



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

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de**  
**Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**

**TEMA: AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE**  
**RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA Y SU**  
**INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE**  
**COMERCIO DE AMBATO".**

**Autor:** Fernanda Mayorga

**Tutor:** Mg. Eduardo Paredes

**AMBATO – ECUADOR**

**2014**

## APROBACIÓN TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación referente al tema: "AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO", efectuado por la Señorita Fernanda Mayorga, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato (UTA), considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a evaluación de jurado examinador que el consejo de tesis designe.

Ambato,



---

Mg. Eduardo Paredes

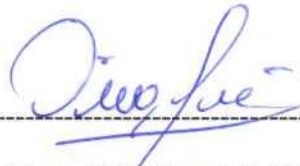
**Tutor del Trabajo de Investigación**

## APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos miembros del tribunal de grado, una vez revisado, aprueban el informe de investigación, sobre el tema "AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO" del estudiante de pregrado en Ing. En Contabilidad y Auditoria , Mayorga Tayo Fernanda Elizabeth mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por el centro de estudio de Pregrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoria de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 03 de Junio del 2014

Para constancia firma



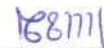
Presidente del Tribunal de Defensa

Econ. Diego Proaño



Miembro del Tribunal

Mg. Jorge Ramos



Miembro del Tribunal

Dra. Cecilia Toscano

## AUTORÍA

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: “AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO”, nos corresponde exclusivamente a: Fernanda Mayorga, autora y del Mg. Eduardo Paredes, Tutor del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 05 de Junio del 2014



---

Fernanda Mayorga

**Autora**



---

Mg. Eduardo Paredes

**Tutor de Trabajo de Investigación**

## **DEDICATORIA**

A Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría.

A mi padre, porque gracias a él sé que la responsabilidad se la debe vivir como un compromiso de dedicación y esfuerzo.

A mi madre, cuyo vivir me ha mostrado que en el camino hacia la meta se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedo

Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado, para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento con todo mi cariño está tesis se las dedico a ustedes

*Fernanda Mayorga*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios quien me ha guiado y me ha dado la fortaleza de seguir adelante.

A los catedráticos de la Universidad Técnica de Ambato por quienes he llegado a obtener los conocimientos necesarios para poder desarrollar la tesis,

A la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato Ltda., que me abrió las puertas y me brindo la información necesaria para poder llevar a cabo este proyecto.

A todos ustedes les dedico este trabajo de tesis, por confiar en mí y darme la oportunidad de culminar esta etapa en mi vida.

*Fernanda Mayorga*

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>PORTADA</b> .....	<b>i</b>
<b>APROBACIÓN TUTOR</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	<b>ii</b>
<b>AUTORÍA</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xv</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>xvi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico .....	8
1.2.3 Prognosis .....	9
1.2.4 Formulación del Problema .....	10
1.2.5 Preguntas Directrices .....	10
1.2.6 Delimitación del Objeto de la Investigación .....	10

1.3	JUSTIFICACIÓN .....	11
1.4	OBJETIVOS .....	11
1.4.1	Objetivo General .....	11
1.4.2	Objetivos Específicos.....	12
<b>CAPITULO II .....</b>		<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>		<b>13</b>
2.1	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	13
2.2	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	16
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	17
2.4	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	20
2.4.1	Gráficos de Inclusión interrelacionados.....	20
2.4.2	Marco conceptual Variable Dependiente.....	37
2.5	HIPÓTESIS.....	48
2.6	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	48
<b>CAPITULO III.....</b>		<b>49</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>		<b>49</b>
3.1.	ENFOQUE .....	49
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.3.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	51
3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	52
3.5.1.	Operacionalización de la Variable Independiente.....	52
3.5.2.	Operacionalización de la Variable Dependiente .....	53
3.6.	TECNICAS E INSTRUMENTOS.....	54
3.6.5	Definición del Plan de Recolección .....	56
3.7	Procesamiento y análisis. ....	57



<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>59</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>59</b>
4.1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS RESPONSABLES DEL PROCESO DE COBRANZAS. ....	60
4.2. VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	83
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>86</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>86</b>
5.1. CONCLUSIONES .....	86
5.2. RECOMENDACIONES .....	87
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>88</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>88</b>
6.1. DATOS INFORMATIVOS .....	88
6.1.1. Título .....	88
6.1.2. Institución Ejecutora.....	88
6.1.3. Beneficiarios.....	89
6.1.4. Ubicación.....	89
6.1.5. Equipo Técnico.....	89
6.2. ANTECEDENTES.....	89
6.3. JUSTIFICACIÓN .....	90
6.4. OBJETIVOS .....	90
6.4.1. Objetivo General .....	90
6.4.2. Objetivos Específicos .....	91
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	91
6.5.1. Política.....	91
6.5.2. Socio - Cultural .....	91
6.5.3. Organizacional.....	92

6.5.4.	Política Ambiental .....	92
6.5.5.	Ámbito Económico – Financiero.....	92
6.5.6.	Legal.....	92
6.6.	FUNDAMENTACIÓN.....	92
6.6.1.	Concepto.....	92
6.6.2.	Procedimientos .....	95
6.6.3.	Objetivos de la Auditoría de Gestión .....	96
6.6.4.	Alcance de las actividades.....	97
6.7.	MODELO OPERATIVO .....	100
	Conocimiento Preliminar .....	105
	Etapa Contractual.....	141
	Etapa I. Conocimiento Preliminar.....	148
	Etapa II. Planificación.....	162
	Etapa III. Ejecución.....	174
	Etapa IV. Comunicación de Resultados.....	200
	Informe de Auditoría de Gestión - INF.....	200
	Etapa V. Seguimiento.....	208
	Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones CR.....	208
	FICHA DE SEGUIMIENTO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	211
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>212</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>213</b>
	<b>LINKOGRAFÍA.....</b>	<b>215</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dinámica del Registro Contable de la Cartera Vencida .....	35
Tabla 2. Población.....	51
Tabla 3.Operacionalización de la Variable Independiente .....	52
Tabla 4.Operacionalización de la Variable Dependiente.....	53
Tabla 5. Definición del Plan de Recolección .....	56
Tabla 6. Facilidad de los procesos de cobranzas por el Manual de Crédito de la COAC.....	60
Tabla 7. Calificación del Nivel de cumplimiento de los Procesos de Cobranza.....	62
Tabla 8. Frecuencia de la capacitación sobre los Procesos de Cobranza.....	64
Tabla 9. Principal causa para que se inicie el proceso de recuperación de cartera vencida .....	66
Tabla 10. N° de avisos de mora en el pago .....	68
Tabla 11. Herramientas Utilizadas para el cobro de Cartera Vencida .....	69
Tabla 12. Frecuencia con la que se realizan la recuperación de cartera vencida.....	71
Tabla 13. Nivel de la cartera vencida.....	72
Tabla 14. Afectación rentabilidad por los procesos de cobranza de cartera vencida.....	73
Tabla 15. Nivel de Gastos de los procesos de cobranza .....	74
Tabla 16. Principales Gastos por los procesos de recuperación de cartera vencida .....	75
Tabla 17. Herramientas para el control de la Eficiencia de los procesos de recuperación de cartera .....	77
Tabla 18. Principales Problemas en la recuperación de la Cartera vencida.....	79
Tabla 19. Reformulación de las políticas y procedimientos de crédito y cobranza.....	81

Tabla 20. Datos básicos de un cliente para realizar el proceso de recuperación de cartera.....	82
Tabla 21. Pregunta 1 - Hipótesis $H_0$ .....	83
Tabla 22. Pregunta 9 - $H_1$ .....	83
Tabla 23. Tabla de Frecuencias Observadas .....	83
Tabla 24. Tabla de Frecuencias Teóricas .....	84
Tabla 25. Cálculo de $X^2$ .....	84
Tabla 31. Modelo Operativo .....	100
Tabla 32. Boletines Financieros SBS - COAC Cámara de Comercio de Ambato.....	193
Tabla 33. Evaluación de la Implementación de la Propuesta.....	211

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Árbol de Problemas.....	8
Gráfico 2. Categorías Fundamentales .....	20
Gráfico 3. Variable Independiente .....	21
Gráfico 4. Variable Dependiente.....	22
Gráfico 5. Facilidad de los procesos de cobranzas por el Manual de Crédito de la COAC.....	60
Gráfico 6. Calificación del Nivel de cumplimiento de los Procesos de Cobranza .....	62
Gráfico 7. Frecuencia de la capacitación sobre los Procesos de Cobranza.....	64
Gráfico 8. Principal causa para que se inicie el proceso de recuperación de cartera vencida .....	66
Gráfico 9. N° de avisos de mora en el pago.....	68
Gráfico 10. Herramientas Utilizadas para el cobro de Cartera Vencida.....	69
Gráfico 11. Frecuencia con la que se realizan la recuperación de cartera vencida .....	71
Gráfico 12. Nivel de la cartera vencida.....	72
Gráfico 13. Afectación rentabilidad por los procesos de cobranza de cartera vencida .....	73
Gráfico 14. Nivel de Gastos de los procesos de cobranza .....	74
Gráfico 15. Herramientas para el control de la Eficiencia de los procesos de recuperación de cartera. ....	77
Gráfico 16. Reformulación de las políticas y procedimientos de crédito y cobranza .....	81

Gráfico 17. Datos básicos de un cliente para realizar el proceso de recuperación de cartera .....	82
Gráfico 18. Chi Cuadrado .....	85

## **RESUMEN**

El presente proyecto de investigación tiene como propósito verificar como el proceso de recuperación de cartera vencida incide en la rentabilidad de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato con la finalidad de proponer alternativas de solución, evaluando los procedimientos que se realizan para detectar errores e incumplimientos que se realicen en los mismos, es importante que a través de la Auditoría de Gestión a la cartera de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito se aporte seguridad en la gestión empresarial, mediante la prevención de riesgos en colocación y recuperación de la cartera de crédito, dando lugar a una fiabilidad en los procesos crediticios y en la información financiera.

El negocio financiero está expuesto a shocks económicos, de origen externo e interno: La relación depósitos sobre capital muy elevada, la incertidumbre en el cobro de los créditos, los activos de menor liquidez que los pasivos, el riesgo cambiario, son elementos que hacen al sistema financiero particularmente vulnerable

## **SUMMARY**

The present research project takes as an intention to verify like the process of recovery of defeated portfolio affects in the profitability of the Cooperative Chamber of Commerce of Ambato for the purpose of proposing solution alternatives, evaluating the procedures that are realized to detect errors and nonperformance's that are realized in the same ones, it is important that across(through) the Gestational audit to the credit portfolio of the Cooperative of Saving and Credit safety is contributed in the managerial management, by means of the risks prevention in laying and recovery of the credit portfolio, giving place to a reliability in the credit processes and in the financial information.

The financial business is exhibited to shocks economic(economical), of external and internal origin: The relation deposits on the very high capital, the suspense in the cashing of the credits, the assets of less liquidity that the debits, the exchange risk, are elements that do to the particularly vulnerable financial system



## INTRODUCCIÓN

Al considerarse al crédito como un proceso dinámico y continuo debe regirse bajo ciertos principios, basados en el objetivo del desarrollo económico financiero y comercial de la cooperativa. Su efectividad y dinamismo dependerá de cómo estos principios puedan actuar efectivamente en el incremento de la actividad comercial.

El sistema de créditos es susceptible de ser amenazado por elementos que premeditadamente puedan hacer un uso indebido de sus beneficios, tanto dentro como fuera de la organización. Por ello es imperativa la función de auditorías periódicas de la gestión de créditos.

El área de crédito y cobranza de una empresa es una pieza clave dentro de una organización. Antes de la concesión de una operación, el área de crédito debe decidir a quién, hasta que monto y a qué plazo otorgarle, y después de la concesión el área de cobranza ve que los plazos de pago se cumplan y cuando no toma medidas para procurar el pago lo antes posible. Esto viene a estar directamente relacionado con los ingresos de la cooperativa y con su capital de trabajo, y se refleja en su salud financiera.

Es por esto que toda cooperativa necesita evaluar la gestión de las operaciones de crédito por parte de los departamentos encargados y más aun de la cartera vencida. Cada cooperativa tiene diferentes políticas y procedimientos, pero todas se enfrentan, en cierta medida, a los mismos problemas: que los clientes paguen tarde, que sus clientes no paguen, que un cliente quiebre, el concederle un crédito a un cliente que está a punto de alcanzar su límite de crédito, la resolución internas de las reclamaciones o disputas de los clientes, a que clientes contactar y como dentro del universo de clientes con pagos retrasados, etc.

La investigación realizada tiene la siguiente estructura:

**CAPITULO I:** Contempla el desarrollo del planteamiento del problema, contextualización, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes, delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivo general y específicos.

**CAPITULO II:** Incluye los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis y señalamiento de variable.

**CAPITULO III:** De acuerdo con el enfoque epistemológico se describe la modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de variables, el plan de recolección de información y procesamiento de la información.

**CAPITULO IV:** Se detalla el análisis de los resultados de las encuestas, entrevistas y observaciones, la interpretación de datos y verificación de hipótesis.

**CAPITULO V:** Se sintetizan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones pertinentes.

**CAPITULO VI:** La propuesta está desarrollada en los siguientes aspectos: datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, administración y previsión de la evaluación.

