



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
EN INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CAPTACIONES Y COLOCACIONES Y SU INCIDENCIA EN LOS EXCEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA FLORESTA” LTDA.”

**AUTORA:** MARÍA BELÉN JORDÁN ORTIZ

**TUTOR:** ING. EDUARDO PAREDES Mg.

**AMBATO- ECUADOR**

**2014**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

### **CERTIFICA:**

Yo, EDUARDO ANTONIO PAREDES PAREDES, CI: 1803159712 en mi calidad de tutor del trabajo de investigación sobre el tema: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CAPTACIONES Y COLOCACIONES Y SU INCIDENCIA EN LOS EXCEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA FLORESTA” LTDA., desarrollado por MARÍA BELÉN JORDÁN ORTIZ, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría considero que dicho informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 15 de enero de 2015



**TUTOR**  
**Ing. Eduardo Paredes Mg**

## AUTORÍA DEL INVESTIGACIÓN

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Ambato, 15 de enero de 2015

**AUTORA**



**MARÍA BELÉN JORDÁN ORTIZ**

**1804127932**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales de este trabajo de Investigación sobre el tema: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CAPTACIONES Y COLOCACIONES Y SU INCIDENCIA EN LOS EXCEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA FLORESTA” LTDA., autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones del Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

Ambato, 15 de enero de 2015



---

**MARÍA BELÉN JORDÁN ORTIZ**

**1804127932**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de grado aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CAPTACIONES Y COLOCACIONES Y SU INCIDENCIA EN LOS EXCEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LA FLORESTA" LTDA., elaborado por María Belén Jordán Ortiz, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el cual tiene conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 21 de enero de 2015

Para constancia firma



Eco. Diego Proaño  
PRESIDENTE TRIBUNAL



Dr. Santiago Flores  
PROFESOR CALIFICADOR



Ing. Jorge Ramos  
PROFESOR CALIFICADOR

## DEDICATORIA

*Dedico el presente trabajo a Dios por ser quien me guía día a día, a mis padres por estar conmigo en todo momento, alentándome y dándome fuerzas para seguir adelante, y a mis hermanos quienes me han acompañado en todo este momento.*

*Este logro no es sólo mío, sino de las personas que han estado en todo momento conmigo.*

*María Belén*

## AGRADECIMIENTO

*A la Facultad de Contabilidad y Auditoría por darme la oportunidad de obtener una de mis metas, y agradezco a mi tutor el Ing. Eduardo Paredes, quien fue mi guía durante la investigación y permitió la realización de este trabajo.*

*A la COAC “La Floresta” Ltda., por la colaboración brindada durante la ejecución de este trabajo.*

*Gracias a todas las personas que han estado a mi lado apoyándome incondicionalmente.*

*María Belén*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁG.
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	I
AUTORÍA DEL INVESTIGACIÓN.....	II
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR .....	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
RESUMEN EJECUTIVO .....	XIII
INTRODUCCIÓN .....	XIV
CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del Problema .....	1
1.2.1. Contextualización .....	1
1.2.2. Análisis crítico.....	7
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del problema .....	8
1.2.5. Preguntas directrices.....	8
1.2.6. Delimitación del Objetivo de Investigación .....	9
1.3. Justificación .....	9
1.4. Objetivos .....	10
1.4.1. Objetivo General.....	10
1.4.2. Objetivos Específicos .....	11
CAPITULO II.....	12



MARCO TEÓRICO .....	12
2.1. Antecedentes Investigativos .....	12
2.2. Fundamentación Filosófica .....	14
2.3. Fundamentación Legal.....	15
2.4. Categorías Fundamentales.....	20
2.4.1. Descripción de la variable independiente .....	22
2.5. Hipótesis .....	36
2.6. Señalamiento de Variables de la Hipótesis.....	36
 CAPITULO III.....	 37
3.1. Enfoque de la Investigación .....	37
3.2. Modalidad básica de la Investigación.....	38
3.3. Nivel de investigación .....	40
3.4. Población y Muestra.....	42
3.4.1. Población.....	42
3.5. Operacionalización de variables .....	43
3.5.1. Operacionalización de la variable independiente .....	44
3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente .....	45
3.6. Plan de Recolección de Información.....	46
3.6.1. Plan para la recolección de información .....	46
3.7. Plan de procesamiento y análisis.....	49
3.7.1. Plan de procesamiento de información .....	49
 CAPITULO IV.....	 51
 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	 51
4.1. Análisis de los resultados.....	51
4.2. Interpretación de datos .....	51
4.3. Verificación de Hipótesis .....	67
4.3.1. Planteamiento de hipótesis.....	67

4.3.2. Nivel de Significancia:.....	67
4.3.3. Modelo Estadístico .....	68
4.3.4. Regla de Decisión .....	68
4.3.5. Cálculo del modelo estadístico y toma de decisión .....	69
4.3.6. Conclusión de la hipótesis .....	71
 CAPITULO V.....	 72
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	 72
5.1. Conclusiones.....	72
5.2. Recomendaciones .....	73
 CAPITULO VI.....	 75
 PROPUESTA.....	 75
6.1. Datos Informativos .....	75
6.2. Antecedentes de la Propuesta .....	76
6.3. Justificación .....	77
6.4. Objetivos .....	78
6.4.1. General.....	78
6.4.2. Específicos .....	78
6.5. Análisis de Factibilidad.....	79
6.6. Fundamentación Científico técnica .....	80
6.7. Metodología .....	83
6.8. Modelo operativo.....	83
6.8.1. Etapas de la Investigación.....	84
6.8.2. Auditoría de gestión a los procesos de captaciones y colocaciones.....	84
 ETAPA I AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	 86
Alcance de la Auditoría .....	87
 REFERENCIAS Y MARCAS DE AUDITORÍA .....	 88

CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	90
PLANIFICACIÓN .....	115
EJECUCIÓN .....	127
INFORME DE RESULTADOS .....	193
RECOMENDACIONES.....	212
ETAPA II MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	214
INTRODUCCIÓN .....	215
GENERALIDADES .....	216
PROCEDIMIENTOS DE CAPTACIONES.....	218
PROCEDIMIENTOS DE COLOCACIONES.....	230
BIBLIOGRAFÍA.....	245
ANEXOS .....	247

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
Tabla 1 Nómina del Personal del Área financiera y negocios de la COAC "La Floresta" Ltda.....	43
Tabla 2 Operacionalización Variable Independiente .....	44
Tabla 3 Operacionalización Variable Dependiente.....	45
Tabla 4 Procedimiento de recolección de Información .....	48
Tabla 5 Título con la idea principal de la pregunta .....	49
Tabla 6 Capacitaciones de Personal .....	52
Tabla 7 Difusión de las Políticas Implantadas.....	53
Tabla 8 Medios de Promoción .....	54
Tabla 9 Créditos Otorgados .....	55
Tabla 10 Tiempo de aprobación de un crédito .....	56
Tabla 11 Tiempo de Apertura en Cuentas de Ahorro .....	57
Tabla 12 Quejas por parte de clientes.....	58
Tabla 13 Actualización Cuentas .....	59
Tabla 14 Evolución de Cuentas de Ahorro y Crédito .....	60
Tabla 15 Flujogramas.....	61
Tabla 16 Procesos de Captaciones y Colocaciones .....	62
Tabla 17 Matriz de Riesgos.....	63
Tabla 18 Cumplimiento de Procesos .....	64
Tabla 19 Optimizar Procesos .....	65
Tabla 20 Motivaciones Personal.....	66
Tabla 21 Tabla de Resultados .....	69
Tabla 22 Qué es y que no es auditoría de gestión .....	81
Tabla 23 Comparación entre la Auditoría de Gestión y Auditoría Financiera.....	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
Gráfico 1 Árbol de Problemas .....	7
Gráfico 2 Superordinación Conceptual.....	20
Gráfico 3 Subordinación Variable Independiente.....	21
Gráfico 4 Subordinación Variable Dependiente .....	22
Gráfico 5 Título con la idea principal de la pregunta .....	49
Gráfico 6 Capacitaciones de Personal.....	52
Gráfico 7 Difusión de Políticas .....	53
Gráfico 8 Medios de Promoción.....	54
Gráfico 9 Montos de Créditos Otorgados.....	55
Gráfico 10 Tiempo de Aprobación de Créditos .....	56
Gráfico 11 Tiempo de Apertura en Cuentas de Ahorro.....	57
Gráfico 12 Quejas por parte de clientes .....	58
Gráfico 13 Actualización Cuentas.....	59
Gráfico 14 Evolución de Cuentas de Ahorro y Crédito .....	60
Gráfico 15 Flujogramas .....	61
Gráfico 16 Procesos de Captaciones y Colocaciones .....	62
Gráfico 17 Matriz de Riesgos .....	63
Gráfico 18 Cumplimiento de Procesos .....	64
Gráfico 19 Optimizar Procesos .....	65
Gráfico 20 Motivaciones de Personal .....	66
Gráfico 21 Tabla t de Student .....	69
Gráfico 22 Gráfico de decisión prueba t de Student.....	71

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La ejecución del presente trabajo es realizado para optimizar la recursos y tiempo en la realización de los procesos de captaciones y colocaciones en la COAC “La Floresta” Ltda., a través de una auditoría de gestión con el fin de determinar sus debilidades competitivas, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrentan, con esto se pretende establecer una guía que reúna todos los requerimientos para el correcto funcionamiento de la institución.

Este trabajo de investigación propone encontrar una solución al problema planteado, y de esta manera aportar con soluciones a las debilidades y deficiencias detectadas en la cooperativa.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está estructurado en capítulos, referidos a:

**Capítulo I. El Problema a investigar**, el cual incluye: planteamiento, objetivos y justificación del por qué y, la importancia del estudio. Los objetivos del trabajo, sustentan la necesidad de aplicar una auditoría de gestión para la optimización de los procesos.

**Capítulo II. Marco Teórico.** En el mismo se indican los antecedentes del problema, aspectos teóricos, teorías que sustentan la investigación, categorías fundamentales y red de inclusiones conceptuales y su fundamento teórico, para realizar un análisis sobre los diferentes aspectos teóricos.

**Capítulo III. Metodología**, en este capítulo se hace referencia a al enfoque del investigación, modalidad y tipo de investigación.

**Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Resultados**, se presenta a través de cuadros y gráficos estadísticos los resultados obtenidos en la guía de observación y encuestas aplicadas a funcionario de la COAC “La Floresta” Ltda.

**Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones**, corresponde a las conclusiones y recomendaciones para la aplicación de la propuesta y las conclusiones de los resultados que se esperan lograr.

**Capítulo VI. Propuesta**, presenta la ejecución de la auditoría de gestión para el desarrollo de una guía para los procesos de captaciones y colocaciones

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Tema

“Auditoría de gestión a los procesos de captaciones y colocaciones y su incidencia en los excedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.”

### 1.2. Planteamiento del Problema

#### 1.2.1. Contextualización

##### *Microcontextualización*

De acuerdo a **Miño (2013)**, el cooperativismo en el Ecuador se dio en la ciudad de Guayaquil a partir de 1937 donde se fundan una serie de entidades de carácter económico y financiero que comienzan usando el membrete de Cooperativas de Ahorro y Crédito, siendo estas instituciones locales formadas con el propósito de ayudarse mutuamente y obtener beneficios comunes, a través de servicios financieros y no financieros, bajo los principios del cooperativismo y prestos a servir a la sociedad.

En los últimos años Ecuador ha sido uno de los países donde más desarrollo ha tenido el cooperativismo de ahorro y crédito según lo afirma el presidente de la Junta de Directores de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC), esto se debe a que luego de la crisis financiera del año 2000 muchas de estas instituciones recibieron los ahorros de los clientes que perdieron confianza en los bancos, es así que actualmente estas entidades a nivel de todo el



país constituyen un importante sistema que apoyan a los sectores que no estaban atendidos por la banca tradicional, por esa razón las cooperativas se volvieron tan populares que ahora crecen de manera muy considerable, lo que demuestra enfáticamente la evolución del sistema cooperativista y su importante participación en el sistema financiero del país ecuatoriano.

Dada la importancia de las cooperativas de ahorro y crédito en el entorno financiero del país, no ha existido un organismo regulador eficiente en el control de estas entidades, ni que contribuya al fomento de una verdadera cultura de economía solidaria y a la orientación para el crecimiento económico de las mismas, puesto que las cooperativas de ahorro y crédito han sido controladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, mediante la Dirección Nacional de Cooperativas, entidad que no ha venido trabajando eficazmente por ejercer el control a las actividades económicas realizadas por las cooperativas de ahorro y crédito, ni el velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las instituciones sujetas a su control, sin embargo se prevee mejorar esta situación, mediante el control de este nuevo organismo que es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria establecida en la nueva Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

En el país se tiene el registro de 946 cooperativas del sector financiero según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que se encuentran segmentadas, pero hay que considerar que el crecimiento excesivo de cooperativas de ahorro y crédito a nivel de todo el territorio ecuatoriano en sí no es muestra del eficaz desarrollo del sector, ya que no solo debemos enfocarnos en la cantidad de cooperativas creadas, sino que éste debe abarcar el correcto y eficiente manejo de las mismas, en lo que se refiere a la estructura financiera eficaz, la adecuada protección de activos, fomentar una cultura de ahorro en la que se pueda ayudar al

crecimiento productivo de los socios y la colectividad, obtener un nivel de liquidez, solidez y rentabilidad propicio, es decir una adecuada situación financiera y como herramienta para evaluar estos factores debería existir una auditoría gestión interna y externa a estas entidades como punto de referencia para guiar su futuro económico, mediante una información certera y confiable.

La auditoría de gestión permite determinar y evaluar los procesos en las distintas áreas para verificar si los controles implantados se cumplen de acuerdo a la normativa correspondiente, y que además la información presentada en los Estados Financieros proporcione seguridad razonable y confiable, y este orientada al cumplimiento del presupuesto, a través de la misma proponer alternativas para el logro adecuado de los objetivos, el mejor aprovechamiento de sus recursos administrativos–financieros.

Estos aspectos indicados anteriormente ejercen una función importante en el desarrollo o regresión de las cooperativas de ahorro y crédito del país, es por eso que merece la atención a los involucrados del sector y de las entidades reguladoras.

### *Mesocontextualización*

A nivel de la provincia de Tungurahua podemos decir que la situación no es diferente, pues esta provincia se ha convertido en unos de los centros de desarrollo del sistema cooperativista.

Hay que considerar que la población de Tungurahua en su gran parte está conformada por la raza mestiza e indígena, este sector en años anteriores estaba desatendido por el sistema bancario tradicional por lo cual fue una oportunidad aprovechada por las cooperativas de ahorro y crédito, además de esto debemos considerar que en la actualidad debido al crecimiento económico del sector ha permitido que las cooperativas se

desarrollen en forma considerada. La mayor parte de estas entidades son creadas por los grupos indígenas, y la otra parte de cooperativas siguiendo la iniciativa de los mismos, son creadas con la necesidad de atender a sectores vulnerables, pero la proliferación de este sector es grave porque podría hacer que las estas organizaciones se debiliten.

Con respecto a esta realidad podemos decir que la mayor parte de estas cooperativas no están siendo administradas adecuadamente sobre todo en el área financiera ya que estos no trabajan con instrumentos como presupuestos, planeación estratégica, proyecciones, auditorías internas u otros tipos de herramientas que sirva de guía para efectuar y evaluar sus actividades económicas y crediticias, por tanto tendrían una disminución en sus excedentes.

El papel que juega la auditoría de gestión dentro de las empresas y en especial de las cooperativas es imprescindible ya que esta es una herramienta de la administración que contribuye a la evaluación del correcto manejo de los recursos financieros, económicos y sociales, del control de los procesos y determinación de las áreas débiles, además coadyuva en la obtención y proporcionamiento de información contable y financiera base para conocer la marcha y evolución de la organización y así tomar acciones de mejoramiento en la administración de los recursos.

La preocupación de los gerentes de las cooperativas es obtener la máxima rentabilidad como resultado de su gestión, pero ante un desconocimiento y evaluación de los factores primordiales que inciden en los excedentes, no podrá tomar acciones correctivas que beneficien a la entidad, sin embargo la auditoría de gestión se ha convertido en un medio por el cual, nos permite conocer y evaluar la verdadera situación de la empresa para determinar las áreas débiles y mejorarlas a través de planes financieros que permitan el manejo eficiente de los recursos

financieros y que éstos sean destinados al mejoramiento de los procesos para así irse posicionando en el mercado.

Por tanto es primordial que todas las personas y entidades involucradas con el sector cooperativista de Tungurahua, den importancia de realizar un cambio en la estructura de financiera mediante herramientas evaluadoras de gestión, que a más de determinar la razonabilidad de la información financiera permite dar recomendaciones de mejora o corrección con el fin de fortalecer los procesos de las cuentas y factores relacionados directamente con los excedentes de la cooperativa.

### *Microcontextualización*

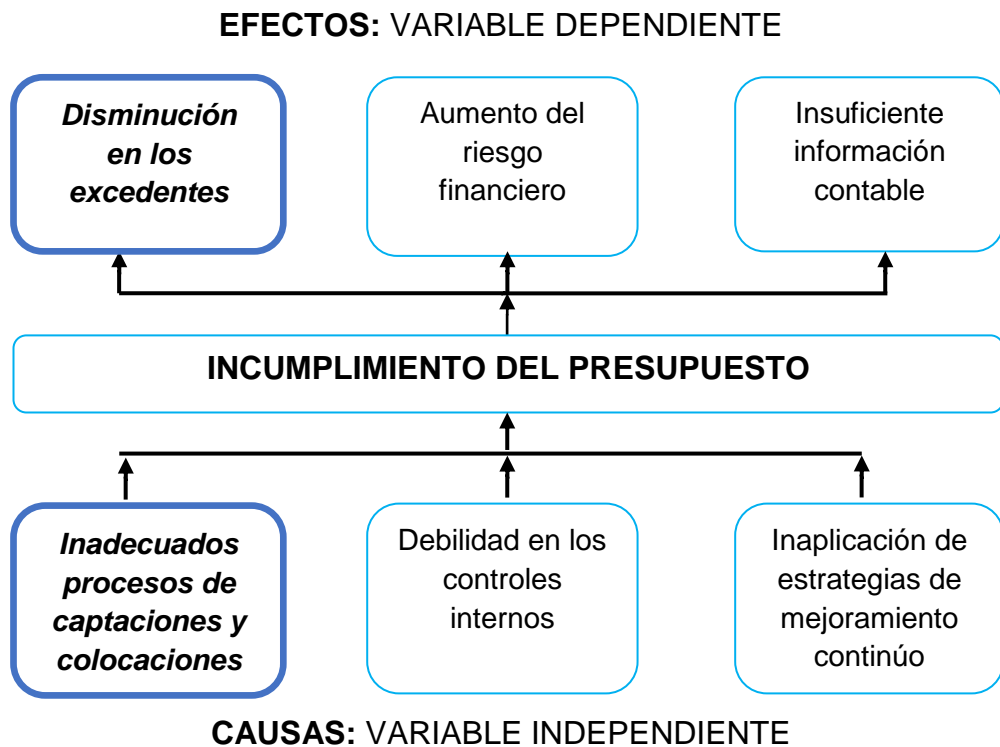
La Cooperativa de Ahorro y Crédito fue creada en el Barrio la Floresta de la Parroquia Picaihua, luego de varias deliberaciones, el 12 de enero del año 1999 debido a la crisis bancaria que atravesaba el país, con una fulminante devaluación de nuestra moneda, el sucre, y los excesivos requerimientos que tenían las instituciones financieras para el otorgamiento de los créditos, trámites engorrosos que dificultaban el poder acceder a estos dineros, consideraron que la única solución era la unión grupal ante la necesidad del apoyo mutuo para hacer realidad los planes de progreso tanto en el campo artesanal, comercial, de vivienda y de ayuda social entre otros. Surge la oportunidad de crear un ente económico, teniendo como gestor y mentalizado al señor Hugo Ortiz Reyes, conformaron una organización de carácter financiero sin fines de lucro que lo denominó “Club de Ahorro y Crédito La Floresta”. En el año 2004, el 14 de Septiembre se le otorgó según Acuerdo Ministerial # 0000006 – SDRCC- de creación de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta Cía. Ltda.”, desde la fecha de inicio han trabajado de manera sostenible y solvente ayudando a escuelas y colegios, iglesias, sub centros de salud, del pueblo de Picaihua.

Esta entidad cooperativista a pesar de tener una trayectoria notable enfrenta varias dificultades en el área financiera, con respecto a manejo eficiente de los recursos financieros, así como también en sus procesos de captaciones y colocaciones por lo que se incumple en el presupuesto planteado, ya que no ha contado con un seguimiento oportuno a las actividades que se vincula con los objetivos establecidos. Estas falencias se deben a que no se ha efectuado una auditoría de gestión que permita un examen exhaustivo de la realidad financiera por las que atraviesa la entidad.

Además debido a la inexistencia de una auditoría de gestión, hay un desconocimiento de las áreas débiles que pueden estar afectando al presupuesto y consecuentemente a sus excedentes, esto se debe a que los procesos no han sido evaluados y por tanto el rendimiento en los mismos ha decaído, por lo que no cuenta con estrategias para una mejora continua de la cooperativa y para el aprovechamiento de los recursos financieros.

Es indudable la importancia que conlleva efectuar una auditoría de gestión a los procesos de captaciones y colocaciones que tiene incidencia con los excedentes ya que podremos evaluar el rendimiento de los mismos y medir el nivel de riesgo o debilidades en éstas áreas, puesto que sin este examen todas las operaciones financieras y económicas no están siendo atendidas, perjudicando al adecuado manejo de recursos y creando una inestabilidad financiera ya que no están cumpliendo con el presupuesto implantado, situación que afecta a sus socios en general.

### 1.2.2. Análisis crítico



Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Gráfico 1 Árbol de Problemas**

Una vez realizado el análisis crítico, se determina que el incumplimiento del presupuesto se origina por inadecuados procesos de captaciones y colocaciones, lo que a su vez provoca que la cooperativa “La Floresta” Ltda., presente una disminución en sus excedentes, debido a esto sus objetivos planteados no se cumplen en su totalidad y las metas propuestas no son alcanzadas.

Las circunstancias por las que la cooperativa presenta tales insuficiencias son debido a que carecen de un manual de procedimientos en el área de colocaciones y captaciones lo que provoca que dichos procesos no sean medidos eficientemente a través de parámetros, evitando el correcto manejo y optimización de los recursos financieros y económicos.

### **1.2.3. Prognosis**

La problemática por la cual se enfrenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., es que, si ésta entidad no efectúa una auditoría de gestión a los procesos de captaciones y colocaciones, que son factores que afectan a la disminución en sus excedentes, podría tener un impacto negativo en el rendimiento financiero, ya que los ingresos que se perciben son exclusivamente a través de estos procesos, a su vez ocasionaría que la misma presente pérdidas en sus estados financieros y esto provocaría que sus socios asuman riesgos económicos, por consecuente tendría disminución de liderazgo cooperativo perdiendo posicionamiento en el mercado.

Es así que al no efectuar una auditoría de gestión a los procesos de captaciones y colocaciones tienen afectación directa y en mayor grado con los excedentes, esto será de gran perjuicio para el buen funcionamiento de la institución y por ende al crecimiento sostenible, provocando hasta el cierre de la entidad, perjudicando a miles de socios que han confiado sus ahorros en esta entidad, los mismo que han invertido su dinero en la cooperativa con la finalidad de obtener un beneficio económico.

### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Son los inadecuados procesos de captaciones y colocaciones, la principal causa del incumplimiento del presupuesto, lo que ocasiona una disminución en los excedentes la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., en el año 2013?

### **1.2.5. Preguntas directrices**

- ¿Qué ocasiona los inadecuados procesos de captaciones y colocaciones?

- ¿A qué se debe de que exista debilidad en los controles internos de la entidad?
- ¿Por qué razón no estrategias de mejoramiento continuo?
- ¿Cuál es la razón de que exista una disminución los excedentes de la cooperativa?
- ¿A qué se debe un aumento del riesgo financiero?
- ¿A qué se debe la insuficiente información contable en la cooperativa?

#### **1.2.6. Delimitación del Objetivo de Investigación**

- **Campo:** Contabilidad y Auditoría
- **Área:** Auditoría de Gestión
- **Aspecto:** Incumplimiento del presupuesto
- **Temporal:** Año 2013
- **Espacial:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda. RUC # 1891714633001. Departamento de Contabilidad y Financiero.

#### **1.3. Justificación**

El presente proyecto de investigación justifica su desarrollo en la importancia práctica que éste conlleva, ya que los resultados que proporcionará será de mucha ayuda para resolver el problema existente en esta entidad, con la auditoría de gestión a los procesos de captaciones y colocaciones que tienen mayor incidencia en los excedentes se podrá implantar un manual de procedimientos en ésta área, esta herramienta será útil para poder mejorar los controles en el manejo de los recursos



financieros y se podrá corregir las falencias existentes en cada proceso, y servirá como guía para aquellas entidades financieras que se encuentren con las mismas dificultades planteadas en la investigación.

La utilidad de la presente investigación se verá reflejada en los resultados obtenidos, en el rubro de ingresos y en el cumplimiento del presupuesto, además se conseguirá mejorar los controles en el manejo de los recursos financieros mediante la optimización de recursos utilizados.

La investigación propuesta tendrá un impacto positivo, ya que se podría obtener grandes beneficios económicos y financieros, mediante la evaluación de los procesos para el correcto manejo de los recursos, también se obtendrá beneficios sociales mediante la gestión financiera eficaz proyectando una buena imagen corporativa a los socios y de esta manera obtendrá un crecimiento financiero en el mercado lo que proveerá seguridad para los socios que han confiado su dinero en la cooperativa.

Finalmente este proyecto es factible y viable de efectuarse ya que se cuenta con el tiempo suficiente para su desarrollo, con acceso directo a las fuentes de información, la disponibilidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y sobre todo se cuenta con toda la voluntad para resolver el problema existente en dicha entidad.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

- ✓ Examinar los procesos de captaciones y colocaciones para la evaluación del presupuesto y su incidencia en los excedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Evaluar el cumplimiento de los procesos de captaciones y colocaciones, para medir el desempeño del servicio que brinda la cooperativa.
- ✓ Analizar los factores que influyen en la disminución de los excedentes para el mejoramiento de estrategias que coadyuven a un crecimiento financiero en el mercado.
- ✓ Realizar una auditoría de gestión, con el fin de proponer el desarrollo de un manual de procedimientos para captaciones y colocaciones.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

La auditoría ha tenido gran importancia desde la antigüedad en las empresas y en la sociedad, en un inicio a la auditoría se la consideraba solo con el propósito de encontrar errores y fraudes, sin embargo en los últimos tiempos ha ido evolucionando de una manera muy considerable hasta convertirse en la herramienta moderna para evaluar la gestión financiera de las empresas.

A través del tiempo han existido varios autores que se han preocupado por realizar un estudio a las diferentes problemáticas que ocurren dentro de las cooperativas, en cuanto a los procedimientos, políticas y el rendimiento financiero de las mismas, por lo que vieron necesario realizar un estudio minucioso de este sistema ya que representa una herramienta eficiente dentro de las empresas. Entre las investigaciones que se han tomado como referencia tenemos:

De acuerdo a **Zamora (2011)**, en su tesis de investigación concluye que:

*A través de una aplicación adecuada de los procedimientos en la concesión crediticia, se puede lograr el cumplimiento de metas en el proceso de colocaciones, pero al carecer de políticas en las distintas áreas, decrece el grado de compromiso de los que colaboran en la institución, por lo que dejan de lado la importancia que tiene el realizar efectivamente sus actividades.*

Conforme a lo antes expuesto se puede acotar que en una institución financiera no basta con contar con políticas establecidas sino verificar mediante parámetros la efectividad y el cumplimiento de las mismas, en

donde se pueda modificar de acuerdo a las necesidades de los socios y de la institución, ya que de esta manera los socios no tendrán que recurrir a otras fuentes de financiamiento, de esta manera la cooperativa se irían posicionando en el mercado.

**Almeida (2011)**, en su trabajo de investigación expone lo siguiente:

*La empresa Industrias Catedral S.A. mantiene una comunicación informal entre los departamentos de las áreas tanto operativa como administrativa, la misma que se realiza de manera verbal sin ningún documento que lo respalde, ocasionando que el trabajo se realice de manera desordenada y deficiente. Dado que la empresa Industrias Catedral S.A. se encuentra en desarrollo de su Sistema de Gestión de calidad se actualizo y reestructuro los procedimientos de Auditoría Interna, los registros más importantes y necesarios para el mejoramiento continuo de los procesos y de esta forma tener servicios de óptima calidad; cabe recalcar que será decisión de la empresa la implementación del mismo.*

A más de lo antes expuesto se puede acotar que en una institución o entidad existen procesos que dependen unos de otros para que funcionen conjuntamente y se pueda alcanzar las metas propuestas, por tanto al no detectar las áreas débiles, la entidad va a presentar un desequilibrio ya sea en el área financiera o administrativo, lo que requeriría ser atendido con prontitud para evitar riesgos a futuro.

Según **Fonseca (2011)**, en su investigación señala que:

*Ciertas cooperativas no cuentan con un sistema esquematizado de políticas y procedimientos que permitan la adecuada colocación y recuperación de créditos; lo cual genera la incertidumbre en las actividades y los desaciertos financieros. De acuerdo con el 83% de la cooperativa en estudio se comprobó que no se elabora un análisis del flujo de procesos de colocación y recuperación de créditos, es decir se inutilizan las herramientas de gestión para implementar políticas y procedimientos, lo que afecta a la recuperación de cartera. Además existe un desconocimiento global del proceso de otorgamiento y*

*recuperación de cartera, afectando la eficiencia de las operaciones y de las actividades institucionales.*

Se puede aludir que la implementación de herramientas de gestión como son los flujos de procesos de captaciones y colocaciones refuerzan las actividades que se realizan en las distintas áreas, esto sirve como base para la implementación de manuales de procedimientos los mismo que deben ser difundidos a todo el personal involucrado para que se tome en consideración las bases para el mejor funcionamiento de la cooperativa y de esta manera brindar un servicio de calidad a los socios.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

La investigación que se presenta se desarrolló bajo el paradigma predominante positivista ya que utiliza métodos en los cuales predominan los cuantitativos, el mismo que según **Ramirez (2009, p. 35-38)**:

*Se orientan a la comprobación de hipótesis, considerando la vía hipotético-deductiva como la más efectiva para todas las investigaciones. El trabajo científico, según este paradigma, tiene como finalidad esencial el establecimiento de leyes generales que se rigen los fenómenos. Según esta concepción, dichas leyes pueden ser descubiertas y descritas objetivamente y permiten explicar, predecir y controlar el fenómeno objeto de estudio.*

Las investigaciones realizadas siguiendo el paradigma cuantitativo aspiran a ampliar el conocimiento teórico, asignándole a la teoría, el papel de guiar la práctica. La determinación de los principios y leyes del proceso educativo que permitirá aumentar la eficiencia de éste sobre la base de la teoría científica. Se caracteriza por afirmar que el único conocimiento verdadero, es aquel que es producido por la ciencia, particularmente con el empleo de su método dado ya que el positivismo se caracteriza esencialmente por que el sujeto descubre el conocimiento y tiene acceso a la realidad.

Por lo anteriormente expuesto esta investigación está enmarcada dentro de un paradigma positivista porque permite conocer el entorno en donde se encuentra el problema, donde se podrá observar la realidad del problema y de sus variables independientemente.

### **2.3. Fundamentación Legal**

En la **Ley de la Economía Popular y Solidaria**, se tomó como referencia estos artículos ya que se trata de las obligaciones de las cooperativas, en donde se expresa lo siguiente:

Órganos de gobierno, dirección, administración y control

Art.- 43.- Las cooperativas, para su funcionamiento, contarán con una Asamblea General, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una Gerencia, cuyas atribuciones y deberes constarán en el Reglamento General de la presente ley y sin perjuicio de otras instancias administrativas que atiendan a su objeto social.

Patrimonio y capital social

Art.- 52.- El patrimonio de las cooperativas se integra por su capital social, sus reservas y los excedentes no distribuidos.

Su capital social, es variable e ilimitado y se integra con las aportaciones de los socios, en dinero, trabajo o bienes, estos últimos, valuados según las normas estatutarias que, podrán contemplar mecanismos de aumento de capital, mediante aportaciones debidas en operaciones con los socios.

Ningún socio podrá poseer más del 5% del capital social, salvo que se trate de cooperativas mixtas.

Amortización de pérdidas

Art.- 56.- Cuando el ejercicio económico de una cooperativa, arroje pérdidas, éstas serán absorbidas por el Fondo Irrepartible de Reserva y, si éste fuere inferior, el saldo, será diferido y cubierto con los excedentes de hasta tres de los períodos económicos siguientes.

#### Utilidades

Art.- 58.- Se definen como utilidades, para todos los efectos legales, las ganancias obtenidas por las cooperativas en operaciones con terceros no socios; y, en negocios eventuales, no propios de su objeto social, ganancias que, luego de deducida la parte proporcional de los gastos de administración, el porcentaje en beneficio de los trabajadores y los impuestos que correspondan, incrementarán el Fondo Irrepartible de Reserva.

#### Excedentes

Art.- 59.- Se definen como excedentes, los remanentes obtenidos por la cooperativa, de los valores pagados por los socios, para financiar los gastos operacionales, sea como cuotas administrativas, o como pago por servicios o productos adquiridos en la cooperativa, una vez deducidos los gastos de administración.

#### Distribución de excedentes

Art.- 60.- Una vez deducidos los gastos de administración, amortización de deudas, intereses a las aportaciones, los excedentes netos, se distribuirán de la siguiente forma:

- a) El 15% por concepto de utilidades en beneficio de los trabajadores;
- b) El 40%, que se destinará para incrementar el capital social, entregándose certificados de aportación a los socios, sobre la alícuota que les corresponda;
- c) El 20% para incrementar el Fondo Irrepartible de Reserva Legal;
- d) El 10% para el Fondo de Educación, administrado por la cooperativa;
- e) El 5% para el Fondo de Asistencia Social;
- f) El 10% restante, se destinará en beneficio de la comunidad, según lo resuelva la Asamblea General, garantizando la solvencia institucional.

#### De la auditoría externa

Art.- 124.- Las organizaciones asociativas y cooperativas y los organismos de integración, cuyos activos excedan del monto que fije el Consejo Nacional, contarán con un informe anual de auditoría externa sobre sus estados financieros.

Las personas naturales o jurídicas que ejerzan la auditoría, para fines de esta Ley, deberán ser calificadas por la Superintendencia

de conformidad con la Resolución que expida para ese efecto el Consejo Nacional.

En la **Ley de Régimen Tributario Interno (2013)**, se tomó como referencia estos artículos ya que se trata de las obligaciones tributarias que tienen que cumplir la cooperativa, en donde se expresa lo siguiente:

Art. 1.- Cuantificación de los ingresos.-Para efectos de la aplicación de la ley, los ingresos obtenidos a título gratuito o a título oneroso, tanto de fuente ecuatoriana como los obtenidos en el exterior por personas naturales residentes en el país o por sociedades, se registrarán por el precio del bien transferido o del servicio prestado o por el valor bruto de los ingresos generados por rendimientos financieros o inversiones en sociedades. En el caso de ingresos en especie o servicios, su valor se determinará sobre la base del valor de mercado del bien o del servicio recibido.

La Administración Tributaria podrá establecer ajustes como resultado de la aplicación de los principios del sistema de precios de transferencia establecidos en la ley, este reglamento y las resoluciones que se dicten para el efecto.

Art. 2.- Sujetos pasivos.- Son sujetos pasivos del impuesto a la renta en calidad de contribuyentes: las personas naturales, las sucesiones indivisas, las sociedades definidas como tales por la Ley de Régimen Tributario Interno y sucursales o establecimientos permanentes de sociedades extranjeras, que obtengan ingresos gravados.

Son sujetos pasivos del impuesto a la renta en calidad de agentes de retención: las personas naturales y las sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad, las sociedades definidas como tales por la Ley de Régimen Tributario Interno, las instituciones del Estado y las empresas públicas reguladas por la Ley Orgánica de Empresas Públicas y las sucursales o establecimientos permanentes de sociedades extranjeras, que realicen pagos o acrediten en cuenta valores que constituyan ingresos gravados para quienes lo reciban.

Art. 4.- Partes relacionadas.- Con el objeto de establecer partes relacionadas, a más de las referidas en la Ley, la Administración Tributaria con el fin de establecer algún tipo de vinculación por



porcentaje de capital o proporción de transacciones, tomará en cuenta, entre otros, los siguientes casos:

1. Cuando una persona natural o sociedad sea titular directa o indirectamente del 25% o más del capital social o de fondos propios en otra sociedad.
2. Las sociedades en las cuales los mismos socios, accionistas o sus cónyuges, o sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, participen directa o indirectamente en al menos el 25% del capital social o de los fondos propios o mantengan transacciones comerciales, presten servicios o estén en relación de dependencia.
3. Cuando una persona natural o sociedad sea titular directa o indirectamente del 25% o más del capital social o de los fondos propios en dos o más sociedades.
4. Cuando una persona natural o sociedad, domiciliada o no en el Ecuador, realice el 50% o más de sus ventas o compras de bienes, servicios u otro tipo de operaciones, con una persona natural o sociedad, domiciliada o no en el país.

Los contribuyentes que cumplan con los preceptos establecidos en esta norma estarán sujetos al régimen de precios de transferencia y deberán presentar los anexos, informes y demás documentación relativa a los precios de transferencia, en la forma establecida en este reglamento, sin necesidad de ser notificados por la Administración Tributaria.

Para establecer partes relacionadas cuando las transacciones realizadas entre éstas, no se ajusten al principio de plena competencia la Administración aplicará los métodos descritos en este reglamento.

Art. 37.- Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.- Todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad. Igualmente, están obligadas a llevar contabilidad, las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal

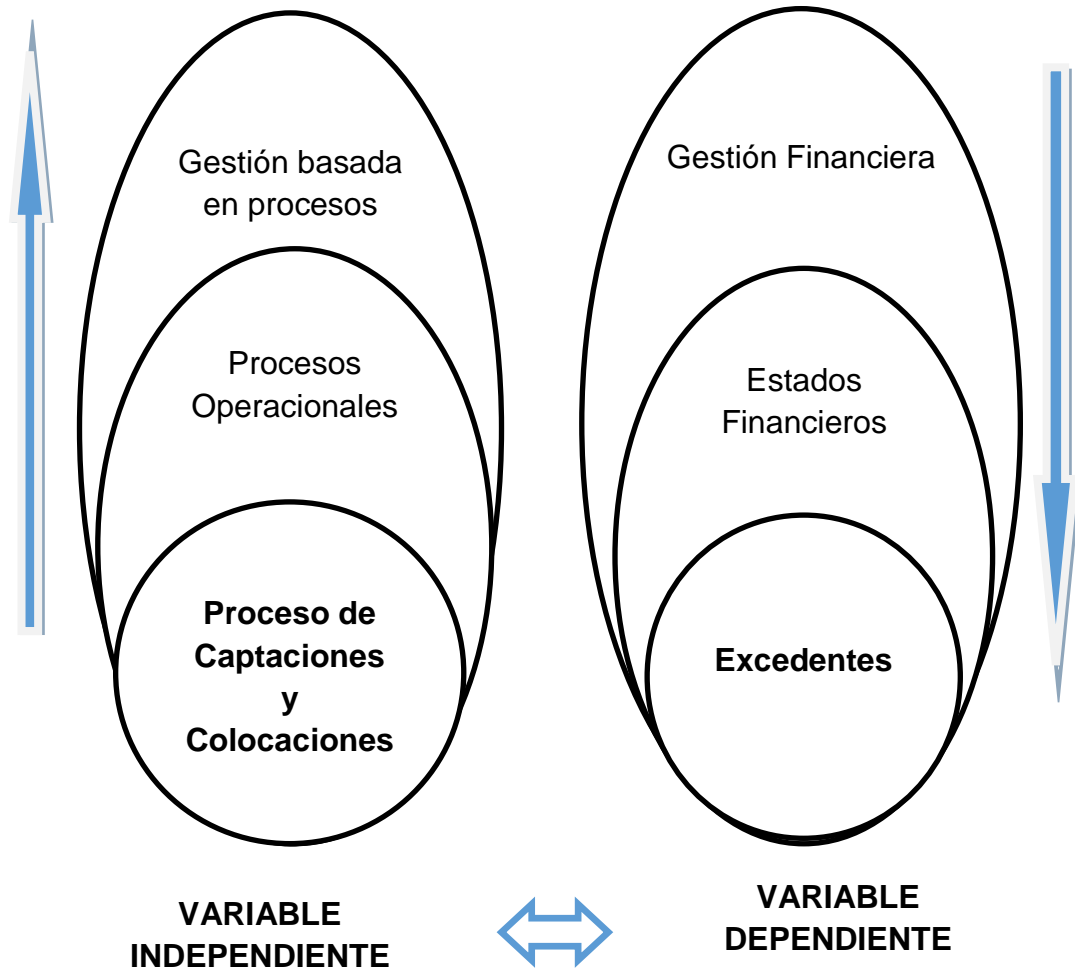
inmediato anterior hayan sido superiores a USD 80.000. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada.

En el caso de personas naturales que tengan como actividad económica habitual la de exportación de bienes deberán obligatoriamente llevar contabilidad, independientemente de los límites establecidos en el inciso anterior. Para el caso de personas naturales cuya actividad habitual sea el arrendamiento de bienes inmuebles, no se considerará el límite del capital propio.

Las personas naturales que, de acuerdo con el inciso anterior, hayan llevado contabilidad en un ejercicio impositivo y que luego no alcancen los niveles de capital propio o ingresos brutos anuales o gastos anuales antes mencionados, no podrán dejar de llevar contabilidad sin autorización previa del Director Regional del Servicio de Rentas Internas.

La contabilidad deberá ser llevada bajo la responsabilidad y con la firma de un contador legalmente autorizado. Los documentos sustentatorios de la contabilidad deberán conservarse durante el plazo mínimo de siete años de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario como plazo máximo para la prescripción de la obligación tributaria, sin perjuicio de los plazos establecidos en otras disposiciones legales.

