplicaciones de la Gestión del Rendimiento*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

Tuya, J. &. (2007). *Técnicas Cuantitativas para la gestión en la ingeniería del software*. Madrid: Gesbiblo S.A.

Van, H. J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: PEARSON.

Vargas, S. A. (2000). *Estadística descriptiva e Inferencial*. Murcia: COMPOBELL.

Varo, J. (2000). *Gestión Estratégica de la Calidad*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

Vera Andrade, E. J. (2013). *Gestión de Crédito y Cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011*. Ambato.

# ANEXOS



**ANEXO 1**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE PEGRADO**  
**INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS,  
CRÉDITO, GERENCIA Y A LOS CLIENTES DEL BANCO NACIONAL  
DE FOMENTO SUCURSAL MACHACHI.**

**Objetivo:** Recopilar información de calidad la cual permite conocer las actividades que se realizan en el proceso de cobranza.

**Instrucciones:** Responda a la alternativa de respuesta que usted elija con una X

Si alguna pregunta no es clara, solicite ayuda

Funcionario.....Cliente.....

**Preguntas:**

1. ¿La institución alcanza sus metas y objetivos propuestos?  
SI ( )  
NO ( )
2. ¿Cuál es el porcentaje de cartera vencida que existe en la institución?  
ALTO ( )  
MEDIO ( )  
BAJO ( )
3. ¿La cartera vencida de los clientes ha generado?  
NIVELES DE ILIQUIDEZ ( )  
POCA RENTABILIDAD ( )  
NADA ( )

4. ¿Cree usted que el proceso de cobranza de la Sucursal del Banco Nacional de Fomento es el adecuado?  
SI ( )  
NO ( )
5. ¿Considera necesario que se optimice la gestión de COBRANZA para obtener más rentabilidad?  
SI ( )  
NO ( )
6. ¿Cree que la realización de una Auditoría de Gestión al proceso de Cobranza sirva para mejorarlo?  
SI ( )  
NO ( )
7. ¿Un alto índice de morosidad genera rentabilidad en la institución?  
SI ( )  
NO ( )
8. ¿Considera que mejorando el proceso de Cobranza, la cartera vencida y castigada disminuirá?  
SI ( )  
NO ( )
9. ¿Realiza la Sucursal del Banco Nacional de Fomento una gestión de cobranza preventiva y persuasiva?  
SI ( )  
NO ( )
10. ¿Los funcionarios de la Institución reciben capacitación adecuada, permanente y oportuna para realizar sus funciones?  
SI ( )  
NO ( )
11. ¿Planifica la Institución al menos una vez al año una Auditoría de Gestión?  
SI ( )  
NO ( )



12. ¿Posee la Institución manuales actualizados de procesos y procedimientos?  
SI ( )  
NO ( )
13. ¿Los directivos de la Institución se reúnen para revisar el cumplimiento de la planificación?  
SIEMPRE ( )  
A VECES ( )  
NUNCA ( )
14. ¿Con que frecuencia los funcionarios de la Institución realizan programaciones para la recuperación de la cartera?  
SEMANALMENTE ( )  
MENSUALMENTE ( )  
NUNCA ( )
15. ¿Cuál es la causa más importante por la cual el cliente no cumple con el pago puntual de sus obligaciones?  
Crisis Económica ( )  
Aumento de precios ( )  
Inestabilidad Laboral ( )  
Olvido de las fechas en que se pagan las cuotas ( )
16. ¿Se encuentra satisfecho con la calidad del servicio que Brinda el Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi?  
SI ( )  
NO ( )

Gracias por su gentil colaboración

## ANEXO 2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE PEGRADO  
INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**Lugar:** Banco Nacional de fomento Sucursal Machachi

**Fuente:** Departamento de Cobranza

**Fecha de Observación:** 25 de Noviembre del 2013

**Investigador:** Srta. Teresa Vasquez.

1. Analisis de los Estados Financieros obligatorios al 31 de Diciembre del 2011, 2012, 2013.

Utilidad del Presente Ejercicio 2011 \$ 494.875,12

Utilidad del Presente Ejercicio 2012 \$ 407.032,08

Utilidad del Presente Ejercicio 2013 \$ 252.325,16

**Fuente:** Estados Financieros Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi.

### ANEXO 3



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE PEGRADO  
INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**Lugar:** Banco Nacional de fomento Sucursal Machachi

**Fuente:** Departamento de Cobranza

**Fecha de Observación:** 25 de Noviembre del 2013

**Investigador:** Srta. Teresa Vasquez.

1. Valores de los Estados Financieros al 31 de Diciembre del 2012.

Activo Total año 2012        \$ 19.816.332,55

Patrimonio Total Año 2012 \$ 1.950.201,38

Utilidad año 2012            \$ 407.032,08

**Fuente:** Estados Financieros Banco Nacional de Fomento sucursal Machachi.