El compromiso de la investigadora es de ayudar a incrementar la rentabilidad de la COAC Cámara de Comercio de Ambato mediante soluciones que se dé acorde al proceso de recuperación de cartera vencida.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Auditoria de gestión al proceso de recuperación de cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cámara de Comercio de Ambato"

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **Macro**

Las crisis de las instituciones financieras son un fenómeno común en todo el mundo. En todos estos casos, y especialmente en los países en desarrollo, las crisis trajeron grandes pérdidas de rentabilidad y graves restricciones en la provisión de crédito para la inversión y el comercio. Para superar este problema, los gobiernos han tenido que gastar un porcentaje muy alto de su presupuesto.

El negocio financiero está expuesto a shocks económicos, de origen externo e interno: La relación depósitos sobre capital muy elevada, la incertidumbre en el cobro de los créditos, los activos de menor liquidez que los pasivos, el riesgo cambiario, son elementos que hacen al sistema financiero particularmente vulnerable. (Franco, 2011). Este delicado equilibrio puede desestabilizarse si no se cumplen adecuadamente los procesos institucionales de cobranza y no se implantan reglas prudenciales de gestión y auditoría.

En muchos casos, los problemas de una institución financiera son provocados por deficiencias en su propia estrategia o por fallas operacionales. Es discutible hasta qué grado también debe considerarse a los organismos supervisores como responsables por permitir se mantengan estrategias inadecuadas. Con frecuencia

sólo se conoce, si éstas últimas son buenas o desastrosas hasta después de aplicarlas, y, en una economía de mercado es cuestionable hasta qué punto deben intervenir los supervisores. Una de las fallas operacionales más comunes es el incumplimiento de procesos que deriva en la toma de acciones no autorizadas, asociadas con una falla en los controles internos del cumplimiento de procesos.

Este último es un elemento de preocupación cada vez mayor de pérdida de la rentabilidad de la institución financiera (ya sea directamente o en agencias) o de quiebra total. En los incidentes de Barings, Jardine Fleming, Morgan Grenfell y Daiwaun sólo individuo aventurero parece ser el responsable de las pérdidas. Otro ejemplo de este peligro se tiene con la información suministrada en 1996, por la Corporación Sumitomo, de pérdidas en la región por 3 mil millones de dólares en el mercado del cobre, y que aparentemente fueron provocadas por sólo un corredor bursátil. Aunque la Corporación Sumitomo no es una institución financiera, pudo haber repercusiones en instituciones financieras. (Latter, 1997).

En la mayoría de los países que padecieron crisis financieras, los índices de cartera vencida presentaron valores elevados en comparación con periodos precedentes. Dado que en distintos países la cartera vencida se define de manera diferente, resulta complicado realizar una comparación internacional. Por ejemplo, la mayor parte de los países latinoamericanos definen a la cartera vencida como la proporción de las pérdidas en reservas por préstamos incobrables con respecto al total de préstamos. Chile, Argentina y México, después de iniciadas las crisis bancarias, buscaron mejorar sus sistemas de contabilidad con criterios más apegados a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en los Estados Unidos (USGAAP, por sus siglas en inglés). (Amieva Huerta & Urriza González, 2000)

## **Meso**

El nivel total de endeudamiento de los ecuatorianos con el sistema financiero supera los ingresos que prevé tener el Estado en el presente año. Según el Banco Central, con corte al 15 de febrero, el crédito financiero de la gente es de 24 mil 251 millones de dólares, mientras que el presupuesto general del Estado es de 28

mil 466 millones de dólares, de los cuales constan como financiados (que el Estado tiene la seguridad de recibir) 23 mil 716 millones de dólares. (EL Mercurio, 2013)

A los bancos privados el ecuatoriano le debe 16 mil 717 millones de dólares, aunque existe una cartera vencida (monto que se encuentra en mora de pagos) relativamente baja de 663 millones de dólares. A las cooperativas la gente del país le debe tres mil 252 millones de dólares y la cartera vencida es alta, son dos mil 902 millones de dólares. (EL Mercurio, 2013)

Al respecto, Floresmilo Alvear, gerente de la Cooperativa JEP, comenta que el endeudamiento es mayor en bienes de consumo para adquirir casas y autos. Sin embargo, revela que cuando evalúan que una persona registra un nivel elevado de sobreendeudamiento ya no le conceden más créditos. (EL Mercurio, 2013)

A su criterio, lo que más ha incidido en el alto reporte de endeudamiento de muchas personas es lo referente a las tarjetas de crédito; en fechas anteriores hubo bastante liquidez en el sistema financiero, lo que hizo que la gente se endeudara en una y otra cosa, entre eso, en las tarjetas de crédito, dice. (EL Mercurio, 2013)

Precisamente, de acuerdo al Banco Central, el Crédito por Tarjetas de Crédito representan en el país 203 millones de dólares, y su cartera vencida, 41 millones de dólares. Con el Banco Nacional de Fomento (BNF) nivel de endeudamiento: mil 054 millones de dólares y cartera vencida: 148 millones de dólares; con las sociedades financieras: mil 322 millones de dólares y cartera vencida 134 millones de dólares. En el caso de las mutualistas, las deudas de las personas suman 356 millones de dólares en el país y por cartera vencida, 17 millones de dólares. Del Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) 196 millones de dólares y cartera vencida por 46 millones de dólares. Con la Corporación Financiera Nacional (CFN) es un mil 111 millones de dólares, y una cartera vencida por 89 millones de dólares. (EL Mercurio, 2013)

Estas cifras pueden desencadenar crisis en instituciones financieras como el reciente cierre del Banco. Territorial. La gigante cartera vencida y la falta de

ingresos provocaron la quiebra del banco Territorial. Según expertos financieros, la baja rentabilidad de la institución no pudo respaldar los miles de créditos otorgados a los clientes considerados de alto riesgo. Para que el sistema financiero goce de buena salud es necesario un adecuado control de la cartera vencida, es decir, del cobro estricto a los deudores, pero el banco Territorial tenía niveles alarmantes.

Las cifras de la Superintendencia de Bancos muestran además que la entidad era la que menos ganaba en el año. Con esos resultados el cierre era inminente. Las autoridades confirmaron que el Territorial tenía plazo hasta el 16 de abril para regularizar su situación. El banco fue suspendido por presentar problemas de liquidez, al no manejar dinero fresco para las operaciones, e insolvencia por no generar ingresos para respaldar los depósitos. (ECUAVISA, 2013)

## **Micro**

En la Provincia de Tungurahua, la crisis que ocurrió a nivel nacional, se replicó de manera automática, generando una creación desmedida de entidades financieras, sin que en todos los casos tuvieran las condiciones necesarias para atender las necesidades financieras de la comunidad local. (Pazmiño, 2011).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., lleva como cooperativa instaurada 26 años, la misma que goza de un importante prestigio, distinguiéndose en la ciudad de Ambato, donde se encuentra la sede principal del Centro Financiero de Negocios; sirviendo a más de 40,000 socios y ofreciendo productos y servicios financieros de la más alta calidad. Destacando a su plana gerencial de trayectoria probada en el sector micro financiero. (Méndez, 2011)

Tomando en cuenta que es una entidad recientemente regulada bajo normativas, y que ha tenido que priorizar ciertos cumplimientos para adaptar sus indicadores a los requeridos por el órgano de control. Bajo tales antecedentes, en relación a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato adoptó una nueva Estructura de Gobierno,

reglamentada por el ente de control, el cual le permitirá el logro de la misión y objetivos institucionales, en un ambiente de ética y con un enfoque a la previsión y administración de riesgos integrales. (Méndez, 2011)

El principal componente del activo, al cierre de diciembre de 2010, fue la cartera de créditos, misma que ascendió a un monto por US\$ 35.59 millones, registrando un incremento de 26.14% en relación a similar período de 2009 (US\$ 28.21 millones), este crecimiento se dio por el incremento en la cartera de créditos de vivienda por vencer en 45.84% y la cartera de créditos para la microempresa por vencer en 30.40%. Mientras que la cartera de créditos comercial por vencer disminuye en 68.75% en relación a diciembre de 2009. La cartera de créditos neta se encuentra compuesta en un 58.75% de cartera por vencer para la microempresa, 30.05% de cartera por vencer de consumo y 11.20% de cartera por vencer de vivienda. Es importante indicar que la cartera de créditos vencida que presenta la cooperativa descendió a US\$ 0.32 millones en diciembre de 2010, siendo inferior en 3.01% a lo manifestado en diciembre de 2009. (Méndez, 2011)

## 1.2.2 Análisis Crítico

### 1.2.2.1 Árbol de Problemas

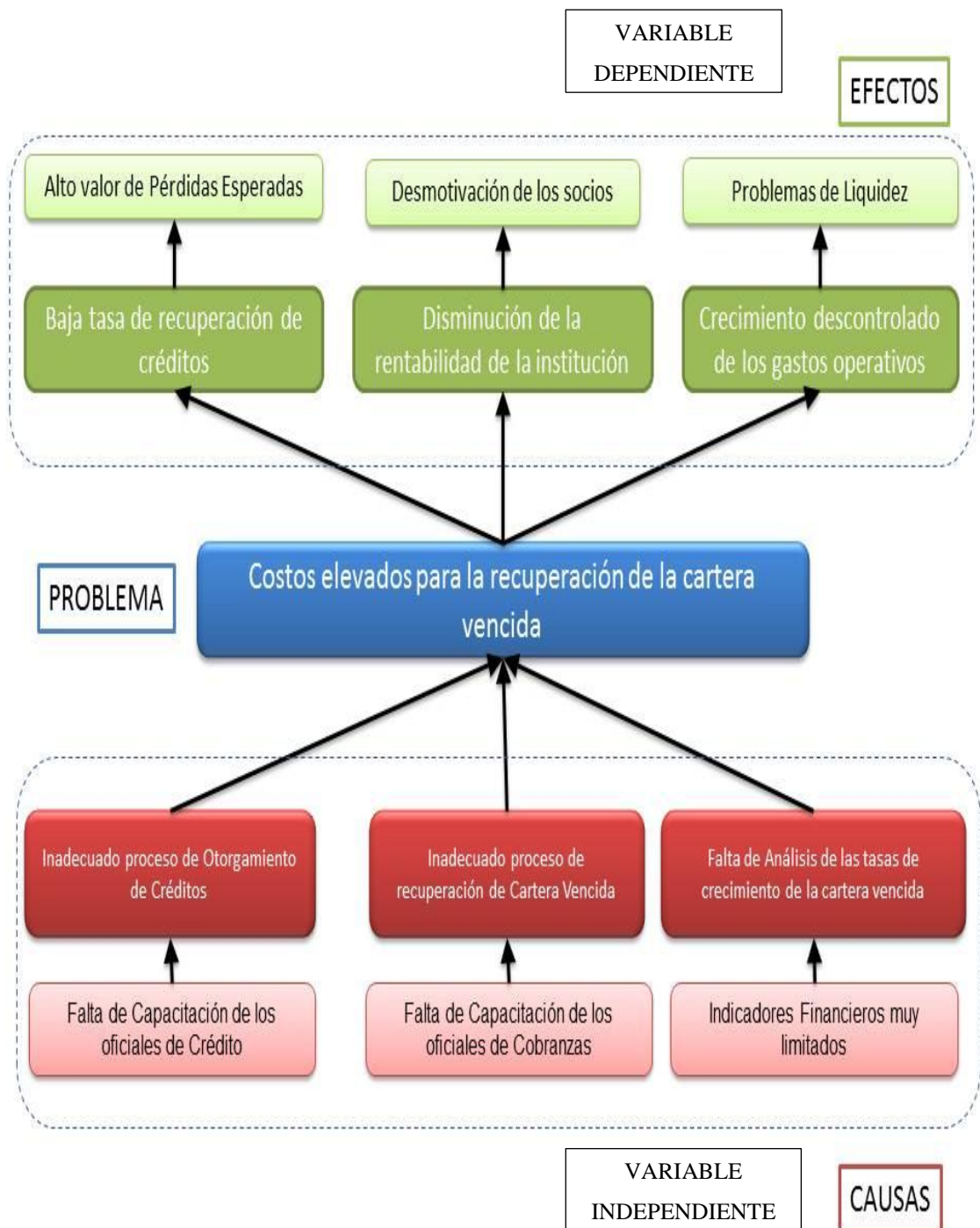


Gráfico 1. Árbol de Problemas

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014



### **1.2.2.2 Relación Causa - Efecto**

La falta de capacitación de los oficiales de crédito desencadena errores en el proceso de Otorgamiento de Créditos lo cual provoca costos elevados en la recuperación de la cartera vencida, esto produce que exista una baja tasa de recuperación incidiendo en el incremento de las pérdidas de la cooperativa.

La falta de capacitación de los oficiales de Cobranzas debido a que cuentan con un manual de procedimientos que no contiene las políticas y procedimientos adecuados lo que conlleva a errores en el proceso de recuperación de Cartera Vencida con costos elevados en la recuperación de la misma. Este problema tiene como efecto la disminución de la rentabilidad de la institución con la subsecuente desmotivación de los socios.

Adicionalmente al tener Indicadores Financieros muy limitados se da una falta de Análisis de las tasas de crecimiento de la cartera vencida, ya que las autoridades de la institución no visualizan claramente que existen costos elevados en la recuperación de la misma. Esto induce a un crecimiento descontrolado de los gastos operativos, lo que a la larga acarreará problemas de liquidez.

### **1.2.3 Prognosis**

El incremento de la cartera vencida de créditos de la institución comenzará a preocupar a las autoridades de control, al punto que puede darse un llamado explícito de parte del supervisor para que la institución revise y ajusten sus políticas de asignación de nuevos préstamos, así como sus modelos de riesgo. Estas revisiones son muy costosas y provocarían un descenso visible en la rentabilidad de la institución.