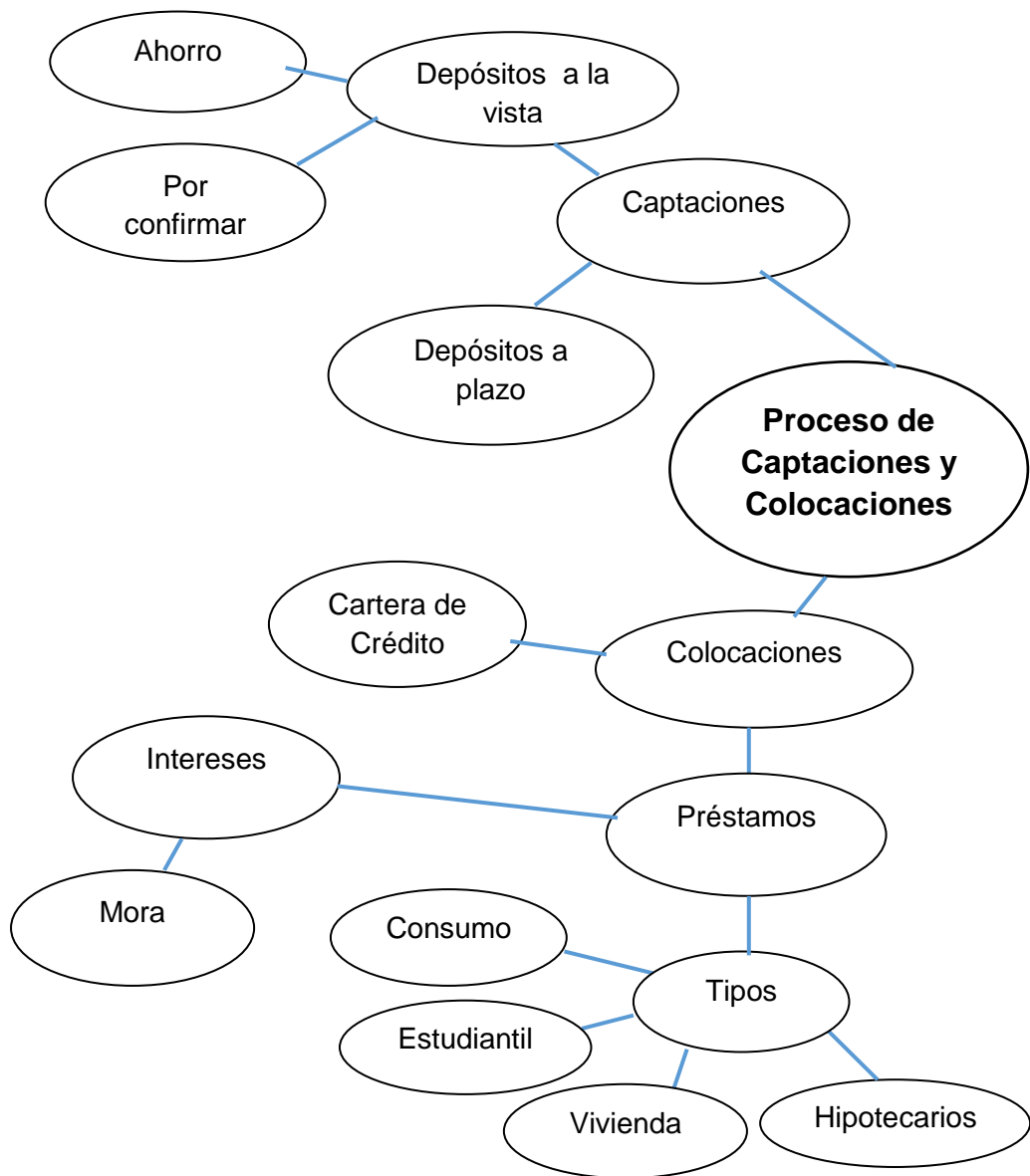
## 2.4. Categorías Fundamentales



Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Gráfico 2 Superordinación Conceptual**

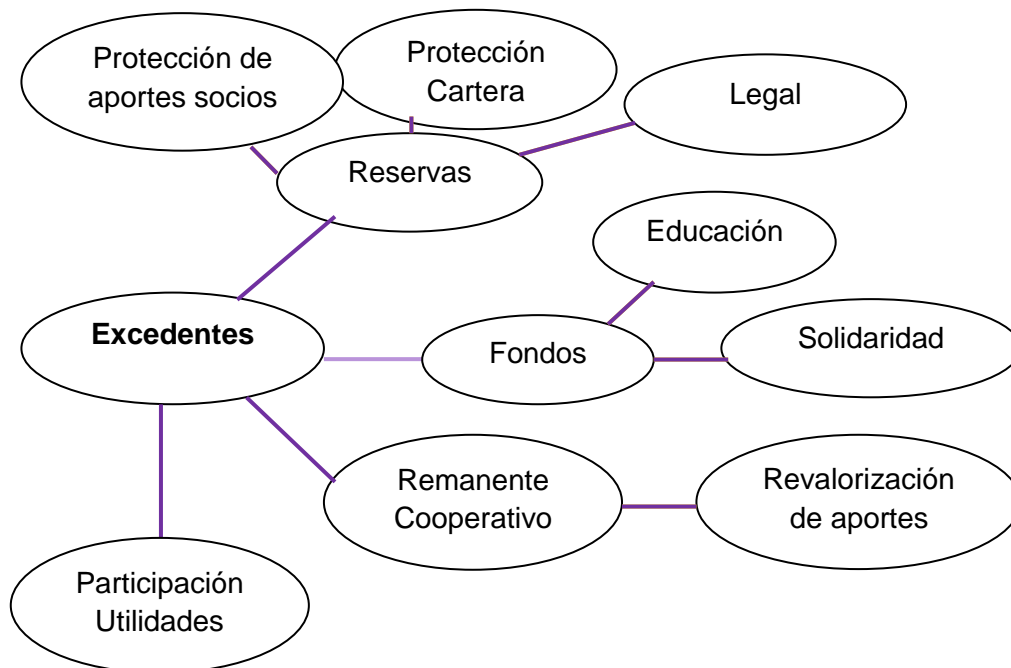
## Variable Independiente



Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Gráfico 3 Subordinación Variable Independiente**

## Variable Dependiente



Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Gráfico 4 Subordinación Variable Dependiente**

### 2.4.1. Descripción de la variable independiente

- **Gestión basada en procesos.-** De acuerdo a Rosenberg (1996, pág. 203) menciona lo siguiente:

*Área que considera el diseño, operaciones y control de los sistemas organizativos. Profundamente ligada a factores tales como la fuerza de trabajo, planificación de la producción, gestión de existencias, control de la calidad, a través de estos factores dirige la interacción de programas y proyectos en cada área de actividad midiendo y evaluando resultados, y comparando los resultados con los objetivos.*

“Es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos o relativos al área de ventas, como tradicionalmente se ha venido haciendo. La empresa concibe como un

sistema de procesos interrelacionados entre sí que contribuyen conjuntamente al incremento de la satisfacción del cliente”. (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006, pág. 864-867).

Se puede concluir que la gestión basada en procesos radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades se gestionan como un proceso ya que se analiza cada área y se mide su efectividad.

- **Procesos Operacionales.-** De acuerdo a Schroeder & Goldstein, 2008 (pág. 13-14), menciona lo siguiente:

*Las operaciones se han definido como un sistema de transformación que convierte los insumos en productos. La perspectiva del proceso proporciona una base para contemplar la totalidad de una empresa como un sistema de procesos interconectados. Ello hace posible analizar una organización y mejorarla desde el punto de vista de un proceso. Todo trabajo ya sea de finanzas, mercadotecnia, contabilidad u otras funciones, se consigue por medio de un proceso; por ejemplo: el análisis financiero de una acción, el cierre de libros al final del año o la conducción de una investigación de mercados siguen un proceso.*

“Transforman los recursos para obtener el producto y/o servicio conforme a los requisitos de los clientes, aportando un alto valor añadido para éstos. Estos procesos conforman lo que se denominan *Proceso de Negocio*, que sería el que comienza y termina con el cliente, y necesitan recursos para su ejecución e información para su control o gestión.” (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006, pág. 868)

En conclusión se puede decir que los procesos operacionales están interconectados entre sí para la consecución de un objetivo o un fin y si una parte del proceso no funciona se deben tomar medidas específicas para resolverlo y de esta manera ofrecer un servicio y/o producto de calidad.

- **Captaciones.-** “Canalización de recursos para la aplicación de inversiones de corto, mediano o largo plazo”. (Carvajal, 1998, pág. 160)

Las captaciones es un proceso mediante el cual el sistema financiero recoge recursos del público ahorrador (depósitos) y los utiliza como fuente del Mercado Financiero.

- **Depósitos a la vista.-**“Es aquel efectuado en una cuenta corriente bancaria y sobre el cual puede girarse por medio de un cheque debiendo el banco pagarlo a la sola presentación del mismo, sin mayor dilación”. (Bernard & Colli, 2007, pág. 109)

“En los depósitos a la vista el cliente dispone de los fondos cuando lo desea, para lo cual abre una cuenta corriente que moviliza mediante el uso del cheque, facilidad que para él constituye una gran ventaja y explica que la entidad financiera no le pague intereses o, cuando lo hace sean muy bajos”.(Rodriguez, 2007, pág. 20)

- **Depósitos de ahorro.-** Conforme a Carvajal (1998, pág. 240), establece lo siguiente:

*Una cuenta de ahorro es un depósito ordinario a la vista (producto pasivo), en la que los fondos depositados por la cuenta habiente tienen disponibilidad inmediata y generan cierta rentabilidad o intereses durante un periodo determinado según el monto ahorrado. Las condiciones de remuneración varían en función del producto concreto. Así, pueden existir cuentas de ahorro que abonen los intereses por ejemplo mensual, trimestral o anualmente. Igualmente, la remuneración puede ser lineal (mismo interés para cualquier saldo), por tramos de saldo o incluso en especie.*

“Corresponde al valor de los depósitos de ahorros recibidos de sus asociados por la entidad autorizada, en cumplimiento a la reglamentación respectiva debidamente autorizada por el órgano

competente. Estos recursos no están sujetos a condiciones especiales y son exigibles en cualquier momento. Los recursos provenientes de los asociados con fines de ahorro, registrado en esta cuenta no podrán ser destinados para la adquisición de activos improductivos.” (Cardozo, 2005, pág. 123).

- **Depósitos por confirmar.-** “Corresponden a los cheques locales que se remiten al cobro a través de la cámara de compensación y los cheques de otras plazas” (ob.Cit, 1998, pág. 88).
- **Depósitos a plazo.-** Según Mendiluce (2001, pág. 109), menciona lo siguiente:

*Es aquel efectuado en una institución financiera por un plazo y tasa de interés convenidos. El retiro de los fondos depositados antes del vencimiento del plazo produce generalmente el no pago de los intereses. Existen varias modalidades de depósito a plazo fijo: moneda corriente, en moneda extranjera; renovables y no renovables; reajustables y no reajustables, etc.*

Además Rodríguez (2007, pág. 20), establece que lo siguiente sobre los depósitos a plazo:

*Consiste en imponer un preaviso al cliente que quiere retirar el dinero, requisito que era propio de los depósitos en caja de ahorro pero ha caído en desuso, reemplazándolo por limitaciones de otro tipo, por ejemplo el número de extracciones. Así tenemos entre nosotros el ahorro especial (hasta una extracción por mes), el ahorro común (hasta cinco extracciones), diferencia que se refleja en la mayor retribución pagada por el primero.*

- **Colocaciones.-** De acuerdo a Bernard & Colli (2007, pág. 264) establece que:

*El término colocación se aplica por convención a ciertas categorías de operaciones financieras. Entre los empleos financieros de los agentes se distinguen, en efecto, los préstamos otorgados principalmente en función de la personalidad del agente beneficiario, que abarcan categorías*



*diversas a corto, medio y largo plazo y las colocaciones formadas por créditos cuya compra y venta se realizan en mercados más o menos organizados en los que el deudor siempre está definido pero no así el acreedor.*

“Es un préstamo de dinero que un Banco u otra entidad financiera otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual, mediante el pago de cuotas, o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al acreedor por el período que no tuvo ese dinero”. (Ramirez, 2004, pág. 123)

En sí las colocaciones es un término utilizado en las entidades financieras para referirse a los préstamos que las mismas conceden a sus clientes, y pueden diferirlo en distintos plazos más el respectivo interés.

- **Cartera de Crédito.-** “Constituye el conjunto de documentos que testimonian obligaciones de terceros para con la empresa. Considerando que un porcentaje de estas colocaciones puede o no ser pagado por los socios, las instituciones financieras efectúan provisiones para cubrir esta eventualidad, las que pueden llegar a ser muy altas en períodos de crisis”.(Mendiluce, 2001, pág. 67)

Conforme a Cardozo (2005, pág. 50), menciona lo siguiente:

*En esta cuenta se registra todos los créditos otorgados por la entidad bajo las distintas modalidades autorizadas y en desarrollo del giro especializado de cada una de ellas. En la estructura de la cartera de créditos, se han considerado los principios y criterios generales que las entidades vigiladas deben adoptar para la adecuada evaluación de los riesgos crediticios, teniendo en cuenta la clasificación, la mora, el tipo de garantía, el tipo de crédito, y la modalidad de pago.*

- **Préstamos.-** “Transacción comercial entre dos entidades legales, por la que una de las partes (prestamista) acuerda prestar fondos a la

segunda parte (el prestatario). Los fondos pueden cederse con o sin cargas, en cuyo caso se llama interés o descuento. Los préstamos pueden ser a la vista o a plazo, dependiendo de lo acordado respecto a su vencimiento”. (Rosenberg, 1996, pág. 395)

Se puede deducir que los préstamos son créditos que otorgan las entidades financieras que en vendrían a ser los prestamistas y la otra parte el prestatario quién deberá cancelar la deuda a su vencimiento en las cuotas que se hayan acordado, en caso de incumplir en el pago a parte del interés de la deuda si impondrá el interés por mora según lo establezca la entidad financiera.

- **Préstamo de Consumo.-** De acuerdo a Rosenberg (1996, pág. 395), establece lo siguiente:

*Es un contrato en el que el prestamista concede o se compromete a conceder a un consumidor un crédito bajo la forma de pago aplazado, préstamo, apertura de crédito o cualquier medio equivalente de financiación. No se consideran contratos de crédito los que consistan en el suministro de bienes de un mismo tipo o en la prestación continuada de servicios, siempre que en el marco de aquéllos asista al consumidor el derecho a pagar por tales bienes o servicios a plazos durante el período de su duración.*

“Son las operaciones activas de crédito otorgadas a personas naturales, cuyo objeto sea financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios para fines no comerciales o empresariales, independientemente de su monto.” (Cardozo, 2005, pág. 54)

- **Préstamo Estudiantil.-** “Este tipo de préstamos son otorgados a estudiantes con el objetivo de que puedan financiar sus estudios por lo que se debe de justificar que dicho préstamo sea empleado específicamente para fines académicos.” (Rodríguez, 2007, pág. 248)

- **Préstamo de Vivienda.-** “Créditos otorgados para la adquisición, construcción, reparación, mejoramiento de vivienda propia con garantía hipotecaria cuya fuente de pago proviene de sueldos, salarios, honorarios, rentas, contratos de arrendamiento, pensiones jubilares”. (Carvajal, 1998, pág. 1040)

“Son las operaciones de crédito otorgadas a personas naturales, destinadas a la adquisición de vivienda nueva o usada, o a la construcción de vivienda individual, independiente de la cuantía y amparadas con garantía hipotecaria”. (Cardozo, 2005, pág. 54)

- **Préstamo Hipotecario.-** “Aparecen aquí los capitales efectivamente prestados en las operaciones aludidas, más los intereses documentados con la obligación principal, que se acreditaran a intereses documentados”.(Rodríguez, 2007, p. 309)
- **Intereses.-** “Precio del servicio proporcionado por el prestamista al prestatario y pagado por éste último para conseguir la utilización de cierta suma de dinero durante un período determinado”.(Carvajal, 1998, pág. 368)

Es un porcentaje que se aplica al crédito que se otorga al cliente dependiendo del tiempo en que se haya acordado el préstamo.

- **Intereses por mora.-** “Aquel monto que debe pagarse cuando hay incumplimiento en el pago de una o más cuotas atrasadas de un préstamo”. (ob. Cit, 1998, pág. 369)

#### **2.4.2. Descripción de la variable dependiente**

- **Gestión Financiera.-** “Se refiere a los deberes del administrador financiero en la empresa, administra activamente los asuntos financieros de todo tipo de empresas financieras y no financieras. Desempeña una gran variedad de tareas financieras como planeación,

extensión de crédito a los clientes, evaluación de grandes gastos propuestos y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la empresa”. (Gitman, 2007, pág. 3)

- **Análisis Estados Financieros.-** “Es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros”. (Bernstein, 1996, pág. 27)

Lawrence (1983, págs. 409-412), establece que: “El análisis de Estados Financieros puede ser muy útil porque destaca los puntos fuertes y débiles de una compañía. Los datos de los estados financieros de la empresa se pueden utilizar rápidamente para calcular y examinar las razones financieras y el flujo de fondos. Las razones financieras suministran eficientemente una gran cantidad de información con respecto a la condición de la compañía.

El valor de una razón comparada con un rango de valores sirve como indicador significativo de la salud financiera de la empresa, así como un medio para detectar áreas de problemas inminentes”. Se utilizan cuatro tipos de razones para analizar la posición financiera de una compañía:

- ✓ Razones de liquidez: “Indican la capacidad de la compañía para cumplir sus obligaciones a corto plazo”.
- ✓ Razones de apalancamiento: “indican la capacidad de la compañía para cumplir con sus obligaciones a corto plazo”.
- ✓ Razones de actividad: “Indican qué tan efectivamente está utilizando la compañía sus activos”.

- ✓ Razones de rentabilidad: “Indican los retornos netos en ventas y activos”.

Se puede concluir que la gestión financiera se encarga de la administración del capital de trabajo en cuanto a la rentabilidad, a la orientación de estrategias para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiamiento, el objetivo de esta gestión es el manejo óptimo de los recursos de la entidad ya sean financieros, contables, etc.

- **Estados Financieros:** De acuerdo a Besley & Brigham (2009, págs. 36-45), “Los inversionistas utilizan la información contenida en los estados financieros para estimar el flujo de efectivo que se espera que la empresa genere en el futuro”, los estados financieros son los siguientes:

- ✓ Balance General: “Representa una fotografía tomada en un momento específico (fecha) que muestra los activos de una empresa y cómo se financian los mismos (deuda o capital)”.
- ✓ Estado de Resultados: “Presenta los resultados de las operaciones de negocios durante un período específico. Resume los ingresos generados y los gastos en que la empresa incurrió durante un período contable”.
- ✓ Estado de Flujo de Efectivo: “Está diseñado para mostrar cómo las operaciones de la empresa han efectuado sus flujos de efectivo mediante la revisión de sus decisiones de inversión (usos del efectivo) y de financiamiento (fuentes de efectivo)”.
- ✓ Estado de utilidades retenidas: “Muestra los cambios en el rubro de capital contable en balances de diferentes fechas”.

Los estados financieros es una herramienta que proporciona información veraz, confiable y oportuna de la situación real en la que se encuentra la empresa o entidad financiera, los mismo que son la base fundamental para realizar un análisis profundo de las áreas

débiles de la empresa y de esta manera la gerencia pueda tomar decisiones oportunas.

- **Excedentes.-** “Generalmente el excedente, ya sea un resultado contable o la comprobación estadística de un hecho económico, refleja la medida en que los recursos o los productos son superiores a las cargas. El excedente se considera señal de situación desahogada y resultado de una adecuada gestión”. (Bernard & Colli, 2007, pág. 507)

Según Amat & Amat (1987, pág. 24), los excedentes es: “El resultado de la gestión del patrimonio de la cooperativa genera un excedente (ya sea positivo o negativo) que, siguiendo las orientaciones del Plan General de Contabilidad, es la consecuencia de tres tipos de actividades:

- ✓ Las actividades ordinarias de la cooperativa, las que le son propias, por ejemplo, en el caso de una cooperativa de producción se originará por la diferencia entre los diversos gastos de la cooperativa para la realización de los productos que fabrique y los ingresos que perciba por la venta de éstos.
- ✓ Las actividades extraordinarias de la cooperativa, es decir, las que sólo se realizan de forma ocasional, por ejemplo, en el caso de la cooperativa anterior si vendiera un local que ya no utiliza a un valor diferente del coste de compra.
- ✓ Y la gestión de la cartera de valores, por ejemplo, la venta de unas obligaciones de una empresa que cotizan en Bolsa, o bien de las acciones de una sociedad que no cotizan, a un valor diferente del coste de compra.

Se puede concluir que el excedente se obtiene de hallar la diferencia de los ingresos y los costes de las actividades de la cooperativa. Si la diferencia es positiva existe excedente cooperativo y los socios de la cooperativa tienen derecho a percibir retornos cooperativos.

- **Reserva.-** “Se trata de utilidades no capitalizadas retenidas por la entidad con una asignación específica e impuestas por la ley, por normas del Banco Central, por el estatuto o carta orgánica de la entidad financiera o por simple voluntad social.”(Rodríguez, 2007, pág. 1039)

“La cuenta reservas tiene un tratamiento especial en el proceso de liquidación puesto que dependerá del tipo de liquidación para el fin de la cuenta”. (Zapata, 2011, pág. 276)

- ✓ Liquidación Forzosa: cuando las pérdidas de una sociedad superan el 50% del capital pagado y sus reservas, se le obliga a liquidarse, pues se encuentra trabajando a pérdida. En este caso, la cuenta Reservas se le considera como una pérdida que tiene como fin cubrir al mayor parte posible de las obligaciones de la sociedad (pasivos que no se pueden cubrir con el activo).
- ✓ Liquidación voluntaria: si la Junta de accionistas decide por voluntad propia realizar la liquidación de la sociedad, todos los valores provisionados en la cuenta Reservas será divididos entre los accionistas, según el porcentaje que acrediten en la cuenta Capital.

Las reservas son utilidades retenidas que de acuerdo al reglamento de la cooperativa pueden tener una reserva legal y/o estatutaria o la reserva de protección aporte socios, entre otras.

- **Protección aporte socios.-** “Esta reserva representa los recursos retenidos por la entidad, como mínimo veinte por ciento de los excedentes del ejercicio contable, con el fin de proteger los aportes sociales, cuando la reserva de protección socios se hubiere empleado para compensar pérdidas, la primera aplicación de excedente será la

de establecer la reserva protección de aportes al nivel que tenía antes de su utilización”. (Cardozo, 2005, pág. 161)

- **Reserva Protección Cartera:** “Las entidades podrán optar en lugar de constituir provisión, constituir una reserva con cargo a los excedentes cooperativos, creada por la asamblea general únicamente para éste propósito, esto es, para la protección de cartera de crédito.”(Cardozo, 2005, pág. 163)
- **Legal.-** “Parte proporcional de la utilidades obtenidas hasta llegar a cierto porcentaje, que se debe construir, por disposición expresa de la ley, como previsión para cubrir pérdidas netas en la empresa de capital o destinada a servir de garantía a los acreedores”. (Córdova, 2003, pág. 569)
- **Fondos Cooperativos.-** De acuerdo a Córdova (2007, pág. 154), menciona lo siguiente:

*Estos fondos cooperativos son instituidos en la cooperativa, por exigencia de la Ley de Cooperativas pero también por decisión autónoma, a expensas de los aportes de los Asociados y, posteriormente, en ellos se irá registrando la apropiación de los excedentes de cada ejercicio anterior e igualmente se podrán incrementar con nuevas contribuciones de los Asociados.*

Los fondos cooperativos son valores que se irán reservando para actividades que beneficien a los socios, trabajadores o la comunidad, las mismas que deben estar contempladas el Reglamento de Fondos de la cooperativa, estos fondos vienen a constituir un gasto para la cooperativa.

- **Fondo de Educación.-** “Son importes que obligatoriamente que se constituyen en la cooperativa con la finalidad de que se apliquen a determinadas actividades que benefician a los socios, trabajadores, y



en su caso a la comunidad en general por su dotación es un gasto para a cooperativa”. (Mendiluce, 2001, pág. 249)

“Registra los valores apropiados de los excedentes del ejercicio de acuerdo con la ley. Estos fondos también se pueden incrementar con los resultados positivos de ciertas actividades desarrolladas con dicha finalidad, o con cargo a los resultados del ejercicio contable.” (Cardozo, 2005, pág. 134)

- **Fondo de Solidaridad.-** “Representa los recursos destinados a atender el servicio de ayuda a sus asociados en caso de calamidad doméstica de acuerdo a la reglamentación de la entidad. En este fondo se registran los recursos que se destinarán para atender el servicio de ayuda económica a los asociados y a sus familiares dependientes en circunstancias especiales.” (Cardozo, 2005, pág. 136)
- **Remanente Cooperativo.-** Conforme a Cardozo (2005, pág. 236), establece lo siguiente:

*El Remanente Cooperativo proviene de la realización de Actos Cooperativos, vale decir, de las operaciones que la cooperativa realiza con sus socios en cumplimiento de su objeto social. Por su parte, la Utilidad Comercial, proviene de las operaciones que la cooperativa realiza con terceros o en general de operaciones que no califiquen como Actos Cooperativos, pues en este caso, la cooperativa actuará como cualquier sociedad mercantil. Así, el conjunto de ingresos que la cooperativa obtenga por Actos Cooperativos, menos los gastos en que incurra la Cooperativa para poder realizar los Actos Cooperativos, constituirá el remanente cooperativo.*

- **Revalorización de aportes.-** “Las cooperativas, obligatoriamente, revalorizarán sus bienes inmuebles cada dos años y la plusvalía generada se distribuirá en la siguiente forma:

- a) El 70% para incrementar el capital social, entregándose a los socios la alícuota que les corresponda, en certificados de aportación, bajo el mismo tratamiento que los excedentes;
- b) El 20% para incrementar el fondo irrepartible de reserva legal;
- c) El 5% para el fondo de educación, que será administrado por la cooperativa y justificada su utilización a fin de año, ante la Superintendencia;
- d) El 5% como contribución obligatoria para el sostenimiento del Instituto y de la Superintendencia;

Los resultados económicos de las revalorizaciones, serán considerados como aportes de capital efectuados por los socios y no como ingresos, utilidades, ni excedentes”. (LEPS, 2012, Art. 55)

- **Participación Utilidades.-** Conforme a Montuenga & Fernandez, (1987, pág. 123), mencionan que:

*La participación de utilidades consiste en el pago que los patrones deben hacer a sus trabajadores, de una parte de las ganancias que obtengan en cada ejercicio fiscal. Este derecho no convierte a los trabajadores en socios de las empresas, porque solamente tienen derecho a una parte de las ganancias y no les afectan las pérdidas, como sucede con los socios. El derecho a participar de las ganancias que obtiene una empresa o patrón de acuerdo con su declaración fiscal por la actividad productiva o servicios que ofrece en el mercado, es un derecho constitucional irrenunciable que tienen todos los trabajadores que laboren en forma personal, subordinada y perciban un salario.*

De acuerdo a Zapata (2011, pág. 313), la participación de utilidades es: “Beneficio que llega a los trabajadores y sus familiares directos que laboran en las empresas privadas que declaren utilidades contables, sean sociedades o empresas unipersonales. El código de trabajo y el reglamento específico establece 15% de participación trabajadores y se aplica sobre las utilidades contables. El mismo se desglosa para efectos del cálculo y pago en dos porciones:

- ✓ El 10% se ha de calcular en función del tiempo laborado durante el año al que se refiere las utilidades; el tiempo será medido en meses u horas trabajadas según sea más justo.
- ✓ 5% que se calcula en función del tiempo y del número de cargas familiares, o sea cónyuge e hijos menores de 18 años o mayores si tienen deficiencias físicas o mentales.

## 2.5. Hipótesis

“El inadecuado proceso de captaciones y colocaciones incide en la disminución en los excedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta” Ltda.

## 2.6. Señalamiento de Variables de la Hipótesis

- **Variable independiente:** El inadecuado proceso de captaciones y colocaciones
- **Variable dependiente:** Disminución en los excedentes
- **Unidad de observación:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.
- **Términos de relación:** incide

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Enfoque de la Investigación

La presente investigación es predominantemente cuantitativa, porque permite conocer el entorno en donde se desarrolla el problema, por lo que se podrá observar la realidad del mismo y de sus variables de forma independiente.

De acuerdo a Hernández, Fernández, & Baptista (2010, pág. 4) manifiestan que:

*La investigación cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar la hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.*

*Las características de este enfoque es que debe ser lo más objetiva posible, ya que utiliza la lógica o razonamiento deductivo que comienza con la teoría y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba. Además los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado, en donde se debe tener en cuenta que las decisiones críticas se efectúen antes de recolectar los datos.*

En el presente estudio, se utilizará el enfoque predominante cuantitativo ya que a través de la recolección y análisis se prueba la hipótesis establecida mediante la medición numérica, conteo y para expresar los datos con exactitud recurre al uso de la estadística por lo que los resultados obtenidos son los más objetivos posibles ya que emplea el razonamiento deductivo.

### **3.2. Modalidad básica de la Investigación**

El diseño de la investigación responde a las siguientes modalidades:

#### **Investigación de Campo**

Muñoz (1998, págs. 207,208) establece que:

*La investigación de campo es la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio. Las herramientas de apoyo para este tipo de investigación son muy abundantes, entre ellas tenemos: la observación histórica, la observación controlada, la experimentación y el acopio de antecedentes por medio de cuestionarios, entrevistas y encuestas, entre otras técnicas.*

Por tanto se utilizará esta investigación de campo, ya que, se efectúa en donde se está dando el fenómeno en estudio, para lo que se puede utilizar diferentes herramientas que actúan como soporte en este tipo de investigaciones entre las más utilizadas tenemos: entrevistas, cuestionarios, encuestas, etc.

#### **Investigación Bibliográfica**

Acorde con Herrera, Medina, & Naranjo (2008, pág. 98) exponen lo siguiente:

*La investigación bibliográfica-documental tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones. Su aplicación recomienda especialmente en estudios sociales comparados de diferentes modelos, tendencias o de realidades socio culturales en estudios geográficos, históricos, geopolíticos, literarios, entre otros.*

De acuerdo a Bernal (2006, págs. 110,111) manifiesta que:

*La investigación bibliográfica-documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio, esta investigación depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuáles aportan información o dan testimonio de una realidad o acontecimiento.*

La investigación bibliográfica-documental se la empleara para conocer, comparar, profundizar y deducir diferente criterios de diversos autores, para ello se acudió a libros, archivos de la empresa y el internet para la redacción, elaboración, fundamentación, ampliación y conceptualizar del marco teórico.

### **Investigación Explicativa**

Bernal (2006, pág. 115), establece que “La investigación explicativa tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o el contraste de leyes o principios científicos, en esta investigación se analizan causas y efectos de la relación entre variables”

De acuerdo a Hernández, Fernández, & Baptista (2010, pág. 84), mencionan lo siguiente:

*El estudio explicativo está obligado a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos variables.*

Para la presente investigación se aplicará el estudio explicativo ya que se realizará la prueba de la hipótesis buscando conclusiones analizando las causas y efectos que ocasionaron dicho problema en la cooperativa en estudio.

### **3.3. Nivel de investigación**

#### **Investigación Exploratoria**

Acorde con Hernández, Fernández, & Baptista (2010, pág. 79) manifiestan que:

*Esta investigación se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se han abordado antes. Es decir cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.*

*Los estudio exploratorios sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.*

Se tomará esta investigación, ya que examina un problema que no ha sido analizado, o presenta estudios vagamente relacionados con el problema por lo que se obtendrá información más completa que facilite la identificación de nuevos problemas para proponer soluciones

#### **Investigación Descriptiva**

De acuerdo a Hernández, Fernández, & Baptista (2010, pág. 80):

*La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.*

*Es decir únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar cómo éstas se relacionan. Esta investigación es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.*

Bernal (2006, págs. 112,113) menciona lo siguiente:

*Es aquella en la que se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio, las funciones principales de esta investigación es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.*

Esta investigación será de gran utilidad ya que busca características, costumbres y actitudes del fenómeno en estudio que servirán para mostrar con exactitud datos estadísticos.

## **Investigación Correlacional**

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2010, pág. 82) establecen que:

*Los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones solo se analiza la relación entre dos o más variables, al evaluar el grado de asociación mide cada una de ellas (presuntamente relacionadas)y, después cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. La utilidad principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas.*

*Es decir intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas.*



De acuerdo a Bernal (2006, pág. 113) expone lo siguiente:

*La investigación correlacional examina la relación entre variables o resultados de variables. Uno de los puntos importantes es que en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina la asociación pero no las relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en el otro.*

En sí la investigación correlacional evalúa el grado de asociación entre dos o más variables presuntamente relacionadas para después cuantificar y analizar su vinculación.

Es por esta razón que en este proyecto se utiliza el nivel de investigación correlacional debido a que se requiere conocer si existe relación entre la variable independiente que son los procesos de captaciones y colocaciones, y la variable dependiente que son los excedentes de la cooperativa.

### **3.4. Población y Muestra**

#### **3.4.1. Población**

Según Tamayo (1997, pág. 114), establece que:

*Una población está determinada por sus características definitorias por tanto, el conjunto de elementos que posee esta característica se denomina población o universo. Es decir, población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.*

En esta investigación se trabajará con un conjunto poblacional de 6 sujetos que está compuesto por la Gerencia, departamento administrativo financiero y de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

**Tabla 1 Nómina del Personal del Área financiera y negocios de la COAC "La Floresta" Ltda.**

<b>Nº</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CARGO</b>
1	Acosta Ma. Elena	Secretaria
2	Ortiz Oscar	Jefe Administrativo-Financiero
3	Muquinche Ángel	Contador General/ Tesorería
4	Sánchez Klever	Jefe de Seguridad
5	Jijón Nancy	Oficial de Crédito
6	Moreta Verónica	Asistente Administrativo
7	Ortiz Cristina	Oficial Cobranza

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

### **3.5. Operacionalización de variables**

De acuerdo con Tamayo (1997, pag. 123), establece lo siguiente:

*Operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables. Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación.*

Esto permitirá realizar un análisis de cada una de las variables de estudio para determinar su importancia dentro del problema de estudio, además se determinara aspectos importantes que permitan el cumplimiento de los objetivos, también se determinara técnicas e instrumentos a ser utilizados en la presente investigación. A continuación se procede a realizar el análisis por separado tanto de la variable independiente como de la variable dependiente:

### 3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

Tabla 2 Operacionalización Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: <b>Procesos de Captaciones y Colocaciones</b>				
DEFINICION	CATEGORIAS O DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Los procesos de captaciones y colocaciones son actividades de control que se realizan al momento de la captación de dinero de los socios o en la concesión de créditos para verificar si se están cumpliendo los objetivos propuestos y si dichos procesos se están realizando eficientemente.	Políticas y procedimientos del área de captaciones y colocaciones	Implantación de políticas adecuadas	Se han implantado políticas y procedimientos en el área de captaciones y colocaciones	Encuesta al Departamento de Gerencia, Administrativo-Financiero y de Negocios  Cuestionario 1 (anexo 2)
			Las políticas son difundidas por el personal competente	
	Análisis por procesos	Porcentaje de Cumplimiento de los procesos de captaciones y colocaciones	Se han diseñado flujogramas para el proceso de captaciones y colocaciones	
			Con que frecuencia se verifica el cumplimiento de los procesos	
			Cuál es el estándar de Cumplimiento en los objetivos propuestos	
	Planeamiento estratégico	Porcentaje de Depósitos y Créditos otorgados en el año 2013	Se ha implementado un plan de captaciones y colocaciones	
			Tiempo en la aprobación de un crédito	
			Montos promedios que se otorgan	
	Matriz de Riesgos	Medición de Riesgos	Frecuencia de la solicitud de un crédito	
			Con que frecuencia se han realizado una matriz de riesgos	

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

### 3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

**Tabla 3 Operacionalización Variable Dependiente**

VARIABLE DEPENDIENTE: <b>Excedentes</b>				
DEFINICIÓN	CATEGORÍAS O DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El excedente se obtiene de hallar la diferencia de los ingresos y los costes de las actividades de la cooperativa. Si la diferencia es positiva existe excedente cooperativo y los socios de la cooperativa tienen derecho a percibir retornos cooperativos.	Análisis Financiero	Interpretación de resultados	Con que frecuencia se realizan análisis financiero	Encuesta al Departamento de Gerencia, Administrativo-Financiero y de Negocios  Cuestionario 1 (anexo 2)
			Se han realizado flujos de efectivo	
	Razones Financieras	Porcentaje de indicadores financieros	Se han aplicado indicadores financieros	
			Tipos de indicadores financieros que se aplica	
			Se ha efectuado un análisis de los indicadores financieros obtenidos	

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

### 3.6. Plan de Recolección de Información

Metodológicamente para Hernandez, Fernandez, & Baptista (2010, pag. 174 y185), “la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información”.

#### 3.6.1. Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos (ver Pág. 10) e hipótesis de investigación (ver Pág. 33), de acuerdo con el enfoque escogido que para el presente estudio es predominantemente cuantitativo (ver Pág. 34), considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.** En el presente estudio se trabajara con una población de sujetos, los cuales están integrados por la gerencia general, el departamento administrativo financiero y de negocios (ver Pág. 38)
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** Para la recolección de información correspondiente a la variable independiente y a la variable dependiente se utilizara la técnica de la encuesta. (ver Pág. 47).

“La encuesta es la recopilación de datos concretos, dentro de un tópico de opinión específico, mediante el uso de cuestionarios o entrevistas, con preguntas y respuestas precisas que permitan realizar un rápida tabulación y análisis de ésa información”. (Muñoz, 1998, pág. 210)

La principal ventaja del uso de la encuesta es que, dependiendo de la profundidad de este instrumento, se pueden obtener datos exactos; mientras que la desventaja radica en la posibilidad de que los encuestados no respondan las preguntas sinceramente, o que los encuestadores no tomen en serio la encuesta que se les realiza.

- ***Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.*** Los instrumentos diseñados para el presente estudio son dos cuestionarios que se realizara a la Gerencia General, al departamento Administrativo Financiero y al departamento de Negocios. (ver Pág. 47) y (ver Anexos 2)

De acuerdo a Muñoz (1998, pág. 211), menciona lo siguiente:

*Cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación. El cuestionario tiene una gran ventaja de poder recopilar información en gran escala debido a que se aplica por medio de preguntas sencillas que no implican dificultad para emitir la respuesta.*

Los cuestionarios ahorran tiempo y minimizan errores porque permite a los individuos llenarlos sin ayuda ni intervención directa del investigador.

- ***Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).***Un apoyo para la realización de esta investigación es Oscar Ortiz que tiene el Cargo de Administrativo Financiero quien me dará la apertura para la realización de las encuestas y proporcionará la información pertinente.

- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.**

**Tabla 4 Procedimiento de recolección de Información**

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta Cuestionario	¿Cómo? <i>A través del método científico.</i>
	¿Dónde? <i>En la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda.</i>
	¿Cuándo? <i>En el mes de julio del año 2014</i>

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

El método científico es el mecanismo que utilizan los científicos a la hora de proceder con el fin de exponer y confirmar sus teorías. Las teorías científicas, destinadas a explicar de alguna manera los fenómenos que observamos, deben apoyarse en experimentos que certifiquen su validez. El pilar básico del método científico es la reproducibilidad, es decir, la capacidad de repetir un determinado experimento. (Amez, 2002, p.242).

Este método científico es de vital importancia ya que es la forma de explicar y confirmar la teoría en investigación, por lo que debe apoyarse en experimentos que sean la base para la demostración de su validez.

### 3.7. Plan de procesamiento y análisis

#### 3.7.1. Plan de procesamiento de información

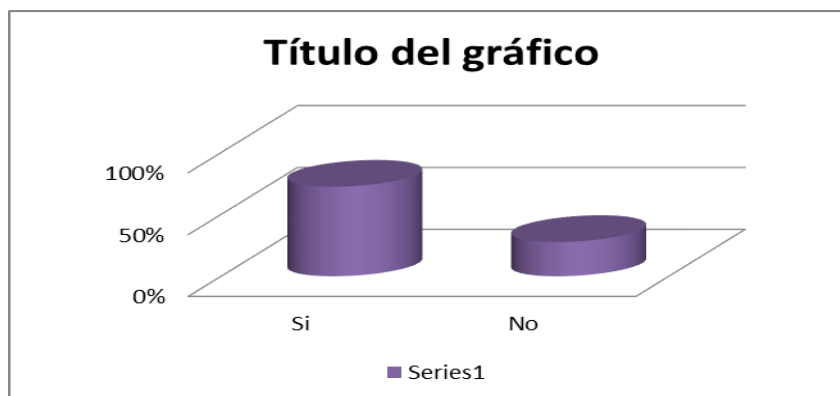
- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.** Ejemplo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria (de campo).

**Tabla 5 Título con la idea principal de la pregunta**

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA,
Si		
No		
Total		

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

- **Representaciones gráficas.** Ejemplo de figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.



Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Gráfico 5 Título con la idea principal de la pregunta**



### 3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis (lectura de datos).
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente con un análisis cuantitativo presentado en cuadros organizados en filas y columnas en los que se presentan las frecuencias y porcentajes de las categorías empleadas en el cuestionario utilizando la estadística descriptiva.
- **Comprobación de hipótesis.** Para la comprobación de la hipótesis se utilizará el método estadístico descriptivo prueba t de Student. Con el enfoque cuantitativo determinado anteriormente.
- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Explicación del procedimiento de obtención de las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas, a más de éstas se pueden establecer más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

## **CAPITULO IV**

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

#### **4.1. Análisis de los resultados**

Una vez realizadas las encuestas a la Gerencia, al departamento de administrativo financiero y negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., de la ciudad de Ambato, se ha procedido a la tabulación de los resultados e interpretación de los mismos y con ello se ha obtenido la siguiente información.

#### **4.2. Interpretación de datos**

A continuación se presentan cuadros y gráficos estadísticos que sirvieron para el análisis de los datos como para la interpretación de sus resultados. Para la presentación se elaboraron tablas con sus respectivos gráficos que muestran el porcentaje de acuerdo a las respuestas de los encuestados en la cooperativa.

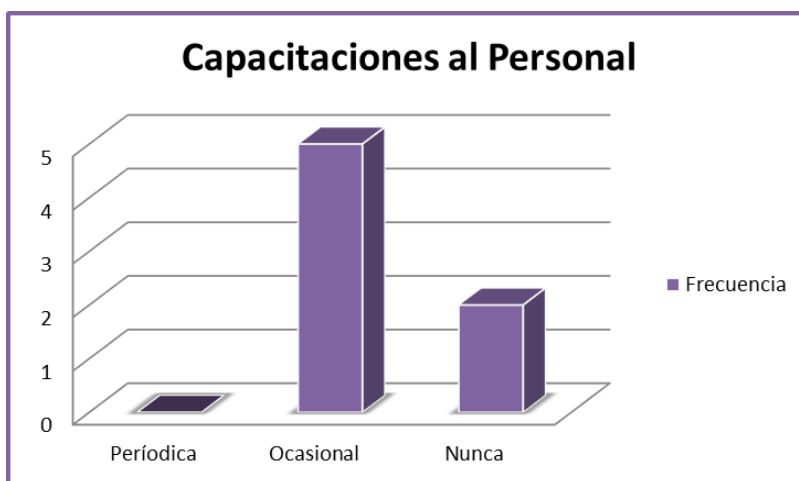
**Pregunta N° 1:** ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones por parte de la cooperativa acerca de las políticas y procedimientos en captaciones y colocaciones?

**Tabla 6 Capacitaciones de Personal**

Alternativas	Frecuencia	%
Periódica	0	0%
Ocasional	5	71%
Nunca	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán



**Gráfico 6 Capacitaciones de Personal**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Análisis:** Al aplicar la encuesta al personal competente se obtuvo que el 71% de los empleados recibe capacitaciones ocasionales, mientras que el 29% nunca ha recibido capacitaciones en cuanto a políticas de captaciones y colocaciones.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos se puede deducir que el personal no es capacitado en su totalidad, por lo que, puede haber desacuerdos o procesos que no se realicen correctamente por el desconocimiento que existe por algunos empleados.

**Pregunta N° 2:** ¿Las políticas implantadas para captaciones y colocaciones son difundidas a las áreas involucradas?

**Tabla 7 Difusión de las Políticas Implantadas**

Alternativas	Frecuencia	%
Si	3	43%
No	4	57%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán



**Gráfico 7 Difusión de Políticas**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Análisis:** De acuerdo a la encuesta realizada se demostró que el 57% de los encuestados desconocen de las políticas existentes en la cooperativa por la poca difusión de las mismas y el 47% afirman que las políticas si son comunicadas.

**Interpretación:** Notablemente se puede verificar que existe una desigualdad al momento de la propagación de las políticas implantadas, lo que indica que no existe un responsable y custodio de la difusión de las mismas, por lo que, persiste el desconocimiento por parte de ciertos empleados, ocasionando que el trabajo se realice empíricamente sin percatarse de los lineamientos establecidos para los procesos de captaciones y colocaciones.