Adicionalmente, el crecimiento de la cartera vencida sumada a la desaceleración en el crecimiento económico del país y a las cifras negativas de algunos indicadores económicos puede provocar que lleguen a darse pérdidas totales lo que provocaría un cierre de sus operaciones y un perjuicio muy grave para sus socios.

#### 1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo la realización de una auditoría de gestión al proceso de recuperación de cartera vencida puede determinar cómo se ve afectada la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato?

- **V.I.** Cartera vencida
- **V.D.** La rentabilidad

#### 1.2.5 Preguntas Directrices

- ¿Cuáles son los resultados de realizar una auditoría de gestión al proceso de recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato?
- ¿Cómo se relacionan los gastos del proceso de recuperación de cartera vencida y la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato?
- ¿Qué alternativa de solución puede proponerse para la determinación de los gastos efectuados en el proceso de recuperación de cartera vencida?

#### 1.2.6 Delimitación del Objeto de la Investigación

- **Campo:** Gestión de Cartera vencida.
- **Área:** Crédito.
- **Aspecto:** Morosidad.
- **Delimitación Temporal:** La presente investigación se realizara durante el año 2012.
- **Delimitación Espacial del Problema:** El estudio se realizará en las instalaciones de la Cooperativa “CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO” de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La columna vertebral para crear y mantener una cartera sana es poner en práctica la convicción de que la recuperación de la cartera vencida es un verdadero proceso, que como tal consta de varias etapas que van añadiendo valor. Es necesario que entendamos que el éxito en la recuperación de la cartera vencida depende de nuestras actitudes, la comprensión y el conocimiento que tengamos de los procesos involucrados.

Debido a la importancia de evaluar la incidencia de los procesos de recuperación de cartera vencida en la rentabilidad de la institución se justifica la realización de este tema de investigación, para determinar estrategias que definan las líneas de acción prioritarias analizando los procesos que lo conforman, nos enfocaremos a la formación del recurso humano, la infraestructura institucional y al cumplimiento de los procesos que rigen a la cobranza y así mismo la interrelación con los clientes de la institución.

Esta investigación tiene como finalidad comprobar si existe una relación estrecha entre el incremento en la cartera vencida de la institución con la rentabilidad de la misma. Para lo cual se plantearon la siguiente pregunta de investigación como eje de la misma:

¿Cuáles son los beneficios que tendrán la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato al realizar una auditoría de gestión a los procesos de recuperación de cartera vencida? A través del desarrollo del presente se intentará demostrar como este tipo de auditorías permite un mejor control así como la disminución en la tasa de crecimiento de la cartera vencida

### **1.4 OBJETIVOS**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar si el proceso de recuperación de cartera vencida incide en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de

Ambato, con el fin de establecer recomendaciones de auditoría, en cuanto al proceso de recuperación de cartera vencida.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar el proceso de recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato, para detectar errores e incumplimientos en dicho proceso.
- Determinar la relación entre el proceso de recuperación de la cartera vencida y la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato.
- Proponer una alternativa de solución mediante el establecimiento de recomendaciones que permitan mejorar el proceso de Recuperación de Cartera Vencida con el fin de reducir costos e incrementar la rentabilidad.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Como antecedentes al proyecto de investigación se encontró los siguientes trabajos previos, relacionados con nuestro objeto de estudio:

- a. La cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad fue investigada en el trabajo de (Pazmiño, 2011) “La cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad del Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato durante el período comprendido de Enero a Diciembre del 2009”, proyecto de graduación de la Universidad católica del Ecuador - Sede Ambato en la Escuela de Administración de Empresas.

El autor llega a las siguientes conclusiones:

- Se pidió contestar que porcentaje de cartera vencida existe en la institución, en la cual el 65% de los participantes lo ven como alta, debido al trabajo que cada uno de ellos están inmersos y pueden observar el índice en el cual se encuentra, y que este es en un crecimiento constante , así también podemos ver que un 29% lo ve como que el vencimiento es medio que al igual que la primera respuesta vemos que en las dos respuestas están casi una totalidad de aceptación que existe demasiado vencimiento, y solo un 6% dicen que es bajo.
- Al igual se investigó que dentro del incumplimiento de los clientes con sus deudas hacia el banco; esto es, la incidencia de dicha morosidad en la institución, y tenemos que el 53% lo mira como un problema el no poder mantener un flujo de caja para la institución, ya que con esto no se podrá mantener constancia en la colocación de crédito, el 29% dice no permitir innovar el servicio, dentro de las diferentes ramas crediticias en las que el banco trabaja, el 12% dice afectar en la ampliación de los créditos y un 6% que será un indicador de liquidez.

- Que existe un inadecuado proceso de calificación de clientes aptos para acceder a un crédito, piensa un 65% de los encuestados y creen que es la razón del alto índice de morosidad, mientras que el 35% dice si existir un proceso adecuado.
- En lo que corresponde a si existe un elevado número de pérdida de clientes, vemos que el 59% de funcionarios afirman dicha disminución, por cuanto el servicio el cual está brindando dentro de los créditos y su proceso es muy deficiente y que con esto ocasiona que los clientes puedan buscar otras ofertas de crédito, que en su gran mayoría es con tasas más altas de interés pero que dan mayor facilidad.
- Para la quinta pregunta en la cual vemos cual es el problema ocasionado por la cartera vencida de los clientes, esto ha generado que el 53% opine que baja la rentabilidad del banco, ya que como sucursal en la provincia, su rentabilidad dará y permitirá el que la institución pueda colocar más créditos, y un 41% lo mira como niveles de rentabilidad que al igual que la anterior estará siempre ligada a que pueda mantenerse por sí solo el banco, y un 6% dice que nada.
- Con lo expuesto anteriormente y después de analizar la cartera vencida, al personal se le pregunto que si los resultados financieros de la institución deben ir orientados a establecer políticas de control, en el cual el 82% dice que siempre estas deben estar orientadas, para su mejoramiento y mayor desarrollo, el 18% dice casi nunca, y sin existir respuesta para nunca.
- El Aceptar mejorar los procesos de crédito es uno de los factores para incrementar el desempeño de los funcionarios, lo dice le 76%, y un 24% no acepta que depender de procesos.
- Si las inversiones las cuales toma el banco son las mejores para el desarrollo de las actividades internas en el área financiera, el 81% del personal contesta que sí, ya que al poder diversificar los créditos y la inversión en los distintos grupos productivos, esto beneficiara a una disminución de cartera vencida. En tanto que el 19% dice pensar que no
- Al momento de realizar la gestión de control y la colocación de crédito, podemos ver que el 94% en su gran mayoría, dice que si se debe optimizar

el control, y solo un 6% está conforme con lo que hasta el momento existe para el control

- b. Un proyecto de auditoría fue desarrollado por (Zurita, 2008), que consistía en el “Diseño de un modelo de Auditoría Financiera para minimizar el riesgo de colocación y recuperación de la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio”, proyecto de graduación de la Universidad Tecnológica Equinoccial, para su Programa de Contabilidad y Auditoría.

La autora llega a las siguientes conclusiones:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “1 de Julio”, localizada en la Parroquia Santa Rosa, provincia de Tungurahua, enfrenta algunos problemas operativos y financieros en el departamento de crédito, los mismos que no han sido evaluados, por cuanto en la estructura de la unidad de auditoría interna no se cuenta con un manual en donde se hayan diseñado los procedimientos de la auditoría interna para la cartera de crédito.
  - Es importante que a través de la Auditoría financiera a la cartera de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “1 de Julio”, se aporte seguridad en la gestión empresarial, mediante la prevención de riesgos en colocación y recuperación de la cartera de crédito, dando lugar a una fiabilidad en los procesos crediticios y en la información financiera.
  - Existe un porcentaje importante de cartera vencida en la Cooperativa, lo cual trae como consecuencia una gestión financiera inadecuada.
  - Los funcionarios del departamento de crédito no cumplen a cabalidad las disposiciones señaladas en el reglamento interno vigente para dicho departamento.
  - No existe predisposición de los principales funcionarios del departamento de crédito, para tomar las acciones que se deben emprender para recuperar la cartera vencida.
- c. En lo que tiene que ver al tema de Auditoría de Gestión, (Martínez, 2011) desarrolla la tesis “Auditoría de Gestión y su incidencia en la rentabilidad de

la compañía ITARFETI CORPORATION S.A”, proyecto de graduación de la Universidad Técnica de Ambato en su Facultad de Contabilidad y Auditoría.

La autora llega a las siguientes conclusiones:

- La Administración de la compañía no se sujeta a las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas, ocasionando que la toma de decisiones no sean las más adecuadas y oportunas, afectando por ende a su rentabilidad.
- Los objetivos empresariales a pesar de estar definidos, no son cumplidos por los colaboradores de la compañía, y al igual que la rotación de personal especialmente de los gerentes, ha dificultado continuar con una línea de dirección definida de proyectos establecidos anteriormente, a pesar de que la compañía es una firma de auditoría externa reconocida, nunca ha sido sujeta de estudio internamente, esto ha ocasionado que los procesos aplicados en la prestación de servicios no sean los más adecuados y oportunos, tanto en el control y supervisión.
- Al no realizar una evaluación de la gestión administrativa, realizada por las gerencias de forma periódica ocasiona que los procesos, procedimientos y técnicas utilizadas para la prestación de los servicios no sean los más adecuados, por lo que se ha tenido que incurrir en costos adicionales, afectando su rentabilidad.
- Los colaboradores de la compañía no asumen su responsabilidad de manera adecuada por lo que el resultado de sus servicios no son los esperados, y al no mantener un manual de procesos actualizado, es necesario efectuar una reingeniería a los procesos del área de Recursos Humanos, parte sensible de la compañía.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se enmarca en el paradigma crítico propositivo; crítico porque se analizará una realidad problemática existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato y propositiva porque busca plantear alguna solución al problema investigado a fin de ayudar a la gestión que se realiza en el departamento de cobranzas, siendo los socios los principales



beneficiarios. La investigación crítico propositivo se enfoca hacia el cambio, ya que la constante evolución del entorno obliga a cada empresa a estar en un persistente periodo de transformación, creando e implantando estrategias, técnicas y procedimientos para el control y evaluación de un determinado departamento dentro de la organización.

El paradigma Critico-propositivo contribuirá a alinear los integrantes de la organización en pos de un beneficio común y un clima labora adecuado a través de emisiones escritas y orales, mediciones y capacitaciones.

Esta tarea no resultará fácil ya que los intereses individuales nunca son iguales a los organizacionales. Es por eso que las estrategias de comunicación interna no busca igualarlas sino hacerlos congruentes. (Martínez, 2011)

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

#### **Constitución de la República del Ecuador**

##### **Sección octava**

##### **Sistema financiero**

**Art. 308.-** Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura. La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. Se prohíbe el

congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.

**Art. 311.-** El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

## **NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO**

### **TITULO XI.- DE LA CONTABILIDAD**

#### **CAPITULO II.- PRACTICAS CONTABLES PARA OPERACIONES QUE NO SE CANCELAN A SU VENCIMIENTO**

**ARTICULO 1.-** Las instituciones del sistema financiero sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros transferirán de manera obligatoria a las cuentas 1449 "Cartera de créditos comercial vencida", 1453 "Cartera de crédito educativo vencida", 1454 "Cartera de créditos de inversión pública vencida", 1457 "Cartera de créditos comercial refinanciada vencida", 1461 "Cartera de crédito educativo refinanciada vencida", 1462 "Cartera de créditos de inversión pública refinanciada vencida", 1465 "Cartera de créditos comercial reestructurada vencida", 1469 "Cartera de crédito educativo reestructurada vencida" y 1470 "Cartera de créditos de inversión pública reestructurada vencida", los saldos de los créditos directos, créditos contingentes pagados, cuotas o porción del capital que formen parte de los dividendos y los cánones de arrendamiento mercantil, según sea el caso, que no hubieren sido cancelados dentro de los treinta (30) días posteriores a la fecha de vencimiento de la operación, sin perjuicio del cobro de los intereses de mora correspondientes. (Reformado con resolución No JB-2002-500 de 28 de noviembre del 2002 y sustituido con resolución No JB-2012-2219 de 28 de junio del 2012 y con resolución No. JB-2012-2308 de 20 de septiembre del 2012)

**ARTICULO 2.-** Los intereses y comisiones ganados y no cobrados luego de treinta (30) días de ser exigibles, se reversarán de las correspondientes cuentas de los grupos 51 y 52 "Intereses y descuentos ganados" y "Comisiones ganadas", si el vencimiento se produce dentro del mismo ejercicio financiero. El crédito correlativo se efectuará a la respectiva subcuenta de la cuenta 1603 "Intereses por cobrar de cartera de créditos" o a la subcuenta 160505 "Comisiones por cobrar - Cartera de créditos", según sea el caso. (Artículo sustituido con resolución No JB-2012-2219 de 28 de junio del 2012) Para los créditos de consumo y las operaciones de microcrédito, en cualquiera de sus modalidades, las disposiciones del inciso primero se aplicarán a los quince (15) días de ser exigibles. Para el caso de los créditos de vivienda y los de amortización gradual con garantía hipotecaria, en cualquiera de sus modalidades, las disposiciones del primer inciso se aplicarán a los sesenta (60) días de ser exigibles. (Reformado con resolución No. JB-2012-2308 de 20 de septiembre del 2012) Si los intereses y comisiones hubieren sido devengados en dos ejercicios, la parte correspondiente al ejercicio inmediato anterior se cargará a la cuenta 4703 "Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores"; y, la del ejercicio corriente seguirá el procedimiento descrito en el primer inciso de este artículo. Las reversiones cubrirán siempre el 100% de los intereses y comisiones vencidos y no cobrados.

Si la recuperación de estos valores se hubiere producido en un ejercicio posterior al de la reversión, se registrará con crédito a la subcuenta 560420 "Intereses y comisiones de ejercicios anteriores".

Los intereses y comisiones reversados por no haber sido cancelados dentro de los treinta (30) días posteriores a su exigibilidad de pago, se registrarán, para efectos de control, en la respectiva subcuenta de la cuenta de orden 7109 "Intereses, comisiones e ingresos en suspenso". Igual procedimiento se efectuará para el reverso a los sesenta (60) días, de la porción del capital que forman parte de los dividendos de los créditos de amortización gradual con garantía hipotecaria; y, a los quince (15) días en las operaciones de microcrédito y créditos de consumo, en cualquiera de sus modalidades, respectivamente.

## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### 2.4.1 Gráficos de Inclusión interrelacionados

#### 2.4.1.1 Subordinación de variables

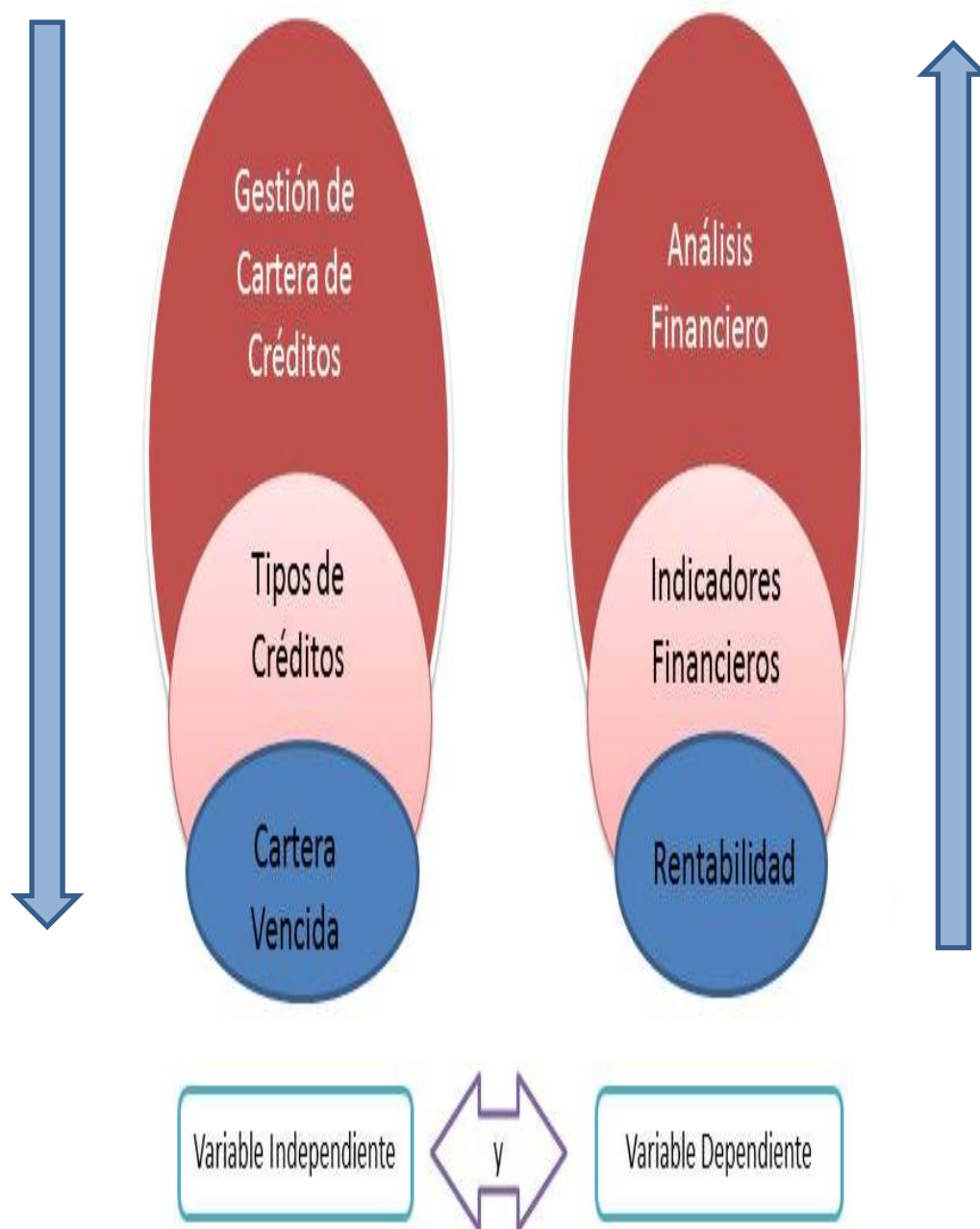


Gráfico 2. Categorías Fundamentales

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

### 2.4.1.2 Subordinación conceptual

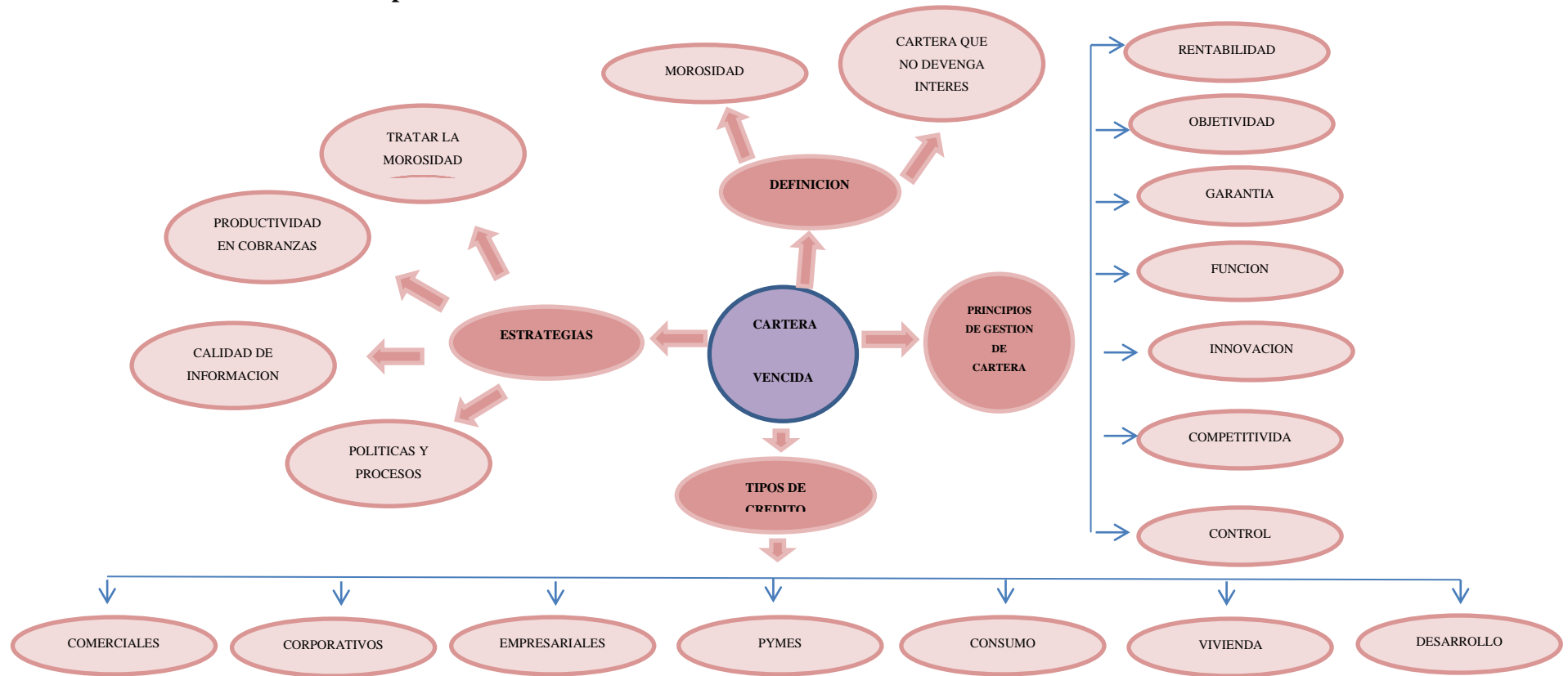


Gráfico 3. Variable Independiente

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

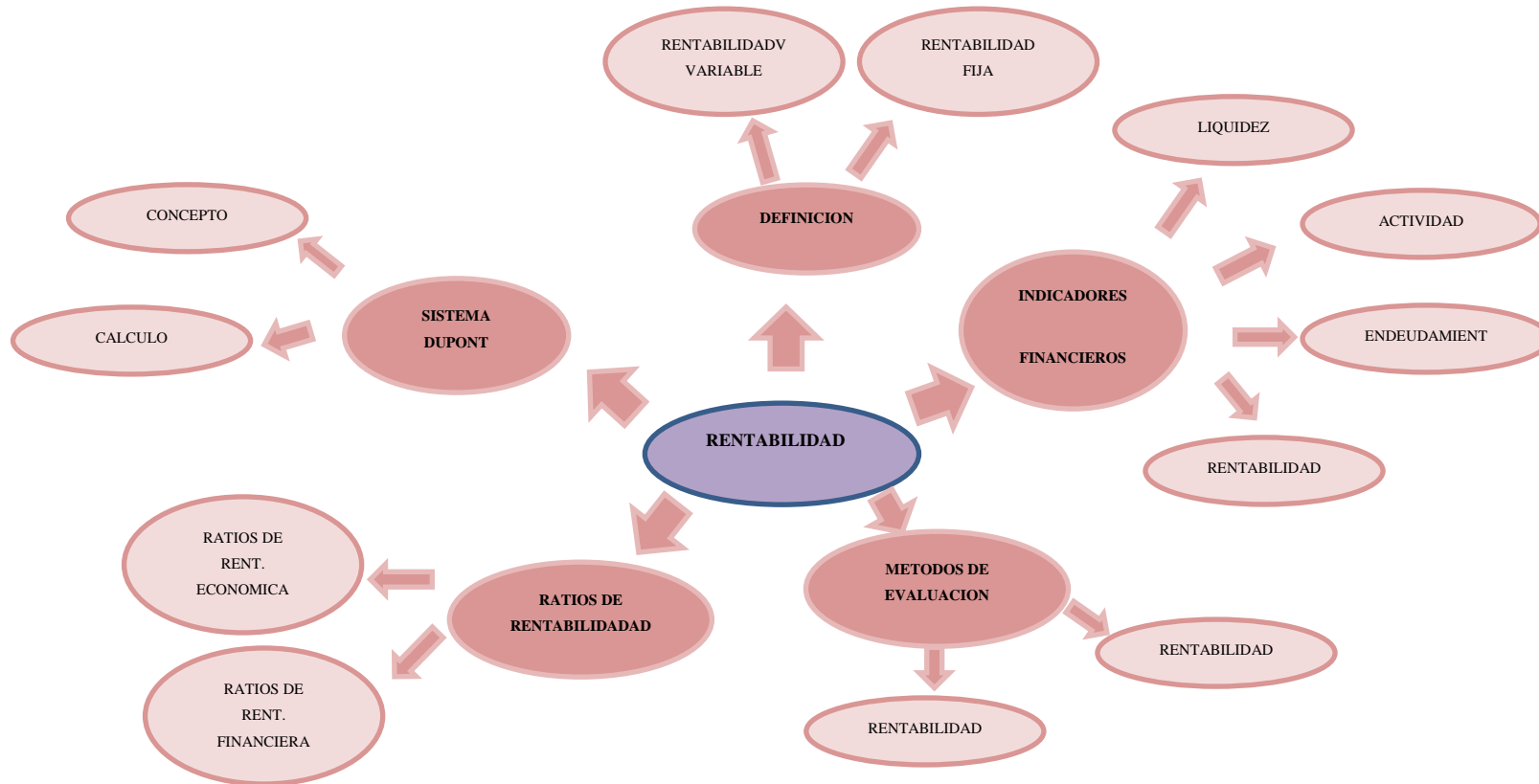


Gráfico 4. Variable Dependiente

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

## **2.4.2 Marco conceptual Variable Independiente**

### **Variable Independiente:** Cartera Vencida

Como visión dialéctica de las conceptualizaciones que sustentan la variable independiente del problema se ha considerado los siguientes ítems:

#### **2.4.1.1 Gestión de la Cartera de Créditos**

##### **Principios de la Gestión de la Cartera de Créditos**

Al considerarse al crédito como un proceso dinámico y continuo debe regirse bajo ciertos principios, basados en el objetivo del desarrollo económico financiero y comercial de la empresa. Su efectividad y dinamismo dependerá de cómo estos principios puedan actuar efectivamente en el incremento de la actividad comercial.

Antes de desarrollar los principios generales de la administración del crédito es necesario definir el término Gestión de Créditos. Para ello ensayaremos la definición de Goya quien dice que gestión es “el poder concebir nuevas ideas, desarrollarlas y llevarlas a cabo dentro del tiempo y con los recursos previamente asignados”. De esta definición diremos entonces que gestión de créditos tiene que ver es la decisión de implementar un sistema de créditos considerando y evaluando los medios para que la empresa pueda recuperar sus inversiones de acuerdo a una aplicación racional de las técnicas que se encuentran para ello (Blog de Creditos y Cobranzas de Dinero, 2013).