**Pregunta Nº 3:** ¿A través de qué medio se informa de la gama productos que oferta la cooperativa a sus clientes?

**Tabla 8 Medios de Promoción**

Alternativas	Frecuencia	%
Vía Telefónica	2	25%
Vía Internet	0	0%
Volantes	0	0%
Visitas Domiciliarias	1	13%
Ninguno	5	63%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán



**Gráfico 8 Medios de Promoción**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Análisis:** Conforme a la encuesta efectuada se obtuvo que el 13% promociona los servicios de la cooperativa a través de visitas domiciliarias, el 25% mediante vía telefónica, y en un 63% no se utiliza ningún medio para ofertar los productos financieros que dispone.

**Interpretación:** Se puede deducir que la razón por la que la cooperativa realiza una poca difusión de sus servicios es debido, a que, no cuenta con una persona que realice esta actividad, es por esto que los socios desconocen de promociones que se efectúan en la cooperativa y no acceden a estos servicios.

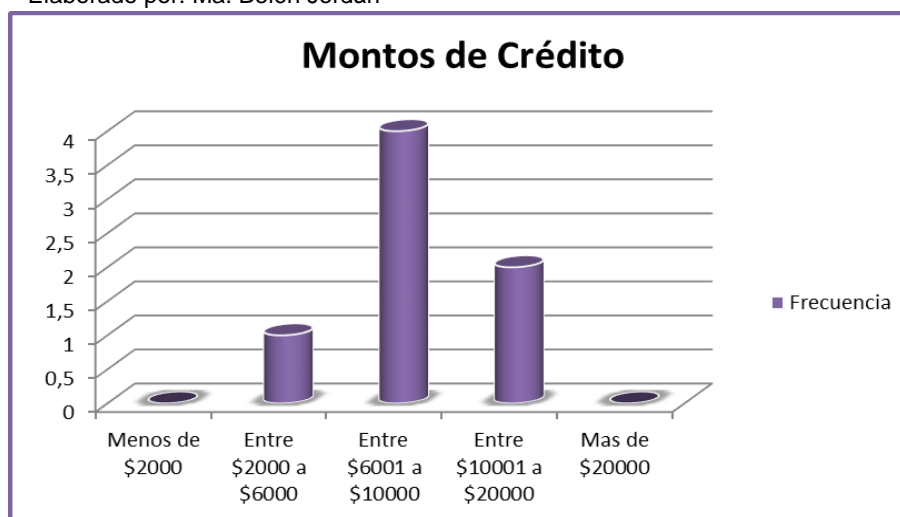
**Pregunta N° 4:** ¿Cuáles son los montos de crédito que usualmente se otorgan?

**Tabla 9 Créditos Otorgados**

Alternativas	Frecuencia	%
Menos de \$2000	0	0%
Entre \$2000 a \$6000	1	14%
Entre \$6001 a \$10000	4	57%
Entre \$10001 a \$20000	2	29%
Más de \$20000	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán



**Gráfico 9 Montos de Créditos Otorgados**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Análisis:** Los montos de crédito que usualmente se otorgan van desde \$2000 a \$6000 en un 14%, de \$10001 a \$20000 en un 29%, y los créditos que se conceden con mayor frecuencia con un 57% están en el rango de \$6001 a \$10000.

**Interpretación:** Conforme al análisis realizado muchos de los créditos que usualmente otorga la cooperativa corresponden únicamente a microcréditos, lo que demuestra que cuenta con productos de ahorro tradicional y al no contar con nuevas líneas de ahorro se muestran sensibles frente a la competencia.

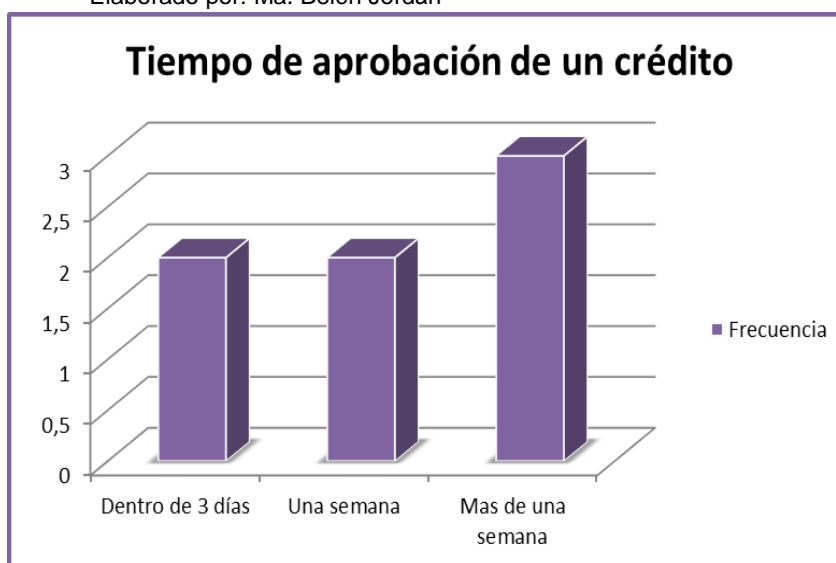
**Pregunta Nº 5:** ¿Cuál es el tiempo aproximado en la aprobación de un crédito?

**Tabla 10 Tiempo de aprobación de un crédito**

Alternativas	Frecuencia	%
Dentro de 3 días	2	29%
Una semana	2	29%
Más de una semana	3	43%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán



**Gráfico 10 Tiempo de Aprobación de Créditos**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Análisis:** De acuerdo a la encuesta realizada a los funcionarios de la cooperativa, se puede denotar que el tiempo aproximado para la aprobación de un crédito es más de una semana con un 43%, una semana 29%, y dentro de los tres días el 29%.

**Interpretación:** En el proceso para la concesión de créditos incurren varias actividades que deben desarrollarse minuciosamente para que la información que presenta el cliente o socio sea validada y verificada, por tanto debe darse prioridad a que dichas actividades se efectúen al momento de recibir la documentación para que la cooperativa brinde un servicio eficiente y de calidad al cliente.

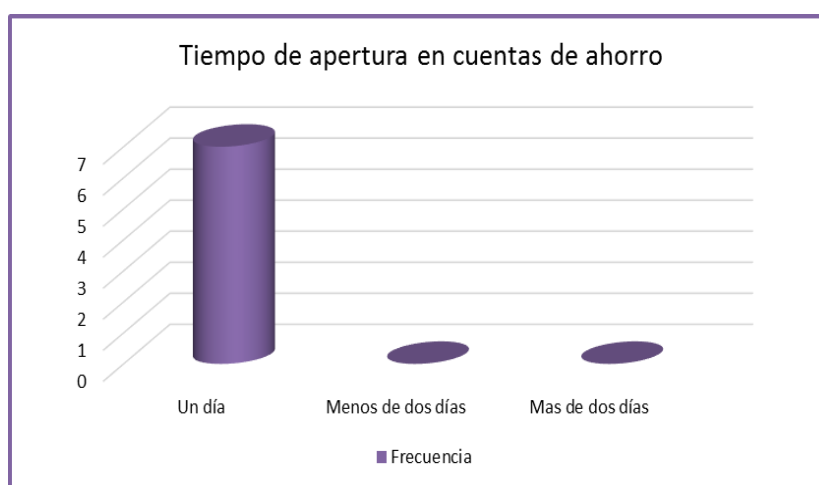
**Pregunta N° 6:** ¿Cuál es el tiempo aproximado en la apertura de cuentas de ahorro?

**Tabla 11 Tiempo de Apertura en Cuentas de Ahorro**

Alternativas	Frecuencia	%
Un día	7	100%
Menos de dos días	0	0%
Más de dos días	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán



**Gráfico 11 Tiempo de Apertura en Cuentas de Ahorro**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Análisis:** De acuerdo a la encuesta no existen demoras al momento de aperturas de cuentas de ahorro, ya que el tiempo aproximado es de un día según los resultados obtenidos por los funcionarios es del 100%.

**Interpretación:** Se puede denotar que para esta actividad no existe mayor problema, esto quiere decir que los clientes cumplen con los requisitos que impone la cooperativa al momento de la apertura de la cuenta.



**Pregunta N° 7:** ¿Ha recibido alguna queja por parte de los clientes?

**Tabla 12 Quejas por parte de clientes**

Alternativas	Frecuencia	%
Si	6	86%
No	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán



**Gráfico 12 Quejas por parte de clientes**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos existe un 86% de empleados que han recibido quejas de clientes, mientras que un 14% no ha recibido ninguna queja o reclamos por el servicio prestado.

**Interpretación:** Conforme al análisis efectuado se demuestra que existe una insatisfacción por parte de los clientes con el servicio que brinda la cooperativa, esto se debe a la inadecuada atención de las necesidades o requerimientos de los mismos, esto perjudica a la cooperativa ya que pierde credibilidad ante sus socios y ante la competencia.

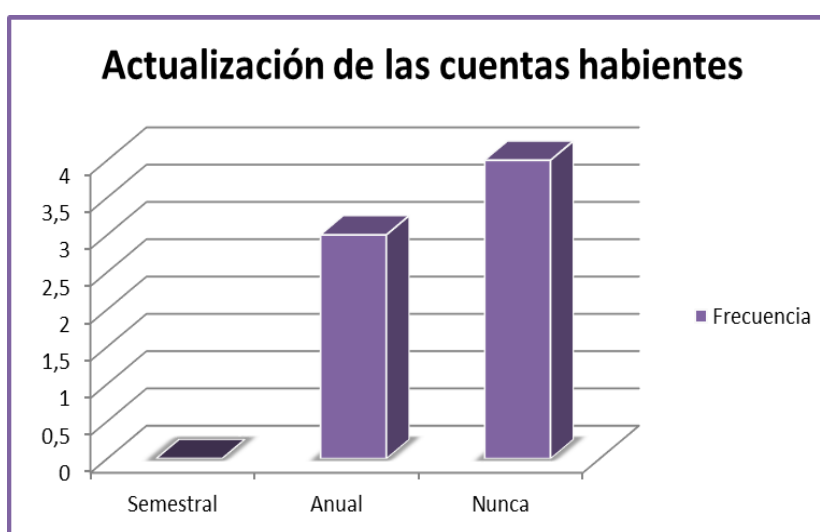
**Pregunta Nº 8:** ¿Con qué frecuencia se actualiza la información de las cuentas habientes?

**Tabla 13 Actualización Cuentas**

Alternativas	Frecuencia	%
Semestral	0	0%
Anual	3	43%
Nunca	4	57%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán



**Gráfico 13 Actualización Cuentas**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Análisis:** Acorde a la encuesta realizada, el 43% de los funciones respondieron que la información de las cuentas se actualiza de forma anual, mientras que el 57% aludieron que nunca se ha efectuado una actualización de las cuentas existentes.

**Interpretación:** Los resultados arrojados demuestran que la base de datos de las cuentas habientes se encuentra desactualizada, por lo que no se dispone de una información veraz, lo que dificulta al momento de la realización de algún trámite por parte del cliente, retrasando los procesos de comprobación de la información.

**Pregunta N° 9:** ¿Se realizan reportes de evolución en las cuentas de ahorro y crédito?

**Tabla 14 Evolución de Cuentas de Ahorro y Crédito**

Alternativas	Frecuencia	%
Si	3	43%
No	4	57%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán



**Gráfico 14 Evolución de Cuentas de Ahorro y Crédito**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Análisis:** El 43% de los funcionarios de la cooperativa respondieron que si se realizan reportes de evolución de las cuentas de ahorro y crédito, pero el 57% aludieron que no se han efectuado dichos reportes.

**Interpretación:** Conforme a lo analizado anteriormente, claramente se demuestra que no se han realizado reportes de evolución de las cuentas, en donde se indiquen las variaciones porcentuales en diferentes períodos, y al no disponer de información de progreso en cuanto a las cuentas de ahorro y crédito, la cooperativa no puede determinar si se está cumpliendo o no con las metas establecidas.

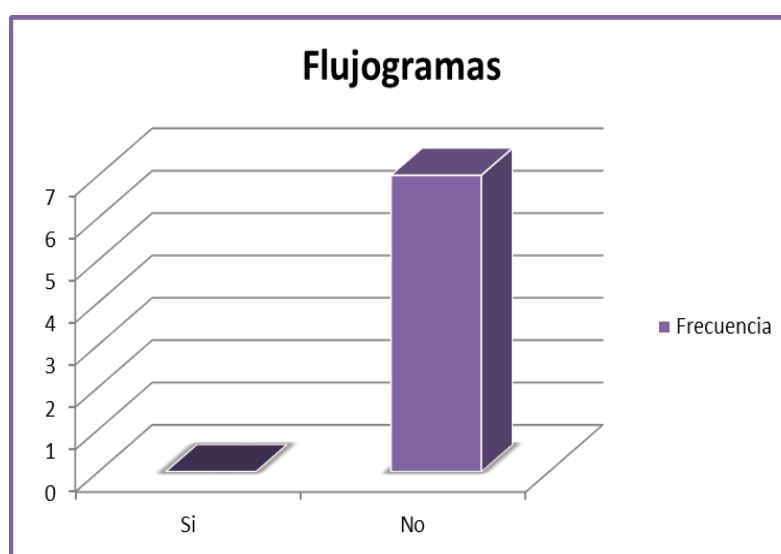
**Pregunta N° 10:** ¿Se han diseñado flujogramas para los procesos de captaciones y colocaciones?

**Tabla 15 Flujogramas**

Alternativas	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán



**Gráfico 15 Flujogramas**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Análisis:** Claramente en la cooperativa se puede deducir que no se ha aplicado flujogramas, ya que el 100% de los funcionarios respondieron que no se ha realizado esta herramienta en la entidad.

**Interpretación:** Al no contar con flujogramas por áreas imposibilita precisar las funciones por departamentos, y por tanto las responsabilidades de cada persona no se asignan de manera adecuada, lo que ocasiona que se registren duplicados de trabajo y consecuentemente hay una falta de comunicación por áreas.

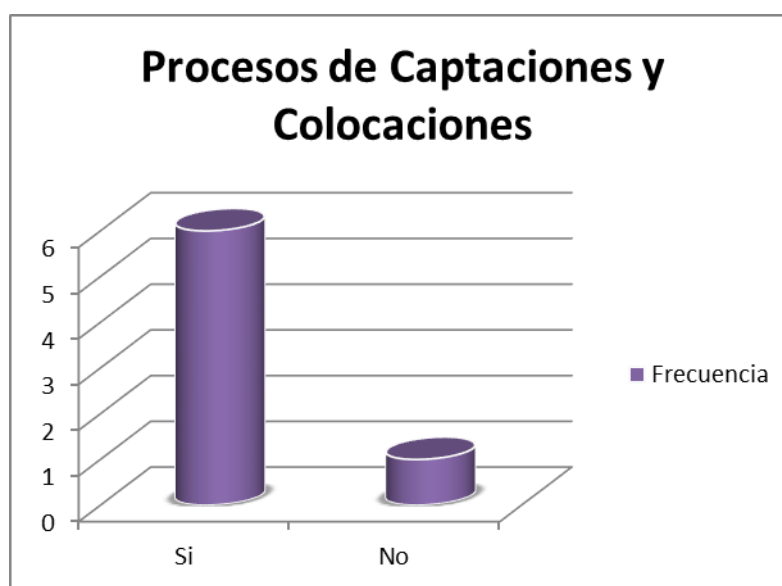
**Pregunta N° 11:** ¿Considera usted qué se debe perfeccionar los procesos de captaciones y colocaciones?

**Tabla 16 Procesos de Captaciones y Colocaciones**

Alternativas	Frecuencia	%
Si	6	86%
No	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán



**Gráfico 16 Procesos de Captaciones y Colocaciones**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Análisis:** Se puede denotar que el 86% de los empleados afirman que los procesos deben ser perfeccionados, y tan solo el 14% no están de acuerdo.

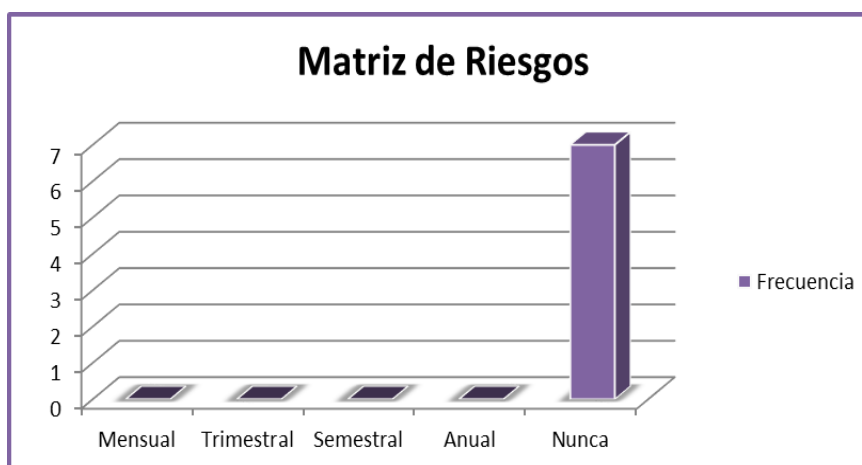
**Interpretación:** La mayoría de los empleados de la cooperativa demuestran que es necesario perfeccionar los procesos, debido a que existen ineficientes mecanismos para controlar que los procesos se realicen correctamente y se verifique el cumplimiento de los mismos.

**Pregunta N° 12:** ¿Con qué frecuencia se realiza una matriz de riesgos en la cooperativa?

**Tabla 17 Matriz de Riesgos**

Alternativas	Frecuencia	%
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
Nunca	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Ma. Belén Jordán



**Gráfico 17 Matriz de Riesgos**

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Análisis:** En la cooperativa nunca se ha efectuado una matriz de riesgos de acuerdo a los resultados arrojados el 100% de los funcionarios desconocen y aseguran que tal mecanismo no se ha utilizado en la entidad.

**Interpretación:** La realización de esta matriz coadyuva a disminuir o reducir riesgos que se estén efectuando en la cooperativa y a su vez mide el cumplimiento de controles por cada actividad o procesos, al no contar con esta herramienta la entidad financiera está expuesta a presentar pérdidas y un sin número de dificultades internas.

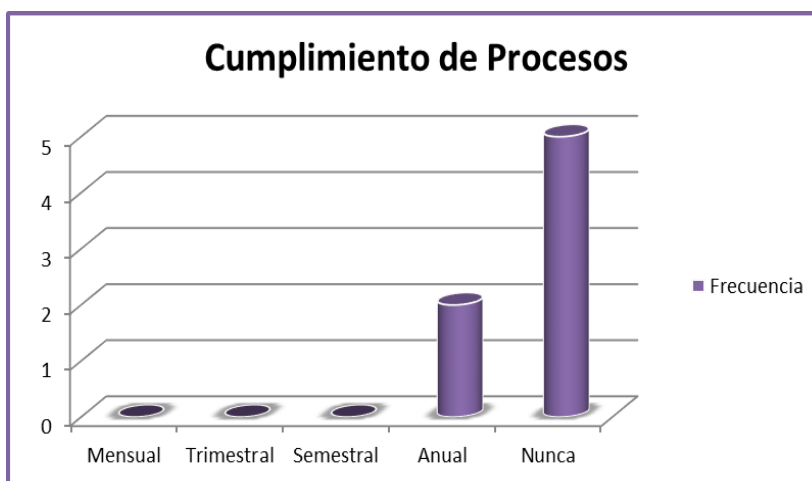
**Pregunta N° 13:** ¿Cada qué período se verifica el cumplimiento de los procesos?

**Tabla 18 Cumplimiento de Procesos**

Alternativas	Frecuencia	%
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	2	29%
Nunca	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán



**Gráfico 18 Cumplimiento de Procesos**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Análisis:** Notablemente se puede comprobar, que según el 71% de los funcionarios manifiestan que nunca se realizó una verificación de cumplimiento de los procesos, mientras que el 29% aseguran que se lo realiza anualmente.

**Interpretación:** Al no verificar el cumplimiento de los procesos, no se puede asegurar que dichos procesos se estén efectuando correctamente y como carecen de herramientas para su comprobación incrementa el nivel de riesgo de pérdidas y debilitan la imagen de la entidad, poniéndola en desventaja frente a la competencia.

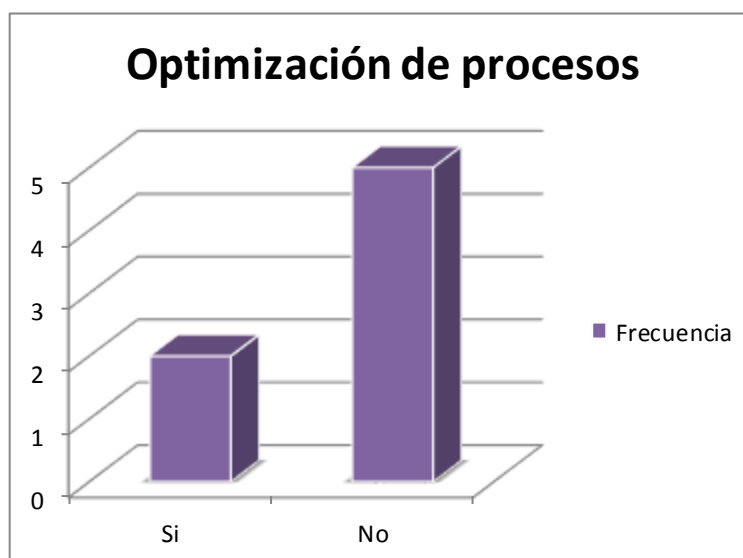
**Pregunta N° 14:** ¿Considera usted que al optimizar los procesos de captaciones y colocaciones incrementaría los excedentes de la cooperativa?

**Tabla 19 Optimizar Procesos**

Alternativas	Frecuencia	%
Si	2	29 %
No	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán



**Gráfico 19 Optimizar Procesos**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Análisis:** El 29% de los funcionarios concuerdan de que se debe optimizar los procesos para incrementar los excedentes de la cooperativa y por tanto sus utilidades, y se obtuvo un 71% que desacuerdan con esta posibilidad.

**Interpretación:** Aunque la mayoría de los empleados piensen de que la optimizar los procesos se incrementaría los excedentes, los demás ven la necesidad de que se debe optimizar los procesos, ya que al contar con inadecuados procesos están incumpliendo con el presupuesto anual establecido, disminuyendo los excedentes y perjudicando la rentabilidad de la entidad.



**Pregunta N° 15:** ¿En el tiempo que lleva laborando en la cooperativa, alguna vez ha recibido motivaciones en su área de trabajo?

**Tabla 20 Motivaciones Personal**

Alternativas	Frecuencia	%
Si	5	71%
No	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán



**Gráfico 20 Motivaciones de Personal**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos, el 71% del personal está recibiendo motivaciones por parte de la cooperativa, mientras que tan solo el 29% no está siendo motivado.

**Interpretación:** El mantener motivado al personal con distintas actividades, o programas ayuda al desempeño en su área de trabajo, dichas actividades debe efectuarse con la participación de todo el personal ya sea por áreas o departamentos para que el rendimiento sea unánime y se estimule a trabajar por un mismo fin.

### 4.3. Verificación de Hipótesis

Con los datos obtenidos de la investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., se priorizan algunos resultados que permiten la verificación de la Hipótesis de la tesis.

#### 4.3.1. Planteamiento de hipótesis

##### a) Modelo Lógico

Una vez aplicada la encuesta al gerente y empleados del departamento administrativo-financiero y de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., se han extraído diversas respuestas y, para la verificación de la hipótesis se aplicará de la siguiente manera:

**$H_0$ :** Los Inadecuados procesos de captaciones y colocaciones no inciden en la disminución en los excedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

**$H_1$ :** Los Inadecuados procesos de captaciones y colocaciones si inciden en la disminución en los excedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

##### b) Modelo Matemático

**$H_0: p_1 \leq p_2 ; p_1 - p_2 \leq 0$**

**$H_1: p_1 \geq p_2 ; p_1 - p_2 \geq 0$**

#### 4.3.2. Nivel de Significancia:

La investigación se realizó con el 95% del nivel de confianza lo que determina un error del 5% por tanto  $\alpha=0,05$ .

### 4.3.3. Modelo Estadístico

La muestra que ha permitido realizar esta investigación es pequeña, por lo tanto, se aplicó la prueba t Student recomendada según Spiegel (2010), aplicando la siguiente fórmula:

$$t = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{\frac{p_1 * q_1}{n_1 - 1} + \frac{p_2 - q_2}{n_2 - 1}}}$$

**En donde:**

**t**= estimador "t"

**p<sub>1</sub>**=probabilidad de acierto de la variable independiente

**p<sub>2</sub>**=probabilidad de acierto de la variable dependiente

**q<sub>1</sub>**=probabilidad de fracaso variable independiente

**q<sub>2</sub>**=probabilidad de fracaso variable dependiente

### 4.3.4. Regla de Decisión

En primera instancia es necesario calcular los grados de libertad de la siguiente forma:

$$gl = n_1 + n_2 - 2$$

$$gl = 7 + 7 - 2$$

$$gl = 12$$

Con el 95% de confianza y 12 grados de libertad se determina el valor de t Student de la tabla que es:  $t_c = 1,78$

Regla de decisión: Acepto  $H_0$  si  $t_c < t_t$

Grados de libertad	0.25	0.1	0.05
1	1.0000	3.0777	6.3137
2	0.8165	1.8856	2.9200
3	0.7649	1.6377	2.3534
4	0.7407	1.5332	2.1318
5	0.7267	1.4759	2.0150
6	0.7176	1.4398	1.9432
7	0.7111	1.4149	1.8946
8	0.7064	1.3968	1.8595
9	0.7027	1.3830	1.8331
10	0.6998	1.3722	1.8125
11	0.6974	1.3634	1.7959
12	0.6955	1.3562	1.7823

**Gráfico 21**Tabla t de Student

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

#### 4.3.5. Cálculo del modelo estadístico y toma de decisión

##### a) *Cálculo modelo estadístico:*

Para determinar el valor de t Student calculado con los datos experimentales se han seleccionado dos preguntas de mayor importancia de acuerdo a las variables de la hipótesis que son:

Pregunta VI: ¿Considera usted qué se debe perfeccionar los procesos de captaciones y colocaciones?

Pregunta VD: ¿Considera usted que al optimizar los procesos de captaciones y colocaciones incrementaría los excedentes de la cooperativa?

**Tabla 21** Tabla de Resultados

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL	P	Q
1	¿Considera usted qué se debe perfeccionar los procesos de captaciones y colocaciones?	2	5	7	0,2857	0,7143
2	Considera usted que al optimizar los procesos de captaciones y colocaciones incrementaría los excedentes de la cooperativa	6	1	7	0,8571	0,1429

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

$$t = \frac{p_2 - p_1}{\sqrt{\frac{p_1 * q_1}{n_1 - 1} + \frac{p_2 * q_2}{n_2 - 1}}}$$

$$t = \frac{0,8571 - 0,2857}{\sqrt{\frac{0,2857 \times 0,7143}{7-1} + \frac{0,8571 \times 0,1429}{7-1}}}$$

$$t = \frac{0,57}{\sqrt{\frac{0,2041}{6} + \frac{0,1225}{6}}}$$

$$t = \frac{0,57}{\sqrt{0,03 + 0,02}}$$

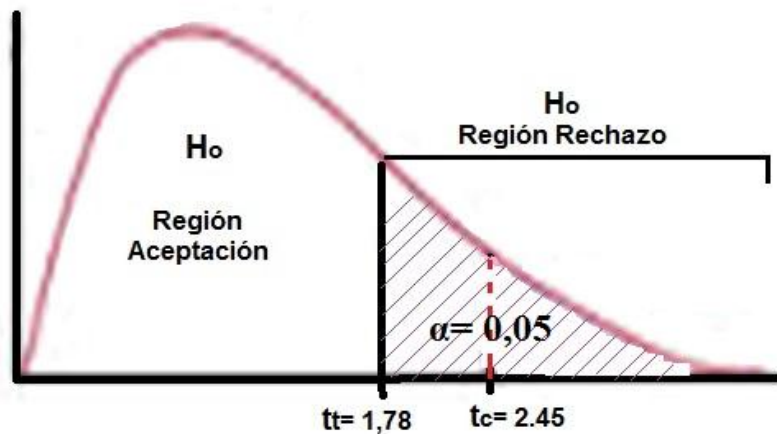
$$t = \frac{0,57}{\sqrt{0,05}}$$

$$t = \frac{0,57}{0,23}$$

$$t = 2,45$$

**b) Toma de decisión:**

Como el valor calculado de t Student es  $t_c=2,45$  mayor que el valor de la tabla  $t_t= 1,78$ ; entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que se afirma que: Los Inadecuados procesos de captaciones y colocaciones si inciden en la disminución en los excedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.



**Gráfico 22 Gráfico de decisión prueba t de Student**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

#### 4.3.6. Conclusión de la hipótesis

De acuerdo a la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por cuanto, el valor de t calculado de 2.45; se encuentra en la región de rechazo.

Por lo expuesto anteriormente, se puede concluir que los inadecuados procesos de captaciones y colocaciones inciden en la disminución en los excedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten presentar las siguientes conclusiones:

- ✓ Los procesos en cuanto a captaciones y colocaciones no son evaluados periódicamente, lo que ocasiona que se incumpla con los objetivos y metas propuestas, ya que no se da un seguimiento oportuno para que se verifique el cumplimiento y efectividad de los procedimientos.

La carencia de capacitaciones periódicas a la mayoría del personal, provoca un desconocimiento en cuanto a las leyes, reformas y políticas vigentes; esto ocasiona que los procesos en el área de administrativa-financiera y de negocios, se efectúen empíricamente, sin percatarse de los lineamientos y medidas establecidas.

El no contar con flujogramas para cada proceso, imposibilita precisar las funciones por departamentos; y, por lo tanto, las responsabilidades de cada persona no se asignan de manera adecuada, ocasionando que las funciones de cada empleado no se encuentren correctamente delimitadas, por lo que se incumple con el desarrollo oportuno de los procesos.

- ✓ De acuerdo a los estados financieros del período 2012 y 2013, se reflejó una disminución en los excedentes de la cooperativa, esto es, debido a que existe un decremento en sus ingresos presupuestados, por lo que reduce las posibilidades de que la cooperativa obtener inversiones que ayuden a mejorar el rendimiento de cooperativa.

- ✓ La cooperativa incumplió con el presupuesto establecido para el año 2013, en lo que se refiere a los ingresos percibidos, ya que disminuyeron en un 23.34% con relación a lo que se había presupuestado, esto debilita la imagen de la entidad, debido a que los medios de promoción por lo cuáles se ofertan los productos son muy escasos, por lo que el mercado opta por fidelizar sus ahorros en otras instituciones financieras, esto provoca que la cooperativa se encuentre en desventaja frente a la competencia.

## **5.2. Recomendaciones**

En base a las conclusiones expuestas anteriormente, se presentan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Se deben desarrollar matrices de riesgos en el departamento administrativo-financiero y de negocios, para evaluar periódicamente el cumplimiento de los procesos e implementar indicadores de gestión que coadyuven a medir el desempeño de los empleados y la eficiencia de los procesos, para que se minimicen los errores y pérdidas, por tanto, incrementar el rendimiento de la cooperativa.

Para obtener un mejor control y delimitación de actividades, se debe elaborar flujogramas por cada proceso de captaciones y colocaciones, para que se delimiten las funciones; y de esta manera poder precisar las actividades, determinando la consecución lógica de los procesos para que el trabajo se realice de manera precisa y se optimice los recursos.

- ✓ La cooperativa debería presentar análisis financieros, para que se analicen constantemente las áreas que necesitan mayor atención,



conjuntamente se deberá aplicar indicadores financieros que permitan la correcta interpretación de los datos obtenidos, con la finalidad de obtener una visualización concreta de la situación económica y financiera en la que se encuentra la institución; estos datos deben ser presentados de manera oportuna, para la correcta toma de decisiones y para que se implanten a tiempo medidas correctivas.

- ✓ Para cumplir con el presupuesto, se recomienda que se analicen los medios por los cuáles se están promocionando e innovar los productos y servicios que ofrece, para llegar a nuevos mercados y captar clientes que fidelicen sus ahorros en la institución. Además, es recomendable mantener al personal constantemente capacitado, en cuanto a los procedimientos y políticas, reformas implementadas, etc., para que los empleados conozcan los mecanismos que se van a implementar para el cumplimiento de metas y objetivos; de la misma manera se motivará al personal para mejorar el rendimiento en sus funciones.
  
- ✓ Se recomienda efectuar una auditoría de gestión al área administrativa-financiera y de negocios, para evaluar los procesos y de esta manera detectar falencias y proponer mejoras, además se debe elaborar un manual de procedimientos para perfeccionar las políticas y métodos, la misma que servirá como guía para la ejecución correcta de los procesos.

## CAPITULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1. Datos Informativos

- **Título**

“Optimización de los procesos de captaciones y colocaciones para incrementar los excedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.”

- **Institución ejecutora:**

Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

- **Investigadora:**

María Belén Jordán

- **Beneficiarios:**

Los beneficiarios son el Gerente General y empleados de la cooperativa.

- **Ubicación:**

La cooperativa se encuentra ubicada en Tungurahua-Sector Picaihua

- **Tiempo estimado para la ejecución:**

La propuesta se llevará a cabo de Septiembre a Diciembre 2014

- **Equipo técnico Responsable:**

La ejecución estará supervisada por el Sr. Hugo Ortiz que es el Gerente General, quién contará con el apoyo del Sr. Oscar Ortiz encargado del departamento financiero y de todos sus colaboradores.

## **6.2. Antecedentes de la Propuesta**

En el presupuesto anual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., del año 2013, se verifica el incumplimiento en ciertos rubros, dentro de éstos se encuentran actividades que son primordiales para el correcto funcionamiento de la cooperativa y son básicamente sus ingresos, ya que esto ayuda al crecimiento tanto económico, financiero y comercial de la institución, en base a esto se puede denotar que no se ha alcanzado las metas y objetivos propuestos, esto indica que existen áreas débiles en cuanto a los procesos de captaciones y colocaciones y la ausencia de una auditoría de gestión debilita los procedimientos, debido a que no cuenta con herramientas de control, en donde se pueda constatar que dichos procesos se realicen adecuadamente.

Para tener una idea clara de la importancia de un manual se ha tomado como referencia el siguiente trabajo de investigación, en donde según Guerrero, (2012, pág. 19), indica lo siguiente:

*Un manual de procesos es un requisito de suma importancia para las cooperativas de gran tamaño, la verdadera orientación consiste en establecer una guía de trabajo, oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través de un manual, para evitar que el largo y arduo trabajo de la organización sea diluido, distorsionado, negado y hasta ridiculizado por algunas personas que generalmente, lo combaten de todas las formas posibles porque lo consideran innecesario.*

Además antes de efectuar un manual se debe efectuar una auditoría de gestión para analizar y medir el rendimiento de cada una de las

actividades o procesos como lo señala en su trabajo de investigación Rivadeneira (2011, pág. 89), lo cual se expone a continuación:

*El objetivo al llevar a cabo esta Auditoría de Gestión es realizar una evaluación de la eficacia en el desempeño de las diferentes actividades y componentes existentes en la empresa, con relación al cumplimiento de objetivos establecidos, y con ello determinar conclusiones y en base estas, recomendar y emitir una propuesta factible de aplicarse para solucionar los problemas existentes con proyección a optimizar los recursos.*

Es por esta razón que al carecer de un manual de procedimientos de control para el área de captaciones y colocaciones, imposibilita que los procesos se realicen bajo estándares y lineamientos establecidos, para que todas las actividades se realicen correctamente para que se optimice los recursos, y por tanto se minimicen los errores para que brinde un mejor servicio.

### **6.3. Justificación**

En la cooperativa se ha podido determinar la importancia de contar con un manual de procedimientos para el área de captaciones y colocaciones, por esta razón, la presente investigación está diseñada para contrarrestar las áreas débiles que no se han detectado, a través de métodos de control eficientes en base a una auditoría de gestión. Lo que se pretende con esto, es realizar una reingeniería, es decir implantar nuevos métodos de control que ayuden a la detección de problemas, estableciendo medidas que estén encaminadas al óptimo funcionamiento de la institución.

El propósito de la propuesta es solucionar la problemática que en general afecta al desarrollo institucional de COAC “La Floresta” Ltda., debido al desarrollo inadecuado de los procesos, tanto de captaciones y colocaciones que afectan directamente a los excedentes de la misma; y

por lo tanto, a la rentabilidad, lo que disminuyen las posibilidades de crecer en el mercado financiero debido a la competencia que existe.

La elaboración de un manual de procedimientos, y de su conocimiento como tal por todos funcionarios involucrados al área de captaciones y colocaciones, sería de gran utilidad ya que se llenarían los espacios que están siendo desatendidos por el mercado y brindado un servicio de calidad a los socios.

La ejecución de la propuesta es factible ya que cuenta con los suficientes recursos humanos, materiales y económicos para lograrlo. Sobre todo se cuenta con el interés y el apoyo de los funcionarios de las áreas en estudio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

#### **6.4. Objetivos**

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

Realizar una auditoría de gestión a los procesos de captaciones y colocaciones para el desarrollo de un manual de procedimientos que contribuya al incremento de los excedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

##### **6.4.2. Específicos**

- Determinar las actividades débiles en el área de captaciones y colocaciones para la optimización de los procesos.
- Efectuar un análisis financiero para la determinación de variaciones significativas, con el fin de aplicar indicadores financieros que facilite el proceso de confrontación, análisis e interpretación.

## **6.5. Análisis de Factibilidad**

### **Organizacional**

La propuesta es factible en el ámbito organizacional ya que cuenta con el apoyo de la gerencia y el personal del área financiera y de negocios, por lo que se podrá tener acceso a la información necesaria que se requiera para la realización de la misma.

### **Tecnológico**

En cuanto al ámbito tecnológico se tendrá total acceso al sistema que maneja la empresa en cuanto al área de negocios, por lo que se dispondrá de equipo de cómputo y del servicio de internet lo que facilitará el desarrollo de la propuesta.

### **Ambiental**

La propuesta que se va a realizar no tendrá ningún impacto negativo en el ámbito ambiental, por lo que no se incurrirá en ningún proceso que se convierta en algo dañino para el medio ambiente, ya que la propuesta a efectuarse es netamente un proceso de auditoría.

### **Social**

La finalidad de realizar una auditoría de gestión a los procesos, es que los empleados cuenten con una herramienta que permita desarrollar en forma eficiente y eficaz las labores asignadas, a la vez disponer de una información confiable para el cumplimiento de leyes y normativas vigentes.

## **Económico**

La propuesta es viable desde el punto de vista económico, debido a que la cooperativa dispone los suficientes recursos necesarios, para ejecutar la auditoría de gestión que se ha planteado en la presente investigación.

### **6.6. Fundamentación Científico técnica**

Con la aplicación de una auditoría de gestión se verificará que los procesos se desarrollen de manera adecuada y que se cumplan eficientemente con objetivos planteados por la organización.

#### **¿Qué es y qué no es auditoría de gestión?**

Se debe establecer lo que es y no es auditoría de gestión, con la finalidad de verificar que los procesos que se efectúan en la institución sean medidos en cuánto a su eficiencia y eficacia para la logro de metas y objetivos.

**Tabla 22 Qué es y que no es auditoría de gestión**

<b>NO ES</b>	<b>ES</b>
La opinión del Auditor sobre la marcha general de la entidad sin base técnica.	La conclusión general del auditor sobre el accionar contrastando. Es contra las pautas o normas establecidas para una sólida gestión, para las operaciones específicas y para el campo técnico de la actividad
Una revisión por un auditor de actividades fuera de su capacidad técnica	Una revisión por un Auditor asesorada por profesionales de otras disciplinas, cuando sea necesario, aplicando criterio técnico gerencial sin extenderse a las áreas muy especializadas.
Un proceso de juicio sobre las decisiones diarias de los administradores y funcionarios.	Un proceso de evaluaciones que concluye con la formulación de una opinión.
Una evaluación aislada de las acciones individuales.	Un examen y evaluación global, en forma compresiva de las 5E de la administración integral de la entidad
Un examen dirigido a censurar la administración de las entidades	Un examen dirigido a asesorar a la entidad que no ha logrado el cumplimiento.
Una fiscalización “administrativa” que busca encontrar únicamente irregularidades	Un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las (eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología)

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

Fuente: Maldonado(2008:115)



## Comparación entre la auditoría de gestión y la auditoría financiera

**Tabla 23 Comparación entre la Auditoría de Gestión y Auditoría Financiera**

CARACTERÍSTICA	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
<b>PROPÓSITO</b>	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad	Evaluar la eficiencia, eficacia, economía con la que se manejan los recursos de la entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.
<b>ALCANCE</b>	Las operaciones financieras	Puede alcanzar un sector de la Economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.
<b>ORIENTACIÓN</b>	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospectión al pasado cercano.
<b>MEDICIÓN</b>	Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados	Aplicación de los principios de administración
<b>MÉTODO</b>	Las Normas de Auditoría generalmente aceptados	No existen todavía normas generalmente aceptadas. El método queda al criterio del Auditor.
<b>TÉCNICAS</b>	Las técnicas de Auditoría establecidas por la profesión del contador Público.	Las técnicas de Auditoría establecidas por la profesión del contador Público.
<b>INTERÉS</b>	Los accionistas, el directorio, los funcionarios, los organismos prestatarios, y los inversionistas potenciales	La gerencia, los accionistas, el directorio. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general, para transparentar la Gestión.
<b>ENFOQUE</b>	Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes. Actualmente determina la razonabilidad de los estados financieros examinados.	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultado, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental(ecología)
<b>ENCARGADOS</b>	Audidores, Contadores Públicos	Audidores, Contadores Públicos
<b>PERSONAL DE APOYO</b>	Personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal, siempre de la profesión de Contador Público.	Personal profesional de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento practico de Contador Público.
<b>INFORME DE AUDITORIA</b>	Contiene el dictamen del Auditor y los estados financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.	Puede o no presentar los Estados Financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto de la Administración y operación de la Entidad.
<b>CONCLUSIONES DEL AUDITOR</b>	Inciden sobre asuntos financieros. El dictamen es la conclusión principal y puede ser la única conclusión.	Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.

<b>RECOMENDACIONES DEL AUDITOR</b>	Se refiere a las mejoras en el sistema financiero, sistema de control interno financiero, presentación de estados financieros.	Se refiere a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
<b>HISTORIA</b>	Frecuentemente son presentadas en forma separada del informe. Larga existencia, conceptos y prácticas muy bien definidas en textos y por medio de organismos profesionales. Nació en la profesión del Auditor externo o Contador Público independiente.	Reciente, todavía en sus fases iniciales. Una evolución de la Auditoría tradicional relacionada con el enfoque de los sistemas (desde 1976 en el Ecuador) Nació con la profesión del Auditor Interno y el Auditor Gubernamental.
<b>FRECUENCIA</b>	Regular, preferiblemente anual	Cuando se considere necesario
<b>IMPORTANCIA</b>	Absolutamente necesaria para lograr y mantener un buen sistema financiero.	Necesaria para lograr y mantener una buena gerencia en general.
<b>INDEPENDENCIA DEL AUDITOR</b>	Imprescindible	Imprescindible

Elaborado por: Ma. Belén Jordán

Fuente: Maldonado (2008:115)

## 6.7. Metodología

La metodología de campo fue la que se utilizó para la presente propuesta, ya que se acudió a la cooperativa para recopilarla información pertinente, con el fin de obtener evidencias que sirvan de base para la investigación y el desarrollo de la auditoría de gestión a los procesos de captaciones y colocaciones; esto que permitió conocer y analizar las áreas críticas que requieren mayor atención, a través de evaluaciones en cuanto a los niveles de eficiencia, eficacia y calidad; con el propósito de elaborar un manual de procedimientos que sirva de guía para la correcta ejecución de los procesos, y de esta manera incrementar el rendimiento de la cooperativa minimizando errores y se optimizando los recursos.

## 6.8. Modelo operativo

La presente propuesta tiene la finalidad determinar falencias en el área de captaciones y colocaciones a través de una auditoría de gestión para minimizar los riesgos.