Una de las razones para que esa gestión pueda ser cumplida con éxito es que la misma tiene que contar con los siguientes principios (Blog de Creditos y Cobranzas de Dinero, 2013):

- 1) Rentabilidad. El acertado manejo de los Recursos Materiales y Humanos relacionados con la implementación y puesta en marcha del sistema de créditos debe orientarse al objetivo de la Rentabilidad.

- 2) **Objetividad.** El análisis de las solicitudes de crédito deben ser evaluados y calificados en forma justa y objetiva, sin considerar prejuicios, simpatías, ni presiones externas; no importa la Raza, Credo, Pensamiento, etc.
- 3) **Garantía.** Los créditos concedidos deben estar ampliamente respaldados por la constitución de garantías reales más que ideales a favor de la empresa, a fin de salvaguardar el patrimonio de la misma.
- 4) **Función.** Un sistema de crédito bien implementado debe ser compatible con la función específica de la gestión financiera y la estrategia de ventas de la empresa.
- 5) **Innovación.** Todos los sistemas de crédito tienen un periodo de vigencia en el mercado, por lo tanto, los procesos son susceptibles de revisión y mejora en forma permanente.
- 6) **Competitividad.** La implementación de políticas, procedimientos y medios de servicio de atención al cliente, mediante el sistema de créditos, debe considerar el objetivo específico de alcanzar una posición de liderazgo en el mercado.
- 7) **Control.** El sistema de créditos es susceptible de ser amenazado por elementos que premeditadamente puedan hacer un uso indebido de sus beneficios, tanto dentro como fuera de la organización. Por ello es imperativa la función de auditorías periódicas de la gestión de créditos.

### **La Organización del Crédito y la Cobranza**

Para poner en funcionamiento las operaciones de créditos y cobros en la cooperativa, se requiere implementar un sistema de gestión de métodos y procedimientos dentro de la estructura orgánica de la organización. Este funcionamiento deberá tener el interés mayoritario de quienes dirigen la organización y sobre todo, del responsable de la gestión de Créditos y Cobros, ya que la administración del crédito y del cobro se ha elevado a la categoría de un profesional con sus responsabilidades y ética propia, dando una imagen de modernización, importancia y alta performance dentro de la institución. (Blog de Creditos y Cobranzas de Dinero, 2013)



### **a. Unidad Orgánica Operativa**

Desde el punto de vista orgánico el proceso del crédito es anterior al de la cobranza, pero por el conjunto de operaciones estas funciones son complementarias y entrelazadas por un proceso integral que permite unir las a una sola función; de allí nace que para operaciones homogéneas debe existir una sola unidad operativa. (*Principio Orgánico*).

Por tal razón la conjunción de ambas actividades en un solo grupo operativo resulta recomendable manejarlas, es decir dirigir el crédito y la cobranza bajo la responsabilidad de un comité y con una estructura orgánica ya definida desde el inicio de las actividades.

Por considerar al riesgo un factor inherente al crédito se da el caso de cooperativas que han decidido implementar un sistema de crédito como una alternativa al incremento de colocaciones de cartera, pero el cobro lo realiza otra empresa especializada, decisión que se interpreta como la de exigir mayor responsabilidad al que desarrolla dicha función; pero en todo caso el cobro sigue siendo complementario aun cuando lo realiza otra organización que no sea la institución.

Según la importancia de la actividad, los encargados de ejecutar las funciones de créditos y cobros, ocupan una posición clave en la cooperativa, pues es cada vez mayor la responsabilidad que tienen tanto para ayudar a incrementar las colocaciones de cartera como para permitir la recuperación del capital a través de un cobro efectivo. (Blog de Créditos y Cobranzas de Dinero, 2013)

### **b. Diseño de la acción estructural del Dpto. de Créditos y Cobranzas**

Independientemente al tamaño de la estructura orgánica de la cooperativa las primeras acciones que tendrá que realizar el responsable o encargado de la Gestión de Crédito, será la de implementar un plan de trabajo determinando las siguientes acciones generales (Blog de Créditos y Cobranzas de Dinero, 2013):

- Establecer políticas generales sobre la coordinación del manejo operativo del crédito y la cobranza.

- Diseñar un sistema que sea apropiado a las necesidades de la organización aun cuando esta no tenga la estructura necesaria.
- Confeccionar e imprimir formularios, apropiados a las actividades que piensa desarrollar la cooperativa para la supervisión y el Control.
- Solicitar el personal que se considere necesario para operativizar y poner en marcha el sistema.
- Establecer la interconexión con las demás áreas principales y secundarias con que cuenta la cooperativa, tales como Marketing, Contabilidad, Caja, Finanzas etc.

Dentro del criterio administrativo, el crédito y la cobranza deben producir ganancias o beneficios porque permite la interrelación de dos funciones complementarias como son incrementar las colocaciones y garantizar las utilidades futuras mediante la recuperación de la inversión.

Pero toda función que se complemente en una organización tendrá que tener objetivos que provengan de la finalidad o naturaleza por los cuales puedan materializarse los objetivos.

### **c. Objetivos para la creación de la Función de Créditos y Cobranzas**

Los objetivos que deben de primar serán necesariamente en función de los Recursos Materiales y Humanos y de las condiciones que disponga la organización si implementa un sistema de créditos y cobranzas.

Dentro de lo posible se tendrá en cuenta (Blog de Creditos y Cobranzas de Dinero, 2013):

- Toda finalidad será incrementar las colocaciones, mediante los créditos a los socios debe considerar la creación de la función de créditos y cobros.
- Su finalidad será incrementar las colocaciones, mediante el crédito y recuperar el capital mediante la cobranza.

- Deberá de ajustarse a la realidad socio-económica y política donde actúa la cooperativa, para permitir que el crédito fluya como una acción de recompensa comercial y de beneficio económico.
- Deberá de contarse con un número de personal necesario y capacitado (no programado) para cumplir con las funciones asignadas.
- Deberá de implementar un flujo de comunicación entre las funciones de colocaciones, contabilidad, finanzas, y gerencia, por tener responsabilidad y jerarquía en las decisiones de crédito y cobranza y que guardan relación entre sí.
- Deberá constituirse un medio integrados entre las demás secciones de la organización por considerar que el crédito y al cobranza atañe a todo el personal por el importante rol que actualmente tiene en la organización.

Una vez fijado los objetivos, nos facilitara el diseñar la estructura orgánica para que su operatividad este acorde con las necesidades de la cooperativa.

Esta estructuración permitirá que los órganos de dirección, tengan una comunicación oportuna eficiente y precisa.

No debemos olvidar que para que la cobranza pueda cumplir con su finalidad, la comunicación deberá ser oportuna para que la información llegue a los medios de decisión cuando esta sea requerida.

También es necesario tomar en cuenta que cuando se reestructure un departamento de créditos y cobros es conveniente recalcar que esta estructura varia de una cooperativa a otra, de un nicho de mercado a otro, aunque hay ciertas funciones básicas que son comunes a todas.

Por consiguiente no debe cometerse el error de diseñar textualmente la estructuración de departamento de créditos y cobros de otra cooperativa similar, aun cuando esto pueda significarnos menores costos y aparentemente un trabajo mínimo indispensable. (Blog de Creditos y Cobranzas de Dinero, 2013)

#### **d. Ubicación de la Función de Créditos y Cobros en la estructura organizacional**

Esto dependerá del interés que ponga el gerente o el gobierno corporativo de la institución, para ejecutar dicha función.

Indistintamente a ello, se puede decir que su ubicación dentro de la estructura orgánica podrá ser lineal o de apoyo. También puede entenderse que esta decisión dependerá del tamaño de la organización (pequeña o mediana cooperativa).

Si fuera lineal, entonces su ubicación estará dentro del área financiera, cartera o de control, su dependencia a estas funciones conseguirá la homogenización de las funciones complementarias.

Si fuese de apoyo entonces su ubicación dependerá de la Gerencia, el mismo que ejercerá un control directo y supervisará a las actividades señaladas.

En cualquiera de los casos, siempre se considera una asesoría staff dependiente o independiente por parte de un asesor legal y/o un especialista en la materia.

#### **e. Relación del Dpto. de Créditos y Cobranzas con otras dependencias**

El departamento de créditos y cobranzas puede realizar un trabajo eficiente sólo mediante la cooperación de otros departamentos, su relación más estrecha y continua es con los departamentos, de Cobranzas, Finanzas, y Contabilidad. Tal cooperación puede y debe adoptar la forma positiva de un trabajo armonioso y de conjunto.

Lo menos que el departamento de créditos y cobros debe al departamento de atención al cliente es notificarle inmediatamente la negativa de crédito a un cliente nuevo o la retirada de un cliente antiguo, con una breve explicación de las razones para proceder así, ese aviso debe darlo el jefe de créditos y cobros al de atención al cliente.

Este último puede transmitirlo al oficial de crédito interesado en el cliente, con el fin de evitar molestias de visitarlo.

Además con lo relacionado con las finanzas es importante tener una información precisa mediante un programa que especifique la cantidad de dinero que deberá recuperarse mediante el cobro. Contabilidad deberá actuar como suministrador de información contable y de control de los registros de ingresos, egresos y saldos de las cuentas por cobrar.

#### **f. Funciones específicas del jefe de la gestión de créditos y cobranza**

Las funciones específicas más comunes de un departamento de Gestión de Créditos y Cobros son (Blog de Creditos y Cobranzas de Dinero, 2013):

- 1) Otorgamiento de los Créditos: Otorgar créditos a los clientes que los deseen, en las condiciones que están establecidas por la cooperativa, teniendo en cuenta el análisis del mismo a través de la información recopilada, tratando en lo posible de sujetarse al reglamento existente.
- 2) Estudio de los Estado Financieros e Información anexa: Es recomendable proveerse de información económico financiera del cliente para tener una mejor posición en la decisión de otorgar el crédito. Para personas jurídicas es indispensable analizar los estados financieros, lo que nos permitirá considerarlo como un buen crédito o en caso extremo, desaprobarlo.
- 3) Gestión Efectiva de la Cobranza: Las gestiones de cobranza, se deberán realizar con los clientes que se muestren un tanto difíciles en sus pagos, se debe tener en cuenta el motivo de dicho atraso y el Jefe de créditos deberá considerar las medidas que se tomarán en caso de continuar el atraso (negociación). Estas gestiones son muy importantes, y dan buenos resultados para la recuperación de la deuda registrada en los documentos vencidos.
- 4) Informes a Gerencia: Deberá presentar informes a Gerencia General, referentes a los créditos solicitados, los montos, si fueron aprobados o desaprobados, así como el número de clientes que los solicitarán, complementando este, con el informe que deberá pasar cada fin de mes de las

cuentas en movimiento, que se tienen en cartera en la sección cobranzas, y el análisis de estas en cuanto al atraso.

- 5) Control de Personal a su Cargo: Como Jefe del departamento de Créditos y Cobranzas, está en la obligación de supervisar al personal a cargo, haciendo cumplir las normas y reglamentos establecidos por la empresa sobre el particular.
- 6) Determinación de Malas Deudas: En todo negocio, el riesgo de otorgar créditos a ocasionado el nacimiento de malas deudas (Cartera Incobrable) que escapan a cualquier control interno e implementado, y es responsabilidad del Jefe de Créditos y Cobranzas de acuerdo a su criterio y experiencia, fijar aquellos clientes a los cuales es inútil ejercitar acción alguna de cobranzas por considerarlos malos deudores.
- 7) Arqueos de Documentos: Uno de los fundamentos del control interno dentro del departamento de Cobranzas, es el de practicar arqueos de documentos, que nos permitan establecer la exactitud de las cifras de las cuentas de cada cliente. Podemos sintetizar el arqueo de los documentos en los siguientes puntos:
  - De Contratos
  - De Letras en cartera
  - De Notas de Débito
  - De Letras protestadas
  - De Cheques sin fondos
  - De Documentos en poder del gestor judicial

#### **2.4.1.2 Tipos de Créditos**

##### **Créditos Comerciales**

Se entiende por créditos comerciales todos aquellos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases, cuya fuente de pago constituyen los ingresos por ventas u otros conceptos redituables, directamente relacionados con la actividad financiada. Asimismo, se incluirán los créditos

concedidos a gobiernos seccionales y otras entidades del sector público. (Junta Bancaria del Ecuador, 2011)

Además, son las operaciones otorgadas a través de tarjetas de crédito con destino comercial, los créditos entre instituciones del sistema financiero y las operaciones de arrendamiento mercantil.

Los créditos comerciales se dividen en tres subsegmentos: corporativos, empresariales y a pequeñas y medianas empresas, cuyas características cualitativas y cuantitativas se detallan a continuación (Junta Bancaria del Ecuador, 2011):

- **Comerciales corporativo.**- Son créditos directos y/o contingentes otorgados a personas jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a gran escala, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean iguales o superiores a cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 5.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad.
- **Comerciales empresariales.**- Son créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que las empresas corporativas, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean mayor o igual a un millón de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 1.000.000,00) y menores a cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 5.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad.
- **Comerciales PYMES** - Pequeñas y medianas empresas.- Son créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que el segmento empresarial, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la

actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean mayor o igual a cien mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 100.000,00) y menor a un millón de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 1.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad.

### **Créditos de Consumo**

Son créditos otorgados a personas naturales destinados al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales obtenidos de fuentes estables como: sueldos, salarios, honorarios, remesas y/o rentas promedios. (Junta Bancaria del Ecuador, 2011)

Generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas.