### **6.8.1. Etapas de la Investigación**

Las etapas a realizarse en la presente investigación son las siguientes:

#### ***ETAPA I AUDITORÍA DE GESTIÓN***

**FASE I:** Conocimiento preliminar

**FASE II:** Planificación Específica

**FASE III:** Ejecución

**FASE IV:** Informe de Resultados

**FASE V:** Recomendaciones

#### **ETAPA II MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**CAPITULO I:** Generalidades

**CAPITULO II:** Procedimientos de Captaciones

**CAPITULO III:** Procedimientos de Colocaciones

### **6.8.2. Auditoría de gestión a los procesos de captaciones y colocaciones**

A continuación se expone la auditoría de gestión aplicada en la COAC “LA FLORESTA”, con el propósito de mejorar los procesos de captaciones y colocaciones existentes y elaborar un manual de procedimientos en donde se detallen las políticas, procesos, funciones y lineamientos que se deben acatar para el correcto funcionamiento de la cooperativa.

Por lo expuesto anteriormente, la cooperativa contará con un control interno sustentable que le permita medir la eficiencia de los procesos para la detección oportuna de errores o falencias, y de esta manera lograr un mejor rendimiento.



## **INTRODUCCIÓN**

En la COAC "LA FLORESTA" se ha podido determinar que los procesos de captaciones y colocaciones no son evaluados periódicamente, lo que ocasiona que se incumpla con los objetivos y metas propuestas, ya que no se da un seguimiento oportuno para que se verifique el cumplimiento y efectividad de los procedimientos.

Es importante contar con medidas de control que ayuden al adecuado funcionamiento de la cooperativa, en donde se pueda verificar, medir y evaluar las actividades que se realizan en cada departamento, con la finalidad de detectar falencias y proponer soluciones oportunamente.

El desarrollo de un manual de procedimientos en base a una auditoría de gestión, permitirá a la cooperativa contar con un sistema de control que sirva de guía para la evaluación, control, y seguimiento de los procesos; además contará con políticas establecidas para cada departamento, encaminadas al cumplimiento de metas y objetivos.



**INDICE  
ETAPA I AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>ALCANCE DE LA AUDITORIA.....</b>	<b>101</b>
<b>REFERENCIAS Y MARCAS .....</b>	<b>102</b>
<b>FASE I: Conocimiento Preliminar.....</b>	<b>105</b>
• Información General	
• Análisis FODA	
• Estados Financieros	
<b>FASE II: Planificación.....</b>	<b>129</b>
• Programa de Auditoría	
• Evaluación de Control Interno	
<b>FASE III: Ejecución.....</b>	<b>141</b>
• Análisis Financiero	
• Indicadores Financieros	
• Análisis Presupuesto	
• Objetivos Operativos	
• Análisis de Datos	
• Tablero de Indicadores de Gestión	
• Hoja de Hallazgos	
<b>FASE IV: Informe de Resultados.....</b>	<b>207</b>
• Informe	
• Comentarios de Auditoría	
<b>FASE V: Recomendaciones.....</b>	<b>228</b>
• Manual de procedimientos de captaciones y colocaciones	



### **Alcance de la Auditoría**

Se efectuará la auditoría de gestión con la finalidad de evaluar los procesos que se realizan en la cooperativa con el fin de desarrollar un manual de procedimientos para mejorar el rendimiento de los sistemas de control interno, el componente a ser evaluado es CAPTACIONES Y COLOCACIONES de la institución, dentro del cual se determinará las actividades que se realizan para cada proceso; con lo que se pretende establecer programas para cada uno de ellos, determinando sus aspectos más representativos en función a los componentes a evaluar.

La cooperativa para su adecuado funcionamiento y para evitar posibles problemas en sus operaciones, tiene que sujetarse a los reglamentos y disposiciones emitidas por los organismos de control, para esto debe conocer a cabalidad sus responsabilidades como institución financiera, el alcance de sus operaciones y sus deberes.



## REFERENCIAS Y MARCAS DE AUDITORÍA

### REFERENCIAS

<b>SIGNIFICADO</b>	<b>REFERENCIAS</b>
<i>ARCHIVO PERMANENTE</i>	
Conocimiento Preliminar	<b>CP</b>
<i>ARCHIVO CORRIENTE</i>	
Programa de auditoría	<b>PAG</b>
Evaluación de Control Interno	<b>ECI</b>
Análisis Financiero Vertical	<b>AFV</b>
Indicadores Financiero	<b>IF</b>
Análisis del presupuesto y sus variaciones	<b>APA</b>
Objetivo Operativo	<b>OO</b>
Verificación de Procesos	<b>VP</b>
Verificación de Solitudes en espera	<b>VSE</b>
Tablero de Indicadores	<b>TI</b>
Hoja de Hallazgos	<b>HH</b>
Comentario de Auditoría de Gestión	<b>CAG</b>

### MARCAS UTILIZADAS

<b>Significado</b>	<b>Marcas</b>
Calificación Total	<b>©</b>
Ponderación Total	<b>P</b>
Nivel de Confianza	<b>£</b>
Nivel de Riesgo	<b>®</b>
Punto Débil	<b>⚡</b>
Puntos a analizarse	<b>α</b>



# ARCHIVO PERMANENTE





# **FASE I**

# **CONOCIMIENTO PRELIMINAR**



## **INFORMACIÓN GENERAL**

**1.- Nombre de la empresa:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda.

**2.- Dirección:** Parroquia Picaihua, Barrio La Floresta, calle Wingston y Crurchil y Martin Luther King

**3.- Teléfono:** 032762219

**4.-Fecha de creación:** Septiembre de 2004

### **5.- Organización:**

La COAC "LA FLORESTA" LTDA., fue constituida en enero de 1999, pero legalmente empieza a funcionar con este nombre a partir de septiembre de 2004 mediante acuerdo ministerial # 0000006 – SDRCC, actualmente está bajo la representación de señor Hugo Ortiz Reyes.

Debido a la crisis bancaria que atravesaba el país, con una fulminante devaluación de nuestra moneda, el sucre, y los excesivos requerimientos que tenían las instituciones financieras para el otorgamiento de los créditos consideran que la única solución era la UNIÓN GRUPAL ante la necesidad de apoyarse mutuamente para hacer realidad los planes de progreso tanto en el campo artesanal, comercial, de vivienda y de ayuda social entre otros.

La cooperativa tiene sus oficinas en la parroquia de Picaihua donde ha venido trabajando de manera sostenible y solvente ayudando a escuelas y colegio, iglesia, sub centro de salud de este sector, sin embargo no cuenta con agencias en otras partes de la ciudad.

**6.- Misión:** Contribuir en el buen vivir de nuestros socios, clientes y comunidad, ofreciendo productos y servicios financieros de calidad, basados en la responsabilidad social.

**7.- Visión:** Ser reconocidos al 2016 como una sociedad cooperativa, capaz de crear soluciones financieras innovadoras, abriendo sucursales que trabajen por el bienestar de la comunidad.

### **8.- Objetivos de la Cooperativa**

- **Objetivo General**

“Apertura de una sucursal en la provincia de Tungurahua, mejorando la dinámica organizacional; para crear nuevos productos y servicios financieros, que permitan incrementar las captaciones y colocaciones, ajustando los niveles de liquidez a un 10% y morosidad a un 4%, lo cual permita tener mayor presencia en el mercado financiero local al 2015”.

- **Objetivos Específicos**

- ✓ Mejorar la Estructura organizacional a nivel directivo y administrativo.
- ✓ Crear nuevos productos y servicios financieros.
- ✓ Recuperar cartera vencida.
- ✓ Incrementar niveles de liquidez buscando nuevas fuentes de financiamiento.
- ✓ Buscar nuevos nichos de mercado en sectores rurales.

### **8.- Valores Éticos**

- Solidaridad
- Honestidad



- Compromiso
- Equidad
- Confianza

### **9.- Valores Operativos**

- Personal Capacitado
- Trabajo en equipo
- Calidad Operativa
- Creatividad
- Responsabilidad Social Empresarial

### **10.- Productos y servicios que ofrece**

#### Productos:

- Ahorros
- Inversiones
- Créditos

#### Servicios:

- Bono de desarrollo humano
- Transferencias bancarias
- Acreditación de roles
- Descarga formularios



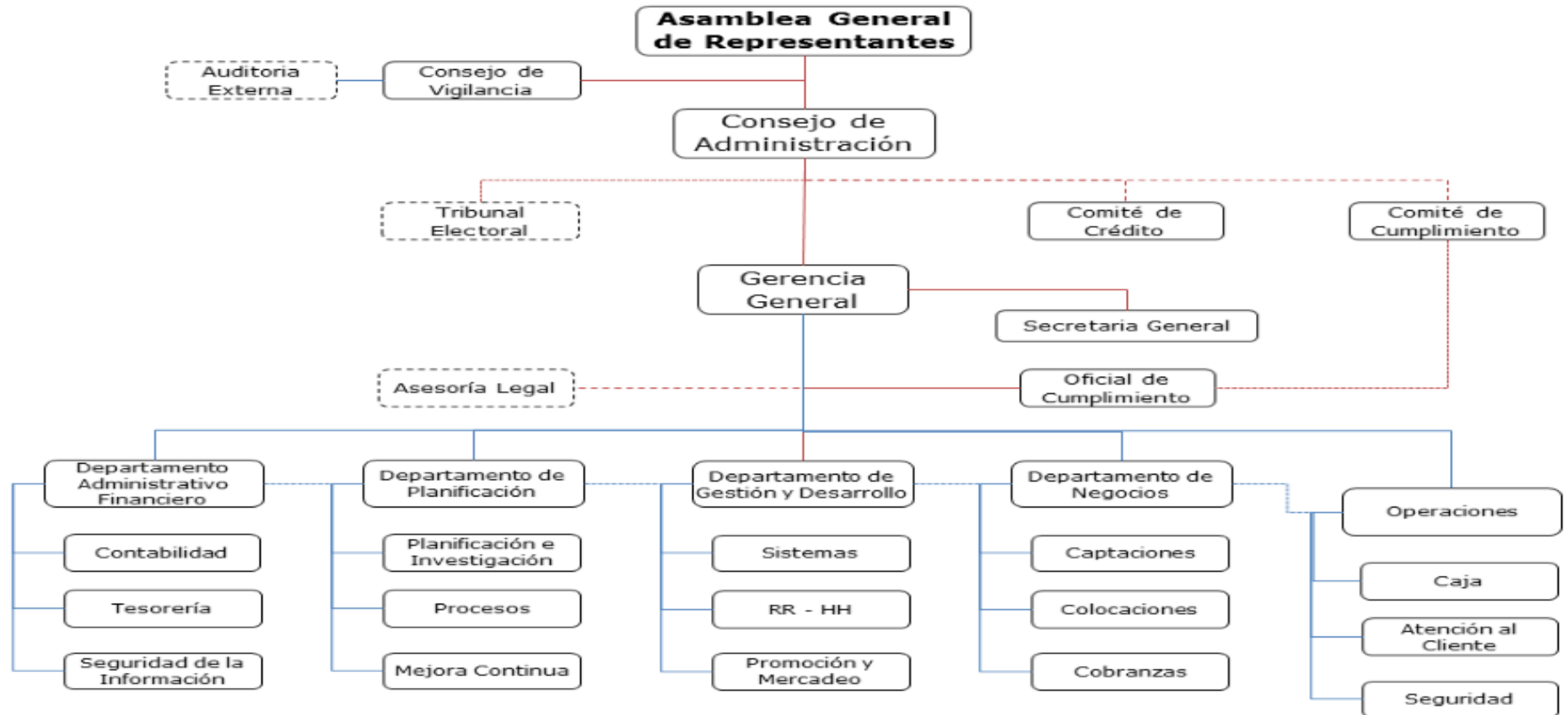
**11. NÓMINA PERSONAL**

**CP 4/23**

<b>Nº</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CARGO</b>
1	Ortiz Hugo	Gerente General
2	Acosta Ma. Elena	Secretaria
3	Ortiz Oscar	Jefe Financiero
4	Muquinche Ángel	Contador General/ Tesorería
5	Sánchez Klever	Seguridad de la Información
6	Jijón Nancy	Jefe Crédito
7	Ortiz Cristina	Cobranzas
8	Moreta Verónica	Atención Cliente/Auxiliar Crédito



**12.- Organigrama Estructural**



### **13.- Organigrama Funcional**

La COAC "La Floresta", está conformada por los siguientes niveles; y de acuerdo al estatuto de la institución se detallan las funciones por áreas, como se detallan a continuación:

**A. Nivel Legislativo:**

- ✓ Asamblea General
- ✓ Consejo de Vigilancia

**B. Nivel Directivo:**

- ✓ Consejo de Administración

**C. Nivel Ejecutivo:**

- ✓ Gerente General

**D. Nivel Auxiliar:**

- ✓ Secretaría General

**E. Nivel Asesor:**

- ✓ Asesoría Jurídica

**F. Nivel Operativo:**

- ✓ Departamento Financiero;
- ✓ Departamento de Planificación;
- ✓ Departamento de Gestión y Desarrollo
- ✓ Departamento de Negocios;
- ✓ Departamento de Operaciones

## **NIVEL LEGISLATIVO**

El nivel legislativo, se encuentra integrado por la Asamblea General de Representantes que es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa, el Consejo de Vigilancia y Auditoría externa.

### **Asamblea General**

- ❖ Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de Elecciones;
- ❖ Elegir a los miembros de Administración y de Vigilancia;
- ❖ Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará a su consideración el Consejo de Vigilancia;
- ❖ Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia;
- ❖ Conocer con el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;
- ❖ Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;
- ❖ Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;
- ❖ Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y Directivos, que, en conjunto no podrán exceder del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;
- ❖ Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
- ❖ Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los candidatos de la Superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor interno, la Asamblea General procederá a designar un reemplazo, dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por períodos anuales;
- ❖ Conocer las tablas de remuneraciones y de ingresos que, por cualquier concepto perciban el Gerente, y los ejecutivos de la organización.
- ❖ Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención;
- ❖ Resolver en apelación sobre los conflictos de los socios entre sí, o de estos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa;
- ❖ Decretar la distribución de los excedentes e intereses de conformidad con la Ley y su Reglamento y este Estatuto o decretar que se los retenga a fin de capitalizar la cooperativa;
- ❖ En general todo lo que se modifique, el funcionamiento de la Cooperativa con la Ley, el Reglamento y el presente Estatuto.



**Consejo de Vigilancia**

Es el órgano de control de los actos y contratos que autoriza el Consejo de Administración y la gerencia, está integrado por 3 vocales con sus respectivos suplentes, y sus funciones son las siguientes:

- ❖ Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
- ❖ Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
- ❖ Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
- ❖ Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
- ❖ Efectuar funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o de 500.000 dólares de activos.
- ❖ Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
- ❖ Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y la gestión de la cooperativa;
- ❖ Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor interno y externo;
- ❖ Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General, contando previamente con los criterios de gerencia;
- ❖ Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
- ❖ Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones;
- ❖ Efectuar arqueos de caja, periódica u ocasionalmente, dependiendo del segmento al que la cooperativa se corresponda, y revisar la contabilidad de la cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables;
- ❖ Organizar, dirigir el proceso y resolver la selección del oficial de cumplimiento, de la terna preparada para el efecto;
- ❖ Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterla a consideración de la Asamblea General;
- ❖ Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando lo dispuesto en el Reglamento Interno.

## **NIVEL DIRECTIVO**

El nivel directivo se encuentra integrado por el Consejo de Administración, el mismo que está formado por el tribunal electoral, comité de crédito y comité de cumplimiento.

### **Consejo de Administración**

Es el órgano de dirección de la cooperativa y está integrado por 3 vocales con sus respectivos suplentes, y sus funciones son las siguientes:

- ❖ Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
- ❖ Aprobar políticas institucionales y metodología de trabajo;
- ❖ Proponer a la asamblea reformas al Estatuto Social y Reglamentos que sean de su competencia;
- ❖ Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;
- ❖ Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;
- ❖ Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
- ❖ Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Reglamento Interno;
- ❖ Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;
- ❖ Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del Reglamento a la Ley;
- ❖ Aprobar programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos;
- ❖ Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General;
- ❖ Fijar las tasas de interés pasiva y activa que no deben exceder a las establecidas por el Banco Central;
- ❖ Sugerir a la Asamblea General, la distribución de los excedentes y pago de los intereses sobre los certificados de aportación, ahorros y depósitos de conformidad a lo dispuesto por la Superintendencia y Banco Central;
- ❖ Elaborar los Reglamentos Internos y Manuales que sean necesarios para la administración de la cooperativa, hacerlos aprobar por la Asamblea General para tenga fuerza obligatoria;
- ❖ Designar el banco o bancos u otras entidades financieras legalmente autorizadas en los que se depositarán los dineros de la cooperativa;
- ❖ Reglamentar los servicios de la cooperativa que hayan sido autorizados por la Superintendencia.

## **NIVEL EJECUTIVO**

El nivel ejecutivo lo conforma la Gerencia General, quién es el representante legal de la cooperativa.

### **Gerente General**

- ❖ Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la Ley, su Reglamento y el Estatuto;
- ❖ Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
- ❖ Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
- ❖ Responder por la marcha administrativa, operativa, y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;
- ❖ Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
- ❖ Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
- ❖ Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el Reglamento o la Asamblea General le autorice;
- ❖ Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
- ❖ Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
- ❖ Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración;
- ❖ Constatar el Estado de Caja y velar porque se mantengan con la seguridad necesaria;
- ❖ Establecer los mecanismos más eficaces para obtener información actualizada sobre aspectos socioeconómicos necesarios para la planificación;
- ❖ Enviar copia de la memoria anualmente y de los balances semestrales a la Superintendencia;
- ❖ Cuidar que los libros de contabilidad sean llevados con exactitud dentro de un plazo máximo de 48 horas;
- ❖ Recaudar los valores que adeuden a la cooperativa sus socios, aplicando el Manual de Cobranzas y llevar un control estricto de la morosidad.

## **NIVEL OPERATIVO**

El nivel operativo, es en donde se encuentran las principales áreas que realizan las funciones primordiales para el funcionamiento de la cooperativa.

### **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO**

Generalidades: Se encarga de evaluar la situación financiera de la cooperativa, vigilar que las áreas de contabilidad, crédito, sistemas y en sí todo el personal cumpla con las disposiciones legales vigentes, evaluar constantemente los procedimientos, elaboración de presupuestos conjuntamente con el Gerente, autorizar el pago de sueldos, determinar políticas contables, evaluación y control de procesos. Dentro de éste departamento se encuentran las siguientes áreas:

#### **Contabilidad:**

- ❖ Registrar y procesar las transacciones económicas de la cooperativa, elaborar informes mensuales de balances financieros y sociales.
- ❖ Participar en la elaboración del Plan Operativo y en el presupuesto institucional.
- ❖ Responsabilizarse por la oportuna presentación de informes financieros y presupuestarios ante la Gerencia General y organismo de control.
- ❖ Revisar y validar la información contable, cumpliendo con las leyes, normas, y procedimientos establecidos.
- ❖ Elaborar y aprobar las conciliaciones bancarias de las cuentas de la cooperativa, según prácticas contables corrientes.
- ❖ Elaborar los formularios para cumplir las obligaciones tributarias.
- ❖ Elaborar y presentar informes sobre indicadores contables, según requerimientos superiores y normas y procedimientos establecidos.
- ❖ Supervisar y vigilar el funcionamiento del sistema contable
- ❖ Elaborar los comprobantes de retención en la fuente, del IVA, los roles de pago, planillas del IESS, liquidaciones de personal.
- ❖ Realizar arqueos del inventario de los activos fijos, pagarés, hipotecas, garantías y depósitos a plazo fijo.
- ❖ Solicitar diariamente a los diferentes departamentos responsables la entrega oportuna de documentos e información contable.
- ❖ Elaborar propuestas para crear o modificar la metodología, procesos o políticas referentes al área contable.
- ❖ Efectuar las correspondientes afectaciones de registros contables en el sistema, así como los cierres, diarios, mensuales, anuales y demás procesos contables del sistema.
- ❖ Las de más que determine el Consejo de Administración y la Gerencia General con apego a la normativa legal.

**Tesorería:**

**CP 12/23**

- ❖ Elaborar y reportar diariamente a Gerencia General el saldo disponible en Caja y Bancos para el desarrollo normal de operaciones.
- ❖ Elaborar el reporte de provisiones para las diferentes líneas de cartera de acuerdo a las normas de ley.
- ❖ Mantener la custodia de los valores (dinero, pagares, pólizas, hipotecas, etc.) que se originan producto de las operaciones del giro del negocio. En coordinación con área de seguridad de la información.
- ❖ Custodiar las chequeras de las diferentes cuentas corrientes bancarias de la Cooperativa, y velar por el uso responsable de los cheques. En coordinación con contabilidad.
- ❖ Elaborar, evaluar y dar seguimiento a la proyección de flujos de liquides de primera y segunda línea para determinar cupos máximos de colocaciones.
- ❖ Coordinar en forma permanente con el Jefe de Captaciones y Colocaciones sobre saldos disponibles en caja y bancos.
- ❖ Verificar cierres diarios de operaciones y de caja general, dejando constancia en los documentos respectivos.
- ❖ Presentar a Gerencia General informes estadísticos sobre la evolución de la liquidez.
- ❖ Verificar que se cruce diariamente los resultados de operaciones con contabilidad
- ❖ Controlar que los anexos de cuentas de ahorro y crédito cuadren con contabilidad manteniendo información transparente e informar a Gerencia en caso de irregularidades.
- ❖ Coordinar con Jefe de Captaciones semanalmente el proceso de desembolso de créditos.

**Seguridad de la Información:**

- ❖ Aplicar y garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI)
- ❖ Coordinar con el área de sistemas sobre la metodología de respaldo de información del sistema CONEXUS y otros.
- ❖ Realizar auditorías de manejo de información a todos los empleados para evitar fugas y mal utilización de información.
- ❖ Custodiar, garantizar y responder por el buen estado de documentos físicos y magnéticos.
- ❖ Coordinar con todas las áreas para la entrega oportuna de documentos e información a su vez determinar responsabilidades compartidas.
- ❖ Archivar cronológicamente todos los documentos físicos y magnéticos.
- ❖ Dar de baja documentos físicos y magnéticos considerando la norma legal.

## **DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN**

Generalidades: Coordina el desarrollo de planes estratégicos, aprueba nuevos productos y servicios, dirigir y controlar proyectos para de apertura de agencia y nichos de mercado; las áreas que integran éste departamento son las siguientes:

### **Planificación e Investigación**

- ❖ Elaborar el plan estratégico de la cooperativa aplicando procedimientos de interacción entre clientes internos y externos.
- ❖ Investigar las demandas de socios y mercados para la creación, modificación o innovación de productos y servicios.
- ❖ Presentar proyectos de factibilidad para la posible apertura de una agencia, sucursal o ventanilla.
- ❖ Identificar problemas en políticas, normativas, parametrizaciones, manuales etc. que impidan el desarrollo y crecimiento de productos y servicios.

### **Procesos:**

- ❖ Realizar el manual de procesos de cada departamento y de cada una de las actividades.
- ❖ Presentar una visión integral de cómo se está operando los procesos en la institución.
- ❖ Presentar y proponer a departamento de planificación, creación, cambios, o modificaciones de los procesos de la institución.
- ❖ Coordinar y atender a todas las necesidades de los clientes internos y externos para la actualización y mejora de procesos.
- ❖ Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- ❖ Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- ❖ Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- ❖ Servir como medio de integración y orientación para el personal nuevo con el fin de facilitar su incorporación al desarrollo de su trabajo.
- ❖ Cooperar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- ❖ Difundir el funcionamiento interno de las oficinas, a través de la descripción de tareas, y requerimientos.
- ❖ Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la institución.
- ❖ Establecer una inducción, adiestramiento y capacitación del personal del manual de procesos donde estarán detallada las actividades de cada empleado.

**Mejora continua:**

- ❖ Evaluar e informar al Jefe de Procesos sobre el desempeño de cada uno de los procesos y procedimientos con la finalidad de optimizar recursos.
- ❖ Crear un sistema de gestión para la mejora continua de los procesos de trabajo y crecimiento institucional, con el propósito de atender satisfactoriamente a clientes internos y externos.
- ❖ Fomentar una imagen institucional proactiva que permita visualizar en la mente de socios y clientes, el trabajo organizado, así como la misión y visión de alcanzar el buen vivir.
- ❖ Coordinar con Jefe de Planificación para controlar y dar seguimiento al buen desarrollo y cumplimiento del Plan Estratégico.

**DEPARTAMENTO DE GESTIÓN Y DESARROLLO**

Generalidades: Apoya al Departamento de Planificación en la elaboración del Plan Estratégico, y coordina e impulsa los proyectos de gestión de calidad, Coordina y satisface las necesidades de clientes internos, manteniendo tecnología y capital humano adecuado para cumplir los objetivos de la cooperativa. Está integrado por las siguientes áreas:

**Sistemas:**

- ❖ Crear un plan de mantenimiento de toda la plataforma tecnológica (Sistema informático, Redes, Página web, Equipos, Sistemas Seguridad) que utilizan tanto los clientes internos como externos.
- ❖ Presentar proyectos y recomendaciones tecnológicas que permitan generar innovación en los procesos, procedimientos, así como en el desarrollo de productos y servicios financieros.
- ❖ Realizar inspecciones permanentes sobre el correcto uso de las tecnologías.
- ❖ Coordinar con Seguridad de Información para Asignar, desbloquear y actualizar, las claves del sistema, entidades bancarias y demás organismos de control.

**Recursos Humanos:**

- ❖ Desarrollar el plan de capacitación anual dando prioridad a las áreas de mayor sensibilidad.
- ❖ Elaborar y definir el perfil por competencias, describiendo objetivos y metas que tiene que cumplir cada funcionario.
- ❖ Mantener Información actualizada de cada uno de los funcionarios tanto de nuevos como actuales, que permita la toma de decisiones oportuna en materia de gestión de personas

**Promoción y Mercadeo:**

- ❖ Establecer que medios publicitarios serán utilizados para promover los diferentes productos y servicios financieros que ofrece la Cooperativa.
- ❖ Determinar cuál es el posicionamiento de la cooperativa y desarrollar estrategias de mercadeo que permitan fortalecer la imagen de la institución.
- ❖ Impulsar e incentivar las captaciones a través de canales directos de atención, como relaciones públicas, eventos y auspicios.
- ❖ Evaluar y emitir informe a departamento de Gestión y Desarrollo sobre el impacto que se obtuvo con la aplicación de cada proyecto de promoción y publicidad.
- ❖ Campañas publicitarias a través de medios de comunicación tradicionales (radial o escrita) y on-line (página web y redes sociales)
- ❖ Elaborar y enviar a Departamento Financiero el presupuesto anual para inversión en promoción y publicidad.

**DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS**

Generalidades: Controla y emite informes al departamento financiero sobre los flujos de captaciones y colocaciones; evalúa y coordina el desempeño del sistema de comunicación entre captaciones, colocaciones y cobranzas. Está integrado por:

**Captaciones:**

- ❖ Promover y desarrollar productos de ahorro que permitan incrementar la participación en el mercado, en coordinación con planificación
- ❖ Presentar informes de la situación actual de los productos de ahorro y presentar acciones de mejora.
- ❖ Coordinar con Colocaciones y Departamento Financiero en lo referente a la disponibilidad y comportamiento de las captaciones.
- ❖ Monitorear semanalmente el comportamiento de las captaciones para alcanzar las metas propuestas.
- ❖ Verificar la Correcta aplicación de las tasas de ahorro y parametrizarlas correctamente en el sistema.
- ❖ Proponer políticas y procesos que ayuden a la correcta administración y mejora de los productos de ahorro.
- ❖ Coordinar con Promoción y mercadeo para realizar las campañas de promoción de los productos de ahorro.
- ❖ Realizar encuestas a socios y clientes que permitan conocer si los productos de ahorro cumplen o cubren sus expectativas.



**Colocaciones:**

- ❖ Promover y desarrollar productos de crédito, que estén diseñados de acuerdo a las necesidades particulares de socios y clientes.
- ❖ Presentar informes de la situación actual de los productos de crédito y presentar acciones de mejora.
- ❖ Coordinar con Captaciones y Departamento Financiero en lo referente a la disponibilidad y comportamiento de las colocaciones
- ❖ Segmentar las líneas de crédito, aplicando las normas y políticas emitidas por los organismos de control así como del análisis del departamento financiero en lo referente a la sostenibilidad y solvencia que producirá cada línea.
- ❖ Proponer actualizaciones en las normas políticas o procesos del Manual de crédito
- ❖ Crear una metodología adecuada para cada línea de crédito, la cual permita minimizar el riesgo y generar un análisis adecuado para la aprobación o negación del crédito
- ❖ Generar bases de datos estadísticos que permitan conocer el mercado y crear nuevas líneas de crédito acorde a las necesidades particulares de socios y clientes.
- ❖ Evaluar la estructura de la cartera de créditos, el comportamiento, tendencias y concentración (sectores económicos, producto y zona geográfica).
- ❖ Realizar encuestas a socios y clientes que permitan conocer si los productos de crédito cumplen o cubren sus expectativas.

**Cobranzas:**

- ❖ Proponer del desarrollo de la metodología y plan de cobranzas.
- ❖ Controlar y monitorear la gestión de cobranzas y recuperación de la cartera vencida con la finalidad de mantener una cartera sana.
- ❖ Monitorear la gestión de cobranza judicial de los créditos vencidos y de los refinanciados, que hayan incumplido con las condiciones de pago acordadas, de acuerdo a las políticas establecidas.
- ❖ Emitir informes sobre el estado de la cartera, en especial la de trámite judicial, refinanciado y cartera nueva.
- ❖ Supervisar semanalmente el programa de entrega de notificaciones de alerta y judiciales.

**12.- ANALISIS FODA**

**CP 17/23**

Con el propósito de analizar la situación actual de la empresa, se presenta un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con el fin de analizar los aspectos relevantes de la institución.

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posee infraestructura propia</li> <li>2. Adecuado Sistema tecnológico facilita operaciones y mantiene información segura.</li> <li>3. Fácil acceso en la obtención de créditos con tasas de interés competitivas.</li> <li>4. Labor Social genera confianza en socios y clientes del sector.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema financiero cooperativo creciente genera confianza, impulsando actividad de microempresa.</li> <li>2. Organismos de Control regulan el crecimiento excesivo de entidades financieras.</li> <li>3. Sistema cooperativo brinda amplia gama de productos y servicios financieros.</li> <li>4. Sistemas tecnológicos, facilitan la realización de transacciones financieras y no financieras.</li> <li>5. Apertura de financiamiento a cooperativas que otorgan microcréditos en sectores populares.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excedentes no garantizan sostenibilidad financiera.</li> <li>2. Personal directivo y administrativo no capacitado.</li> <li>3. Deficiente estructura organizacional a nivel directivo y administrativo.</li> <li>4. Elevado nivel de morosidad con bajos niveles de liquidez.</li> <li>5. Deficientes políticas crediticias.</li> <li>6. Carencia de convenios publicitarios impiden crecimiento en el mercado financiero.</li> <li>7. Ausencia de servicios financieros y oferta de productos financieros tradicionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta Competencia</li> <li>2. No poseer agencias en otros lugares del país.</li> <li>3. Crisis económica mundial desalienta el crecimiento del aparato productivo ecuatoriano.</li> <li>4. Grupos usureros y pirámides explotan a sectores populares y operan libremente en el país.</li> <li>5. Concentración de clientes ahorristas e inversionistas en Banca Privada.</li> </ol>

Elaborado por: Ma. Belén Jordán  
Fuente: COAC "La Floresta"

**13.- ESTADOS FINANCIEROS**

**CP 18/23**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "LA FLORESTA" LTDA.  
BALANCE GENERAL  
2012**

<b>ACTIVO</b>		
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>		302.712,61
Caja	48.211,87	
Bancos y otras Inst. Financieras	252.378,71	
Efectos de Cobro Inmediato	2.122,03	
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>		1.749.078,83
Cartera de Créditos de consumo x vencer	168.494,38	
Cartera de Créditos microempresas x vencer	1.382.953,18	
Cartera de Crédito consumo no devenga interés	98.633,87	
Cartera de Crédito microempresas no devenga interés	103.237,16	
Cartera de Crédito consumo vencidas	81.439,81	
Cartera de Crédito microempresa vencidas	39.762,59	
<b>PROVISIONES CREDITOS INCOBRABLES</b>		
Provisión Cartera de Crédito por Consumo	- 96.685,18	
Prov. Cartera de Crédito para microempresas	- 28.756,98	
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		23.229,84
Intereses por Cobrar Cartera de Créditos	16.478,32	
Pagos por Cuenta de Clientes	3.688,39	
Cuentas por Cobrar Varias	3.063,13	
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>		34.040,55
Muebles y Enseres	11.000,95	
Equipos de Computación	7.363,65	
Unidades de Transporte	35.000,40	
<b>DEPRECIACIONES ACUMULADAS</b>		
Dep. Acum. Muebles y Enseres	- 3.546,44	
Dep. Acum. Equipos de Computación	- 6.706,67	
Dep. Acum. Unidades de Transporte	- 9.071,34	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		41.715,97
Derechos Fiduciarios	41.715,97	
<b>GASTOS DIFERIDOS</b>		3.786,48
Programas de Computación	5.040,00	
Gastos de Adecuación	13.892,40	
<b>AMORTIZ. ACUMULADA</b>		
Amort. Acum. Gastos Programas de Comput.	- 4.032,00	
Amort. Acum. Gtos Adecuación	- 11.113,92	
<b>OTROS IMPUESTOS</b>		3.027,62
Impuesto a la Renta	3.027,62	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>2.157.591,90</b>



**CP 19/23**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "LA FLORESTA" LTDA.  
BALANCE GENERAL  
2012**

<b>PASIVO</b>		
<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>		1.809.066,05
Depósitos a la Vista	551.586,33	
Depósitos a plazo	703.740,82	
Depósitos Restringidos	553.738,90	
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		27.259,53
Intereses por Pagar	16.878,55	
Obligaciones Patronales	2.196,05	
Retenciones Fiscales	1.339,10	
Proveedores	6.473,73	
Cuentas por Pagar Varias	372,10	
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>		41.935,86
Obligaciones con Inst. Financieras	41.935,86	
<b>OTROS PASIVOS</b>		4.499,77
Otros Pasivos Varios	4.499,77	
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>1.882.761,21</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>CAPITAL SOCIAL</b>		123.171,00
Aporte Socios	123.171,00	
<b>RESERVAS</b>		98.410,02
Reserva Legal	26.883,20	
Reserva Especial	71.526,82	
<b>RESULTADOS</b>		53.249,67
Excedente del Ejercicio	53.249,67	
Excedente Acumulado		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>274.830,69</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>2.157.591,90</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "LA FLORESTA"  
BALANCE GENERAL  
2013**

**CP 20/23**

<b>ACTIVOS</b>		
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>		202.504,92
Caja	33.406,04	
Bancos y otras Inst. Financieras	169.098,88	
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>		1.902.417,46
Cartera de Créditos de consumo x vencer	129.238,46	
Cartera de Créditos microempresas x vencer	1.592.572,68	
Cartera de Crédito consumo no devenga interés	66.815,48	
Cartera de Crédito microempresas no devenga interés	119.866,74	
Cartera de Crédito consumo vencidas	67.034,26	
Cartera de Crédito microempresa vencidas	52.332,00	
<b>PROVISIONES CREDITOS INCOBRABLES</b>		
Provisión Cartera de Crédito por Consumo	- 96.685,18	
Prov. Cartera de Crédito para microempresas	- 28.756,98	
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		19.530,08
Intereses por Cobrar Cartera de Créditos	13.234,28	
Pagos por Cuenta de Clientes	5.988,39	
Cuentas por Cobrar Varias	307,41	
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>		31.927,53
Muebles y Enseres	11.000,95	
Equipos de Computación	7.363,65	
Unidades de Transporte	35.000,40	
<b>DEPRECIACIONES ACUMULADAS</b>		
Dep. Acum. Muebles y Enseres	- 3.823,40	
Dep. Acum. Equipos de Computación	- 6.816,68	
Dep. Acum. Unidades de Transporte	- 10.797,39	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		41715,970
Derechos Fiduciarios	41.715,97	
<b>GASTOS DIFERIDOS</b>		2839,860
Programas de Computación	5.040,00	
Gastos de Adecuación	13.892,40	
<b>AMORTIZ. ACUMULADA</b>		
Amort. Acum. Gastos Programas de Comput.	- 4.284,00	
Amort. Acum. Gtos Adecuación	- 11.808,54	
<b>OTROS IMPUESTOS</b>		3027,620
Impuesto a la Renta	3.027,62	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		129,790
Faltantes de Caja	129,79	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>2204093,230</b>



**CP 21/23**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "LA FLORESTA"  
BALANCE GENERAL  
2013**

<b>PASIVO</b>		
<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>		1.821.624,33
Depósitos a la Vista	593.661,81	
Depósitos a plazo	697.839,98	
Depósitos Restringidos	530.122,54	
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		37.914,35
Intereses por Pagar	13.009,77	
Obligaciones Patronales	15.100,82	
Retenciones Fiscales	383,24	
Proveedores	8.928,47	
Cuentas por Pagar Varias	492,05	
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>		29.758,71
Obligaciones con Inst. Financieras	29.758,71	
<b>OTROS PASIVOS</b>		3.817,55
Otros Pasivos Varios	3.817,55	
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>1.893.114,94</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>CAPITAL SOCIAL</b>		124.186,00
Aporte Socios	124.186,00	
<b>RESERVAS</b>		98.410,02
Reserva Legal	26.883,20	
Reserva Especial	71.526,82	
<b>RESULTADOS</b>		88.382,27
Excedente del Ejercicio	35.132,60	
Excedente Acumulado	53.249,67	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>310.978,29</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>2.204.093,23</b>



**CP 22/23**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "LA FLORESTA" LTDA.  
ESTADO DE RESULTADOS  
2012**

**INGRESOS**

<b>INTERESES Y DSCOTOS GANADOS</b>		335.841,79
Intereses de Cartera de Créditos	310.875,89	
Intereses por Mora	24.355,96	
Otros Intereses y Dscotos.	609,94	
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>		2.238,80
Otros Servicios	2.238,80	
<b>OTROS INGRESOS</b>		19.272,76
Recuperación de Activos Financieros	18.718,61	
Intereses y Comisiones	554,15	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>357.353,35</b>

**GASTOS**

<b>INTERESES CAUSADOS</b>		99.666,58
Obligaciones con el público	94.915,95	
Obligaciones Financieras	4.750,63	
<b>PROVISIONES</b>		13.494,56
Cartera de Crédito	13.494,56	
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		188.285,13
Gastos Personal	108.780,41	
Honorarios	2.442,28	
Servicios Varios	32.383,37	
Impuestos, Contribuciones y multas	1.766,36	
Depreciaciones	8.874,92	
Amortizaciones	3.786,48	
Otros Gastos	30.251,31	
<b>OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS</b>		2.657,41
Intereses y Comisiones devengados	2.657,41	
<b>TOTALGASTOS</b>		<b>304.103,68</b>
<b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>		<b>53.249,67</b>



**CP 23/23**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "LA FLORESTA"  
ESTADO DE RESULTADOS  
2013**

**INGRESOS**

**INTERESES Y DSCOTOS GANADOS**

Intereses de Cartera de Créditos	340.385,76	
Intereses por Mora	24.627,15	
Otros Intereses y Dscotos.	244,95	

**INGRESOS POR SERVICIOS**

Otros Servicios	12.781,85	12.781,85
-----------------	-----------	-----------

**OTROS INGRESOS**

Recuperación de Activos Financieros	737,24	
Intereses y Comisiones	24.373,65	25.110,89

**TOTAL INGRESOS**

**403.150,60**

**GASTOS**

**INTERESES CAUSADOS**

Obligaciones con el público	98.731,52	103.971,51
Obligaciones Financieras	5.239,99	

**PROVISIONES**

Cartera de Crédito	18.710,74	18.710,74
--------------------	-----------	-----------

**GASTOS DE OPERACIÓN**

Gastos Personal	146.473,04	
Honorarios	2.535,18	
Servicios Varios	37.638,93	
Impuestos, Contribuciones y multas	1.158,24	
Depreciaciones	8.424,04	
Amortizaciones	3.786,48	
Otros Gastos	25.144,52	

**OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS**

Intereses y Comisiones devengados	2.229,83	2.229,83
-----------------------------------	----------	----------

**IMPUESTOS Y PARTIC. EMPLEADOS**

Participación Empleados	7.961,71	
Impuesto a la renta	9.983,78	17.945,49

**TOTALGASTOS**

**368.018,00**

**EXCEDENTE DEL EJERCICIO**

**35.132,60**





# ARCHIVO CORRIENTE



# **FASE II**

# **PLANIFICACIÓN**



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PROCESO: GERENCIA**

**PERÍODO 2014**

**OBJETIVO:** Controlar el correcto funcionamiento de todas las áreas, para verificar el cumplimiento oportuno de las actividades requeridas.

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF/ PT</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>
1	Evaluación de Control Interno	ECI 1/4	J.O.M.B	P.E.
2	Elaborar Objetivos Operativos	OOG	J.O.M.B	P.E.
3	Elaboración de Tablero de Indicadores	TIG	J.O.M.B	P.E.
4	Elaborar Hoja de Hallazgos	HH	J.O.M.B	P.E.
5	Comentarios de Auditoría	CA	J.O.M.B	P.E.

Elaborado por: MJ	Fecha:01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha:30/11/2014



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**

**PAG 2/5**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PROCESO: ADMINISTRATIVO-FINANCIERO**

**PERÍODO 2014**

**OBJETIVO:** Analizar que la información financiera se presente de manera oportuna para la correcta toma de decisiones.

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF/ PT</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>
1	Evaluación de Control Interno	ECI 2/5	J.O.M.B	P.E.
2	Realizar un análisis financiero	AF	J.O.M.B	P.E.
3	Elaborar Objetivos Operativos	OOAF	J.O.M.B	P.E.
4	Elaboración de Tablero de Indicadores	TIAF	J.O.M.B	P.E.
5	Elaborar Hoja de Hallazgos	HH	J.O.M.B	P.E.
6	Comentarios de Auditoría	CA	J.O.M.B	P.E.

Elaborado por: MJ	Fecha:01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha:30/11/2014



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**

**PAG 3/5**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PROCESO: NEGOCIOS**

**PERÍODO 2014**

**OBJETIVO:** Evaluar y verificar el cumplimiento de cada uno de los procesos operativos para establecer mecanismos de control y obtener mejores resultados.

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF/ PT</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>
1	Evaluación de Control Interno	ECI 3/5	J.O.M.B	P.E.
2	Elaborar Objetivos Operativos	OON	J.O.M.B	P.E.
3	Elaboración de Tablero de Indicadores	TIN	J.O.M.B	P.E.
4	Elaborar Hoja de Hallazgos	HH	J.O.M.B	P.E.
5	Comentarios de Auditoría	CA	J.O.M.B	P.E.

Elaborado por: MJ	Fecha:01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha:30/11/2014



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PROCESO: NEGOCIOS**

**COMPONENTE: CAPTACIONES**

**PERÍODO 2014**

**OBJETIVO:** Mejorar los procedimientos en cuanto a los ahorros e inversiones de socios y/o clientes, para minimizar errores y optimizar los recursos.

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF/ PT</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>
1	Evaluación de Control Interno	ECI 4/5	J.O.M.B	P.E.
2	Elaborar Objetivos Operativos	OOC	J.O.M.B	P.E.
3	Elaboración de Tablero de Indicadores	TINCP	J.O.M.B	P.E.
4	Elaborar Hoja de Hallazgos	HH	J.O.M.B	P.E.
5	Comentarios de Auditoría	CA	J.O.M.B	P.E.

Elaborado por: MJ	Fecha:01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha:30/11/2014



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**

**PAG 5/5**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PROCESO: NEGOCIOS**

**COMPONENTE: COLOCACIONES**

**PERÍODO 2014**

**OBJETIVO:** Mejorar los procedimientos de otorgación de créditos y recuperación de cartera, para minimizar los riesgos y optimizar los controles internos.

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF/ PT</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>
1	Evaluación de Control Interno	ECI 5/5	J.O.M.B	P.E.
2	Elaborar Objetivos Operativos	OOCL	J.O.M.B	P.E.
3	Elaboración de Tablero de Indicadores	TINCL	J.O.M.B	P.E.
4	Elaborar Hoja de Hallazgos	HH	J.O.M.B	P.E.
5	Comentarios de Auditoría	CA	J.O.M.B	P.E.

Elaborado por: MJ	Fecha:01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha:30/11/2014



**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y  
NIVEL DE RIESGO**

<i>NIVEL DE CONFIANZA</i>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
85 – 50%	49 – 25%	24 – 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<i>NIVEL DE RIESGO (100%-NC)</i>		



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**

**ECI 1/5**

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**PROCESO: GERENCIA**

**PERÍODO 2014**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	CT	PT
1	¿Se cumplen a tiempo con los reglamentos, leyes y demás normas jurídicas?	X		1	1
2	¿Se diseñan anualmente proyectos o programas para el logro de metas y objetivos?	X		1	1
3	¿Mide el cumplimiento de objetivos propuestos? <b>U</b>		X	0	1
4	¿Cuenta con medidas de evaluación de desempeño para todo el personal? <b>U</b>		X	0	1
5	¿Se difunden las funciones y responsabilidades por áreas y cargos? <b>U</b>		X	0	1
6	¿Capacita periódicamente al personal en las áreas que se requieran? <b>U</b>		X	0	1
7	¿Conocen los socios el funcionamiento de la cooperativa?	X		1	1
8	¿Atiende las sugerencias, quejas, de sus colaboradores?	X		1	1
<b>CALIFICACION TOTAL</b>				<b>© CT=</b>	<b>4</b>
<b>PONDERACION TOTAL</b>				<b>P PT=</b>	<b>8</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>				<b>6 NC=</b>	<b>50%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO: NR= 100% - NC%</b>				<b>® NR=</b>	<b>50%</b>
<b>COMENTARIO DE AUDITORIA:</b> <i>El nivel de confianza del proceso de Gerencia es del 50%, lo que es considerado como BAJO, mientras que el 50% del nivel de riesgo es ALTO. El enfoque preliminar de la auditoría nos demuestra los puntos débiles en este proceso.</i>					

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>01/10/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>30/11/2014</b>



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**PROCESO: ADMINISTRATIVO-FINANCIERO**

**PERÍODO 2014**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	CT	PT
1	¿Los Estados Financieros son presentados de manera oportuna o en fechas de corte en donde se requiera de ésta información?	X		1	1
2	¿Se da un seguimiento al cumplimiento del presupuesto y se analizan sus variaciones importantes?		X	0	1
3	¿El presupuesto es presentado de manera oportuna a la Asamblea General?		X	0	1
4	¿Se detallan de manera específica los rubros y los valores en el presupuesto?		X	0	1
5	¿Se examina la rentabilidad de los diferentes servicios y productos financieros que ofrece?	X		1	1
6	¿Aplica indicadores financieros al momento de la presentación de informes y estados?	X		1	1
7	¿Emite informes sobre la evolución de los excedentes por períodos?	X		1	1
<b>CALIFICACION TOTAL</b>				<b>CT=</b>	<b>4</b>
<b>PONDERACION TOTAL</b>				<b>PT=</b>	<b>7</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>				<b>NC=</b>	<b>57%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO: NR= 100% - NC%</b>				<b>NR=</b>	<b>43%</b>
<b>COMENTARIO DE AUDITORIA:</b> <i>El enfoque preliminar de la auditoría al proceso Administrativo-Financiero, nos indica que el nivel de confianza del 57% es MODERADO; y consecuentemente el nivel de riesgo es del 43%, que se encuentra en el mismo nivel</i>					

Elaborado por: MJ	Fecha: 01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/11/2014



**ECI 3/5**

**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**PROCESO: NEGOCIOS**

**PERÍODO 2014**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	CT	PT
1	¿Desarrolla planes estratégicos para promover la captación y colocación de recursos?	X		1	1
2	¿Conoce el presupuesto establecido para cada período?	X		1	1
3	¿Verifica que los procesos que se realizan en el área se efectúen correctamente?		X	0	
4	¿Se realizan proyectos de publicidad y propaganda para promocionar los productos que ofrecen?		X	0	1
5	¿Existen políticas para la ejecución de los procesos?	X		1	1
6	¿Cuenta con manuales de procedimientos para captaciones y colocaciones?		X	0	1
7	¿Controla que los créditos cumplan con los requisitos de aprobación?	X		1	1
<b>CALIFICACION TOTAL</b>				<b>CT=</b>	<b>4</b>
<b>PONDERACION TOTAL</b>				<b>PT=</b>	<b>7</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>				<b>NC=</b>	<b>57%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO: NR= 100% - NC%</b>				<b>NR=</b>	<b>43%</b>
<b>COMENTARIO DE AUDITORIA:</b> <i>El enfoque preliminar de la auditoría al proceso de NEGOCIOS, nos indica que el nivel de confianza es del 57%, es decir, es MODERADO; y el 43% del nivel de riesgo se encuentra el mismo nivel.</i>					

Elaborado por: MJ	Fecha: 01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/11/2014

**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**PROCESO: NEGOCIOS**

**COMPONENTE: CAPTACIONES**

**PERÍODO 2014**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	CT	PT
1	¿Se promociona los productos y servicios que ofrece? <b>U</b>		X	0	1
2	¿Se verifica la veracidad de la información presentada por el socio?	X		1	1
3	¿Archiva cronológicamente la documentación de los clientes?	X		1	1
4	¿Emite reportes mensuales de evolución de cuentas de ahorro y corrientes?	X		1	1
5	¿Conoce las políticas para la ejecución de procesos?	X		1	1
6	¿Actualiza anualmente la información de los socios y/o clientes? <b>U</b>		X	0	1
7	¿Atiende oportunamente las quejas de socios y/o clientes?	X		1	1
<b>CALIFICACION TOTAL</b>				<b>Ⓢ CT=</b>	<b>5</b>
<b>PONDERACION TOTAL</b>				<b>P PT=</b>	<b>7</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>				<b>Ⓔ NC=</b>	<b>71 %</b>
<b>NIVEL DE RIESGO: NR= 100% - NC%</b>				<b>Ⓡ NR=</b>	<b>29 %</b>
<b>COMENTARIO DE AUDITORIA:</b> El enfoque preliminar de la auditoría al componente de CAPTACIONES, nos indica que el nivel de confianza es del 71%, es decir, es MODERADO; y por tanto el 29%, nos demuestra que el nivel de riesgo se encuentra en el mismo rango.					

Elaborado por: MJ	Fecha: 01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/11/2014

**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**

**ECI 5/5**

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**PROCESO: NEGOCIOS**

**COMPONENTE: COLOCACIONES**

**PERÍODO 2014**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	CT	PT
1	¿Verifica que la documentación de las solicitudes receptadas este completa?	X		1	1
2	¿Comprueba la información presentada por el socio?	X		1	1
3	¿Verifica semanalmente el estado de las solicitudes de crédito?		X	0	1
4	¿Los créditos que se otorgan, son con previa autorización del comité de crédito?	X		1	1
5	¿Verifica las garantías que respaldan el crédito?		X	0	1
6	¿Se analiza la capacidad de pago del socio?		X	0	1
7	¿Se archiva cronológicamente la documentación de los créditos entregados a los socios?	X		1	1
8	¿Emite informes de los créditos que se encuentran vencidos, y por vencer?	X		1	1
9	¿Se envía a los socios avisos antes del vencimiento de su crédito?		X	0	1
<b>CALIFICACION TOTAL</b>				<b>CT=</b>	<b>5</b>
<b>PONDERACION TOTAL</b>				<b>PT=</b>	<b>9</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>				<b>NC=</b>	<b>56%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO: NR= 100% - NC%</b>				<b>NR=</b>	<b>44%</b>
<b>COMENTARIO DE AUDITORIA:</b> El nivel de confianza del componente COLOCACIONES es del 56%, lo que es considerado como MODERADO, mientras que el 44% del nivel de riesgo, se encuentra en el mismo rango. El enfoque preliminar de la auditoría nos demuestra los puntos débiles para este componente.					

Elaborado por: MJ	Fecha: 01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/11/2014



# **FASE III**

# **EJECUCIÓN**



# ANÁLISIS FINANCIERO

**COAC "LA FLORESTA" LTDA.  
BALANCE GENERAL**

**AFV 1/8**

**ANÁLISIS FINANCIERO VERTICAL**

CUENTAS	2013	%	2012	%
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>				
Caja	33.406,04	1,5%	48.211,87	2,2%
Bancos y otras Inst. Financieras	169.098,88	7,7%	252.378,71	11,7%
Efectos de Cobro Inmediato		0,0%	2.122,03	0,1%
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>				0,0%
Cartera de Créd. de consumo x vencer	129.238,46	5,9%	168.494,38	7,8%
Cartera de Créd. microempresas x vencer	1.592.572,68	72,3%	1.382.953,18	64,1%
Cartera de Créd. consumo no devenga interés	66.815,48	3,0%	98.633,87	4,6%
Cartera de Créd. Microempresas no devenga inter.	119.866,74	5,4%	103.237,16	4,8%
Cartera de Créd. Consumo vencidas	67.034,26	3,0%	81.439,81	3,8%
Cartera de Créd. microempresa vencidas	52.332,00	2,4%	39.762,59	1,8%
<b>PROVISIONES CREDITOS INCOBRABLES</b>				0,0%
Provisión Cartera de Crédito por Consumo	- 96.685,18	-4,4%	- 96.685,18	-4,5%
Prov. Cartera de Crédito para microempresas	- 28.756,98	-1,3%	- 28.756,98	-1,3%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>				0,0%
Intereses por Cobrar Cartera de Créditos	13.234,28	0,6%	16.478,32	0,8%
Pagos por Cuenta de Clientes	5.988,39	0,3%	3.688,39	0,2%
Cuentas por Cobrar Varias	307,41	0,0%	3.063,13	0,1%
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>				0,0%
Muebles y Enseres	11.000,95	0,5%	11.000,95	0,5%
Equipos de Computación	7.363,65	0,3%	7.363,65	0,3%
Unidades de Transporte	35.000,40	1,6%	35.000,40	1,6%
<b>DEPRECIACIONES ACUMULADAS</b>				0,0%
Dep. Acum. Muebles y Enseres	- 3.823,40	-0,2%	- 3.546,44	-0,2%
Dep. Acum. Equipos de Computación	- 6.816,68	-0,3%	- 6.706,67	-0,3%
Dep. Acum. Unidades de Transporte	- 10.797,39	-0,5%	- 9.071,34	-0,4%
<b>OTROS ACTIVOS</b>				0,0%
Derechos Fiduciarios	41.715,97	1,9%	41.715,97	1,9%
<b>GASTOS DIFERIDOS</b>				
Programas de Computación	5.040,00	0,2%	5.040,00	0,2%
Gastos de Adecuación	13.892,40	0,6%	13.892,40	0,6%
<b>AMORTIZ. ACUMULADA</b>				0,0%
Amort. Acum. Gastos Programas de Comput.	- 4.284,00	-0,2%	- 4.032,00	-0,2%
Amort. Acum. Gtos Adecuación	- 11.808,54	-0,5%	- 11.113,92	-0,5%
<b>OTROS IMPUESTOS</b>				0,0%
Impuesto a la Renta	3.027,62	0,1%	3.027,62	0,1%
<b>OTROS ACTIVOS</b>				0,0%
Faltantes de Caja	129,79	0,0%		0,0%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.204.093,23</b>	<b>100%</b>	<b>2.157.591,90</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: MJ	Fecha: 01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/11/2014



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.  
BALANCE GENERAL  
ANÁLISIS FINANCIERO VERTICAL**

**AFV 2/8**

<b>PASIVO</b>				
<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>				
Depósitos a la Vista	593.661,81	31%	551.586,33	29,3%
Depósitos a plazo	697.839,98	37%	703.740,82	37,4%
Depósitos Restringidos	530.122,54	28%	553.738,90	29,4%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>				
Intereses por Pagar	13.009,77	1%	16.878,55	0,9%
Obligaciones Patronales	15.100,82	1%	2.196,05	0,1%
Retenciones Fiscales	383,24	0%	1.339,10	0,1%
Proveedores	8.928,47	0%	6.473,73	0,3%
Cuentas por Pagar Varias	492,05	0%	372,10	0,0%
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>				
Obligaciones con Inst. Financieras	29.758,71	2%	41.935,86	2,2%
<b>OTROS PASIVOS</b>				
Otros Pasivos Varios	3.817,55		4.499,77	0,2%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.893.114,94</b>	<b>100%</b>	<b>1.882.761,21</b>	<b>100%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>CAPITAL SOCIAL</b>				
Aporte Socios	124.186,00	40%	123.171,00	44,8%
<b>RESERVAS</b>				
Reserva Legal	26.883,20	9%	26.883,20	9,8%
Reserva Especial	71.526,82	23%	71.526,82	26,0%
<b>RESULTADOS</b>				
Excedente del Ejercicio	35.132,60	11%	53.249,67	19,4%
Excedente Acumulado	53.249,67	17%		0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>310.978,29</b>	<b>100%</b>	<b>274.830,69</b>	<b>100,0%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>2.204.093,23</b>		<b>2.157.591,90</b>	

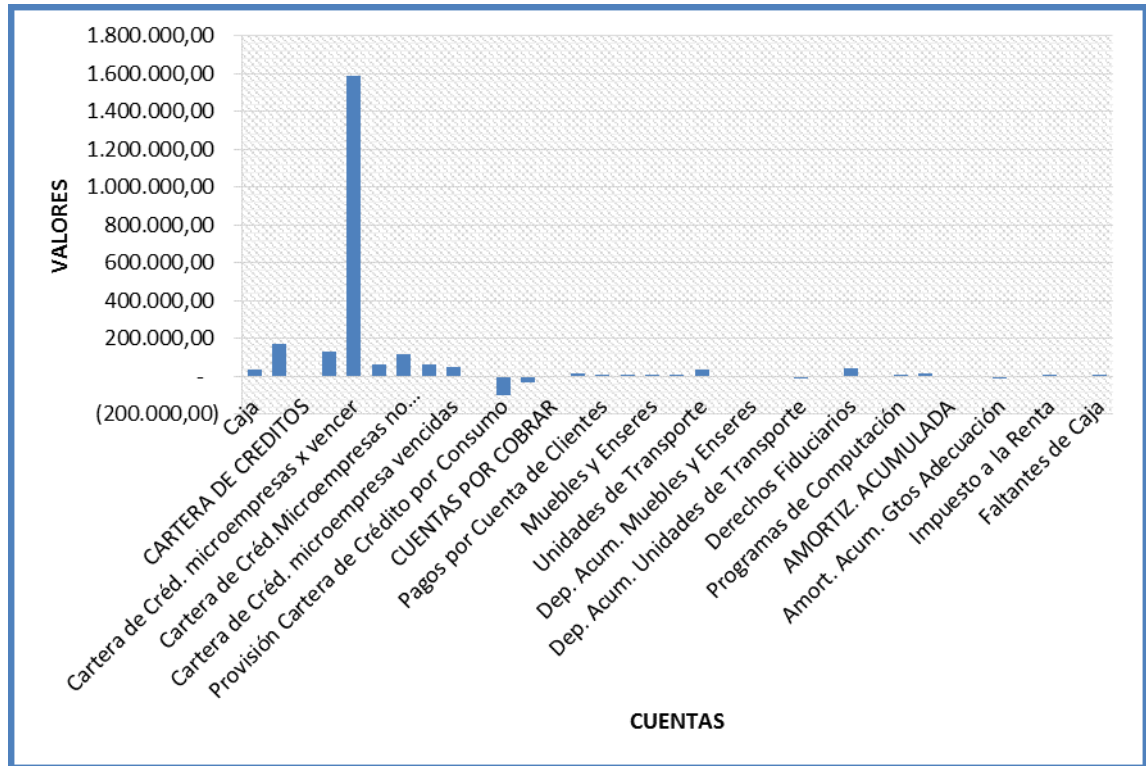
α

α

α

Elaborado por: MJ	Fecha: 01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/11/2014

**VARACIÓN DEL ACTIVO:**

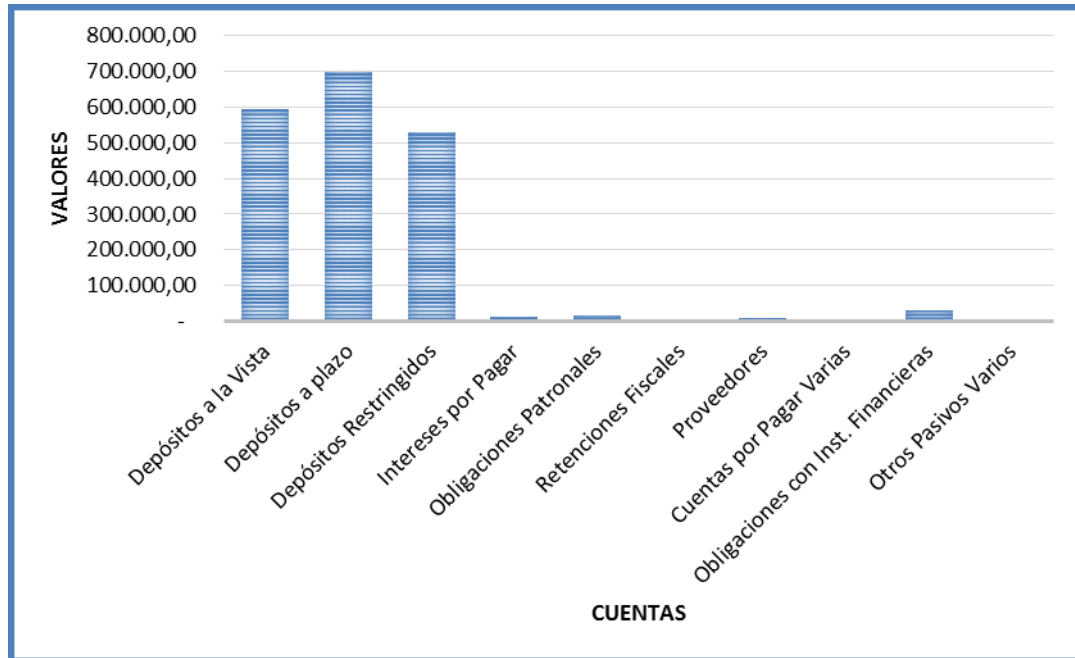


**ANÁLISIS:**

- Una de las cuentas de mayor significancia al cierre del ejercicio económico 2013, es la cuenta de cartera de créditos para microempresas, ya que representa el 72,3% del total de los activos por un valor de \$1.592.572,68; la misma que tiene una cartera vencida de \$52.332; es decir, que del total de créditos entregados el 3% esta vencido.
- Otra cuenta que requiere de análisis es la cartera de créditos por consumo que a pesar de que representa el 5,9% en relación al total de los activos por un valor de \$129.238,46 tiene una cartera vencida por \$67.034,26; es decir, que del total de créditos por consumo entregados el 25,5% está vencido.

Elaborado por: MJ	Fecha:01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha:30/11/2014

**VARIACIÓN DEL PASIVO:**

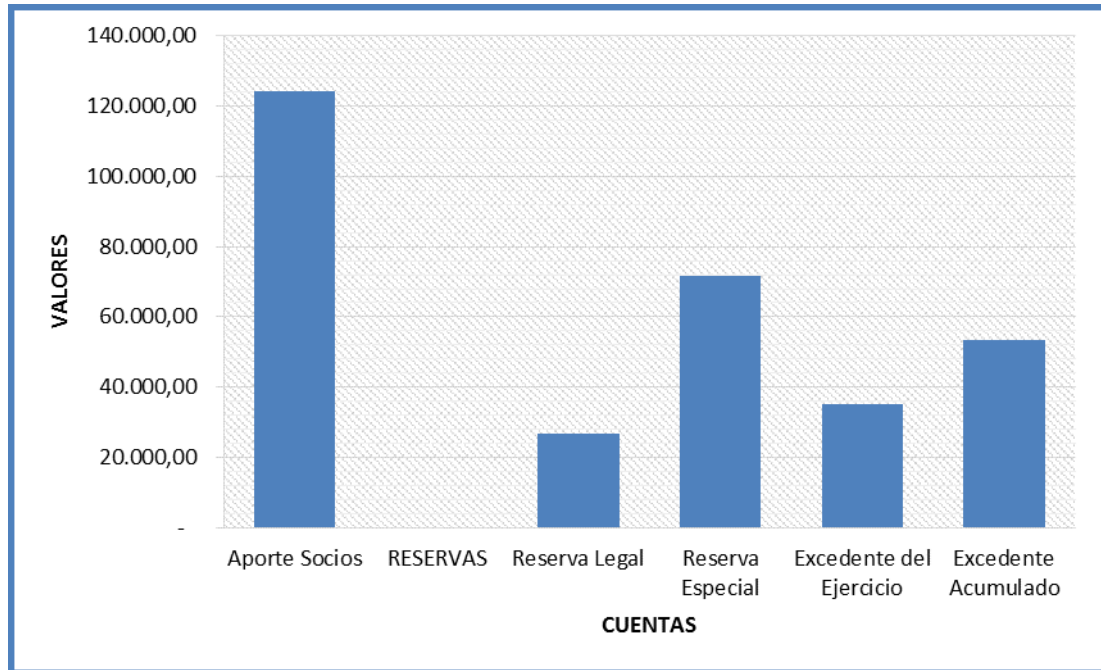


**ANÁLISIS:**

- Al cierre del período del año 2013 los pasivos alcanzaron un monto de \$1.893.114,94; y la cuenta de depósitos a plazo es la de mayor significancia ya que representa el 37% del total de los pasivos, por un valor de \$697.839,98; y la cuenta de depósitos a la vista constituye el 31% con un valor de \$593.661,81; lo que significa que la mayor parte de los pasivos son obligaciones contraídas con el público.

Elaborado por: MJ	Fecha: 01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/11/2014

**VARIACIÓN DEL PATRIMONIO:**



**ANÁLISIS:**

- El patrimonio a diciembre 2013 fue de \$310.978,29; en donde la cuenta de mayor significatividad fue la de aporte de los socios, que representa el 40% del patrimonio total por un valor de \$124.186,00.
- La cuenta excedentes del ejercicio al cierre del período del año 2013 representan el 11% por un valor de \$35.132,60 del total del patrimonio, la misma que ha sufrido una variación del 34% con relación al año anterior, ya que se obtuvo un excedente del ejercicio de \$53.249,67.

Elaborado por: MJ	Fecha:01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha:30/11/2014

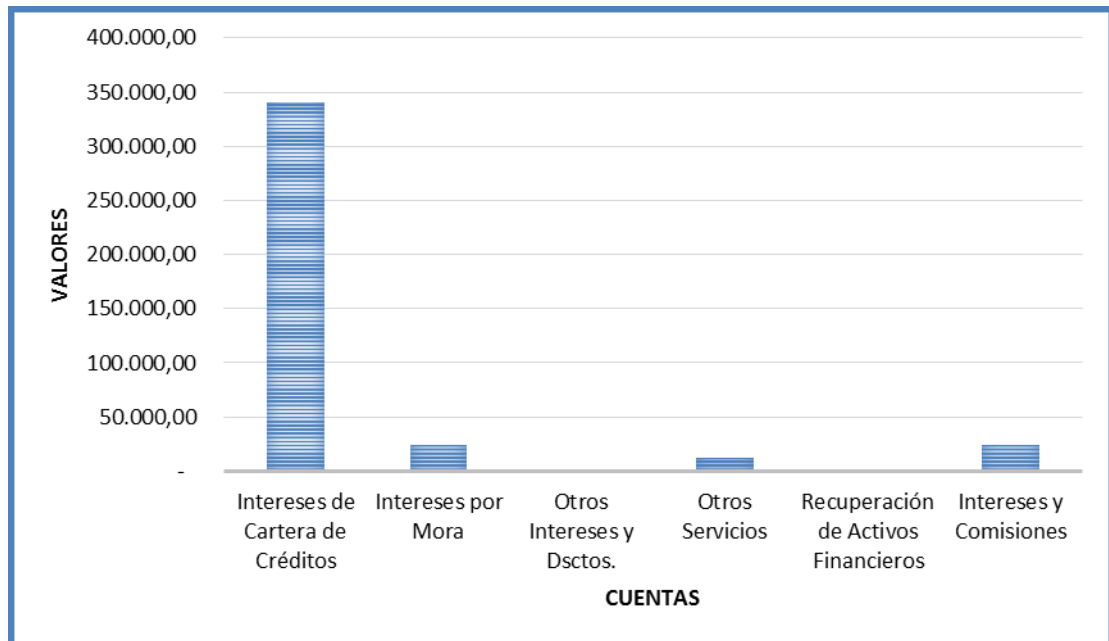
**COAC "LA FLORESTA" LTDA.  
ESTADO DE RESULTADOS  
ANÁLISIS FINANCIERO VERTICAL**

**AFV 6/8**

CUENTAS	2013	%	2012	%
<b>INGRESOS</b>				
<b>INTERESES Y DSCOTOS GANADOS</b>				
Intereses de Cartera de Créditos	340.385,76	84%	310.875,89	87%
Intereses por Mora	24.627,15	6%	24.355,96	7%
Otros Intereses y Dscotos.	244,95	0%	609,94	0%
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>				
Otros Servicios	12.781,85	3%	2.238,80	1%
<b>OTROS INGRESOS</b>				
Recuperación de Activos Financieros	737,24	0%	18.718,61	5%
Intereses y Comisiones	24.373,65	6%	554,15	0%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>403.150,60</b>	<b>100%</b>	<b>357.353,35</b>	<b>100%</b>
<b>GASTOS</b>				
<b>INTERESES CAUSADOS</b>				
Obligaciones con el público	98.731,52	24%	94.915,95	27%
Obligaciones Financieras	5.239,99	1%	4.750,63	1%
<b>PROVISIONES</b>				
Cartera de Crédito	18.710,74	5%	13.494,56	4%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>				
Gastos Personal	146.473,04	36%	108.780,41	30%
Honorarios	2.535,18	1%	2.442,28	1%
Servicios Varios	37.638,93	9%	32.383,37	9%
Impuestos, Contribuciones y multas	1.158,24	0%	1.766,36	0%
Depreciaciones	8.424,04	2%	8.874,92	2%
Amortizaciones	3.786,48	1%	3.786,48	1%
Otros Gastos	25.144,52	6%	30.251,31	8%
<b>OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS</b>				
Intereses y Comisiones devengados	2.229,83	1%	2.657,41	1%
<b>IMPUESTOS Y PARTIC. EMPLEADOS</b>				
Participación Empleados	7.961,71	2%		0%
Impuesto a la renta	9.983,78	2%		0%
<b>TOTALGASTOS</b>	<b>368.018,00</b>	<b>91%</b>	<b>304.103,68</b>	<b>85%</b>
<b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>	<b>35.132,60</b>	<b>9%</b>	<b>53.249,67</b>	<b>15%</b>

Elaborado por: MJ	Fecha:01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha:30/11/2014

**VARIACIÓN DE LOS INGRESOS:**

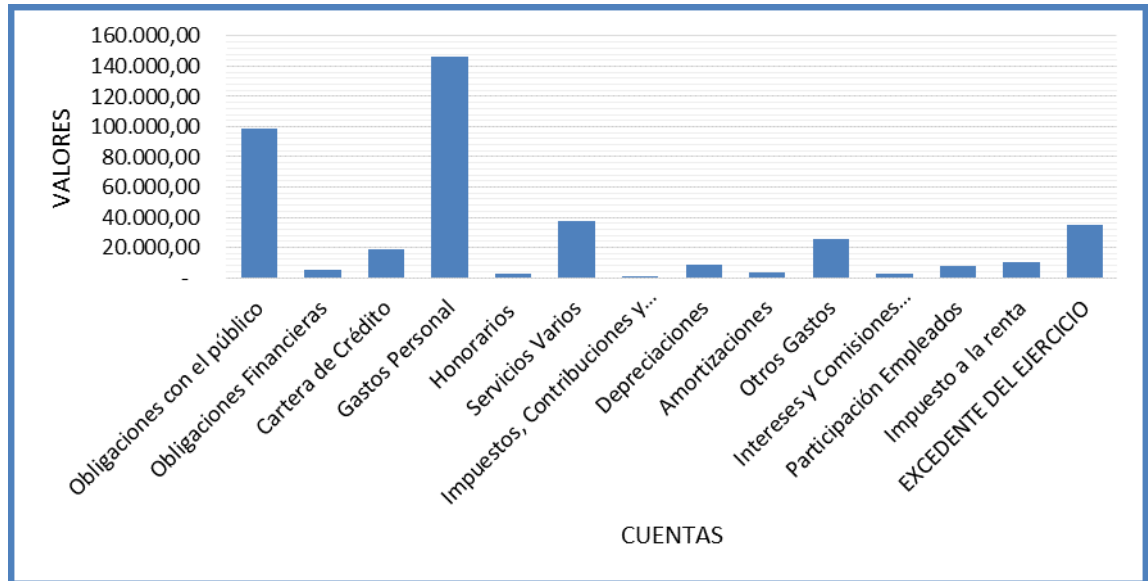


**ANÁLISIS:**

- Los ingresos obtenidos a diciembre de 2013 fueron de \$403.150,60; en donde la cuenta de mayor significancia son los intereses de cartera de créditos, la cual representa el 84% del total de los ingresos por un valor de \$340.385,76 que son producto de los créditos otorgados en el año 2013.

Elaborado por: MJ	Fecha:01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha:30/11/2014

**VARIACIÓN DE LOS GASTOS:**



**ANÁLISIS:**

- El monto de gastos a diciembre de 2013 fueron de \$368.018,00, valor que ha incrementado en un 21% con respecto al año 2012. La razón de esta variación es que la cuenta de gastos de personal se han elevado en un 35%; ya que a diciembre de 2012 se obtuvo un valor de \$108.780,41 por gastos de personal, con relación al año 2013 que fueron de \$146.473,04 valor que representa un 36% con respecto al total de los gastos, lo que justifica la disminución del excedente del ejercicio para el período en estudio.

Elaborado por: MJ	Fecha: 01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/11/2014



# INDICADORES FINANCIEROS





**IF 1/4**

**COAC “LA FLORESTA” LTDA.  
INDICADORES FINANCIEROS  
FACTOR: LIQUIDEZ**

**1. LIQUIDEZ CORTO PLAZO**

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Depósitos Corto Plazo}}$$

REF.	AÑO 2012	AÑO 2013
<b>AFV1/8</b> <b>AFV2/8</b>	$LC = \frac{302.712,61}{551.586,33}$  $LC = \$0,55$	$LC = \frac{202.504,92}{593.661,81}$  $LC = 0,34$

**INTERPRETACIÓN:** Para el año 2012 la COAC “La Floresta” Ltda., por cada dólar de obligación vigente cuenta con \$0,55y \$0,34 en el año 2013 para cubrir sus obligaciones a corto plazo; lo que demuestra que está presentando problemas liquidez ya que los fondos disponibles con los que cuenta no sustentan las obligaciones contraídas a corto plazo.

Elaborado por: MJ	Fecha:01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha:30/11/2014



**2. CAPITAL DE TRABAJO**

**IF 2/4**

*Capital de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente*

REF	AÑO 2012	AÑO 2013
<b>AFV1/8</b>		
<b>AFV2/8</b>	$CT = 2.051.791,44 - 1.836.325,58$	$CT = 2.124.452,46 - 1.859.538,68$
	$CT = \$215.465,86$	$CT = \$264.913,78$

**INTERPRETACIÓN:** Una vez que la cooperativa cancele el total de sus obligaciones corrientes, en el 2012 le quedaron \$215.465,86 para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica. Se puede observar que para el año 2013 dicho capital de trabajo aumentó en \$49.447,92.

Elaborado por: MJ	Fecha: 01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/11/2014

**COAC “LA FLORESTA” LTDA.  
INDICADORES FINANCIEROS  
FACTOR: RENTABILIDAD**

**1. RENTABILIDAD NETA**

$$Rentabilidad\ Neta = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ Netas}$$

REF	AÑO 2012	AÑO 2013
<b>AFV6/8</b>	$RN = \frac{53.249,67}{357.353,35} \times 100$ <b>RN = 15%</b>	$RN = \frac{35.132,60}{403.150,60} \times 100$ <b>RN = 9%</b>

**INTERPRETACIÓN:** La cooperativa obtuvo para el año 2012 una rentabilidad neta del 15%, es decir, por cada dólar que vende \$0,15 es la utilidad que percibe en ventas; en cambio en el 2013 la rentabilidad obtenida es del 9%, la disminución en la rentabilidad ha sido notable ya que los gastos realizados no estaban dentro de lo planificado.

Elaborado por: MJ	Fecha:01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha:30/11/2014



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.  
INDICADORES FINANCIEROS  
CARTERA DE CRÉDITO**

**1. PERÍODO PROMEDIO DE COBRO**

$$\text{Período Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}} \times 360$$

REF	AÑO 2012	AÑO 2013
<b>AFV1/8 AFV6/8</b>	$PPC = \frac{1.772.308,67}{357.353,35} \times 360$ <p><b>PPC = 1785,43</b></p>	$PPC = \frac{1.921.947,54}{403.150,60} \times 360$ <p><b>PPC = 1716,23</b></p>

**INTERPRETACIÓN:** El período promedio de recuperación de cartera de la cooperativa, es de 1716 días en el año 2013, lo que significa que la cooperativa tarda 1716 días en recuperar su cartera de crédito. Si comparamos con el promedio del año 2012 que fue de aproximadamente 1785 días, se puede deducir que los plazos en la otorgación de créditos son concedidos a más de 4 años, lo que provoca que la cooperativa un desfinanciamiento ya que con el tiempo podría presentar iliquidez.

Elaborado por: MJ	Fecha: 01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/11/2014



# ANÁLISIS PRESUPUESTO

**ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO ANUAL 2013  
Y SUS VARIACIONES**

CUENTAS	PRESUPUESTO PLANIFICADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	VARIACION	%	
<b>INTERESES Y DESCOTOS GANADOS</b>					
CARTERA DE CREDITOS	483991,12	340.385,76	- 143.605,36	-29,7%	
DE MORA	27600,00	24.627,15	- 2.972,85	-10,8%	
OTROS INGRESOS	20280,00	13.764,04	- 6.515,96	-32,1%	
INTERESES Y COMIS. DE EJERCICIO	30718,32	24.373,65	- 6.344,67	-20,7%	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>562589,44</b>	<b>403.150,60</b>	<b>- 159.438,84</b>	<b>-28,3%</b>	<b>α</b>
DEPOSITOS DE AHORRO	18394,23	593.661,81	575.267,58	3127,4%	
DEPOSITOS A PLAZO	72103,06	697.839,98	625.736,92	867,8%	
OBLIGACIONES CON INST. FINANC PAIS	25844,43	29.758,71	3.914,28	15,1%	
CARTERA DE CREDITOS	30721,81	1.902.417,46	1.871.695,65	6092,4%	
<b>GASTOS DE OPERACION</b>					
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>118317,00</b>	<b>146.473,04</b>	<b>28.156,04</b>	<b>24%</b>	<b>α</b>
REMUNERACIONES MENSUALES	81540,00				
BENEFICIOS SOCIALES	12388,97				
APORTE AL IESS	12127,64				
FONDO DE RESERVA IESS	8314,67				
HONORARIOS PROFESIONALES	3945,72	2.535,18	- 1.410,54	-36%	
<b>SERVICIOS VARIOS</b>	<b>54331,34</b>	<b>37.638,93</b>	<b>- 16.692,41</b>	<b>-31%</b>	
MOVILIZACION FLETES Y EMBALAJES	252,00				
SERVICIOS DE GUARDANIA	185,60				
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	10280,00				
SERVICIOS BASICOS	3211,58				
SEGUROS	9600,00				
ARRENDAMIENTOS	20000,00				
COMBUSTIBLES	1800,00				
OTROS SERVICIOS	9002,16				
<b>IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y MULTAS</b>	<b>568,80</b>	<b>1.158,24</b>	<b>589,44</b>	<b>104%</b>	<b>α</b>
IMPUESTOS MUNICIPALES	544,80				
MULTAS Y SANCIONES	24,00				
DEPRECIACIONES	13554,24	8.424,04	- 5.130,20	-38%	
AMORTIZACIONES	23463,92	3.786,48	- 19.677,44	-84%	
INTERESES Y COMS. DEVENG EJER ANT.	2280,00	2.229,83	- 50,17	-2%	
OTROS GASTOS	71895,14	25.144,52	- 46.750,62	-65%	
PARTICIPACION EMPLEADOS	15087,72	7.961,71	- 7.126,01	-47%	
IMPUESTO A LA RENTA	18809,36	9.983,78	- 8.825,58	-47%	
<b>EXCEDENTES DEL EJERCICIO</b>	<b>66687,74</b>	<b>35.132,60</b>	<b>- 31.555,14</b>	<b>-47%</b>	

Elaborado por: MJ	Fecha:01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha:30/11/2014



## **ANÁLISIS:**

- De acuerdo al presupuesto del año 2013 con relación al ejecutado, los ingresos tuvieron una variación negativa de \$159.438,34 que representa el 28,3%; en donde, se demuestra que la cooperativa no alcanzó la meta propuesta, lo que afectó a varios componentes entre ellos a los excedentes; ya que presentaron una variación negativa del 47%.
- Los gastos de personal sobrepasaron lo presupuestado en un 24%, lo que indica que existió incrementos en las remuneraciones de los empleados. Además se puede observar que en el presupuesto no se detalla el décimo tercero ni el décimo cuarto, estos se encuentran incluidos en el rubro de remuneraciones, dificultando la comprensión y análisis de los rubros que conforman el presupuesto.
- El valor que estaba presupuestado de impuestos contribuciones y multas, sobrepasó el valor en un 104% el doble del valor planificado, esto indica que la cooperativa tuvo un retraso en la presentación de informes a la superintendencia de economía popular y solidaria, por lo que incurrieron en multas.

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>01/10/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>30/11/2014</b>



# OBJETIVOS OPERATIVOS





**OOG 1/4**

**COAC “LA FLORESTA” LTDA.**

**OBJETIVO OPERATIVO**

**PROCESO: GERENCIA**

**ACTIVIDAD: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

**PERÍODO 2014**

**OBJETIVO OPERATIVO:**

Incrementar el cumplimiento de objetivos en un 25%, en el último trimestre del año 2014, con un presupuesto de \$1000, en la COAC “La Floresta”

**INDICADORES**

- Porcentaje de objetivos cumplidos en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Porcentaje de presupuesto utilizado en el cumplimiento de objetivos en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Porcentaje de satisfacción por los objetivos cumplidos en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>01/10/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>30/11/2014</b>



**COAC “LA FLORESTA” LTDA.**

**OBJETIVO OPERATIVO**

**PROCESO: GERENCIA**

**ACTIVIDAD: DIFUSIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

**PERÍODO 2014**

**OBJETIVO OPERATIVO:**

Difundir las funciones y responsabilidades a todo el personal, en el último trimestre del año 2014, con un presupuesto de \$0, en la COAC “La Floresta”

**INDICADORES**

- Número de funciones y responsabilidades difundidas, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Porcentaje de presupuesto utilizado para las evaluaciones de personal, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Número de empleados satisfechos por difusión de funciones y responsabilidades, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>01/10/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>30/11/2014</b>



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**

**OBJETIVO OPERATIVO**

**PROCESO: GERENCIA**

**ACTIVIDAD: EVALUACIONES DE DESEMPEÑO**

**PERÍODO 2014**

**OBJETIVO OPERATIVO:**

Evaluar el desempeño del personal, en el último trimestre del año 2014, con un presupuesto de \$0, en la COAC "La Floresta"

**INDICADORES**

- Porcentaje de evaluaciones realizadas, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".
- Porcentaje de presupuesto utilizado para las evaluaciones de personal, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".
- Porcentaje de satisfacción por las evaluaciones de desempeño, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>01/10/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>30/11/2014</b>



**OOG 4/4**

**COAC “LA FLORESTA” LTDA.**

**OBJETIVO OPERATIVO**

**PROCESO: GERENCIA**

**ACTIVIDAD: CAPACITACIONES DE PERSONAL**

**PERÍODO 2014**

**OBJETIVO OPERATIVO:**

Capacitar a todo el personal, en el último trimestre del año 2014, con un presupuesto de \$600, en la COAC “La Floresta”

**INDICADORES**

- Número de empleados capacitados en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Porcentaje de presupuesto utilizado para capacitación, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Número de empleados satisfechos con la capacitación recibida en el en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>01/10/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>30/11/2014</b>



**COAC “LA FLORESTA” LTDA.**

**OON 1/2**

**OBJETIVO OPERATIVO**

**PROCESO: NEGOCIOS**

**ACTIVIDAD: VERIFICACIÓN DE PROCESOS**

**PERÍODO 2014**

**OBJETIVO OPERATIVO:**

Verificar mediante un check list que los procesos de captaciones, crédito y cobranza se realicen correctamente, en el último trimestre del año 2014, con un presupuesto de \$0, en la COAC “La Floresta”

**INDICADORES**

- Porcentaje de procesos verificados, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Porcentaje de presupuesto utilizado para la verificación de procesos, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Porcentaje de procesos confiables, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>01/10/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>30/11/2014</b>



**OON 2/2**

**COAC “LA FLORESTA” LTDA.**

**OBJETIVO OPERATIVO**

**PROCESO: NEGOCIOS**

**ACTIVIDAD: PUBLICIDAD Y PROPAGANDA**

**PERÍODO 2014**

**OBJETIVO OPERATIVO:**

Realizar 3 publicidades en radio, en el último trimestre del año 2014, con un presupuesto de \$200, en la COAC “La Floresta”

**INDICADORES**

- Número de publicidades realizadas por radio, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Porcentaje de presupuesto utilizado la realización de publicidades por radio, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Porcentaje de satisfacción por la publicidad realizada, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>01/10/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>30/11/2014</b>



**COAC “LA FLORESTA” LTDA.**

**OACP  
1/2**

**OBJETIVO OPERATIVO**

**PROCESO: NEGOCIOS-CAPTACIONES**

**ACTIVIDAD: PROMOCIÓN DE PRODUCTOS**

**PERÍODO 2014**

**OBJETIVO OPERATIVO:**

Realizar promociones de los productos que se ofrecen vía e-mail a un 25% de los clientes, en el último trimestre del año 2014, con un presupuesto de \$0, en la COAC “La Floresta”

**INDICADORES**

- Porcentaje de e-mails enviados a los clientes, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Porcentaje de presupuesto utilizado la realización de promociones vía e-mail, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Porcentaje de e-mails respondidos, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.