Todas las operaciones efectuadas a través del sistema de tarjetas de crédito a personas naturales, se considerarán créditos de consumo, siempre y cuando el destino del crédito sea el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva.

En el proceso de administración de créditos de consumo se deberá dar especial importancia a la política que la institución del sistema financiero aplique para la selección de los sujetos de crédito, a la determinación de la capacidad de pago del deudor y a la estabilidad de la fuente de sus recursos, provenientes de sueldos, salarios, honorarios, remesas, rentas promedios u otras fuentes de ingresos redituables, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero prestamista. (Junta Bancaria del Ecuador, 2011)

### **Créditos para la Vivienda**

Son los créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de la vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria, que abarca a la hipoteca directa a



favor de una institución del sistema financiero y a los fideicomisos mercantiles de garantía de vivienda propia; y, que hayan sido otorgados al usuario final del inmueble, independientemente de la fuente de pago del deudor; caso contrario, se considerarán como créditos comerciales, consumo o microcrédito, según las características del sujeto y su actividad. (Junta Bancaria del Ecuador, 2011)

También se incluyen en este grupo los créditos otorgados para la adquisición de terrenos, siempre y cuando sea para la construcción de vivienda propia y para el usuario final del inmueble.

### **Créditos de Desarrollo**

Son créditos de desarrollo los otorgados por las instituciones financieras públicas a personas naturales o jurídicas, con el fin de destinarlos a financiar a todos los sectores productivos del país, a las pequeñas, medianas y grandes empresas, programas, proyectos, obras, servicios y empresas públicas, sector educativo, de vivienda y de fomento a la microempresa. (Junta Bancaria del Ecuador, 2011)

#### **2.4.1.3 Cartera Vencida**

##### **Definiciones**

- **Cartera Vencida.** Monto total de créditos otorgados por una persona Física o Legal y que se convierte en un Activo de riesgo al tener los créditos en mora. Entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento. Evidentemente el problema de cartera vencida surge principalmente cuando una institución financiera ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también existe un riesgo independiente a la capacidad de la institución financiera para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito. (Cobranza de Cartera Vencida C.C.V., 2013)

- **Mora.** La mora es cuando el adeudo llega a su vencimiento del plazo acordado, y el deudor incumple en su obligación de pagar.
- **Cartera que No Devenga Intereses.** Registra el valor de los créditos que por mantener valores, cuotas o porciones de capital que forman parte de los dividendos y cánones de arrendamiento vencidos por más del plazo determinado en la normativa expedida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, dejan de devengar intereses e ingresos. Adicionalmente registrará la porción del capital de los créditos directos, cuotas y dividendos de préstamos y los cánones de arrendamiento mercantil por vencer que por efecto de encontrarse calificados de dudoso recaudo o pérdida dejan de devengar intereses e ingresos. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)

### **Funcionamiento de la Cartera Vencida**

Para una Institución de Crédito la *Cartera por Vencer* es la compuesta por todos sus clientes (deudores) que se encuentran al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones de pago. Por el contrario, la *Cartera Vencida* es la porción del total de sus clientes (deudores) que reporta atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago.- Dicho de otra manera, la cartera vencida la componen los clientes que por alguna razón *no pagan*.

Registra los créditos, en todas sus modalidades que no hubieren sido cancelados dentro de los plazos establecidos en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria. Adicionalmente registra las operaciones contingentes pagadas por la institución por cuenta de clientes que no se hayan recuperado.

Las entidades controladas deben realizar las reclasificaciones necesarias entre las diferentes subcuentas, en función de los días que se mantiene cada porción del capital de una cuota, dividendo o canon como vencida (morosidad). (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)

Los valores por vencer registrados como cartera que no devenga intereses, deben ser reclasificados a cartera vencida cuando no han sido recaudadas dentro de los

días determinados en la disposición normativa vigente, posteriores a la fecha de vencimiento.

La totalidad de las porciones de principal de las cuotas o porciones de capital que forman parte de los dividendos y cánones de arrendamiento mercantil registrados en cartera por vencer o en cartera que no devenga intereses, se reclasificarán a cartera vencida de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente, o en el momento en que el respectivo contrato de crédito lo establezca, lo que ocurra primero. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)

### **Dinámica del Registro Contable de la Cartera Vencida**

Tabla 1. Dinámica del Registro Contable de la Cartera Vencida

<b>Débitos</b>	<b>Créditos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por el valor de los préstamos y de las correspondientes porciones de principal de las cuotas o dividendos vencidos y de los cánones.</li> <li>2. Por el valor vencido del riesgo asumido en las operaciones de cartera adquiridas en subasta pública y sujetas a un contrato de riesgo compartido.</li> <li>3. Por la transferencia entre subcuentas conforme se incrementa el período de morosidad de los préstamos y de las correspondientes porciones de capital de las cuotas, porción del capital que forma parte del dividendo o cánones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por abono o cancelación por parte del cliente.</li> <li>2. Por la transferencia entre subcuentas conforme se incrementa el período de morosidad de la primera cuota, canon o porción del capital que forma parte del dividendo vencido.</li> <li>3. Por la reestructuración de la operación.</li> <li>4. Por castigo de los valores considerados incobrables, de acuerdo a lo establecido por la Superintendencia de Bancos y Seguros.</li> <li>5. Por el valor de los activos transferidos a la cuenta 190220 "Derechos fiduciarios - Cartera de créditos vencida".</li> </ol>

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

## **Estrategias para la recuperación de la cartera vencida**

**Práctica No. 1** – Adoptar Estrategias Proactivas para Tratar la Morosidad antes que comience. Tratar el problema antes que surja ha sido una de las mejores estrategias para reducir la morosidad. Actividades preventivas son menos costosas y la mejor cobranza es la buena administración de los clientes al día. Existen varias medidas proactivas que la IFI'S puede adoptar con los clientes que aún están al día (Acción International Headquarters, 2008).

**Práctica No. 2** – Fomentar la Alta Productividad en el Área de Cobranza. Se podría decir que la calidad de la unidad de cobranza no supera la calidad de su personal. Una estrategia de cobranza bien-diseñada define los aspectos positivos y negativos de cuestiones generales, tales como si manejar la cobranza de manera interna o externamente vía un tercero, al igual que las medidas a tomar para asegurar la capacitación, motivación, y la medición adecuada del desempeño del personal (Acción International Headquarters, 2008).

**Práctica No. 3** – Asegurar la Calidad de la Recopilación y Manejo de Información. La información precisa y oportuna sobre los clientes en atraso, su situación del crédito, así como el acceso a información importante que retroalimente el proceso integral de crédito, resultan relevantes para el éxito en cobranza (Acción International Headquarters, 2008).

**Práctica No. 4** – Contar con Políticas y Procesos de Recuperación Claramente Definidos Para la creación de una fuerte unidad de cobranza es necesario contar con procedimientos y políticas claros, sistematizados, y homogéneos, que orienten al personal involucrado en las actividades de cobranza, en cómo actuar en cada situación (Acción International Headquarters, 2008).

## **2.4.2 Marco conceptual Variable Dependiente**

**Variable Independiente:** Rentabilidad

Como visión dialéctica de las conceptualizaciones que sustentan la variable dependiente del problema se ha considerado los siguientes ítems

### **2.4.2.1 Análisis Financiero**

#### **Definición**

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa.

La información contable o financiera de poco nos sirve si no la interpretamos, si no la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero.

Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar.

Conocer por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico del actual de la empresa, y sin ello no habrá pautas para señalar un derrotero a seguir en el futuro. Muchos de los problemas de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya

presentando la empresa en la medida en que se van sucediendo los hechos económicos.

Existe un gran número de indicadores y razones financieras que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa. Muchos de estos indicadores no son de mayor utilidad aplicados de forma individual o aislada, por lo que es preciso recurrir a varios de ellos con el fin de hacer un estudio completo que cubra todos los aspectos y elementos que conforman la realidad financiera de toda empresa.

El análisis financiero es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad si no es leída simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de contabilidad, luego el análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada que cual fue el de servir de base para la toma de decisiones. (Gerencie.com, 2012)

### **Objetivo y Estructura Básica del Análisis Financiero**

El objetivo del análisis financiero es servir de herramienta para generar mayor rentabilidad del capital de la empresa, evalúa las repercusiones financieras, coordina aportes financieros, evalúa la efectividad de la administración financiera de un proyecto, evalúa incentivos locales para determinar la conveniencia de asumir un cambio en la empresa con relación al ingreso incremental que deja el mismo.

Su estructura básica se divide en 4 ítems:

- 1) Preparar las cuentas: la información básica para hacer el análisis económico financiero de una empresa son los estados financieros, para llegar al final del análisis no basta con esta información sino que muchas veces se requiere información externa de la empresa. Preparar cuentas es simplificarlas en cifras fundamentales que son necesarias para estudiar la situación de la empresa, liquidez, rentabilidad y riesgo.

- 2) Efectuar un análisis patrimonial: aquí se estudia el patrimonio de la empresa, desde el punto de vista del activo (estructura económica) como desde el punto de vista de su financiación (estructura financiera). Lo que se estudia tanto en la estructura económica y financiera son dos cosas: la composición de la empresa; qué peso tiene cada partida del activo sobre el total y qué peso tiene cada partida del pasivo sobre el total. También debe observarse su evolución, cómo ha ido cambiando a lo largo de varios años la estructura patrimonial.
- 3) Realizar el análisis de pasivos: Cuando se dice análisis de pasivos dentro del contexto de análisis financiero, nos referimos a la capacidad de la empresa para devolver sus deudas, tanto a corto, como a largo plazo.
- 4) Hacer el análisis económico: La razón de ser de la empresa es la obtención de beneficios, la empresa existe para generar rentabilidad que implique creación de valor para el accionista, el análisis económico es el estudio de si la empresa está obteniendo una rentabilidad. (Gerencie.com, 2012)

### **Métodos de análisis financiero**

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Para el análisis financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:

- Rentabilidad: es el rendimiento que generan los activos puestos en operación.
- Tasa de rendimiento: es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado.
- Liquidez: es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente.

De acuerdo con la forma de analizar el Contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación:

- 1) Método de Análisis Vertical Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.
- 2) Método de Análisis Horizontal Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones. (Gerencie.com, 2012)

#### **2.4.2.2 Indicadores Financieros**

Los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores, para así formarnos una idea acerca del comportamiento de algún aspecto específico de esta. (Ramírez, 2010)

#### **Estándares de comparación:**

- Estándares mentales del analista, es decir, su propio criterio sobre lo que es adecuado o inadecuado.
- Indicadores de la misma empresa en años anteriores.
- Indicadores calculados con base en los presupuestos de la empresa.



- Indicadores promedio del sector industrial del cual hace parte la empresa analizada. (Ramírez, 2010)

### **Clasificación**

Los indicadores financieros se clasifican en:

- **Indicadores de liquidez:** A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la Empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento como se encuentra la liquidez de esta, teniendo en cuenta la estructura corriente.
- **Indicadores de actividad:** Tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Constituyen un importante complemento de las razones de liquidez; debido que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera.
- **Indicadores de endeudamiento:** Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.
- **Indicadores de rentabilidad:** Miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades. Estos indicadores son un instrumento que permite al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo. (Ramírez, 2010)

Al terminar el análisis de las anteriores razones financieras, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la empresa, aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos

anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro, también verificar y cumplir con las obligaciones con terceros para así llegar al objetivo primordial de la gestión administrativa, posicionarse en el mercado obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores, otorgando un grado de satisfacción para todos los órganos gestores de esta colectividad.

Un buen análisis financiero de la empresa puede otorgar la seguridad de mantener una empresa vigente y con excelentes índices de rentabilidad. (Ramírez, 2010)

### **2.4.2.3 Rentabilidad**

#### **Definición**

En Economía, la rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recurso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa. La rentabilidad puede ser representada en forma relativa (en porcentaje) o en forma absoluta (en valores).

Todo inversionista que preste dinero, compre acciones, títulos valores, o decida crear su propio negocio, lo hace con la expectativa de incrementar su capital, lo cual sólo es posible lograr mediante el rendimiento o rentabilidad producida por su valor invertido.

La rentabilidad de cualquier inversión debe ser suficiente de mantener el valor de la inversión y de incrementarla. Dependiendo del objetivo del inversionista, la rentabilidad generada por una inversión puede dejarse para mantener o incrementar la inversión, o puede ser retirada para invertirla en otro campo.

Para determinar la rentabilidad es necesario conocer el valor invertido y el tiempo durante el cual se ha hecho o mantenido la inversión.

Básicamente existen dos tipos de inversión: la de rentabilidad fija o la de rentabilidad variable:

- La rentabilidad fija, es aquella que se pacta al hacer la inversión como es un CD, bonos, títulos de deuda, etc. Este tipo de inversiones aseguran al inversionista una rentabilidad aunque no suele ser elevada.
- La rentabilidad variable es propia de las acciones, activos fijos, etc. En este tipo de inversiones la rentabilidad depende de la gestión que de ellas alga los encargados de su administración. En el caso de las acciones, según sea la utilidad de la empresa, así mismo será el monto de las utilidades o dividendos a distribuir. (Gerencie.com, 2012)

### **Ratios de Rentabilidad**

Los ratios de rentabilidad comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad genera rentas suficientes para cubrir sus costes y poder remunerar a sus propietarios, en definitiva, todas aquellas medidas que colaboran en el estudio de la capacidad de generar plusvalías por parte de la entidad.

Una entidad mercantil, con ánimo de lucro, tiene como objetivo a largo plazo no sólo obtener beneficios, sino también que la rentabilidad generada por sus inversiones sea superior al coste de la financiación que las mismas han requerido.