Elaborado por: MJ	Fecha:01/10/2014
Revisado por: EP	Fecha:30/11/2014



**OOC  
2/2**

**COAC “LA FLORESTA” LTDA.**

**OBJETIVO OPERATIVO**

**PROCESO: NEGOCIOS-CAPTACIONES**

**ACTIVIDAD: ACTUALIZACION INFORMACIÓN**

**PERÍODO 2014**

**OBJETIVO OPERATIVO:**

Realizar actualizaciones de información de 60 clientes y/o socios, en el último trimestre del año 2014, con un presupuesto de \$0, en la COAC “La Floresta”

**INDICADORES**

- Porcentaje de actualizaciones realizadas en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Porcentaje de presupuesto utilizado la realización de actualizaciones, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Porcentaje de satisfacción por las actualizaciones de información, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>01/10/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>30/11/2014</b>





**OOCL  
1/4**

**COAC “LA FLORESTA” LTDA.**

**OBJETIVO OPERATIVO**

**PROCESO: NEGOCIOS-COLOCACIONES**

**ACTIVIDAD: VERIFICACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO EN ESPERA**

**PERÍODO 2014**

**OBJETIVO OPERATIVO:**

Verificar los estados de 40 solicitudes de créditos, en el último trimestre del año 2014, con un presupuesto de \$0, en la COAC “La Floresta”

**INDICADORES**

- Número de resoluciones de crédito emitidas, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Porcentaje de presupuesto utilizado para la verificación de estados de solicitudes de crédito, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Número de usuarios satisfechos por la agilización de las solicitudes de crédito, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>01/10/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>30/11/2014</b>



**OOCL  
2/4**

**COAC “LA FLORESTA” LTDA.**

**OBJETIVO OPERATIVO**

**PROCESO: NEGOCIOS-COLOCACIONES**

**ACTIVIDAD: VERIFICACIÓN DE GARANTÍAS**

**PERÍODO 2014**

**OBJETIVO OPERATIVO:**

Verificar las garantías de 60 solicitudes de créditos, en el último trimestre del año 2014, con un presupuesto de \$0, en la COAC “La Floresta”

**INDICADORES**

- Número de garantías verificadas, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Porcentaje de presupuesto utilizado para la verificación de garantías, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Número de solicitudes con las garantías correctas de respaldo, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>01/10/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>30/11/2014</b>



**OOCL  
3/4**

**COAC “LA FLORESTA” LTDA.**

**OBJETIVO OPERATIVO**

**PROCESO: NEGOCIOS-COLOCACIONES**

**ACTIVIDAD: ANÁLISIS DE CAPACIDAD DE PAGO**

**PERÍODO 2014**

**OBJETIVO OPERATIVO:**

Analizar la capacidad de pago de 60 solicitantes a un crédito, en el último trimestre del año 2014, con un presupuesto de \$0, en la COAC “La Floresta”

**INDICADORES**

- Número de solicitudes analizadas, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Porcentaje de presupuesto utilizado para analizar la capacidad de pago de los solicitantes a un crédito, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Número de solicitantes con capacidad de pago, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>01/10/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>30/11/2014</b>



**OOCL  
4/4**

**COAC “LA FLORESTA” LTDA.**

**OBJETIVO OPERATIVO**

**PROCESO: NEGOCIOS-COLOCACIONES**

**ACTIVIDAD: AVISOS DE PRE-VENCIMIENTO DE UN CRÉDITO**

**PERÍODO 2014**

**OBJETIVO OPERATIVO:**

Enviar avisos de pre-vencimientos de un crédito a 60 socios, en el último trimestre del año 2014, con un presupuesto de \$0, en la COAC “La Floresta”

**INDICADORES**

- Número de avisos enviados, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Porcentaje de presupuesto utilizado para el envío de avisos a los socios, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.
- Número de avisos respondidos, en el último trimestre del año 2014 en la COAC “La Floresta”.

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>01/10/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>30/11/2014</b>



# ANÁLISIS DE DATOS



**CO 1/1**

**COAC "LA FLORESTA" LTDA.  
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS  
ULTIMO TRIMESTRE 2014**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>META</b>	<b>% CUMPLIMIENTO</b>
<b>FINANCIERO</b>			
Morosidad	Recuperación Cartera Vencida	20%	15%
Liquidez	Fondos disponibles óptimos	20%	16%
Sostenibilidad	Incremento Patrimonio	40%	40%
Rentabilidad	Incremento Rentabilidad	19%	9%
<b>NEGOCIOS</b>			
Satisfacción de Clientes	Aumento del nivel de satisfacción de socios y	27%	20%
Nuevos productos y servicios	Innovar los productos y servicios crediticios	25%	15%
Cobertura	Ampliar la cobertura de la cooperativa	25%	15%
<b>PLANIFICACIÓN</b>			
Gestión de Procesos	Contar con una cultura basada en procesos	25%	8%
Control de la gestión	Establecer un sistema de control de la gestión	25%	8%
Infraestructura Informática	Disponer de sistemas informáticos de última	25%	10%
Estructura Organizacional	Contar con recurso humano capacitado	25%	0%
<b>TOTAL</b>		<b>25%</b>	<b>14%</b>

Fuente: COAC "La Floresta" Ltda.

Elaborado por: MJ	Fecha: 26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha: 29/12/2014



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.  
VERIFICACIÓN DE PROCESOS**

**VP 1/2**

**CHECK LIST**

**ULTIMO TRIMESTRE 2014**

PROCESO	Nº	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
<b>CAPTACIONES</b>	1	Revisar que los clientes cumplan con los requisitos	60	60
	2	Validar la información de clientes/socios	60	60
	3	Revisar que la información del cliente esté verificada en la base del CONSEP	60	56
	4	Verificar las firmas del clientes/socio en el contrato	60	60
	5	Actualización de Información	60	40
	6	Verificar la documentación presentada por el socio	60	60
<b>CRÉDITO</b>	7	Verificar que las solicitudes de crédito estén llenadas correctamente	60	60
	8	Revisar que los plazos y montos sean aprobados por el Comité de Crédito	60	48
	9	Verificar las garantías presentadas por el socio	60	60
	10	Revisar que los créditos sean respaldadas con las garantía respectivas	60	44
	11	Verificar que las solicitudes contengan al análisis de la capacidad de pago	60	50
	12	Verificar que las solicitudes de crédito tengan la evaluación técnica y los comentarios del Comité de Crédito	60	46
	13	Comprobar que los crédito estén aprobados por el Comité de Crédito o según sea el caso por las instancias superiores pertinentes.	60	46

**TINCP  
2/2**

**TINCL  
2/4**

**TINCL  
3/4**

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



**VP 2/2**

PROCESO	Nº	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
<b>COBRANZA</b>	14	Constatar el envío de avisos de pre- vencimiento de los créditos	60	35
	15	Constatar a través de los formularios que se hayan realizados las gestiones de cobro de los créditos vencidos	60	53
	16	Comprobar cuan efectivas son las gestiones de cobro efectuadas	60	53
	17	Analizar los créditos de difícil cobro	60	46
<b>TOTALES</b>			<b>1020</b>	<b>504</b>
<b>Calificación Total</b>			<b>© CT=</b>	504
<b>Ponderación Total</b>			<b>P PT=</b>	1020
<b>Nivel de Confianza= CT/PT*100</b>			<b>6 NC=</b>	49%
<b>Nivel de Riesgo= 100-NC</b>			<b>® NR=</b>	51%

**TINCL  
4/4**

**ANÁLISIS:** De acuerdo a la evaluación de controles claves de los procesos se obtuvo un nivel de confianza es del 49% el cual se encuentra en un nivel BAJO, y el nivel de riesgo del 51%, está en el nivel ALTO

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**

**VSE 1/1**

**VERIFICACIÓN DE SOLICITUDES EN ESPERA**

**ULTIMO TRIMESTRE 2014**

El número de solicitudes que se encontraban en espera fueron 40, en donde se encontraron las siguientes novedades:

<b>Nº Solicitudes en espera</b>	<b>Nº días de demora</b>	<b>NOVEDADES</b>
10	5	Los socios no cuentan con capacidad de pago para solventar el crédito solicitado.
15	6	No cuentan con las garantías respectivas para el crédito solicitado, lo cual no garantiza el pago del crédito
5	8	Los plazos y los montos de los créditos no están aprobados por el Comité de Crédito
10	8	El Comité de crédito no emite las resoluciones para proceder a la autorización del mismo

**COMENTARIOS:**

- Las solicitudes que no contaban con capacidad de pago, con las garantías de respaldo y que los plazos y montos no fueron aprobados, se notificó de manera inmediata al socio indicándole las razones por las que el crédito fue negado.
- Las 10 solicitudes restantes fueron aprobadas de acuerdo a la resolución emitida por el Comité de Crédito.

Elaborado por: MJ	Fecha:26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha:29/12/2014



# TABLERO DE INDICADORES



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.  
TABLERO DE INDICADORES DE GERENCIA  
ACTIVIDAD: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS  
PERIODO 2014**

**TIG 1/4**

REF/ PT	NOMBRE INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACION
<b>CO 1/1 OOG 1/4</b>	Porcentaje de objetivos cumplidos en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Objetivos Cumplidos/objetivos planteados*100  =14/25 * 100 = 56%	Porcentaje	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (56% / 100% )*100 I= 56% B= I - E B= 56% - 100% B= -44% (DESFAVORABLE)
	Porcentaje de presupuesto utilizado en el cumplimiento de objetivos en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Presupuesto utilizado/presupuesto total*100  =600/1000 * 100 =60%	Dólares	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (60% / 100% )*100 I= 60% B= I - E B= 60% - 100% B= -40% (DESFAVORABLE)
	Porcentaje de satisfacción por los objetivos cumplidos en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Personal satisfecho/total personal*100  =5/7 * 100 =71%	Porcentaje	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (71% / 100% )*100 I= 71% B= I - E B= 71% - 100% B= -29% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.  
TABLERO DE INDICADORES DE GERENCIA  
ACTIVIDAD: DIFUSIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES  
PERIODO 2014**

**TIG 2/4**

REF/PT	NOMBRE INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACION
<b>OOG 2/4</b>	Número de funciones y responsabilidades difundidas, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Funciones y responsabilidades difundidas/total empleados*100  =7/7 * 100% = 100%	Número	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (100% / 100% )*100 I= 100% B= I - E B= 100% - 100% B= 0%
	Porcentaje de presupuesto utilizado para la difusión de funciones y responsabilidades, último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Presupuesto utilizado/presupuesto total*100  =0/0 * 100 =0%	Dólares	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (0% / 100% )*100 I= 0% B= I - E B= 0% - 0% B= 0%
	Número de empleados satisfechos con la difusión de funciones y responsabilidades, último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Personal satisfecho/total personal*100  =7/7 * 100 =100%	Porcentaje	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (100% / 100% )*100 I= 100% B= I - E B= 100% - 100% B= 0%

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**  
**TABLERO DE INDICADORES DE GERENCIA**  
**ACTIVIDAD: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**  
**PERIODO 2014**

**TIG 3/4**

REF/PT	NOMBRE INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACION
<b>OOG</b> <b>3/4</b>	Porcentaje de evaluaciones realizadas, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta" Ltda.	100%	Trimestral	Evaluaciones realizadas/evaluaciones esperadas*100  =7/7 * 100% = 100%	Número	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (100% / 100% )*100 I= 100% B= I - E B= 100% - 100% B= 0%
	Porcentaje de presupuesto utilizado para las evaluaciones de personal, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta" Ltda.	100%	Trimestral	Presupuesto utilizado/presupuesto total*100  =0/0 * 100 =0%	Dólares	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (0% / 100% )*100 I= 0% B= I - E B= 0% - 0% B= 0%
	Porcentaje de satisfacción por las evaluaciones de desempeño, en último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Personal satisfecho/total personal*100  =7/7 * 100 =100%	Porcentaje	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (100% / 100% )*100 I= 100% B= I - E B= 100% - 100% B= 0%

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.  
TABLERO DE INDICADORES DE GERENCIA  
ACTIVIDAD: CAPACITACIONES DE PERSONAL  
PERIODO 2014**

**TIG 4/4**

REF/ PT	NOMBRE INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACION
CO 1/1 OOG 4/4	Número de empleados capacitados en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Número de empleados capacitados/total empleados*100  =0/7 * 100% = 0%	Número	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (0% / 100% )*100 I= 0% B= I - E B= 0% - 100% B= -100% (DESFAVORABLE)
	Porcentaje de presupuesto utilizado para capacitación, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Presupuesto utilizado/presupuesto total*100  =0/600 * 100 =0%	Dólares	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (0% / 100% )*100 I= 0% B= I - E B= 0% - 100% B= -100% (DESFAVORABLE)
	Número de empleados satisfechos con la capacitación recibida en el en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Personal satisfecho/total personal*100  =0/7 * 100 =0%	Número	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (0% / 100% )*100 I= 0% B= I - E B= 0% - 100% B= -100% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: MJ	Fecha:26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha:29/12/2014



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.  
TABLERO DE INDICADORES DE FINANCIERO  
ACTIVIDAD: VERIFICACIÓN DE PROCESOS  
PERIODO 2014**

**TIN 1/2**

REF/PT	NOMBRE INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACION
OON 1/2 VP 1/2 VP 2/2	Porcentaje de procesos verificados, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Porcentaje de procesos verificados/Porcentaje de procesos totales*100  =100/100 * 100% = 100%	Porcentaje	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (100% / 100% )*100 I= 100% B= I - E B= 100% - 100% B= 0%
	Porcentaje de presupuesto utilizado para la verificación de procesos, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Presupuesto utilizado/presupuesto total*100  =0/0 * 100 =0%	Dólares	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (0% / 0% )*100 I= 0% B= I - E B= 0% - 0% B= 0%
	Porcentaje del nivel de confianza de los procesos en el en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Calificación total/ponderación total *100  =504/1020 * 100 =49%	Número	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (49% / 100% )*100 I= 49% B= I - E B= 49% - 100% B= -51% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: MJ	Fecha:26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha:29/12/2014



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**  
**TABLERO DE INDICADORES DE NEGOCIOS**  
**ACTIVIDAD: PUBLICIDAD Y PROPAGANDA**  
**PERIODO 2014**

**TIN 2/2**

REF/PT	NOMBRE INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACION
<b>00N</b> <b>2/2</b>	Número de publicidades realizadas por radio, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta" Ltda.	100%	Trimestral	Número de publicidades realizadas/Número de publicidades esperadas*100  =0/3* 100% = 0%	Número	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (0% / 100% )*100 I= 0% B= I - E B= 0% - 100% B= -100% (DESFAVORABLE)
	Porcentaje de presupuesto utilizado para la realización de publicidades por radio, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta" Ltda.	100%	Trimestral	Presupuesto utilizado/presupuesto total*100  =0/200 * 100 =0%	Dólares	I=INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (0% / 100% )*100 I= 0% B= I - E B= 0% - 100% B= -100% (DESFAVORABLE)
	Porcentaje de satisfacción por la publicidad realizada, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta" Ltda.	100%	Trimestral	Personal satisfecho con las publicidades/total personal*100  =0/8 * 100 =0%	Número	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (0% / 100% )*100 I= 0% B= I - E B= 0% - 100% B= -100% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>





**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**  
**TABLERO DE INDICADORES DE NEGOCIOS-CAPTACIONES**  
**ACTIVIDAD: PROMOCION DE PRODUCTOS**  
**PERIODO 2014**

**TINCP**  
**1/2**

REF/PT	NOMBRE INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACION
<b>OOC</b> <b>1/2</b>	Porcentaje de e-mails enviados a los clientes, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Porcentaje de emails enviados a clientes/ Porcentaje de emails esperados*100  =15/25 * 100% = 60%	Número	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (60% / 100% )*100 I= 60% B= I - E B= 60% - 100% B= -40% (DESFAVORABLE)
	Porcentaje de presupuesto utilizado la realización de promociones vía e-mail, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Presupuesto utilizado/presupuesto total*100  =0/0 * 100 =0%	Dólares	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (0% / 0% )*100 I= 0% B= I - E B= 0% - 0% B= 0%
	Número de e-mails respondidos, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Número de emails respondidos/Número de emails enviados*100  =5/15 * 100 =33%	Número	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (33% / 100% )*100 I= 33% B= I - E B= 33% - 100% B= -67% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**  
**TABLERO DE INDICADORES DE NEGOCIOS-CAPTACIONES**  
**ACTIVIDAD: ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN**  
**PERIODO 2014**

**TINCP**  
**2/2**

REF/PT	NOMBRE INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACION
<b>OOC</b> <b>2/2</b>  <b>VP</b> <b>1/2</b>	Número de actualizaciones realizadas en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Porcentaje de actualizaciones realizadas/Porcentaje actualizaciones esperadas*100  =40/60 * 100% = 67%	Número	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (67% / 100% )*100 I= 67% B= I - E B= 67% - 100% B= -33% (DESFAVORABLE)
	Porcentaje de presupuesto utilizado la realización de actualizaciones, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Presupuesto utilizado/presupuesto total*100  =0/0 * 100 =0%	Dólares	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (0% / 0% )*100 I= 0% B= I - E B= 0% -0% B= 0%
	Porcentaje de satisfacción por las actualizaciones de información, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Número de empleados satisfechos con las actualizaciones/Total empleados*100  =5/7 * 100 =63%	Porcentaje	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (63% / 100% )*100 I= 63% B= I - E B= 63% - 100% B= -27% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**  
**TABLERO DE INDICADORES DE NEGOCIOS-COLOCACIONES**  
**ACTIVIDAD: VERIFICACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO EN ESPERA**  
**PERIODO 2014**

**TINCL**  
**1/4**

REF/PT	NOMBRE INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACION
<b>OOCL</b> <b>1/4</b>  <b>VSE</b> <b>1/1</b>	Número de resoluciones de crédito emitidas, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Número de solicitudes verificadas/Número de solicitudes en espera*100  $=40/40 * 100\%$ $= 40\%$	Número	$I= \text{INDICADOR} / \text{ESTANDAR} *100$ $I= (100\% / 100\% ) *100$ $I= 100\%$ $B= I - E$ $B= 100\% - 100\%$ $B= 0\%$
	Porcentaje de presupuesto utilizado para la verificación de estados de solicitudes de crédito, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Presupuesto utilizado/presupuesto total*100  $=0/0 * 100$ $=0\%$	Dólares	$I= \text{INDICADOR} / \text{ESTANDAR} *100$ $I= (0\% / 0\% ) *100$ $I= 0\%$ $B= I - E$ $B= 0\% - 0\%$ $B= 0\%$
	Número de socios satisfechos por la agilización de las solicitudes de crédito, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Número de socios satisfechos /Número de solicitudes en espera*100  $=40/40 * 100$ $=100\%$	Número	$I= \text{INDICADOR} / \text{ESTANDAR} *100$ $I= (100\% / 100\% ) *100$ $I= 100\%$ $B= I - E$ $B= 100\% - 100\%$ $B= 0\%$

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**  
**TABLERO DE INDICADORES DE NEGOCIOS-COLOCACIONES**  
**ACTIVIDAD: VERIFICACIÓN DE GARANTÍAS**  
**PERIODO 2014**

**TINCL**  
**2/4**

REF/PT	NOMBRE INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACION
OOCL 2/4  VP 1/2	Número de garantías verificadas, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Número de garantías verificadas/Número de garantías en total *100  =60/60 * 100% = 100%	Número	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (100% / 100% )*100 I= 100% B= I - E B= 100% - 100% B= 0%
	Porcentaje de presupuesto utilizado para la verificación de garantías, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Presupuesto utilizado/presupuesto total*100  =0/0 * 100 =0%	Dólares	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (0% / 0% )*100 I= 0% B= I - E B= 0% - 0% B= 0%
	Número solicitudes con garantías correctas de respaldo, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Número solicitudes con garantías correctas/Numero de garantías revisadas*100  =44/60 * 100 =73%	Porcentaje	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (73% / 100% )*100 I= 73% B= I - E B= 73% - 100% B= -27% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: MJ	Fecha:26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha:29/12/2014



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**  
**TABLERO DE INDICADORES DE NEGOCIOS-COLOCACIONES**  
**ACTIVIDAD: ANÁLISIS DE CAPACIDAD DE PAGO**  
**PERIODO 2014**

**TINCL**  
**3/4**

REF/PT	NOMBRE INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACION
OOCL 3/4  VP 1/2	Número de solicitudes analizadas, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Número de solicitantes analizados/Número de solicitudes *100  =60/60 * 100% = 100%	Número	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (100% / 100% )*100 I= 100% B= I - E B= 100% - 100% B= 0%
	Porcentaje de presupuesto utilizado para analizar la capacidad de pago de los solicitantes a un crédito, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Presupuesto utilizado/presupuesto total*100  =0/0 * 100 =0%	Dólares	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (0% / 0% )*100 I= 0% B= I - E B= 0% - 0% B= 0%
	Número de solicitantes con capacidad de pago, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Número de solicitudes con capacidad de pago /Número de solicitudes analizadas*100  =50/60 * 100 =83%	Número	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (83% / 100% )*100 I= 83% B= I - E B= 83% - 100% B= -17% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: MJ	Fecha:26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha:29/12/2014



**COAC "LA FLORESTA" LTDA.**  
**TABLERO DE INDICADORES DE NEGOCIOS-COLOCACIONES**  
**ACTIVIDAD: AVISOS DE PRE-VENCIMIENTO DE UN CRÉDITO**  
**PERIODO 2014**

**TINCL**  
**4/4**

REF/PT	NOMBRE INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACION
OOCL 4/4  VP 2/2	Número de avisos enviados, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Número de avisos enviados/Número de avisos esperados *100  =35/60 * 100% = 58%	Número	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (58% / 100% )*100 I= 58% B= I - E B= 58% - 100% B= -42% (DESFAVORABLE)
	Porcentaje de presupuesto utilizado para el envío de avisos a los socios, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Presupuesto utilizado/presupuesto total*100  =0/0 * 100 =0%	Dólares	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (0% / 0% )*100 I= 0% B= I - E B= 0% - 0% B= 0%
	Número de avisos enviados respondidos, en el último trimestre del año 2014 en la COAC "La Floresta".	100%	Trimestral	Número de avisos respondidos/Numero de avisos enviados*100  =15/35 * 100 =43%	Porcentaje	I= INDICADOR / ESTANDAR *100 I= (43% / 100% )*100 I= 43% B= I - E B=43% - 100% B= -57% (DESFAVORABLE)

Elaborado por: MJ	Fecha:26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha:29/12/2014



# HOJA DE HALLAZGOS



**COAC "LA FLORESTA"  
HOJA DE HALLAZGOS GERENCIA  
PROCESO: FINANCIERO-ANALISIS DE LIQUIDEZ**

**H/H  
1/16**

REF. P/T	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO	RECOMENDACIONES
<b>IF 1/4</b>	En el año 2013 de acuerdo al cálculo del indicador financiero de liquidez a corto plazo dio como resultado que por cada dólar de obligación contraída únicamente cuenta con \$0,34 para cubrirla.	En el cuadro de mando integral de la cooperativa se estableció que debe sobrepasar el límite de liquidez en un 20%, es decir de \$1,20 para cubrir con sus obligaciones a corto plazo.	Inadecuada planificación Destino inadecuado de los recursos.	La cooperativa presenta problemas de iliquidez, ya que los fondos con los que cuenta no son suficientes para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.	Se debe reinvertir las utilidades que se encuentran acumuladas, con autorización previa de la Asamblea de Representantes.
<b>IF 2/4</b>	El capital de trabajo con el que la cooperativa contó para el año 2013 fue de 264.913,78	De acuerdo al mando integral diseñado por la cooperativa la meta en cuanto al capital de trabajo es de \$400.000	Falta de inversión de capital en otras instituciones	No contar con suficiente capital de trabajo para invertir en acciones.	

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>





**COAC "LA FLORESTA"  
HOJA DE HALLAZGOS GERENCIA  
PROCESO: FINANCIERO-ANALISIS DE RENTABILIDAD**

**H/H  
2/16**

REF. P/T	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
<b>IF 3/4</b>	En el año 2013 la cooperativa obtuvo una rentabilidad del 9%, la disminución en la rentabilidad ha sido notable ya que los gastos realizados no estaban dentro de lo planificado.	La cooperativa establece que se debe obtener una rentabilidad anual del 15%.	Incremento en los gastos de operación.	Disminución de la rentabilidad	La cooperativa debe regirse al presupuesto planificado y no excederse de los montos establecidos para gastos.

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



**COAC "LA FLORESTA"  
HOJA DE HALLAZGOS GERENCIA  
PROCESO: FINANCIERO-ANALISIS DE CARTERA**

**H/H  
3/16**

REF. P/T	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
<b>IF 4/4</b>	El período promedio de recuperación de cartera de la cooperativa, es de 1716 días en el año 2013, lo que significa que la cooperativa tarda 1716 días en recuperar su cartera de crédito; se puede deducir que los plazos en la otorgación de créditos son concedidos a más de 4 años,	Dentro de los objetivos de la cooperativa, establece que se debe recuperar la cartera dentro de los plazos establecidos	El 90% de los créditos son respaldados por garantías personales	Las cuentas de los créditos se conviertan en incobrables por contar con garantías que no sustenten los montos de los créditos concedidos.	Se debe analizar el historial crediticio de los socios y que todos los créditos deben estar respaldados por las firmas de las instancias superiores; que autoricen o nieguen las solicitudes de crédito.

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



**COAC "LA FLORESTA"  
HOJA DE HALLAZGOS GERENCIA  
PROCESO: FINANCIERO-ANALISIS DEL PRESUPUESTO**

**H/H  
4/16**

REF. P/T	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
APA 2/2	En el presupuesto se estableció que los excedentes para el período 2013 fueran de \$66.687,74; y lo que se obtuvo para el año en estudio fue de \$35.132,60, por lo que se presentó una variación negativa del 47%.	En el POA de la cooperativa se establece el cumplimiento del presupuesto en un 100%.	-No se da seguimiento al cumplimiento del presupuesto. -Disminución de los ingresos en cuanto a los intereses por cartera de crédito. -Incremento de los gastos de personal en un 24% más de lo presupuestado. -El valor por multas, contribuciones sobrepaso un 104% de lo presupuestado.	-Incumplimiento con el presupuesto y objetivos propuestos.	-Dar un seguimiento continuo al cumplimiento del presupuesto. -Tomar en cuenta las variaciones para el desarrollo de presupuestos de años posteriores. -Establecer datos que se ajusten más a la realidad. -Detallar de mejor manera las cuentas que incurren en el presupuesto. -Incluir en el presupuesto el rubro de imprevistos que será utilizado para circunstancias que no estaba dentro de lo planificado

Elaborado por: MJ	Fecha: 26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha: 29/12/2014



**COAC "LA FLORESTA"**  
**HOJA DE HALLAZGOS GERENCIA**  
**PROCESO: GERENCIA-CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

REF. P/T	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EECTO	RECOMENDACIONES
<b>TIG 1/4</b>	Durante el último trimestre los objetivos han sido cumplidos en un 56%.	En el POA se establecen objetivos en general por cada área, los mismos que deben ser monitoreados mensualmente para la verificación del cumplimiento.	Deficientes controles por áreas	Se produjo una brecha desfavorable del 44%, ya que no se han implementado controles efectivos para el cumplimiento de objetivos.	Se debería evaluar periódicamente que los objetivos propuestos se cumplan conforme lo planificado.  Planificar la utilización correcta del presupuesto asignado, para que sea invertido en acciones que den resultados efectivos.
<b>TIG 1/4</b>	El presupuesto utilizado para el cumplimiento de objetivos fue de \$600.	De acuerdo al POA de la cooperativa establece que se destinará \$4000 dólares anuales para el cumplimiento de objetivos; es decir \$1000 dólares trimestrales.	El presupuesto utilizado fue del 60%	Se obtuvo una brecha desfavorable del 40% ya que no se cumplieron en su totalidad los objetivos establecidos, por lo que no se utilizó el total del presupuesto asignado.	
<b>TIG 1/4</b>	En la cooperativa el 71% de los empleados se encuentra satisfecho con el 56% de objetivos cumplidos	En la planificación anual de la cooperativa se establece que los objetivos deben cumplidos en un 100%.	La falta de controles a las diferentes áreas ocasionó que se incumpliera con los objetivos.	El 29% de los empleados no se encontraban satisfechos con los resultados obtenidos.	

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



**COAC "LA FLORESTA"**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**H/H**  
**6/16**

**PROCESO: GERENCIA-DIFUSIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

REF. P/T	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EECTO	RECOMENDACIONES
<b>TIG 2/4</b>	La difusión por escrito de las funciones y responsabilidades por cada cargo fue realizada en un 100%	La cooperativa no cuenta con una política para la difusión de funciones.	En el último trimestre se dio a conocer por escrito las funciones y responsabilidades por cada área y departamento.	El personal conoce las funciones que se requiere para el cargo que desempeña.	Se deberá implantar una política para la difusión de las funciones por área y cargo  Las funciones deberán ser analizadas por el área competente en caso de cambios futuros, para ser entregadas al personal de nuevo ingreso.
<b>TIG 2/4</b>	El presupuesto utilizado para la difusión de funciones y responsabilidades fue de \$0.	La cooperativa no cuenta con una política para la difusión de funciones.	El porcentaje del presupuesto fue de acuerdo a lo planificado.	Existe una brecha del 0% ya que no se utilizó ningún recurso económico para la realización de esta actividad.	
<b>TIG 2/4</b>	El 100% del personal se encuentra satisfecho con la difusión de funciones.	La cooperativa no cuenta con una política para la difusión de funciones, las mismas que deberían estar firmadas para la constatación de la misma.	Hubo organización por parte del área competente para la difusión de las funciones	El 100% del personal se encuentra satisfecho ya que conoce las actividades que deben realizar de acuerdo al cargo que desempeña.	

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



**COAC "LA FLORESTA"**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**H/H**  
**7/16**

**PROCESO: GERENCIA-EVALUACIONES DE DESEMPEÑO**

REF. P/T	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
<b>TIG 3/4</b>	Evaluaciones de desempeño realizadas a todo el personal	En el estatuto social de la cooperativa se establece que se deben evaluar el funcionamiento de la cooperativa.	La cooperativa requiere que se evalúe al personal constantemente para verificar la eficiencia de las actividades realizadas	Las evaluaciones se realizaron en un 100%, en donde se conoció que el personal requiere de una supervisión para controlar las actividades por áreas.	Se debe establecer una política interna para realizar evaluaciones periódicas a todo el personal, en especial al personal de nuevo ingreso.
<b>TIG 3/4</b>	El presupuesto asignado para las evaluaciones de desempeño fue de \$0.	En el estatuto social de la cooperativa se establece que se deben evaluar el funcionamiento de la cooperativa.	El porcentaje del presupuesto fue de acuerdo a lo planificado.	Existe una brecha del 0% ya que no se utilizó ningún recurso económico para la realización de esta actividad.	
<b>TIG 3/4</b>	El 100% del personal se encuentra satisfecho con las evaluaciones realizadas.	En el estatuto social de la cooperativa se establece que se deben evaluar el funcionamiento de la cooperativa.	El departamento de recursos humanos desarrollo un modelo de evaluación de desempeño que fue realizado al todo el personal.	Las evaluaciones tuvo la aceptación de todo el personal.	

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



**COAC "LA FLORESTA"**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**H/H**  
**8/16**

**PROCESO: GERENCIA-CAPACITACIONES AL PERSONAL**

REF. P/T	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
<b>TIG 4/4</b>	Las capacitaciones a todo el personal no fueron programadas en el último trimestres del año 2014	La cooperativa establece en sus objetivos realizar capacitaciones anuales, o cuando se requiera.	La falta de organización y de planificación fueron las razones por las que no se realizaron las capacitaciones.	Ninguno de los empleados fue capacitado por las razones antes mencionadas.	La cooperativa debe realizar convenios con instituciones ya sea públicas o privadas para que se efectúen capacitaciones al personal. Además de que se establezca capacitaciones en la planificación anual, se debe establecer una política que exija que se realicen al menos 3 capacitaciones en el año a todo el personal.
<b>TIG 4/4</b>	El presupuesto establecido para las capacitaciones de personal fue de \$600 trimestralmente.	De acuerdo a los objetivos de la cooperativa se establece un presupuesto para las capacitaciones de \$2400; es decir de \$600 para cada trimestre.	La despreocupación por parte del área de planificación fue lo que influyo para el incumplimiento de esta actividad.	No se utilizaron los recursos asignados para las capacitaciones.	
<b>TIG 4/4</b>	Todo el personal se encontró insatisfecho ya que no se realizaron las capacitaciones	Según la planificación anual se establece que deben realizarse capacitaciones anuales.	Debido a que se solicitó de manera inoportuna la autorización para las capacitaciones, el área de planificación no pudo realizar las cotizaciones respectivas.	La cooperativa cuenta con un personal que no se encuentra capacitado con temas actuales.	

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



**COAC "LA FLORESTA"**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**H/H**  
**9/16**

**PROCESO: NEGOCIOS-VERIFICACIÓN DE PROCESOS**

REF. P/T	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
<b>TIN</b> <b>1/2</b>	En el último trimestre del año 2014, se pudo verificar en un 100% los procesos que son realizados en captaciones, crédito y cobranza	En el estatuto de la cooperativa se establece que se deber responder a la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa.	No cuenta con controles claves para la verificación en cada área.	Se obtuvo una brecha desfavorable del 0% ya que se pudo verificar en su totalidad los procesos por cada área.	Se deben implantar controles claves para la verificación de procesos
<b>TIN</b> <b>1/2</b>	El presupuesto establecido para la verificación de los procesos fue de \$0.	En el estatuto no se designa ningún valor para que se efectúen dichas actividades.	No se requirió ningún recurso económico para dicha actividad.	Para la verificación de procesos no se requirió de ningún recurso económico.	
<b>TIN</b> <b>1/2</b>	Únicamente el 49% de los procesos verificados son confiables.	En el estatuto de la cooperativa se establece que se deber responder a la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa.	Falta de organización para la ejecución de dicha actividad.	Se obtuvo un 51% de nivel de riesgo, ya que los procesos no son verificados, mostrando un nivel ALTO de riesgo.	

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>





**H/H**  
**10/16**

**COAC "LA FLORESTA"**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PROCESO: NEGOCIOS-PUBLICIDAD Y PROPAGANDA**

REF. P/T	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
<b>TIN</b> <b>1/1</b>	En el último trimestre del 2014 no se realizó ninguna publicidad por radio.	No cuenta con una política para el desarrollo de publicidad. Pero se establece en el presupuesto, el mismo que no fue utilizado en el año 2013.	La Cooperativa únicamente realiza publicidades para anunciar nuevas líneas de crédito.	Se obtuvo una brecha desfavorable del 0% ya que no se realizaron las publicidades esperadas.	Se debe establecer políticas para la realización de publicidades y la periodicidad; especificando los medios más efectivos para una mayor captación de clientes.
<b>TIN</b> <b>1/1</b>	El presupuesto utilizado para la publicidad por radio fue de \$0.	No cuenta con una política para el desarrollo de publicidad. Pero se establece en presupuesto, el mismo que no es utilizado.	El valor por publicidad trimestral es de \$200, en donde solo no se utilizó lo planificado.	Se obtuvo una brecha desfavorable del 0% ya que no se utilizó el presupuesto asignado.	
<b>TIN</b> <b>1/1</b>	El personal no estuvo satisfecho con las publicidades por radio.	No cuenta con una política para el desarrollo de publicidad. Pero se establece en presupuesto, el mismo que no es utilizado.	No se cuenta con convenios con los medios de comunicación de mayor cobertura.	El 100% del personal se sentía insatisfecho, ya que no se obtuvieron los resultados esperados.	

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



**COAC "LA FLORESTA"  
HOJA DE HALLAZGOS**

**H/H  
11/16**

**PROCESO: CAPTACIONES-PROMOCIÓN DE PRODUCTOS**

REF. P/T	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
<b>TICP 1/2</b>	Se realizó la promoción de productos al 15% del total de clientes en el último trimestre.	Dentro de la cooperativa existen objetivos para promoción e innovación de los productos financieros.	La base de datos en cuanto a los correos electrónicos de los clientes no se encuentra actualizada.	El 40% de los clientes desconocen de las promociones y servicios establecidos en la cooperativa.	Los correos a los clientes deben ser enviados periódicamente, conforme se establezcan promociones en la cooperativa.
<b>TICP 1/2</b>	El presupuesto utilizada para la promoción de productos fue de \$0	No se establece ningún presupuesto para esta actividad.	No se requirió de ningún recurso económico por lo que se cumplió con lo planificado.	Optimización de los recursos.	
<b>TICP 1/2</b>	De los emails que fueron enviados únicamente el 5% tuvieron una respuesta por parte de los clientes.	Dentro de la cooperativa el Comité de cumplimiento verifica que los objetivos sean efectuados acorde a lo establecido.	Desinterés de los clientes	Se reduzcan las captaciones y colocaciones de recursos.	

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



**COAC “LA FLORESTA”**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**H/H**  
**12/16**

**PROCESO: CAPTACIONES-ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN**

REF. P/T	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
<b>TICP 2/2</b>	La actualización de clientes fue realizada a 40 clientes/socios; un estimado establecido para el último trimestre.	Dentro de las políticas para captaciones se establece que las actualizaciones deben ser anuales.	La base de clientes se encuentra desactualizada.	Se obtuvo una brecha desfavorable del 33% ya que no se cumplió con la meta propuesta.	Verificar anualmente que la base de datos de clientes se encuentre actualizada.
<b>TICP 2/2</b>	El presupuesto utilizado para la actualización de información fue de \$0.	Dentro de las políticas no consta un monto establecido para actualizaciones.	No se requirió de recursos económicos.	Las actualizaciones se realizaron mediante vía telefónica.	
<b>TICP 2/2</b>	El 63% de los empleados se encontraron satisfechos con las actualizaciones.	Cumplimiento en un 100% de las políticas establecidas.	No se logró la meta deseada.	Dificultades al momento de contactarse con uno de los clientes y/o socios.	

Elaborado por: MJ	Fecha: 26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha: 29/12/2014



**COAC "LA FLORESTA"**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**PROCESO: COLOCACIONES-VERIFICACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO EN ESPERA**

**H/H**  
**13/16**

REF. P/T	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIONES
<b>TICL 1/4</b>	Se verificó el estado de 40 solicitudes que se encontraban en espera en el último trimestre.	Dentro de los objetivos propuestos se establece como mejorar la satisfacción de socios y clientes.	Existencia de inconformidades con la información presentada por el socio.	Los socios se encuentren insatisfechos con el servicio prestado.	Una vez que las solicitudes de créditos han sido verificadas se debe notificar al socio las razones por las que no se procede a la aprobación del crédito.
<b>TICL 1/4</b>	El presupuesto utilizado para la verificación de los estados de las solicitudes fue de \$0.	No se designa ningún monto para la ejecución de esta actividad.	Se requiere eficiencia en la otorgación de créditos.	Cumplimiento con lo planificado.	
<b>TICL 1/4</b>	El 100% de los socios se encontraron satisfechos por la agilización de los créditos solicitados	Para la satisfacción de los clientes se debe brindar un servicio de calidad.	Una vez revisadas las solicitudes se notificó a los socios las razones por las que los créditos no fueron aprobados	Los socios se encontraron satisfechos ya que conocían las razones por las que su crédito no fue aprobado.	

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



**COAC "LA FLORESTA"**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PROCESO: COLOCACIONES-VERIFICACIÓN DE GARANTÍAS**

**H/H**  
**14/16**

REF. P/T	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
<b>TICL 2/4</b>	En el último trimestre se verificó el 100% de las garantías presentadas por los socios.	En las políticas de crédito, todas las solicitudes deben estar respaldadas por las garantías respectivas según el crédito solicitado.	Existen créditos que son otorgados sin ninguna garantía.	Dificultades al momento del cobro de créditos.	En caso de que se otorguen créditos con garantías personales deben estar autorizadas por el Consejo de Administración.
<b>TICL 2/4</b>	El presupuesto utilizado fue de \$0.	No se requiere de ninguna inversión para esta actividad.	El porcentaje destinado para este procedimiento fue lo planificado.	Existe una brecha favorable, ya que se cumplió con lo planeado.	
<b>TICL 2/4</b>	El número de solicitudes que contaban con las garantías correctas fue de 44 solicitudes.	De acuerdo a las políticas todo crédito debe estar respaldado por las garantías respectivas.	Incumplimiento con las políticas de la cooperativa.	Se produjo una brecha desfavorable del 27% ya que 16 solicitudes no cumplían con las políticas de crédito.	

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



**COAC "LA FLORESTA"  
HOJA DE HALLAZGOS  
PROCESO: COLOCACIONES-ANÁLISIS DE CAPACIDAD DE PAGO**

**H/H  
15/16**

REF. P/T	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
<b>TICL 3/4</b>	En el último trimestre se analizó la capacidad de pago de 60 solicitantes.	Conforme a las políticas de crédito de la cooperativa, se debe analizar la capacidad de pagos de todos los solicitantes a un crédito.	Se analizan diferentes factores antes de la aprobación del crédito.	Conocer y garantizar que la obligación contraída por el socio se cumpla de acuerdo a lo estipulado.	Establecer observaciones en las solicitudes de crédito para sean consideradas antes de la autorización del crédito
<b>TICL 3/4</b>	El presupuesto total utilizado para el análisis de capacidad de pago de los socios fue de \$0.	No se establece un monto para la realización de esta actividad.	El porcentaje destinado para este procedimiento fue lo planificado.	Existe una brecha favorable, ya que se cumplió con lo planeado.	
<b>TICL 3/4</b>	Del total de solicitudes analizadas el 83% contaban con capacidad de pago.	Conforme a las políticas de crédito de la cooperativa, se debe analizar la capacidad de pagos de todos los solicitantes a un crédito.	Se otorgan créditos sin una calificación de la capacidad de pago.	El 17% de los créditos fueron otorgados no contaban con capacidad de pago para contraer obligaciones.	

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



**COAC "LA FLORESTA"**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**H/H**  
**16/16**

**PROCESO: COLOCACIONES-AVISOS DE PREVENCIMIENTO DE UN CRÉDITO**

REF. P/T	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
<b>TICL 4/4</b>	El número de avisos enviados para notificar el pre-vencimiento de un crédito fue a 35 socios.	Dentro de las políticas de cobranza, se debe implementar medidas para la recuperación de cartera.	Descuido por parte del empleado en cumplir con la meta propuesta.	Incremento de cartera vencida.	Se debe implantar una política para enviar avisos con un número de días de antelación, para el vencimiento del crédito.
<b>TICL 4/4</b>	El presupuesto total utilizado para el envío de avisos fue de \$0.	No se establece un monto para la realización de esta actividad.	El porcentaje destinado para este procedimiento fue lo planificado.	Existe una brecha favorable, ya que se cumplió con lo planeado.	
<b>TICL 4/4</b>	Los avisos respondidos por los socios fue del 43%	Después de cumplido el plazo de vencimiento, al tercer día se procede al cálculo del interés por mora.	Se confirmó que el 43% de los avisos enviados fueron efectivos.	Se obtuvo una brecha desfavorable del 57% ya que no todos los avisos fueron respondidos, pero se mantiene una medida para precautelar la cancelación de las cuotas a tiempo.	

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>29/12/2014</b>



# **FASE IV**

# **INFORME DE**

# **RESULTADOS**





Ambato, 30 de diciembre de 2014

## **INFORME DE AUDITORIA DE GESTION**

Sr.  
Hugo Ortiz  
**GERENTE DE LA COAC "LA FLORESTA" LTDA.**

Hemos practicado una auditoría de gestión a los procesos de captaciones y colocaciones y sus áreas afines de la **COAC "LA FLORESTA" LTDA.** La administración es responsable de la elaboración y ejecución del plan de gestión y resultados; de mantener una estructura efectiva de control interno para el logro de los objetivos de la sociedad relacionados con la información financiera oportuna, el cumplimiento de las leyes reguladoras que la afectan y las estrategias para la conducción ordenada y eficiente del negocio.

Nuestra obligación es la de expresar opiniones y conclusiones sobre el cumplimiento de los objetivos, metas y programas del plan de gestión de la sociedad, así como de las estrategias para su ejecución eficiente.

Realizamos el trabajo de acuerdo con las normas de auditoría aplicables a la auditoría de gestión. Las normas de auditoría reunieren que el trabajo se planifique y se lleve a cabo de tal manera que se obtenga una seguridad razonable si la empresa 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.