El análisis de la rentabilidad empresarial puede estructurarse en tres vertientes:

- 1) Estudio de la composición de los elementos que generan la renta (generalmente los activos o estructura económica).
- 2) Examen de las componentes de la renta generada. En términos absolutos viene expresada contablemente por el beneficio, por lo que se requiere un examen exhaustivo de su composición, ingresos y gastos.
- 3) Uso de los ratios de rentabilidad y su desglose, que relacionan los dos aspectos anteriores. Existen fundamentalmente dos tipos de ratios, de la Rentabilidad Económica y los que representan a la Rentabilidad Financiera. Estos a su vez

se complementan con otros, que se analizarán a continuación. (Diccionario Económico, 2013)

#### **a. Ratios de Rentabilidad Económica**

La rentabilidad económica, también conocida por sus siglas en inglés ROA (Return on Assets) mide la rentabilidad que se obtiene de las inversiones de la empresa mediante el desarrollo de su actividad. Para ello relaciona la renta generada, representada por el beneficio de explotación (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos o BAI) con los elementos causantes de la misma, los activos. Con respecto a estos últimos, se excluirán aquellos que no sean capaces de generar renta y que se denominan anti funcionales, y el beneficio se depurará del efecto impositivo. (Diccionario Económico, 2013)

#### **b. Ratios de Rentabilidad Financiera**

Es el rendimiento generado por la empresa en un ejercicio a través de sus activos, pero teniendo en cuenta el efecto que sobre ésta ejerce la financiación utilizada.

Esta renta en términos absolutos se corresponde con el Beneficio Antes de Impuestos (BAI), es decir, el beneficio generado una vez deducidos los gastos financieros. Ahora bien, para tener un resultado más realista debe deducirse el efecto impositivo, por lo que es más correcto, sobre todo teniendo en cuenta que según la nueva normativa no existe tramo extraordinario, utilizar el Beneficio neto o Beneficio después de Impuestos (BDI). (Diccionario Económico, 2013)

### **Sistema Dupont**

#### **a. Concepto**

El sistema DUPONT es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa.

El sistema DUPONT integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus

activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

En principio, el sistema DUPONT reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero.

Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que la efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de dos factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles.

Para entender mejor el sistema DUPONT primero miremos por qué utiliza estas dos variables:

- 1) Margen de utilidad en ventas. Existen productos que no tienen una alta rotación, que solo se venden uno a la semana o incluso al mes. Las empresas que venden este tipo de productos dependen en buena parte del margen de utilidad que les queda por cada venta. Manejando un buen margen de utilidad les permite ser rentables sin vender una gran cantidad de unidades.

Las empresas que utilizan este sistema, aunque pueden tener una buena rentabilidad, no están utilizando eficientemente sus activos ni capital de trabajo, puesto que deben tener un capital inmovilizado por un mayor tiempo.

- 2) Uso eficiente de sus activos fijos. Caso contrario al anterior se da cuando una empresa tiene un margen menor en la utilidad sobre el precio de venta,

pero que es compensado por la alta rotación de sus productos (Uso eficiente de sus activos). Un producto que solo tenga una utilidad 5% pero que tenga una rotación diaria, es mucho más rentable que un producto que tiene un margen de utilidad del 20% pero que su rotación es de una semana o más.

En un ejemplo práctico y suponiendo la reinversión de las utilidades, el producto con una margen del 5% pero que tiene una rotación diaria, en una semana (5 días) su rentabilidad será del 27,63%, (25% si no se reinvierten las utilidades), mientras que un producto que tiene un margen de utilidad del 20% pero con rotación semanal, en una semana su rentabilidad solo será del 20%.

Lo anterior significa que no siempre la rentabilidad está en vender a mayor precio sino en vender una mayor cantidad a un menor precio.

- 3) Multiplicador del capital. Corresponde al también denominado apalancamiento financiero que consiste en la posibilidad que se tiene de financiar inversiones sin necesidad de contar con recursos propios.

Para poder operar, la empresa requiere de unos activos, los cuales solo pueden ser financiados de dos formas; en primer lugar por aportes de los socios (Patrimonio) y en segundo lugar créditos con terceros (Pasivo).

Así las cosas, entre mayor sea capital financiado, mayores serán los costos financieros por este capital, lo que afecta directamente la rentabilidad generada por los activos.

Es por eso que el sistema DUPONT incluye el apalancamiento financiero (Multiplicador del capital) para determinar la rentabilidad de la empresa, puesto que todo activo financiado con pasivos supone un costo financiero que afecta directamente la rentabilidad generada por el margen de utilidad en ventas y/o por la eficiencia en la operación de los activos, las otras dos variables consideradas por el sistema DUPONT.

De poco sirve que el margen de utilidad sea alto o que los activos se operen eficientemente si se tienen que pagar unos costos financieros elevados que terminan absorbiendo la rentabilidad obtenida por los activos.

Por otra parte, la financiación de activos con pasivos tiene implícito un riesgo financiero al no tenerse la certeza de si la rentabilidad de los activos puede llegar a cubrir los costos financieros de su financiación.

### **b. Cálculo del índice DUPONT**

Teniendo claro ya el significado de las dos variables utilizadas por el sistema DUPONT, miremos ahora como es su cálculo en su forma más sencilla.

Sistema DUPONT = (Utilidad neta/ventas)\*(ventas/activo total)\*(Multiplicador del capital)

Como se puede ver el primer factor corresponde a la primera variable (Margen de utilidad en ventas), el segundo factor corresponde a la rotación de activos totales (eficiencia en la operación de los activos) y el tercer factor corresponde al apalancamiento financiero.

Suponiendo la siguiente información financiera tendríamos:

<b>Ítem</b>	<b>Valor</b>
<b>Activos</b>	100.000.000
<b>Pasivos</b>	30.000.000
<b>Patrimonio</b>	70.000.000
<b>Ventas</b>	300.000.000
<b>Costo de Ventas</b>	200.000.000
<b>Gastos</b>	60.000.000
<b>Utilidad</b>	40.000.000

Aplicando la formula nos queda

- 1) (Utilidad neta/Ventas).40.000.000/300.000.000 = 13.3333
- 2) (Ventas/Activo fijo total)300.000.000/100.000.000 = 3

3)  $(\text{Multiplicador del capital} = \text{Apalancamiento financiero} = \text{Activos/Patrimonio}) 100.000.000/70.000.000 = 1.43$

4) Donde  $13.3333 * 3 * 1.43 = 57,14$ .

Según la información financiera trabajada, el índice DUPONT nos da una rentabilidad del 57%, de donde se puede concluir que el rendimiento más importante fue debido a la eficiencia en la operación de activos, tal como se puede ver en el cálculo independiente del segundo factor de la fórmula DUPONT.

## **2.5 HIPÓTESIS**

La cartera vencida incide en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cámara de Comercio de Ambato"

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

### **Variable Independiente**

Cartera Vencida

### **Variable Dependiente**

Rentabilidad

### **Unidades de Observación**

Departamento de Crédito de la COAC Cámara de Comercio de Ambato



## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. ENFOQUE**

La presente investigación, se desarrolló con un enfoque interpretativo o naturalista, puesto que se buscaron supuestos sobre las costumbres, políticas, desarrollo económico, religiosos etc., que se encuentran en una organización en general. Con esto se buscó que toda esta información sea conocida de manera universal.

La COAC Cámara de Comercio de Ambato tiene una visión muy dinámica, construida en base a la formación técnica del personal que forma la institución. El trabajo de investigación se realizó mediante una interrelación directa con el personal de la institución a través de la cuantificación de las variables de estudio para plantear una investigación sobre hechos y fenómenos susceptibles a ser medidos, valorados, cuantificados, demostrados, comprobados, inclusive materializando la subjetividad de los criterios mediante técnicas estadísticas.

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

El presente estudio conjugó una investigación de campo con una investigación bibliográfica y documental, tendiente a realizar una Auditoria de Gestión del Procesos de Cobranza de Cartera Vencida.

Por los objetivos fue una **investigación aplicada**, pues se presenta una auditoría de gestión real de los procesos de recuperación de cartera vencida, fundamental en la operatividad de la institución.

**3.2.1 Documental y bibliográfica**, porque se consultó en libros, manuales, revistas, periódicos, Internet y otros.

**3.2.2 De Campo**, porque el proceso investigativo se desarrolló en la misma institución, explicando el contacto directo que tiene el investigador con la situación localizada.

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

El presente estudio utilizó los siguientes tipos de Investigación: Descriptiva, Exploratoria y Analítica.

**3.3.1 Descriptiva:** Porque el objetivo de este trabajo de investigación consistió en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limitó a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables: Cobranzas y Rentabilidad. La Investigadora no fue una simple tabuladora, sino que recogió los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, expuso y resumió la información de manera cuidadosa y luego analizó minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyeron al crecimiento de su conocimiento. (Van Dalen & Meyer, 1944)

**3.3.2 Exploratoria:** Porque en la fase inicial del trabajo de investigación no se intentó dar explicación respecto del problema, sino sólo recogió e identificó antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras etapas. Su objetivo fue documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no habían sido abordados con anterioridad. Por lo general se investigaron tendencias, se identificaron relaciones potenciales entre variables y se establecieron el “tono” de etapas posteriores más rigurosas. (Lozano, 2008)

**3.3.3 Analítica:** Porque en su etapa final se volvió un procedimiento más complejo que la investigación descriptiva, y consistió fundamentalmente en establecer la comparación de variables. Además, se refirió a la proposición de hipótesis que la investigadora trató de probar.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1 POBLACION

La población de estudio de este trabajo de investigación la constituyó el talento humano de la COAC Cámara de Comercio de Ambato encargado de la recuperación de la cartera vencida, ampliando este universo al talento humano del departamento contable de la institución y a los oficiales de crédito.

Tabla 2. Población

Unidad	Cargo	Número de Funcionarios
Crédito	Oficiales de Crédito	15
	Comité de Crédito	4
Cobranzas	Oficiales de Cobranzas	5
Contabilidad	Contador y Auxiliar	2
Agencias	Crédito y Cobranzas	12
<b>Total de la Población</b>		<b>38</b>

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

#### 3.4.2. MUESTRA

Por ser pequeño el universo de estudio, la muestra será el total del universo.

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.5.1. Operacionalización de la Variable Independiente

Tabla 3.Operacionalización de la Variable Independiente

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p><b>Cartera Vencida:</b> Entendida como la parte de la cartera de créditos, por tipo específico, que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento, es decir operaciones en mora y que deben ser recuperados aplicando procesos específicos definidos por la administración</p>	Mora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de Morosidad de la Cartera Total</li> <li>Tasas de Crecimiento de la cartera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el valor del índice de morosidad total de cartera en la institución?</li> <li>¿Cuál es el valor de la tasa de crecimiento de la cartera vencida?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario</li> <li>Encuesta</li> <li>Análisis Financiero</li> </ul>
	Tipo de Cartera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Morosidad de la cartera Comercial</li> <li>Morosidad de la cartera de consumo</li> <li>Morosidad de la cartera de vivienda</li> <li>Morosidad de cartera de Microcrédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el valor del índice de morosidad por tipo de cartera en la institución?</li> </ul>	
	Procesos de Recuperación	Nivel de Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los procesos de recuperación de cartera vencida?</li> </ul>	

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

### 3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente

Tabla 4.Operacionalización de la Variable Dependiente

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p><b>La rentabilidad</b> hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido que se calcula principalmente a través de los ratios de rentabilidad y también determinado mediante la eficiencia con que la institución está utilizando sus activos(DUPONT)</p>	Ratios de Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratios de Rentabilidad Económica</li> <li>• Ratios de Rentabilidad Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el valor de los índices de rentabilidad económica en la institución?</li> <li>• ¿Cuál es el valor de los índices de rentabilidad financiera en la institución?</li> <li>• ¿En qué porcentaje afectan los valores de los gastos de cobranzas de cartera vencida en los índices de rentabilidad?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Análisis Financiero</li> </ul>
	Sistema Dupont	Índice Dupont	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el nivel de eficiencia con que la institución está utilizando sus activos, su capital de trabajo y su Apalancamiento financiero?</li> <li>• ¿En qué porcentaje afectan los valores de los gastos de cobranzas de cartera vencida en la eficiencia del uso de los activos, capital de trabajo y Apalancamiento financiero de la institución?</li> </ul>	

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

### 3.6. TECNICAS E INSTRUMENTOS

Objetivos: La recolección de los datos se la hizo en función de las siguientes preguntas directrices:

- ¿Qué quiero saber? ¿Cómo es? ¿cuáles son sus características? ¿cómo varía en el tiempo?
- ¿Cuáles son los elementos que componen este fenómeno? ¿cómo se combinan esos factores? ¿qué elementos de este fenómeno sobresalen?

Para esto se utilizó los siguientes métodos: Observación, registro, análisis y sintonización de los datos. Entre los instrumentos que se utilizarán están:

**3.6.1 Encuesta**, que es una técnica destinada a obtener datos de varias personas; la encuestas se aplicó a través de su respectivo instrumento el cuestionario, al talento humano responsable de la recuperación de la cartera vencida de COAC Cámara de Comercio de la ciudad de Ambato, se ampliará al universo de la investigación al talento humano del departamento de contabilidad de la institución así como a los oficiales de crédito.

**3.6.2 La observación**, sirvió para acumular datos históricos acerca de los valores de la cartera vencida de la COAC Cámara de Comercio de la ciudad de Ambato, se realizó un análisis e interpretación de factores endógenos y exógenos de los gastos que incurren los encargados de esta recuperación.