Para el desarrollo de esta metodología se debe contemplar el contexto integral y sistemático de:

- La estructura organizacional y
- Los planes de gestión

Con base en los procedimientos de trabajo y con la evidencia obtenida, la **COAC "LA FLORESTA" LTDA.**, mantiene un plan de gestión construido sobre una base realista y que ha alcanzado en un 72% los principales objetivos y metas incluidos en el plan operativo anual y las políticas de gestión establecidas.

En las páginas siguientes se presenta un resumen de los procesos analizados, y de los resultados obtenidos, con los indicadores esenciales que evalúan el desempeño de la administración en relación con los objetivos generales, metas y actividades de la cooperativa.

Atentamente;

---

Ma. Belén Jordán.

**Auditora Independiente**

## COMENTARIO DE AUDITORÍA

**CAG  
1/16**

**TITULO:** ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

### **Condición:**

En el año 2013 de acuerdo al cálculo del indicador financiero de liquidez a corto plazo, se obtuvo que por cada dólar de obligación contraída cuenta con \$0,34 para cubrirla. Además el capital de trabajo con el que la cooperativa contó para el año 2013 fue de 264.913,78.

### **Criterio:**

En el cuadro de mando integral de la cooperativa se estableció que debe sobrepasar el límite de liquidez en un 20%, es decir, debe contar con \$1,20 para cubrir con sus obligaciones a corto plazo. Y en cuanto al capital de trabajo se establece un monto de \$400.000 para el año 2013.

### **Causa:**

La inadecuada planificación y control en cuanto a la gestión de la cooperativa es la causa de que se presente dificultades en cuanto a la liquidez. Además se debe planificar el destino adecuado de los recursos. En cuanto al capital de trabajo la empresa debe invertir en otras instituciones para que se pueda trabajar con un capital propio.

### **Efecto:**

La cooperativa presenta problemas de iliquidez, ya que los fondos con los que cuenta no son suficientes para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Además el no contar con suficiente capital de trabajo provoca que la institución trabaje con capital ajeno.

**Conclusiones:** La cooperativa presentó en el año 2013 problemas de iliquidez, y a más de eso se incumplió con el presupuesto planificado.

**Recomendaciones:** Se debe reinvertir las utilidades que se encuentran acumuladas, con autorización previa de la Asamblea de Representantes.

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>30/12/2014</b>



## COMENTARIO DE AUDITORÍA

### TITULO: ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

#### Condición:

En el año 2013 la cooperativa obtuvo una rentabilidad del 9%, la disminución en la rentabilidad ha sido notable ya que los gastos realizados no estaban dentro de lo planificado.

#### Criterio:

El valor de los excedentes que la cooperativa estimó para el año 2013 fue del 15%.

#### Causa:

El incremento en los gastos de operación, fue una de las causas por las que afectó a la rentabilidad de la cooperativa.

#### Efecto:

En comparación con el período anterior se obtuvo una disminución de la rentabilidad de un 6%.

**Conclusiones:** Los gastos en los que se incurre deben ser controlados y autorizados por las instancias superiores. La Asamblea General deberá tomar una decisión sobre las utilidades que se encuentran acumuladas.

**Recomendaciones:** Se debe incrementar las medidas de control para que se dé cumplimiento presupuesto planificado y no excederse de los montos establecidos para gastos.

Elaborado por: MJ	Fecha: 26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/12/2014



**CAG  
3/16**

## **COMENTARIO DE AUDITORÍA**

**TITULO:** ANÁLISIS DE CARTERA DE CRÉDITO

### **Condición:**

El período promedio de recuperación de cartera de la cooperativa, es de 1716 días en el año 2013, lo que significa que la cooperativa tarda 1716 días en recuperar su cartera de crédito; se puede deducir que los plazos en la otorgación de créditos son concedidos a más de 4 años.

### **Criterio:**

Dentro de las políticas de crédito se establece que, se debe recuperar la cartera dentro de los plazos establecidos.

### **Causa:**

De acuerdo a los datos emitidos por la cooperativa, se verificó que el 90% de los créditos son respaldados por garantías personales.

### **Efecto:**

Contar con cartera vencida y que a un futuro se conviertan en incobrables, por contar con garantías que no sustenten los montos de los créditos concedidos.

**Conclusiones:** Se otorgan créditos a los socios que no cumplen con los requisitos establecidos por la cooperativa.

**Recomendaciones:** Se debe analizar el historial crediticio de los socios y que todos los créditos deben estar respaldados por las firmas de las instancias superiores; que autoricen o nieguen las solicitudes de crédito.

Elaborado por: MJ	Fecha: 26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/12/2014

## COMENTARIO DE AUDITORÍA

**CAG  
4/16**

### TITULO: ANÁLISIS DE PRESUPUESTO ANUAL

#### Condición:

En el presupuesto se estableció que los excedentes para el período 2013 fueran de \$66.687,74; y lo que se obtuvo para el año en estudio fue de \$35.132,60, por lo que se presentó una variación negativa del 47%.

#### Criterio:

En el POA de la cooperativa se establece el cumplimiento del presupuesto en un 100%.

#### Causa:

La disminución de los excedentes se debió a varios factores que no fueron analizados en su debido tiempo, pues no se dio un seguimiento oportuno al cumplimiento del presupuesto; es por esto que también disminuyeron los ingresos, en cuanto a los intereses por cartera de crédito. Además los gastos de personal incrementaron en un 24% más de lo presupuestado; y el valor por multas, contribuciones sobrepasó en un 104% de lo que estaba planificado.

#### Efecto:

Incumplimiento con el presupuesto.

**Conclusiones:** Al incumplir con el presupuesto, se presentaron desviaciones con las cuentas de gastos de operaciones; que fue en donde se presentaron las variaciones más significativas.

#### Recomendaciones:

- Dar un seguimiento continuo al cumplimiento del presupuesto. Tomar en cuenta las variaciones para el desarrollo de presupuestos de años posteriores. Establecer datos que se ajusten más a la realidad.
- Detallar de mejor manera las cuentas que incurren en el presupuesto.
- Incluir en el presupuesto el rubro de imprevistos que será utilizado para circunstancias que no estaba dentro de lo planificado.

Elaborado por: MJ	Fecha: 26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/12/2014



## COMENTARIO DE AUDITORÍA

**CAG  
5/16**

**TITULO:** CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

### **Asunto: Eficacia en el cumplimiento de objetivos.**

Durante el último trimestre los objetivos han sido cumplidos en un 56%, la cooperativa en su POA establece objetivos en general por cada área, los mismos que deben ser monitoreados mensualmente para la verificación del cumplimiento, sin embargo los deficientes controles por áreas, produjo una brecha desfavorable del 44%, ya que no se han implementado controles efectivos para el cumplimiento de objetivos.

### **Asunto: Eficiencia en la utilización de recursos.**

El presupuesto utilizado para el cumplimiento de objetivos fue de \$600, según lo que se establece en el POA de la cooperativa, se destinará \$4000 dólares anuales para el cumplimiento de objetivos; es decir \$1000 dólares trimestrales; sin embargo el presupuesto utilizado fue del 60%, por lo que se obtuvo una brecha desfavorable del 40%, lo que ocasionó que no se cumplieran en su totalidad los objetivos establecidos; por tal razón el presupuesto asignado no fue utilizado.

### **Asunto: Satisfacción por el cumplimiento de objetivos.**

En la cooperativa el 56% de los empleados se encuentra satisfecho con el 56% de objetivos cumplidos. En la planificación anual de la cooperativa se establece que los objetivos deben cumplidos en un 100%, y la falta de controles en las diferentes áreas ocasionó que se incumpliera con los objetivos planteados, provocando una insatisfacción por parte de los empleados, ya que no se encontraban satisfechos con los resultados obtenidos.

**Conclusiones:** Existe ciertas áreas que no están cumpliendo con lo planificado, lo que provoca un desequilibrio en el logro de objetivos.

**Recomendaciones:** Se debería evaluar periódicamente que los objetivos propuestos se cumplan conforme lo planificado. Además de debería Planificar la utilización correcta del presupuesto asignado, para que sea invertido en acciones que den resultados efectivos.

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>30/12/2014</b>



## COMENTARIO DE AUDITORÍA

**CAG  
6/16**

**TITULO:** DIFUSIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

**Asunto:** Eficacia en la difusión de funciones y responsabilidades.

La difusión por escrito de las funciones y responsabilidades por cada cargo fueron realizadas en un 100%, debido a que en la cooperativa no se establece la política para la difusión de funciones; por lo que en el último trimestre se dio a conocer por escrito las funciones y responsabilidades por cada área y departamento. En la actualidad el personal conoce las funciones que se requiere para el cargo que desempeña.

**Asunto:** Eficiencia en difusión de funciones y responsabilidades.

El presupuesto utilizado para la difusión de funciones y responsabilidades fue de \$0, ya que al no contar con ninguna política para esta actividad no es necesario el uso de ningún presupuesto; es por esta razón, que el porcentaje del presupuesto fue de acuerdo a lo planificado, dando como resultado una brecha del 0% ya que no se utilizó ningún recurso económico para la realización de la difusión de funciones.

**Asunto:** Satisfacción por la difusión de funciones y responsabilidades.

El 100% del personal se encuentra satisfecho con la difusión de funciones, y pesar de que no se cuenta con una política para esta actividad las funciones fueron firmadas por cada empleado, la razón de este logro fue que hubo organización por parte del área competente para el desarrollo y difusión de las funciones. El 100% del personal se encontraba satisfecho, ya que conoce las actividades que deben realizar de acuerdo al cargo que desempeña.

**Conclusiones:** Una vez que los empleados conocen las funciones requeridas para cada cargo, ayuda a la cooperativa evaluar el desempeño de los empleados calificando el desarrollo de las actividades establecidas en las funciones.

**Recomendaciones:** Se deberá implantar una política para la difusión de las funciones por área y cargo. Las funciones deberán ser analizadas por el área competente en caso de cambios futuros, para ser entregadas al personal de nuevo ingreso.

Elaborado por: MJ	Fecha: 26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/12/2014





## COMENTARIO DE AUDITORÍA

**CAG  
7/16**

**TITULO:** EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### **Asunto: Eficacia en la evaluación de desempeño**

Las evaluaciones de desempeño se realizaron a todo el personal, ya que en el estatuto social de la cooperativa se establece que se deben evaluar el funcionamiento de la cooperativa, lo que involucra también el desempeño del personal. Por lo que la cooperativa requiere que se evalúe al personal constantemente para verificar la eficiencia de las actividades realizadas. Las evaluaciones se realizaron en un 100%, en donde se conoció que el personal requiere de una supervisión para controlar las actividades por áreas.

### **Asunto: Eficiencia en las evaluaciones de desempeño.**

El presupuesto asignado para las evaluaciones de desempeño fue de \$0, ya que en el estatuto social de la cooperativa se establece que se deben evaluar el funcionamiento de la cooperativa y no se encuentra asignado ningún presupuesto para al cumplimiento de las evaluaciones, es por esta razón que se realizó dicha actividad fue de acuerdo a lo planificado. Dando como resultado una brecha del 0% ya que no se utilizó ningún recurso económico para la realización de las evaluaciones.

### **Asunto: Satisfacción por las evaluaciones de desempeño.**

El 100% del personal se encuentra satisfecho con las evaluaciones realizadas, por lo que se cumplió con el estatuto social de la cooperativa, en donde se establece que se deben evaluar el funcionamiento de la cooperativa. El departamento de recursos humanos desarrolló un modelo de evaluación de desempeño que fue realizado al todo el personal, dando como resultado la aceptación de todo el personal.

**Conclusiones:** Las evaluaciones de desempeño fueron evaluadas por la Gerencia, en donde se analizaron diferentes factores por cada cargo.

**Recomendaciones:** Se debe establecer una política interna para realizar evaluaciones periódicas a todo el personal, en especial al personal de nuevo ingreso.

Elaborado por: MJ	Fecha: 26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/12/2014



## COMENTARIO DE AUDITORÍA

**CAG  
8/16**

**TITULO:** CAPACITACIONES DE PERSONAL

### **Asunto: Eficacia en las capacitaciones de personal**

Las capacitaciones a todo el personal no fueron programadas en el último trimestre del año 2014, y la cooperativa establece en su planificación anual realizar capacitaciones anuales, o cuando sea necesario. La falta de organización y de planificación fueron las razones por las que no se realizaron las capacitaciones y es por eso que ninguno de los empleados fue capacitado.

### **Asunto: Eficiencia en las capacitaciones de personal**

El presupuesto establecido para las capacitaciones de personal fue de \$600 trimestralmente, de acuerdo a la planificación anual de la cooperativa se establece un presupuesto para las capacitaciones de \$2400; es decir de \$600 para cada trimestre. La despreocupación por parte del área de planificación fue lo que influyó para el incumplimiento de esta actividad, y por tanto no se utilizó el presupuesto que estaba asignado.

### **Asunto: Satisfacción por las capacitaciones de personal.**

Todo el personal se encontró insatisfecho ya que no se realizaron las capacitaciones, según lo que se establece en la planificación anual. La razón por la que no se efectuó ninguna capacitación, es debido a que se solicitó de manera inoportuna la autorización para realizar esta actividad y por tanto el área de planificación no pudo desarrollar las cotizaciones respectivas, es por esto que la cooperativa cuenta con un personal que no se encuentra capacitado con temas actuales.

**Conclusiones:** Se pudo verificar que existe desorganización para el cumplimiento de que se establece en la planificación de la cooperativa, y que no se realizan a tiempo los objetivos estipulados.

**Recomendaciones:** La cooperativa debe realizar convenios con instituciones públicas o privadas, para que se efectúen capacitaciones al personal.

Además de que se establezca capacitaciones en la planificación anual, se debe establecer una política que exija que se realicen al menos 3 capacitaciones en el año a todo el personal.

Elaborado por: MJ	Fecha: 26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/12/2014



## COMENTARIO DE AUDITORÍA

**CAG  
9/16**

**TITULO:** VERIFICACIÓN DE PROCESOS

### **Asunto: Eficacia en la verificación de procesos**

En el último trimestre del año 2014, se verificó un 100% de los procesos de captaciones, crédito y cobranza, según lo que se establece en el estatuto social de la cooperativa, en donde se indica que se debe responder a la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa. El no contar con controles claves para la verificación en cada área provocó una brecha desfavorable del 0%, es decir, que los procesos fueron verificados en su totalidad.

### **Asunto: Eficiencia en la verificación de procesos**

El presupuesto establecido para la verificación de los procesos fue de \$0, ya que en el estatuto no se designa ningún valor para que se efectúen dichas actividades, por tanto, no se requirió ningún recurso económico y se cumplió con lo planificado.

### **Asunto: Satisfacción por la verificación de procesos.**

Únicamente el 49% de los procesos son confiables, en función a lo que se establece en el estatuto social de la cooperativa. Lo que influyó en el incumplimiento de esta actividad fue falta de organización, ocasionando que una brecha desfavorable del 51%, que demuestra el nivel de riesgo de la institución, el mismo que se encuentra en un nivel alto de riesgo, debido a los deficientes controles.

**Conclusiones:** Los controles en cada área deben ser claves para el cumplimiento de los procesos y que se realicen con un enfoque al logro de los objetivos.

**Recomendaciones:** Se deben implantar controles claves para la verificación de procesos.

Elaborado por: MJ	Fecha: 26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/12/2014

## COMENTARIO DE AUDITORÍA

**CAG  
10/16**

**TITULO:** PUBLICIDAD Y PROPAGANDA

### **Asunto: Eficacia en la publicidad y propaganda**

En el último trimestre del año 2014, la cooperativa no realizó ninguna publicidad por radio, ya que no cuenta con una política para el desarrollo de publicidades; pero se establece en el presupuesto, el mismo que no es utilizado según lo planificado en el año 2013. La cooperativa únicamente realiza publicidades para la promoción de nuevas líneas de crédito, con esto se obtuvo una brecha desfavorable del 100% ya que no se realizaron las publicidades esperadas.

### **Asunto: Eficiencia en la publicidad y propaganda**

El presupuesto utilizado para la publicidad por radio fue de \$0,00, la cooperativa estableció un presupuesto de \$800 para la realización de publicidades, es decir, el valor por publicidad trimestral es de \$200, y debido a que no se realizó ninguna publicidad no se utilizó el presupuesto asignado, a pesar de que se propuso la publicidad por radio por los bajos costos en comparación con las demás medios.

### **Asunto: Satisfacción por la publicidad y propaganda**

El personal no estuvo satisfecho con la publicidad por radio, ya que el último trimestre no se efectuó las publicidades por radio esperadas. Y a pesar de que se establecen en el presupuesto no existe políticas para la realización de publicidades, en el año en curso no se realizaron dichas publicidades; por lo que no se cuenta con convenios con los medios de comunicación de mayor cobertura. El 100% del personal se sentía insatisfecho, ya que no se obtuvieron los resultados esperados.

**Conclusiones:** Se incumple con el presupuesto designado para publicidades y se debería establecer la realización de publicidades para que el mercado conozca de la cooperativa, y más cuando existe demasiada competencia.

**Recomendaciones:** Se debe establecer políticas para la realización de publicidades y la periodicidad; especificando los medios más efectivos para una mayor captación de clientes.

Elaborado por: MJ	Fecha: 26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/12/2014



## COMENTARIO DE AUDITORÍA

**CAG  
11/16**

**TITULO:** PROMOCIÓN DE PRODUCTOS

### **Asunto: Eficacia en la promoción de productos**

En el último trimestre se realizó la promoción de productos al 15% del total de clientes, mediante el envío de correos electrónicos informando las promociones de la cooperativa. Dentro de la cooperativa existen objetivos para promoción e innovación de los productos financieros. La razón por la que no se logró enviar a los clientes esperados para el trimestre es debido a que la base de datos en cuanto a los correos electrónicos de los clientes no se encuentra actualizada, es por esto, que el 40% de los clientes desconocen de las promociones y servicios establecidos en la cooperativa

### **Asunto: Eficiencia en la promoción de productos**

El presupuesto utilizado para la promoción de productos fue de \$0, ya que en los objetivos no se establece ningún presupuesto para esta actividad, por lo que no se requirió de ningún recurso económico ya que se propuso la medida de envíos de correos, en donde, no se requiere de un presupuesto asignado y consecuentemente se optimizan los recursos.

### **Asunto: Satisfacción por la promoción de productos**

De los emails que fueron enviados únicamente el 5% tuvieron una respuesta por parte de los clientes, por lo que no se obtuvo el resultado deseado ya que se demostró un desinterés de los clientes, esto provocó que se reduzcan las captaciones y colocaciones de recursos.

**Conclusiones:** Mientras que la cooperativa no cree medidas para captación de recursos o se establezcan medios de promoción, disminuye su credibilidad frente al mercado.

**Recomendaciones:** Los correos a los clientes deben ser enviados periódicamente, conforme se establezcan promociones en la cooperativa.

Elaborado por: MJ	Fecha:26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha:30/12/2014



## COMENTARIO DE AUDITORÍA

**CAG  
12/16**

**TÍTULO:** ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN

### **Asunto: Eficacia en la actualización de información**

La actualización de clientes fue realizada a 40 clientes/socios, un estimado establecido para el último semestre. Dentro de las políticas para captaciones se establece que las actualizaciones deben ser anuales. La base de clientes se encuentra desactualizada. Se obtuvo una brecha desfavorable del 33% ya que no se cumplió con la meta propuesta.

### **Asunto: Eficiencia en la actualización de información**

El presupuesto utilizado para la actualización de información fue de \$0, ya que dentro de las políticas no consta un monto establecido para actualizaciones, por tanto, no se requirió de recursos económicos, debido a que se realizaron mediante vía telefónica.

### **Asunto: Satisfacción por la actualización de información**

El 63% de los empleados se encontraron satisfechos con las actualizaciones, ya que no se cumplió en un 100% con la política establecida. No se logró la meta deseada debido a dificultades al momento de contactarse con uno de los clientes y/o socios.

**Conclusiones:** Debido al tiempo el funcionario encargado no logró realizar la actualización de información de los clientes.

**Recomendaciones:** Verificar anualmente que la base de datos de clientes se encuentre actualizada.

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>30/12/2014</b>

## **COMENTARIO DE AUDITORÍA**

**TITULO:** VERIFICACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO EN ESPERA

**Asunto: Eficacia en la verificación de solicitudes de crédito en espera**

Se verificó el estado de 40 solicitudes que se encontraban en espera en el último trimestre, y según los objetivos propuestos se establece que se debe mejorar la satisfacción de socios y clientes. La razón por la que no se concluye el proceso de otorgación del crédito es debido a que existen inconformidades con la información presentada por el socio, lo que ocasiona que los socios se encuentren insatisfechos con el servicio prestado.

**Asunto: Eficiencia en la verificación de solicitudes de crédito en espera**

El presupuesto utilizado para la verificación de los estados de las solicitudes fue de \$0, debido a que no se designa ningún monto para la ejecución de esta actividad, ya que únicamente se requiere eficiencia en la otorgación de créditos, por tanto se cumplió con lo planificado.

**Asunto: Satisfacción por la verificación de solicitudes de crédito en espera**

El 100% de los socios se encontraron satisfechos por la agilización de los créditos solicitados, y los objetivos de la cooperativa es que se debe brindar un servicio de calidad para la satisfacción de los clientes. Las solicitudes que se encontraban en espera, fueron notificadas a los socios las razones por las que su crédito fue negado, de esta manera el socio podría presentar los documentos correctos para obtener el crédito.

**Conclusiones:** Existen demoras en la otorgación de créditos, ya que las solicitudes de crédito no son analizadas de manera oportuna.

**Recomendaciones:** Una vez que las solicitudes de créditos han sido verificadas, se debe notificar de manera inmediata al socio las razones por las que no se procede a la aprobación del crédito.

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>30/12/2014</b>



## COMENTARIO DE AUDITORÍA

**CAG  
14/16**

**TITULO:** VERIFICACIÓN DE GARANTÍAS

### **Asunto: Eficacia en la verificación de garantías**

En el último trimestre se verificó el 100% de las garantías presentadas por los socios, y conforme las políticas de crédito, todas las solicitudes deben estar respaldadas por las garantías respectivas según el crédito solicitado, pero existen créditos que son otorgados sin ninguna garantía, lo que ocasiona dificultades al momento del cobro de créditos.

### **Asunto: Eficiencia en la verificación de garantías**

El presupuesto utilizado fue de \$0, ya que no se requiere de ninguna inversión para esta actividad. El porcentaje destinado para este procedimiento fue lo planificado, dando como resultado una brecha favorable.

### **Asunto: Satisfacción por la verificación de garantías**

El número de solicitudes que contaban con las garantías correctas de respaldo fue de 44 solicitudes, y de acuerdo a las políticas establecidas, todo crédito debe estar respaldado por las garantías respectivas. En las solicitudes analizadas 16 solicitudes no cumplían con las políticas de crédito por lo que se produjo una brecha desfavorable del 27%.

**Conclusiones:** Las solicitudes de créditos no estaban respaldadas por las garantías que se establecen en las políticas de crédito.

**Recomendaciones:** En caso de que se otorguen créditos con garantías personales, deben estar autorizadas por el Consejo de Administración.

Elaborado por: <b>MJ</b>	Fecha: <b>26/12/2014</b>
Revisado por: <b>EP</b>	Fecha: <b>30/12/2014</b>



## COMENTARIO DE AUDITORÍA

**TITULO:** ANÁLISIS DE CAPACIDAD DE PAGO

### **Asunto: Eficacia en el análisis de capacidad de pago**

En el último trimestre se analizó la capacidad de pago de 60 solicitudes, y conforme a las políticas de crédito de la cooperativa, se debe analizar la capacidad de pago de todos los solicitantes a un crédito, para lo cual se analizan diferentes factores antes de la aprobación del crédito.

### **Asunto: Eficiencia en el análisis de capacidad de pago**

El presupuesto total utilizado para el análisis de capacidad de pago de los socios fue de \$0, ya que no se establece un monto para la realización de esta actividad. El porcentaje destinado para este procedimiento fue lo planificado, dando como resultado una brecha favorable, ya que se cumplió con lo planeado

### **Asunto: Satisfacción por el análisis de capacidad de pago**

Del total de solicitudes analizadas el 83% contaban con capacidad de pago, y conforme a las políticas de crédito de la cooperativa, se debe analizar la capacidad de pago de todos los solicitantes a un crédito, pero la cooperativa otorga créditos sin una calificación de la capacidad de pago, es decir, el 17% de los créditos fueron otorgados no contaban con capacidad de pago para contraer obligaciones.

**Conclusiones:** Del análisis anterior se puede concluir que se está incumpliendo con las políticas de crédito, lo que aumenta el riesgo de liquidez para la cooperativa.

**Recomendaciones:** Establecer observaciones en las solicitudes de crédito, para sean consideradas antes de la autorización del crédito

Elaborado por: MJ	Fecha: 26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/12/2014

## COMENTARIO DE AUDITORÍA

**CAG  
16/16**

**TITULO:** AVISOS DE PREVENCIMIENTO DE UN CRÉDITO

**Asunto:** Eficacia en los avisos de pre-vencimiento de un crédito

El número de avisos enviados para notificar el pre-vencimiento de un crédito fue a 35 socios, en función al cumplimiento de las políticas de crédito en donde se establece que se debe implementar medidas para la recuperación de cartera. Es por esta razón que se ha propuesto el envío de correos antes del vencimiento de un crédito, pero el descuido por parte del empleado en cumplir con la meta propuesta incrementa la cartera vencida.

**Asunto:** Eficiencia en los avisos de pre-vencimiento de un crédito

El presupuesto total utilizado para el envío de avisos fue de \$0, debido a que no se establece un monto para la realización de esta actividad. El porcentaje destinado para este procedimiento fue acorde a lo planificado, por lo que existe una brecha favorable.

**Asunto:** Satisfacción por los avisos de pre-vencimiento de un crédito

Los avisos respondidos por los socios fueron del 43%, y según las políticas de crédito se informan al cliente después de cumplido el plazo de vencimiento, al tercer día se procede al cálculo del interés por mora. Se confirmó que los avisos enviados fueron efectivos en un 43%, por lo que existe una brecha desfavorable del 57%; pero se mantiene una medida que asegura que los socios cumplan a tiempo con la cancelación de las cuotas.

**Conclusiones:** A pesar de que no se envió los avisos de pre-vencimiento, los que fueron enviados resultaron efectivos, ya que se asegura que el socio cumpla con la obligación contraída con la cooperativa.

**Recomendaciones:** Se debe implantar una política para enviar avisos con un número de días de antelación, para el vencimiento del crédito.

Elaborado por: MJ	Fecha: 26/12/2014
Revisado por: EP	Fecha: 30/12/2014



# **FASE V**

# **RECOMENDACIONES**



# **OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPTACIONES Y COLOCACIONES**



## **ETAPA II MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>CAPITULO I: Generalidades.....</b>	<b>230</b>
• Objetivo General.....	230
• Objetivos Específico.....	230
• Simbología para Flujogramas.....	231
<b>CAPITULO II: Procedimientos de Captaciones.....</b>	<b>232</b>
• Propósito.....	233
• Delegación de Funciones.....	216
• Indicadores de Gestión.....	216
• Requisitos.....	217
• Políticas.....	217
• Procedimientos y Flujogramas.....	218
<b>CAPITULO IV: Área de Colocaciones.....</b>	<b>227</b>
• Propósito.....	227
• Delegación de Funciones.....	227
• Indicadores de Gestión.....	227
• Tipos de Créditos y sus características.....	228
• Requisitos.....	230
• Políticas.....	232
• Procedimientos y Flujogramas.....	237



## **INTRODUCCIÓN**

Debido a la necesidad de la COAC "La Floresta" Ltda., de contar con un manual de procedimientos que proporcione un marco de referencia para la administración de captaciones y colocaciones, se ha desarrollado el presente el material de apoyo; el mismo que contiene las políticas y normas aplicables a la fidelización ahorros y a la concesión de créditos, enfocados al cumplimiento de metas y objetivos.

El presente manual norma las políticas, los procedimientos técnicos de las operaciones, requisitos para la apertura de cuentas, depósitos y otorgamiento de créditos que oferta la cooperativa.

Esta herramienta de trabajo permite controlar la efectividad de los procesos y minimizar el riesgo operativo; haciéndola más competitiva en el mercado.

Una vez que el consejo de administración de por aprobado el presente Manual, se procederá a la inducción y aplicación; que estará a cargo de la Gerencia General, y de los departamentos relacionados.



## **CAPITULO I GENERALIDADES**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**




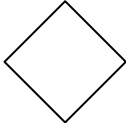


El objetivo del presente manual es establecer lineamientos para la ejecución de las operaciones de captaciones y colocaciones en los diversos productos; instruir al personal sobre aspectos fundamentales como objetivos, políticas y procedimientos. El manual permite describir los pasos básicos que se deben seguir para el desarrollo de captaciones y colocaciones.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Contar con un sistema de control interno para las áreas de captaciones y colocaciones.
- Estandarización de los procesos operativos de los diversos productos de ahorro y los diferentes créditos que se otorgan.
- Evaluar la efectividad, eficiencia de los procesos.
- Cumplir con los estándares, normas y reglamentos fijados.
- Facilitar la inducción del personal de nuevo ingreso

### **1.3. SIMBOLOGÍA PARA FLUJOGRAMAS**

La simbología que se utiliza para realizar los diagramas de procesos es la siguiente:

<b>SIMBOLOS</b>	<b>RESPUESTA</b>
	<b>Inicio o término</b> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar, además, se usa para indicar una oportunidad administrativa
	<b>Actividad</b> Describe las funciones a desempeñar
	<b>Documento</b> Representa cualquier documento
	<b>Decisión o Alternativa</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones
	<b>Archivo</b> Señala que se guarde un documento en forma temporal o permanente
	<b>Conector o Enlace</b> Conecta una parte del diagrama con otra parte lejana del mismo.



## **CAPITULO II**

### **PROCEDIMIENTOS DE CAPTACIONES**

#### **2.1. OBJETIVO**

Establecer políticas y procedimientos para el proceso de apertura de cuentas, depósitos de ahorro y a plazo, con la finalidad de delinear las actividades e implementar nuevas estrategias de captación para garantizar la fidelización de ahorros del mercado.

#### **2.2. DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

El responsable directo del proceso será el gerente general quién se encargará de verificar la evolución periódica de las cuentas de clientes y/ socios, y la supervisión y control del está bajo la responsabilidad del oficial de cumplimiento.

Implicados en el proceso:

- Gerente General
- Área de planificación
- Área de negocios

#### **2.3. INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores gestión permitirá un control de calidad en cuanto a este proceso, se clasifican de acuerdo a los productos que ofrece; los cuáles se indican a continuación:

##### **Promoción:**

- Número de promociones realizadas/Número de apertura de cuentas
- Monto de presupuesto utilizado/presupuesto asignado

- Número de personas de la parroquia Picaihua con acceso a los servicios de la cooperativa/ número de total de personas de la parroquia.

**Depósitos de ahorro y a plazo:**

- Número de cuentas de ahorro y a plazo/número de depósitos planificados para el año.
- Montos de depósitos efectuados en el mes por cliente o socio/ valor total por depósitos de ahorro y a plazo.
- Número de clientes satisfechos/Número total de clientes encuestados.

**2.4. REQUISITOS**

**Requisitos para Apertura de cuenta:**

**Depósitos de ahorro:**

- a) Original y copia a color de cédula y papeleta de votación vigente
- b) Original y copia de pago de servicios básicos del lugar donde vive (agua, luz o teléfono)
- c) 2 Referencias personales verbales (Nombres, Teléfono y Dirección)

**Depósitos a plazo fijo**

- a) Ser socio de la cooperativa.
- b) Original y copia a color de cédula y papeleta de votación vigente
- c) Original y copia de pago de servicios básicos del lugar donde vive (agua, luz o teléfono)
- d) 2 Referencias personales verbales (Nombres, Teléfono y Dirección)

**2.5. POLÍTICAS GENERALES PARA CAPTACIONES**

**a) Información confidencial:**

Por ningún motivo se debe dar información de los depósitos, servicios u operaciones; únicamente el socio, depositante o beneficiario podrá disponer de dicha información.



**b) Moneda de captación:**

Se podrá captar recursos del público únicamente con la moneda actual de circulación en el país. (Dólares americanos).

**c) Valor estimado por depósito:**

Los depósitos no podrán ser menor a un dólar, conforme lo establecido por el consejo de administración.

**d) Licitud de fondos:**

En caso de depósitos mayor o igual a \$5000,00 el cliente y/o socio deberá llenar el formulario de licitud de fondos o en el caso de que en el mes sus depósitos hayan alcanzado un valor de \$5000,00 también deberá presentar el formulario.

**e) Promoción directa:**

Se debe promocionar periódicamente a los socios y/o clientes, las ofertas de los productos financieros, a través de mensajes vía email, telefónica, u otro medio que sea factible para la cooperativa.

**f) Publicidad y propaganda:**

Las publicidades deben realizarse cada tres meses, de acuerdo a los medios establecido por el Consejo de Administración.

**g) Actualización cuentas:**

La actualización de las cuentas habientes se realizará anualmente, en donde se verificará la información de cada una de ellas, como los documentos básicos y la formalización de contratos. Además se presentará un informe de la evolución de las cuentas en el último período.

**h) Cuentas inactivas:**

Las cuentas que se encuentren inactivas y que hasta el 31 de diciembre de cada año no hayan tenido ningún movimiento por depósitos o retiros durante los últimos 180 días, se procederá a enviar una notificación al socio y/o cliente.

## **2.6. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

A continuación, se describe los pasos básicos que se deben seguir para la captación de recursos del público, iniciando desde la promoción de productos ofertados por la cooperativa. El orden de los pasos, describen las actividades de forma generalizada.

### **2.6.1. Promoción de productos de ahorro**

Responsable principal: Promoción y mercadeo

Responsables Alternativos: Funcionarios que estén vinculados al área de negocios.

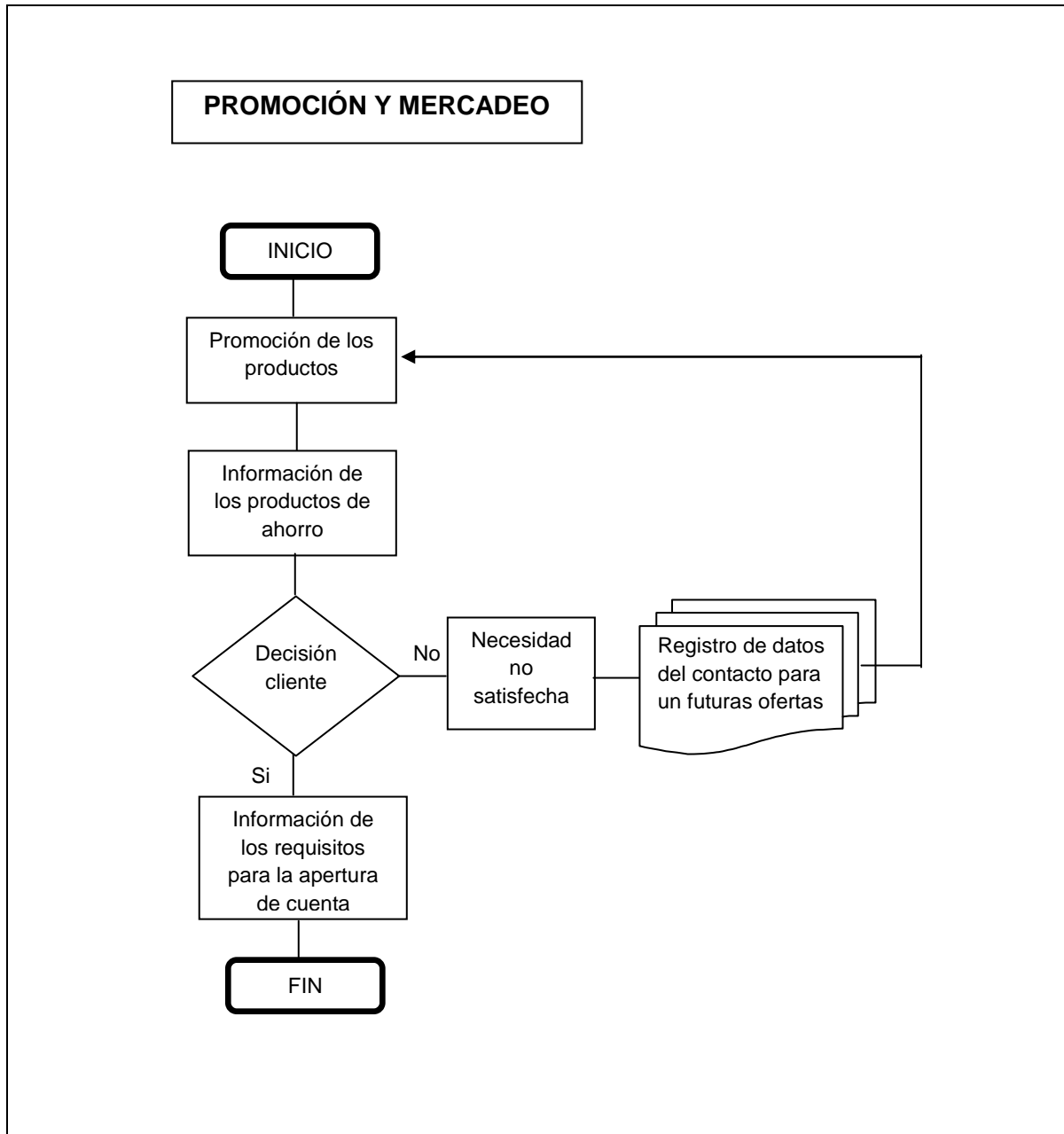
Procedimiento: Todos los funcionarios deben tener conocimiento de los productos y servicios que oferta la cooperativa, para que estén en condiciones de responder las consultas de las personas interesadas.

- a. Acciones de promoción:** El área de promoción y mercadeo debe expandir los medios de promoción que utiliza para la captación de recursos, entre las vías de publicidad se utilizará las siguientes:
  - Periódicos de mayor circulación
  - Promoción directa a través de llamadas telefónicas, visitas domiciliarias o emails.
- b. Se informa los productos de ahorro:** Una vez captada la atención del potencial cliente y/o socio, se detallará la gama de productos ofertados por la cooperativa con sus características.
- c. Decisión del cliente:** Una vez expuesto las ventajas y beneficios de fidelizar los ahorros en la institución, el futuro cliente estará en condiciones de aceptar o negar el servicio.
- d. Necesidad no satisfecha:** En caso de negar el servicio que se oferta, el funcionario encargado deberá indagar la razones por las que el cliente no desea fidelizar sus ahorros en la institución, a través de esta información se puede conocer las necesidades que necesitan ser satisfechas y desarrollar estrategias adecuadas.



- e. **Analiza otro ofrecimiento:** Si el futuro cliente no desea depositar sus ahorros en la institución, podría necesitar más tiempo para comparar los servicios ofertados con el mercado.
- f. **Datos para un futuro ofrecimiento:** Se deberá registrar los datos del contacto para un futuro ofrecimiento.
- g. **Requisitos para apertura de cuenta:** Si el cliente desea operar con la institución se explicará inmediatamente de los requisitos necesarios para la apertura de cuenta, la documentación que debe ser presentada, los horarios de atención y persona con la que se debe contactar en la cooperativa. El funcionario previamente deberá tomar los datos del futuro cliente y/o socio a fin de poder realizar el seguimiento correspondiente

## FLUJOGRAMA DE PROMOCIÓN PRODUCTOS DE AHORRO



## **2.6.2. Apertura de cuentas de ahorro**

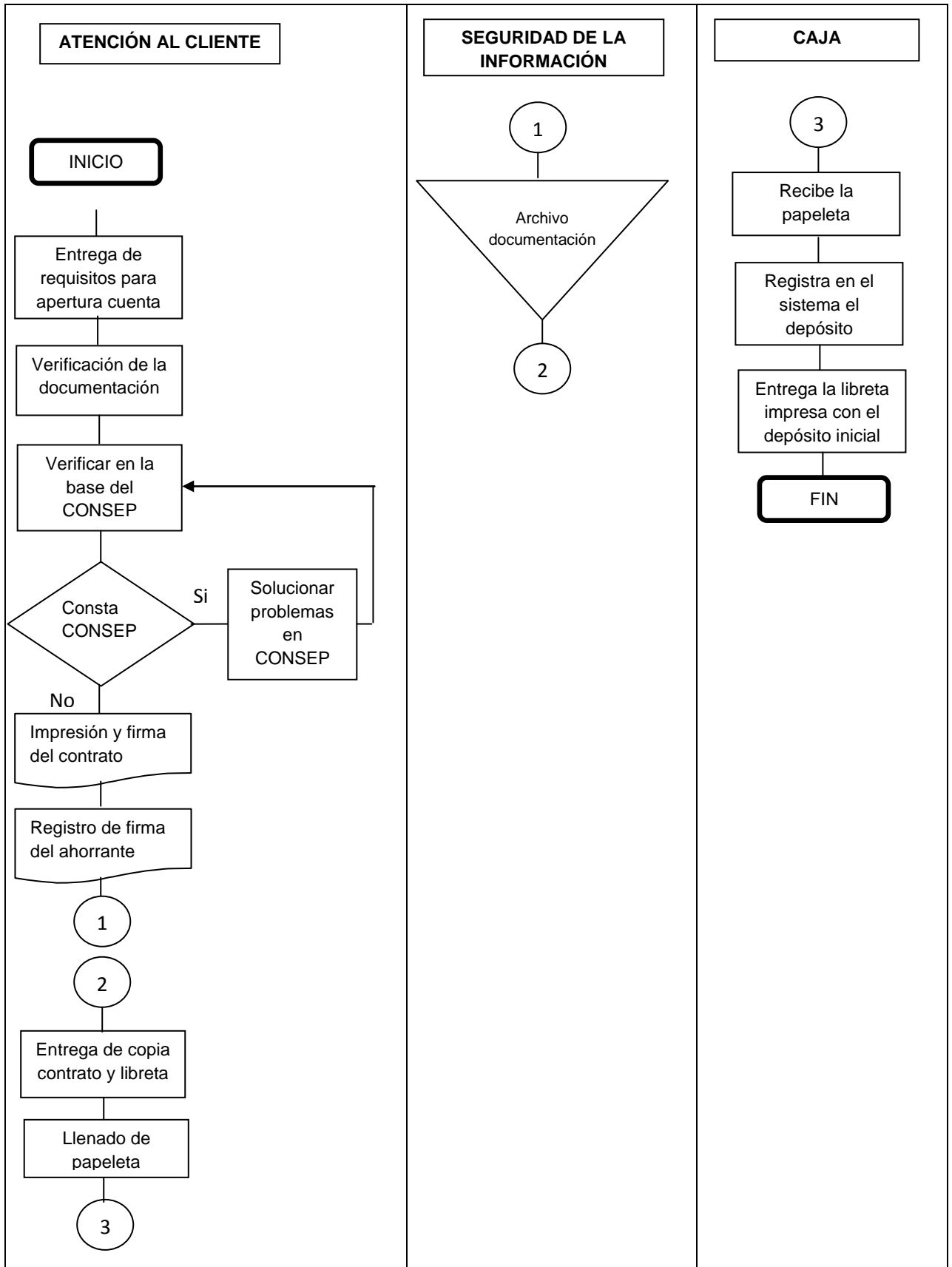
Responsable principal: Atención al Cliente

Responsables Alternativos: Encargado de área de negocios

Procedimiento: Una vez que la promoción de los productos de ahorro ha sido efectiva, los clientes potenciales se acercan a las oficinas, en donde serán atendidos por la persona de Atención al cliente.

- a) **Requisitos para la apertura de cuenta:** El funcionario se encargará de informar de los requisitos que debe presentar; atendiendo cualquier duda que tener el futuro cliente y/o socio.
- b) **Verificación de documentación:** Una vez que el cliente ha cumplido con los requisitos solicitados, el funcionario deberá validar la información presentada.
- c) **Verificar en la base del COSEP:** Si el cliente no consta en la base del CONSEP se podrá continuar con el proceso de apertura caso contrario deberá solucionar las deudas pendiente y/o problemas que estén a su cargo.
- d) **Impresión y firma del contrato:** El cliente procederá a firmar el contrato de la cuenta, y el funcionario de atención al cliente verificará que coincida con la documentación presentada anteriormente.
- e) **Registro de la firma del ahorrante:** Se registra la firma del titular de la cuenta, en el formulario correspondiente.
- f) **Archivo de documentación:** Se procede a archivar la documentación presentada por el cliente, así como, el original del contrato respectivo y el registro de la firma.
- g) **Entrega de documentos:** Se entrega la copia del contrato de cuenta y la libreta impresa.
- h) **Llenado de papeleta:** El funcionario, explicará la manera de llenado de la papeleta con el monto inicial, el mismo que debe ser a partir de \$21,00.
- i) **Depósito de apertura:** En la ventanilla de caja, el cliente se acercará con la papeleta de depósito para realizar el depósito inicial.

**FLUJOGRAMA DE APERTURA DE CUENTA DE AHORRO**





### **2.6.3. Depósitos/ retiro de cuentas de ahorro**

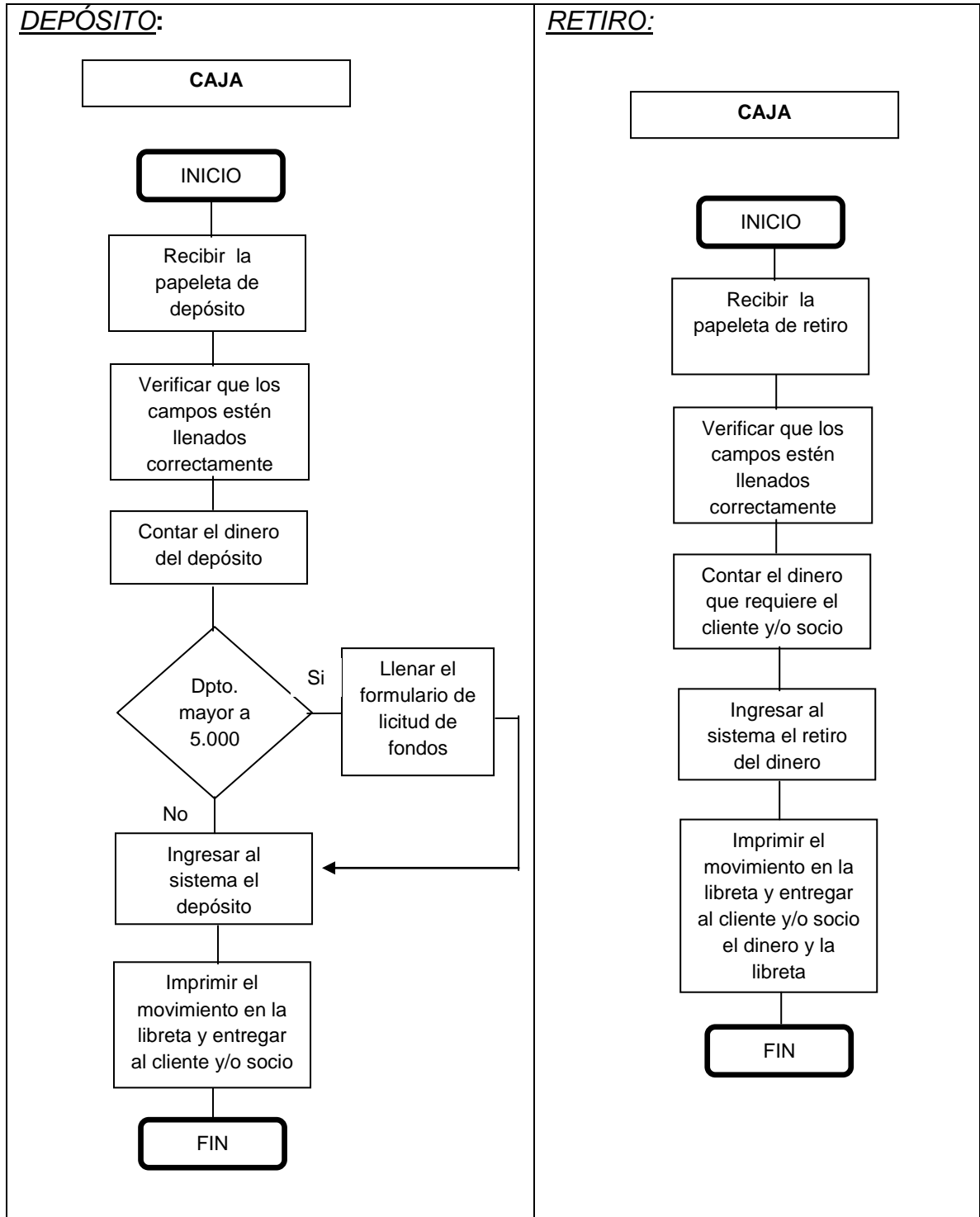
Responsable principal: Cajero

Responsables Alternativos: Funcionarios del área financiera

Procedimiento: Registro de movimientos de depósitos y retiros de las cuentas de los clientes y/o socios.

- a) **Llenar la papeleta:** El cliente y/o socio deberá llenar la papeleta de depósito o de retiro según sea el caso.
  
- b) **Verificación de documento:** En caja se recibe el dinero para el depósito, y en la papeleta se verifica que todos los campos estén llenados correctamente, en caso de realizar un depósito igual o mayor a \$5000,00, o que en el mes sume dicha cantidad, el cliente y/o socio debe llenar el formulario de licitud de fondos. Para el retiro se cuenta el dinero que está requiriendo el cliente y/o socio.
  
- c) **Registro en el sistema:** Una vez verificado la información, se procede a ingresar en el sistema el depósito o retiro. En caso de ser retiro el cliente y/o socio deberá presentar a más de la libreta, la cédula de ciudadanía.
  
- d) **Impresión en la libreta:** Cuando se ha ingresado al sistema se procede a imprimir la libreta con el movimiento nuevo, y se devuelve al cliente y/o socio.

### FLUJOGRAMA DE DEPÓSITOS DE AHORRO





#### **2.6.4. Depósitos a plazo fijo**

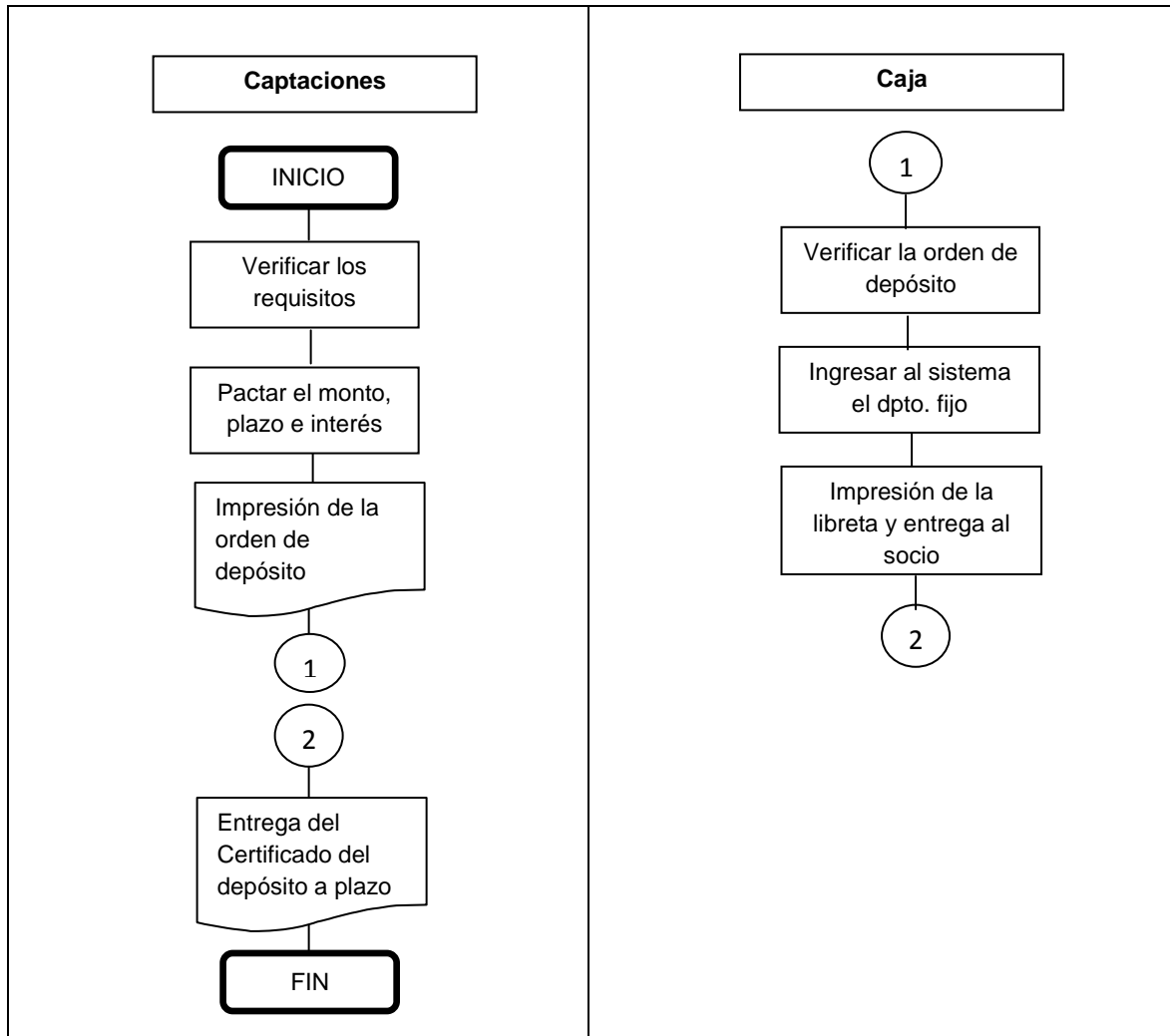
Responsable principal: Cajero

Responsables Alternativos: Funcionarios del área financiera

Procedimiento:

- a) Información de las características y requisitos:** Se informa al socio los beneficios de los depósitos a plazo fijo. Únicamente podrán acceder a este servicio los socios que tengan certificados de aportación.
  
- b) Plazo, interés y monto:** El socio decidirá el monto que será depositado y el plazo; y se pactará el porcentaje de interés.
  
- c) Orden de depósito:** Una vez que se ha establecido el monto, plazo e interés, se imprime la orden de depósito.
  
- d) Depósito del monto:** El socio deberá acercarse a ventanilla para la realización del depósito.
  
- e) Certificación de depósito a plazo:** Al socio se le entregará el certificado de depósito a plazo, en donde se establecen las condiciones del mismo.

## FLUJOGRAMA DE DEPÓSITO A PLAZO



## **CAPITULO III**

### **PROCEDIMIENTOS DE COLOCACIONES**

#### **4.1. OBJETIVO**

Establecer políticas y procedimientos para el proceso de concesión de créditos, con la finalidad de delinear las actividades e implementar nuevas líneas de productos de crédito y brindar un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes/socios.

#### **4.2. DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

El responsable directo del proceso será el gerente general quién se encargará del revisar informes de evolución de cartera, así como el análisis de las cuentas que se encuentren vencidas; la supervisión y control está bajo la responsabilidad del jefe de crédito.

Implicados en el proceso:

- Comité de Crédito
- Gerente General
- Área de negocios
- Área financiera

#### **4.3. INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores gestión permitirá medir la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos en cuanto a la otorgación de crédito, cartera y cobranza; las fórmulas de cálculo se detallan a continuación:

##### **Créditos Otorgados:**

- Número de créditos otorgados en el mes/ total solicitudes de crédito receptadas en el mes.
- Número de solicitudes aprobadas en el mes/ total de solicitudes receptadas.

**Cartera de Crédito:**

- Valor total de cartera vencida / cartera de crédito total

**4.4. TIPOS DE CREDITOS Y SUS CARACTERÍSTICAS**

**CONSUMO:** Son créditos otorgados a personas naturales asalariadas/rentistas, cuya fuente de pago provienen de sueldos, salarios, honorarios fijos, pensiones jubilares, rentas o contratos de arrendamiento. Los créditos de consumo están divididos en consumo de firmas y consumo hipotecario; estos créditos están destinados a satisfacer las necesidades de bienestar de los socios, como: compra de bienes muebles, gastos de estudios, gastos de viaje, compra de vehículos, compra o remodelación de bienes inmuebles que no tengan finalidad productiva.

**Características de Consumo Firmas:**

- Monto mínimo: \$100,00 máximo \$10.000
- Forma de pago: mensuales, sin períodos de gracia.
- Tasa de interés: 15% anual
- Garantía: Un garante
- Seguro de desgravamen: obligatorio
- Renovación: aplica luego de haber cancelado por lo menos el 50% del capital

**Característica de Consumo Hipotecario**

- Monto mínimo: \$10.000 máximo \$20.000
- Forma de pago: mensuales, sin períodos de gracia.
- Tasa de interés: 15% anual
- Garantía: Hipotecaria
- Seguro de desgravamen: obligatorio
- Renovación: aplica luego de haber cancelado por lo menos el 50% del capital

**MICROCRÉDITOS:** Son créditos otorgados a microempresarios sean personas naturales o jurídicas, cuya fuente principal de pago constituya el producto de ventas o ingresos generados por su negocio. Estos créditos están divididos en microcréditos por firmas e hipotecarios; estos créditos están destinados al apoyo de microempresarios, como capital inicial o capital de crecimiento, siempre y cuando sea destinado a la compra de activos fijos, capital de trabajo y todo tipo de finalidad productiva.

#### **Características de Microcréditos Firmas**

- Monto mínimo: \$100.00 máximo \$10.000
- Forma de pago: mensual, bimensual, trimestral, semestral.
- Período de gracia: dependiendo del tipo de actividad
- Tasa de interés: 16% anual
- Garantía: un garante
- Seguro de desgravamen: obligatorio
- Renovación: aplica luego de haber cancelado por lo menos el 50% del capital

#### **Características de Microcréditos Hipotecarios**

- Monto mínimo: \$10.000 máximo \$20.000
- Forma de pago: mensual, bimensual, trimestral, semestral.
- Período de gracia: dependiendo del tipo de actividad
- Tasa de interés: 16% anual
- Garantía: hipotecaria
- Seguro de desgravamen: obligatorio
  
- Renovación: aplica luego de haber cancelado por lo menos el 50% del capital

**CREDITOS VIVIENDA:** son créditos destinados para la construcción, reparación o remodelación de la vivienda de los socios. Así como también

la adquisición de terrenos siempre y cuando sea para la construcción de vivienda propia.

#### **Características del crédito vivienda**

- Monto mínimo: \$10.000 máximo \$25.000
- Forma de pago: mensuales, sin período de gracia.
- Tasa de interés: 10,30% anual
- Garantía: hipotecaria
- Seguro de desgravamen: obligatorio
- Renovación: aplica luego de haber cancelado por lo menos el 50% del capital

#### **4.5. REQUISITOS PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS**

##### **CONSUMO:**

##### Requisitos crédito de consumo firmas:

- Solicitud de crédito
- Copias de cédulas y papeletas de votación del deudor, cónyuge y garantes a color.
- Roles de pago del deudor y/o cónyuge.
- Roles de pagos del garante y cónyuge, RISE, o declaraciones del RUC de los últimos tres meses de ser el caso.
- Copia de la última planilla de pago de servicios básicos, deudor y garante.

##### Requisitos crédito de consumo hipotecario:

- Solicitud de crédito
- Copias a color de cédulas y papeletas de votación del deudor y cónyuge.
- Roles de pago del deudor y/o cónyuge.
- Copia de la última planilla de pago de servicios básicos del deudor.



- Escritura original del bien a hipotecar.
- Certificado del Registro de la Propiedad del bien a hipotecar que se encuentre libre de todo gravamen con linderos.
- Pago del impuesto predial del bien a hipotecar.
- Avalúo del inmueble.

### **MICROCRÉDITOS:**

#### Requisitos de microcréditos firmas:

- Solicitud de crédito
- Copias a color de cédulas y papeletas de votación del deudor, cónyuge y garantes.
- Roles de pago del deudor y/o cónyuge, RISE, o declaraciones del RUC de los últimos tres meses de ser el caso.
- Roles de pagos del garante y cónyuge, RISE, o declaraciones del RUC de los últimos tres meses de ser el caso.
- Copia de la última planilla de pago de servicios básicos, deudor y garante.
- Copia de escritura y pago de impuesto predial actualizado, o respaldo de algún activo del deudor y garante, dependiendo el monto del crédito.

#### Requisitos de microcréditos hipotecarios:

- Solicitud de crédito
- Copias a color de cédulas y papeletas de votación del deudor y cónyuge.
- Roles de pago del deudor y/o cónyuge.
- Copia de la última planilla de pago de servicios básicos del deudor.
- Escritura original del bien a hipotecar.
- Certificado del Registro de la Propiedad del bien a hipotecar que se encuentre libre de todo gravamen con linderos.
- Pago del impuesto predial del bien a hipotecar.
- Avalúo del inmueble.

## **VIVIENDA:**

### Requisito Crédito Vivienda:

- Solicitud de crédito
- Copias a color de cédulas y papeletas de votación del deudor y cónyuge.
- Roles de pago del deudor y/o cónyuge.
- Copia de la última planilla de pago de servicios básicos del deudor.
- Escritura original del bien a hipotecar.
- Certificado del Registro de la Propiedad del bien a hipotecar que se encuentre libre de todo gravamen con linderos.
- Pago del impuesto predial del bien a hipotecar.
- Avalúo del inmueble.

## **2.2. POLITICAS GENERALES PARA COLOCACIONES**

### **a) Actualización Información**

El analista de crédito deberá mantener actualizada la base de datos de los clientes y/o socios, para que, al momento de que el socio decida tramitar un crédito, sea factible verificar la información del mismo.

### **b) Revisión de Estado de Solicitudes de crédito**

El jefe de crédito se encargará de revisar diariamente el estado en el que se encuentran las solicitudes de crédito receptadas, para agilizar el proceso de concesión de créditos y de esta manera brindar un servicio de calidad a nuestros socios.

### **c) Informes de Cartera**

Se deberá emitir informes de cartera en cuanto a los montos y número de créditos concedidos a los socios, con la finalidad de diversificar las cuentas que se encuentren en mora, y mantener un control del riesgo crediticio. En el informe deberá contener la calificación de los créditos, de acuerdo a la siguiente tabla:

CALIFICACION POR TIPO DE CREDITO						
Calificación Crédito		Período de morosidad				Provisión
		Microcréditos	Consumo	Comerciales	Vivienda	
Riesgo Normal	A	Hasta 15 días	Hasta 15 días	Hasta 30 días	Hasta 60 días	1%
Riesgo Potencial	B	De 16 a 45 días	De 16 a 45 días	De 31 a 90 días	De 61 a 180 días	5%
Deficientes	C	De 46 a 90 días	De 46 a 90 días	De 91 a 180 días	De 181 a 270 días	20%
Dudoso Recaudo	D	De 91 a 120 días	De 91 a 120 días	De 181 a 360 días	De 271 a 450 días	50%
Pérdida	E	Más de 120 días	Más de 120 días	Más de 360 días	Más de 450 días	100%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

**d) Monto límite de los Créditos**

El límite de crédito máximo no debe superar el 10% del patrimonio técnico de la institución. En el caso de que los miembros de los consejos, gerencia, los empleados, sus conyugues o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad; el cupo de crédito para el grupo no superará el 10%, ni el límite individual superior al 2% del patrimonio técnico de la institución.

**e) Montos máximos y mínimos de los créditos:**

Los montos máximos y mínimos serán establecidos de acuerdo a cada tipo de crédito, tomando en consideración lo siguiente:

- Resultado del análisis de la capacidad de pago del solicitante determinado en el flujo de ingresos y egresos.
- Tipo de Crédito.
- Destino del Crédito.
- Características propias y específicas de cada negocio o actividad económica.
- Nivel de endeudamiento del solicitante.
- Condiciones que ofrezca la competencia en el mercado.

**f) Niveles de Aprobación:**

Para la aprobación de pedidos, se tomara en cuenta los siguientes niveles de aprobación:



NIVELES DE APROBACION DE CREDITOS			
MONEDA		INTEGRANTES DE COMITE	NIVELES DE APROBACION
Hasta	3.000,00	Analista de Crédito	Nivel 1
Hasta	10.000,00	Analista de Crédito + Jefe de Crédito	Nivel 2
Hasta	20.000,00	Analista de Crédito + Jefe de Crédito+ Gerente	Nivel 3
Mas	20.000,00	Analista de Crédito+ Jefe de Crédito+ Gerente+ Consejo de Administración	Nivel 4

Elaborado por: Ma. Belén Jordán  
Fuente: COAC "La Floresta" Ltda.

### **OBSERVACIONES:**

- ✓ A los funcionarios que presenten su cartera atendida con un porcentaje de mora > a 5% durante 3 meses consecutivos se le suspenderá de su nivel de Aprobación.
- ✓ Las renovaciones, reestructuraciones y reprogramaciones son revisadas y aprobadas por los Niveles 3 y 4.
- ✓ Los créditos que se concedan a los miembros de los consejos, gerencia, los empleados, sus conyugues o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad. Serán revisadas y aprobadas por el Nivel 4.

### **g) Personas imposibilitadas a obtener créditos:**

No se podrá conceder créditos en los siguientes casos:

- Personas jurídicas extranjeras, excepto las nacionalizadas,
- Personas que se dediquen a actividades que sean o se presuman de índole delictivo y que en el plano legal impliquen una acción penal.
- Actividades políticas, como campañas de personas o partidos políticos.
- Personas impedidas legalmente de acuerdo a lo establecido en el Código Civil y más leyes conexas.
- Personas que registre algún valor castigado o pendiente de pago ya sea por obligaciones directas o indirectas.
- Financiar actividades que van en contra de la moral y las buenas costumbres.
- Financiar actividades que produzcan un fuerte impacto en perjuicio del medio ambiente.

**h) Garantías:**

Los créditos deberán contar con la firma de un garante que responda por la obligación, en caso que el deudor principal no lo haga. Los garantes, deberán reunir los mismos requisitos básicos que los sujetos de crédito y su capacidad y voluntad de pago, serán analizadas de manera similar como para el caso del titular de crédito. El garante no necesariamente deberá ser socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta Ltda., pero deberá contar con capacidad de pago y solvencia patrimonial suficiente para poder hacer frente, ante un eventual incumplimiento de la obligación que está avalando, además de las obligaciones propias.

**i) Documentos de Respaldo:**

Los documentos de respaldo del crédito, como pagarés deberán estar correctamente llenados y firmados con tinta azul por los deudores, garantes y conyugues de ser el caso. Una vez que el socio ha cancelado el crédito se tramitará a través del analista de crédito, la devolución del pagaré.

**j) Plazos de financiamiento:**

El comité de crédito determinará los plazos de financiamiento bajo los siguientes parámetros:

- Resultado del análisis de la capacidad de pago del solicitante determinado en el flujo de ingresos y egresos.
- Tipo de Crédito.
- Destino del Crédito.
- Características propias y específicas de cada negocio o actividad económica.
- Nivel de endeudamiento del solicitante.
- Condiciones que ofrezca la competencia en el mercado.

**k) Intereses por Mora:**

Los intereses por mora se cobrarán al socio por el incumplimiento de sus obligaciones dentro de los topes legales establecidos. El socio deberá pagar el interés moratorio desde el primer día de atraso. La tasa de mora será de 1.1 veces la tasa vigente de cada crédito al momento del vencimiento.

**l) Avisos de pre-vencimiento:**

El asesor de cobranzas se encargará de realizar llamadas telefónicas o enviar emails a los socios con dos días de anticipación notificando el pago de las cuotas del crédito previo su vencimiento. Se emitirá un



informe al Jefe de Crédito como medida de evidencia de los avisos realizados, se utilizará el siguiente formulario:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA FLORESTA LTDA.					
FORMULARIO 1					
Nº DE SOCIO	NOMBRE	Nº OPERACIÓN	VALOR	FECHA DE VENCIMIENTO	OBSERVACIONES

Elaborado por: Ma. Belén Jordán  
Fuente: COAC "La Floresta" Ltda.

**m) Notificación vencimiento del crédito:**

Al primer día de vencimiento del crédito se notificará al socio el pago inmediato de la cuota pendiente, para tal situación se enviará el siguiente comunicado:

**NOTIFICACIÓN**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"LA FLORESTA" LTDA.

AMBATO, a \_\_\_ de \_\_\_ del 20\_\_

Señor(a): \_\_\_\_\_ (SOCIO – GARANTE)

Dirección: \_\_\_\_\_

Estimado (a), Socio (a):

Le recordamos que el crédito que le entregamos en su oportunidad tiene \_\_\_ cuota vencida(s). En este sentido le estamos pidiendo de la forma más comedida se acerque a cumplir con su compromiso, ya que esta situación perjudica a la Institución y al garante que oportunamente le sirvió.

El saldo pendiente a cancelar por la(s) cuota(s) vencida(s) es de \_\_\_\_\_.  
Le recordamos que el incumplimiento en los pagos afecta su categoría de cliente Clase "A" no solo en nuestra institución, también en el sistema financiero nacional.

Por la atención que le dé a nuestra solicitud le quedamos totalmente agradecidos

Atentamente,

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

#### **4.6. PROCEDIMIENTOS DE COLOCACIONES**

A continuación se describe los pasos básicos que se deben seguir para la concesión de créditos. El orden de los pasos, describen las actividades de forma generalizada.

##### **4.6.1. CONCESIÓN DE CRÉDITOS**

Responsable principal: Analista de Crédito

Responsables Alternativos: Jefe de Crédito y Gerente General

Procedimiento:

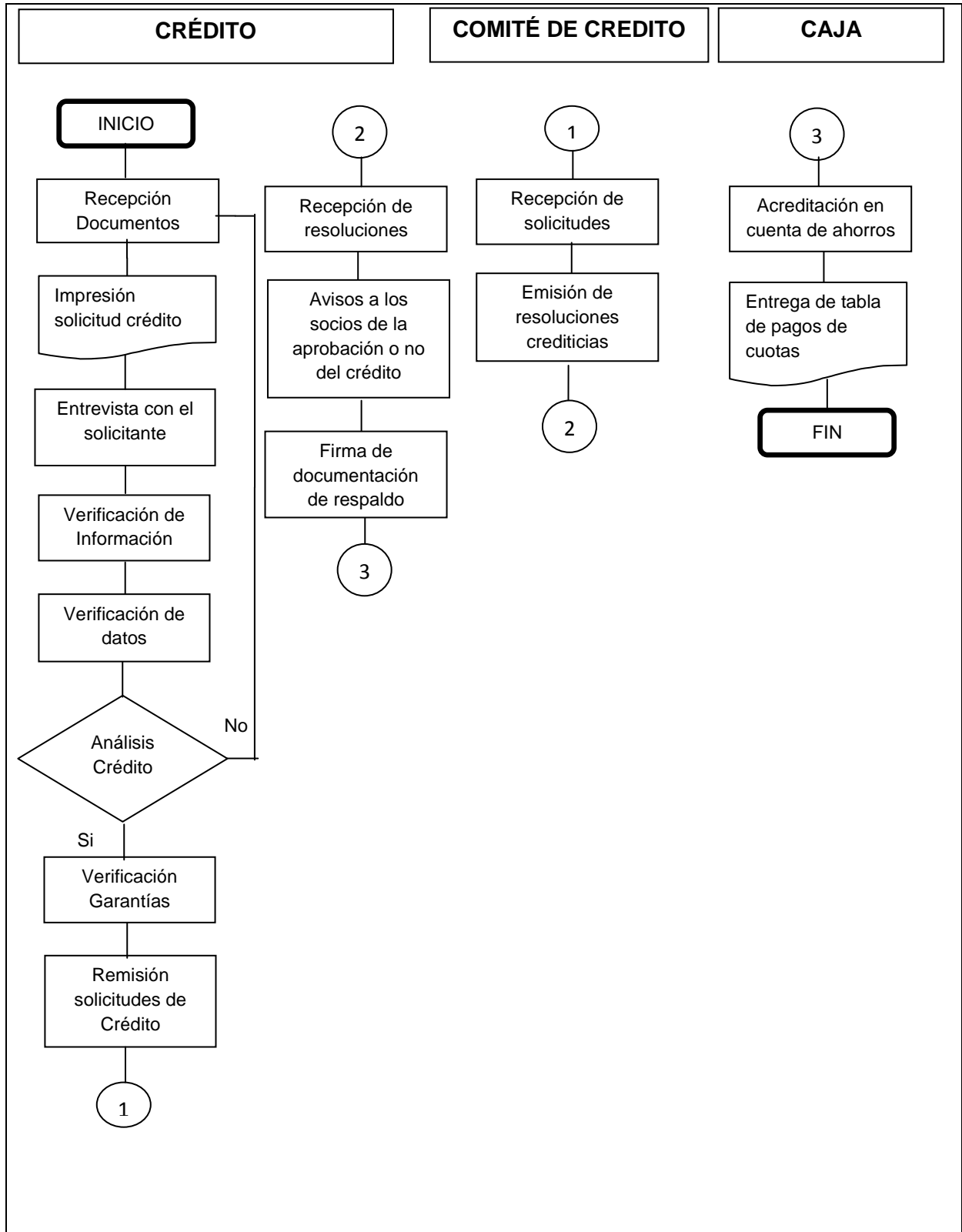
- a) Recepción de documentos:** El analista de crédito receptorá la documentación del socio dependiendo del crédito que solicite y que cumpla con los requisitos pertinentes.
- b) Entrevista con el solicitante:** Esta entrevista personal permite validar la información del socio, en donde se establece una relación con el solicitante, aquí se puede conocer: el destino del crédito, identificar la fuente de ingresos, para de esta forma poder asesorarlo correctamente.
- c) Impresión de la solicitud de crédito:** El socio deberá llenar la solicitud de crédito.
- d) Verificación de información:** El analista de crédito revisará que la solicitud de crédito y los documentos presentados sean correctos.
- e) Verificación de datos:** Se verificará los datos del socio y garante, direcciones domiciliarias, buró crediticio, función judicial para comprobar que el socio y el garante no tenga ningún problema para poder cumplir con la obligación contraída.
- f) Análisis del crédito:** La solicitud de crédito es analizada por el Comité de Crédito según sea el caso; en donde se toma en consideración los siguientes indicadores:
  - Capacidad de Pago
  - Estabilidad de residencia.



- Estabilidad laboral o experiencia profesional.
  - Experiencia crediticia con la Cooperativa.
  - Referencia de créditos comerciales o de otras instituciones financieras.
  - Referencia de movimientos de cuentas corrientes o de ahorros, si las tuviere.
  - Referencias de tarjetas de crédito, si las tuviere.
  - Referencias de tipo personal.
- g) Verificación de garantías:** Las garantías presentadas serán analizadas de la misma manera que el socio, en todos los aspectos.
- h) Remisión de las solicitudes:** Toda transacción crediticia, deberá enviarse con su evaluación técnica y observaciones al Comité de crédito y este a su vez aprobará o negará con sus comentarios de sustentación.
- i) Resolución Crediticia:** En cualquiera de los niveles resolutivos, se emitirá una resolución que contenga todos los elementos de crédito y la firma de quien aprueba, esta servirá a la parte operativa que procesa el desembolso, como autorización para proceder conforme a la resolución.
- j) Firma de documentos de respaldo:** El socio deberá firmar el pagaré que garantiza la obligación del pago,
- k) Acreditación del crédito:** Acreditar en la cuenta de ahorros el monto del crédito.
- l) Impresión de documentos:** Imprimir la tabla de pagos y formas de pago a realizarse mensualmente.



**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITO**





#### **4.6.2. COBRANZA**

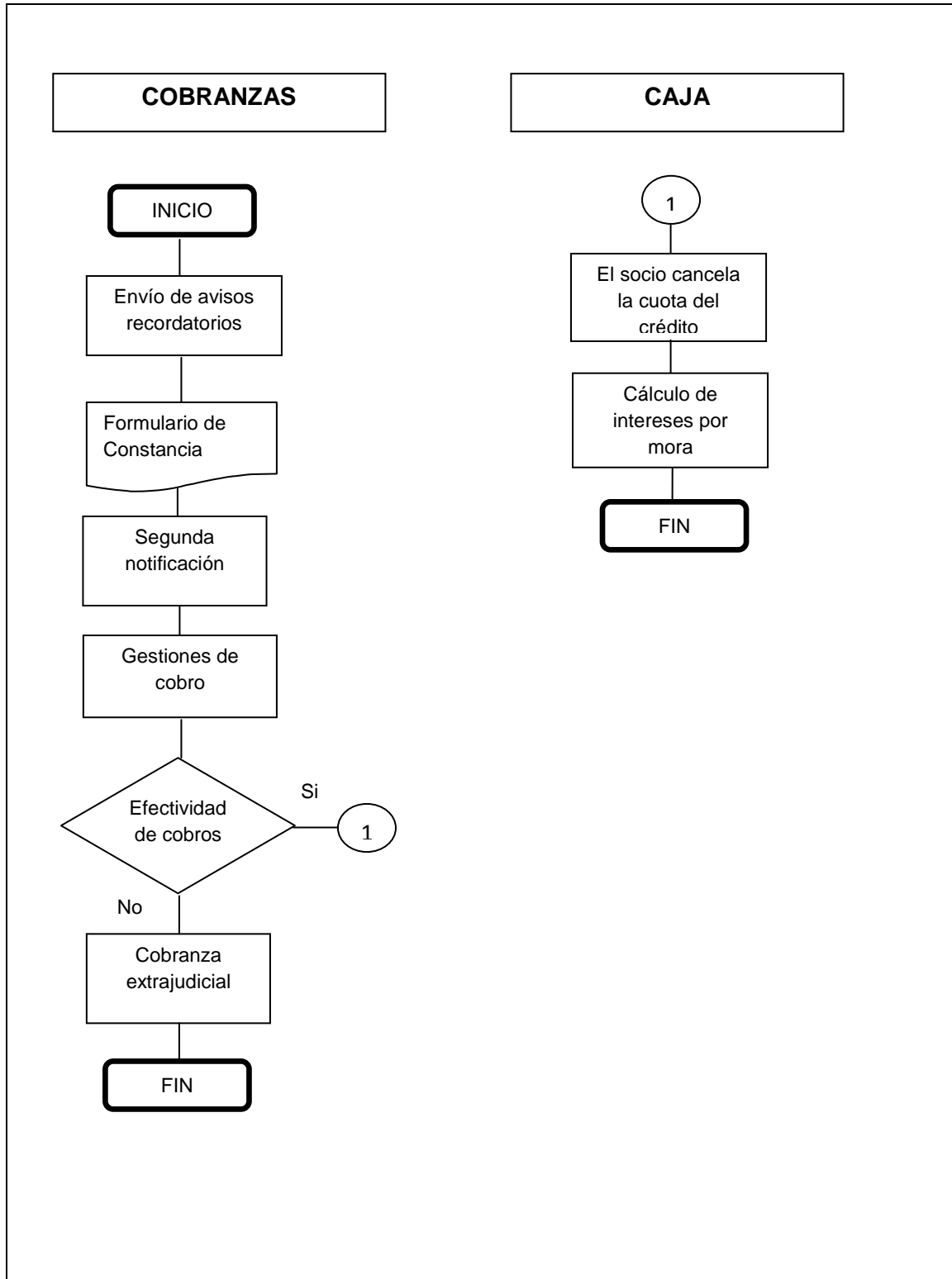
Responsable principal: Jefe de Crédito

Responsables Alternativos: Gerente General y Comité de Crédito

Procedimiento:

- a) **Envío de avisos:** Se debe enviar avisos recordatorios a los créditos que están próximos a vencerse, más o menos con tres o dos días de anticipación.
- b) **Formulario de Constancia:** Se llevará una constatación de los avisos realizados, de acuerdo, a las políticas antes establecidas.
- c) **Segunda Notificación:** La segunda notificación se enviará por escrito, cuando ha transcurrido 1 día de vencimiento del crédito.
- d) **Gestiones de Cobro:** Delegar a cobradores para mantener una cartera sana, y disminuir riesgos.
- e) **Efectividad de cobros:** Si la gestión de los cobradores es efectiva, los socios se acercaran a las oficinas a cancelar la cuota pendiente, caso contrario se requerirá acciones más rigurosas.
- f) **Cobranza extrajudicial:** En caso de que el socio continúe retrasado en sus pagos, se tomarán medidas judiciales para el cobro de la deuda.

### FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBRANZAS



## Bibliografía

- Almeida, A. (2009). *Estudio de Métodos y medición de trabajos*. Esmeraldas: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.
- Amat, J., & Amat, O. (1987). *Contabilidad para Cooperativas*. Perú : Ediciones Ceac S.A.
- Arenas, P., & Alonso, M. (2008). *Introducción a la Auditoría Financiera*. España: Interamericana S.A.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Publicaciones D.F. Pearson.
- Bernard, Y., & Colli, J. (2007). *Diccionario Económico y Financiero* . Madrid: Editions du Seuil.
- Bernstein, L. (1996). *Análisis de Estados Financieros*. Barcelona: Times Mirror de España S.A.
- Besley, S., & Brigham, E. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera, 14a Edición*. Florida: Cengage Learning.
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzáles, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Concepto, enfoques, modelos y sistemas*. España: Pearson Educación S.A.
- Cardozo, H. (2005). *Contabilidad de Entidades de Economía Solidaria*. Colombia: Editorial Kimpress Ltda.
- Carvajal, L. (1998). *Diccionario Internacional de Cooperativismo y del Sector Solidario*. Colombia: Talleres Fundación Faid.
- Córdova, G. (2003). *Diccionario Contable y mas*. Madrid: Corporación Edi Ábaco Cia. Ltda.
- Cuellar, G. (2009). *Clasificación Auditoría*. Colombia.
- Dávalos, N. (2008). *Enciclopedia Básica de Administración*. Quito: Diemerino Editores.
- Domínguez, M. (2010). *Estudio y Evaluación de Control Interno- Normas y Procedimientos de Auditoría*. Mexico: Wordcolor.
- Gitman, L. (2007). *Principios de la Administtración Financiera*. Mexico: Pearson Educación.

- Lawrence, C. (1983). *Administración Financiera*. Bogotá: McGraw Hill Latinoamericana.
- Meigs, o. (2000). *La base para las decisiones gerenciales*. Colombia: Editorial Emma Ariza Herrera, pag. 709.
- Mendiluce, F. (2001). *Diccionario de conceptos económicos y financieros*. Santiago de Chile: Editorial Andres Bello.
- Montuenga, A., & Fernandez, A. (1987). *Contabilidad General I*. Madrid: Equipo Cultural.
- Muñoz, C. (1998). *Cómo Elaborar y Asesorar una investigación de Tesis*. México: Prentice Hall .
- Ramirez, J. (2004). *Contabilidad Bancaria*. España: McGraw Interamericana España.
- Rodriguez, A. (2007). *Manual de Contabilidad Bancaria*. Madrid: Ediciones Macchi.
- Rosenberg, J. (1996). *Diccionario de Administración y Finanzas*. España: Oceano Grupo Editorial.
- Schroeder, R., & Goldstein, S. (2008). *Administración de Operaciones, Quinta edición*. México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Spiegel, M. (2010). *Teoría y problemas de probabilidad y estadística*. México: McGraw-Hill, Serie Shawn 3era Edición.
- Zamora, E. (2011). *Manual de Procedimientos* . Ambato: UTA.
- Zapata, P. (2011). *Contabilidad General*. Colombia: McGraw Hill Interamericana.

# ANEXOS

## ANEXO 1



### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

**NUMERO RUC:** 1891714633001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA FLORESTA LTDA  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION:** ORTIZ REYES HUGO ELIECER  
**CONTADOR:** JIJON JIJON NANCY DEL PILAR

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 16/09/2004      **FEC. CONSTITUCION:** 16/09/2004  
**FEC. INSCRIPCION:** 20/10/2004      **FECHA DE ACTUALIZACION:** 09/05/2008

#### ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

#### DIRECCION PRINCIPAL:

Provincia: TUNGURAHUA    Canton: AMBATO    Parroquia: PICAIGUA    Barrio: LA FLORESTA    Calle: PRINCIPAL  
Número: 5/N    Edificio: QUINTA LOS ROSALES    Referencia ubicación: A MEDIA CUADRA DEL COMPLEJO DEPORTIVO  
Teléfono Trabajo: 032762018    Teléfono Trabajo: 032762219

#### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

\* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS

\* ANEXO RELACION DEPENDENCIA

\* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES

DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE

DECLARACION MENSUAL DE IVA



#### Declaración Informativa de Impuesto a la Renta

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABERTOS:	1
JURISDICCION:	REGIONAL CENTRO II TUNGURAHUA	CERRADOS:	0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LPLA020497    Lugar de emisión: AMBATO, BOLIVAR 1560    Fecha y hora: 18/05/2008

## ANEXO 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CUESTIONARIO DE ENCUESTA



**DIRIGIDO A:** Área de Gerencia, administrativo-financiero y negocios.

**OBJETIVO:** Obtener información sobre los procesos de captaciones y colocaciones para optimizar los procedimientos de la cooperativa que permitan incrementar los excedentes de la misma.

**MOTIVACIÓN:** Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa y confiable, que será de uso oficial y de máxima confidencialidad.

**INSTRUCCIONES:** Seleccione la respuesta adecuada a su modo de pensar o su opinión según el caso. Procure ser lo más objetivo y veraz.

1. **¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones por parte de la cooperativa acerca de las políticas y procedimientos en captaciones y colocaciones?**

- a) Periódica (1 vez al mes)   
b) Ocasional   
c) Nunca

2. **¿Las políticas implantadas para captaciones y colocaciones son difundidas a las áreas involucradas?**

- a) SI  b) NO

3. **¿A través de qué medio se informa de la gama productos que oferta la cooperativa a sus clientes?**

- a) Vía Telefónica   
b) Vía Internet   
c) Volantes   
d) Visitas Domiciliarias   
e) Ninguno

4. **¿Cuáles son los montos de crédito que usualmente se otorgan?**

- a) Menos de \$2000   
b) Entre \$2000 a \$6000   
c) Entre \$6001 a \$10000   
d) Entre \$10001 a \$20000   
e) Más de \$20000

5. ¿Cuál es el tiempo aproximado en la aprobación de un crédito?

- a) Dentro de 3 días
- b) Una semana
- c) Más de una semana

6. ¿Cuál es el tiempo aproximado en la apertura de cuentas de ahorro?

- a) Un día
- b) Menos de dos días
- c) Más de dos días

7. ¿Ha recibido alguna queja por parte de los clientes?

- a) SI
- b) NO

8. ¿Con qué frecuencia se actualiza la información de las cuentas habientes?

- a) Semestral
- b) Anual
- c) Nunca

9. ¿Se realizan reportes de evolución en las cuentas de ahorro y crédito?

- a) SI
- b) NO

10. ¿Se han diseñado flujogramas para los procesos de captaciones y colocaciones?

- a) SI
- b) NO

11. ¿Considera usted que se debe perfeccionar los procesos de captaciones y colocaciones?

- a) SI
- b) NO

12. ¿Con qué frecuencia se realiza una matriz de riesgos en la cooperativa?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual
- e) Nunca



**13. ¿Cada qué período se verifica el cumplimiento de los procesos?**

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual
- e) Nunca

**14. ¿Considera usted que al optimizar los procesos de captaciones y colocaciones incrementaría los excedentes de la cooperativa?**

- a) SI
- b) NO

**15. ¿En el tiempo que lleva laborando en la cooperativa, alguna vez ha recibido motivaciones en su área de trabajo?**

- a) SI
- b) NO

**¡Gracias por su colaboración!**