**3.6.3 Cuestionario**, se aplicó este instrumento dirigido al talento humano responsable de la recuperación de la cartera vencida de la COAC Cámara de Comercio de la ciudad de Ambato así como al talento humano del departamento de contabilidad de la institución ya sus oficiales de crédito.

**3.6.4 Revisión Documental:** Para la construcción de la fundamentación teórico conceptual de esta investigación se usaron técnicas de revisión documental, pues éstas permitieron obtener la información necesaria acerca de cada uno de los aspectos que deben ser incorporados. Se entiende por revisión documental el

proceso mediante el cual un investigador recopila, revisa, analiza, selecciona y extrae información de diversas fuentes, acerca de un tema particular (su pregunta de investigación), con el propósito de llegar al conocimiento y comprensión del mismo. (Hurtado, 2008). Los procedimientos fueron:

- ✓ La recopilación del material
- ✓ El registro o almacenamiento organizado de la información
- ✓ La categorización de la información
- ✓ La construcción de un esquema conceptual
- ✓ La redacción

Esta técnica se utilizó para analizar toda la información contable y operativa de las operaciones de crédito de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato.

### 3.6.5 Definición del Plan de Recolección

Tabla 5. Definición del Plan de Recolección

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación.
¿De qué personas u objetos?	Comprendido básicamente de 38 personas: 15 oficiales de crédito, 4 comité de crédito, 5 oficiales de cobranzas, 2 de contabilidad y auxiliar de contabilidad, 12 oficiales crédito y cobranzas (agencias)
¿Sobre qué aspecto?	Análisis de la información financiera recolectada, como son los balances del año 2012. Control de la información, si es interpretada pertinentemente y de qué manera la utilizan para la toma de decisiones. Sobre el problema de estudio, sus consecuencias y sus causas.
TECNICAS	PROCEDIMIENTOS
Entrevista	¿Cómo? Se aplicara la entrevista a través de una encuesta ¿Dónde? COAC Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
Observación	¿Cómo? A través de la observación directa. ¿Dónde? COAC Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

Fuente: (Hovey, 2009)

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014



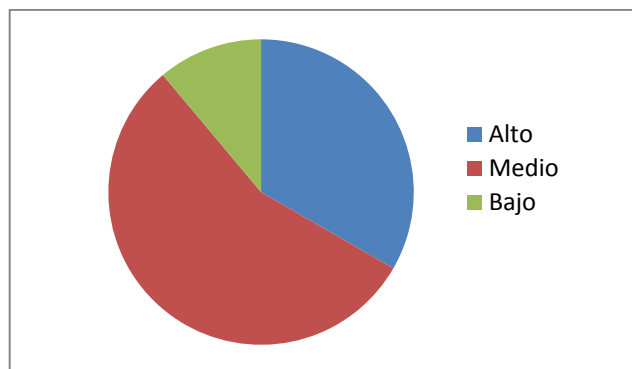
### 3.7 Procesamiento y análisis.

Para realizar esta fase del proyecto de investigación se tomó en cuenta la técnica de la encuesta utilizando herramientas como el cuestionario, con preguntas específicas; a través de este instrumento se conoció la problemática que tiene la institución. De los resultados obtenidos se comprobó la factibilidad técnica del proyecto.

Para el procesamiento de la información se utilizaron herramientas informáticas para realizar la tabulación de cada una de las preguntas de las encuestas que se realizaran al universo. Para el procesamiento de la información se siguieron los siguientes pasos:

- a) Revisión de la información recogida.- para la recolección de la información se utilizaron técnicas como la encuesta con su respectivo instrumento el cuestionario, cuya finalidad fue identificar las diferentes actividades que se realizan en el proceso de cobranzas.
- b) Tabulación de la información obtenida.- para este proceso se utilizó la información recopilada a través de las encuestas, en donde, se empleó las tablas de frecuencias para la consolidación de los datos y la representación de manera absoluta y relativa, posteriormente se estableció un gráfico estadístico que refleja de manera gráfica los datos encontrados para su respectiva interpretación.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Alto	15	39.5
Medio	19	50
Bajo	4	10.5
Total	38	100



- c) Efectuar cuadros según las variables de la hipótesis; manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.- la información sintetizada permitió realizar los análisis e impacto correspondiente de la información encontrada con la realidad del problema.

El producto del análisis constituyeron las conclusiones parciales que sirvieron de insumo para elaborar las conclusiones finales y las recomendaciones.

- d) Prueba de hipótesis: la prueba de la hipótesis se aplicara con la  $X^2$  la misma que tendrá la siguiente formula:

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Para el procesamiento de la información, se utilizaron herramientas informáticas para realizar la tabulación de cada una de las preguntas de las encuestas que se realizaron a los funcionarios responsables del proceso de cobranza en la COAC Cámara de Comercio de Ambato.

Una vez tabulada la información recopilada en las encuestas se la representó en tablas de frecuencias, para la consolidación de los datos y la representación de los mismos de manera absoluta y relativa. Luego se elaboraron gráficas circulares para reflejar de manera comprensible los datos encontrados, facilitando su respectiva interpretación.

Para la validación de la hipótesis se utilizó el método de Chi Cuadrado que determinó la relación entre las variables de estudio, mediante la elaboración de cuadros acordes a las mismas. La información sintetizada permitió realizar el análisis y determinar el impacto correspondiente de la información encontrada con la realidad del problema.

A continuación se presentan el orden de cómo se analizaron los instrumentos de recolección de información:

- a. Pregunta
- b. Tablas de Frecuencias
- c. Figura Estadística
- d. Análisis de Datos
- e. Interpretación de Resultados

#### 4.1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS RESPONSABLES DEL PROCESO DE COBRANZAS.

**Pregunta 1.** ¿El manual de crédito de la Cooperativa contiene procesos que facilitan la recuperación de la cartera vencida?

Tabla 6. Facilidad de los procesos de cobranzas por el Manual de Crédito de la COAC

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
No	32	84.2
Sí	6	15.8
Total	38	100

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

Facilidad de los procesos de cobranzas por el Manual de Crédito de la COAC

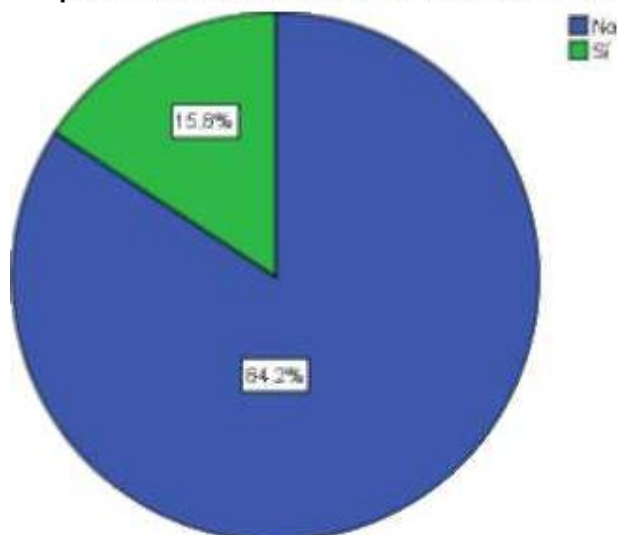


Gráfico 5. Facilidad de los procesos de cobranzas por el Manual de Crédito de la COAC

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

#### **Análisis e Interpretación de Resultados.**

Luego de tabuladas las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados: el 15.8% de los encuestados respondió que el manual de crédito de la Cooperativa sí contiene procesos que facilitan la recuperación de la cartera vencida y el 84.2% respondió que el manual de crédito de la Cooperativa no contiene procesos que facilitan la recuperación de la cartera vencida.

De los resultados obtenidos se puede concluir que el manual de crédito que tiene la cooperativa no facilita los procesos de recuperación de la cartera vencida para la mayor parte de los responsables de dicho proceso.

**Pregunta 2.** ¿Cómo calificaría el nivel de cumplimiento de los procesos de recuperación de cartera vencida por parte del personal de la Institución?

Tabla 7. Calificación del Nivel de cumplimiento de los Procesos de Cobranza

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Alto	15	39.5
Medio	19	50
Bajo	4	10.5
Total	38	100

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

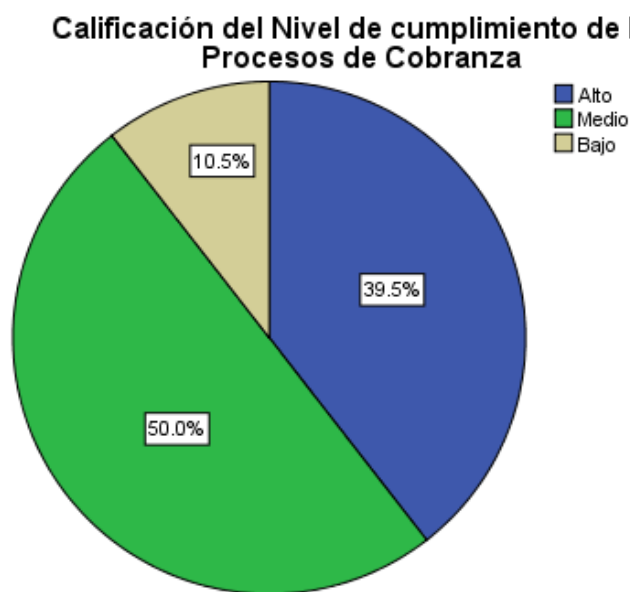


Gráfico 6. Calificación del Nivel de cumplimiento de los Procesos de Cobranza

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

### **Análisis e Interpretación de Resultados.**

Luego de tabuladas las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados: el 50% de los encuestados califica como medio el nivel de cumplimiento de los procesos de cartera por parte del personal de la Institución, 39.5% de los encuestados lo califica como alto y 10.5% de los encuestado califica como bajo el nivel de cumplimiento de los procesos de cartera por parte del personal de la Institución.

De los resultados obtenidos podemos concluir que para la mayor parte de la organización el nivel de cumplimiento de los procesos de recuperación de la cartera están en un nivel medio y bajo, lo que lleva a la conclusión que no se ha logrado la interiorización del cumplimiento de los procesos de recuperación de la cartera por parte del personal encargado de realizarlos.

**Pregunta 3.** ¿Se brinda capacitación dentro de la institución para el correcto cumplimiento de los procesos de recuperación de cartera vencida?

Tabla 8. Frecuencia de la capacitación sobre los Procesos de Cobranza

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentemente	11	28.9
Frecuentemente	7	18.4
Algunas Veces	15	39.5
Nunca	5	13.2
Total	38	100

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

**Frecuencia de la capacitación sobre los Procesos de Cobranza**

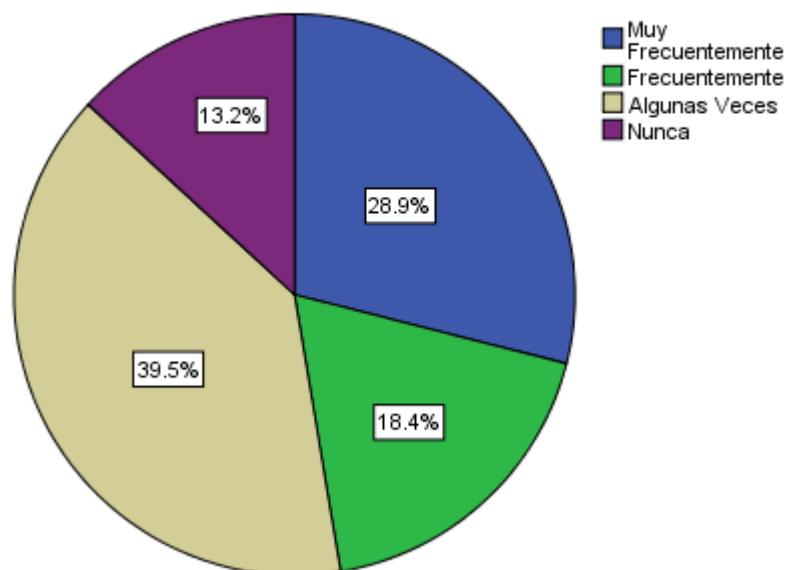


Gráfico 7. Frecuencia de la capacitación sobre los Procesos de Cobranza

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

### **Análisis e Interpretación de Resultados.**

Luego de tabuladas las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados: el 39.5% de los encuestados respondió que algunas veces se brinda capacitación, dentro de la institución para el correcto cumplimiento de los procesos de recuperación de cartera vencida, al personal responsable de los mismos, el 28.9% respondió que muy frecuentemente se brinda capacitación al personal sobre estos



procesos, 18.4% de los encuestados respondió que la organización frecuentemente lo hace y un 13.2% de los encuestados respondió que nunca se brinda capacitación, dentro de la institución para el correcto cumplimiento de los procesos de recuperación de cartera vencida, al personal responsable de los mismos.

De los resultados obtenidos se puede concluir que para la mayor parte de los encuestados la capacitación interna es uno de los puntos débiles de la organización, ya que la misma no se la realiza como un proceso inherente para la mejora operativa de la organización.

**Pregunta 4.** ¿Cuál es la principal causa en la que inicie el proceso de recuperación de cartera vencida?

Tabla 9. Principal causa en la que inicie el proceso de recuperación de cartera vencida

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
El cliente tiene la capacidad de pago, pero no la intención de hacerlo	15	39.5
El cliente NO tiene la capacidad de pago, pero tiene la intención de hacerlo.	23	60.5
Total	38	100

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

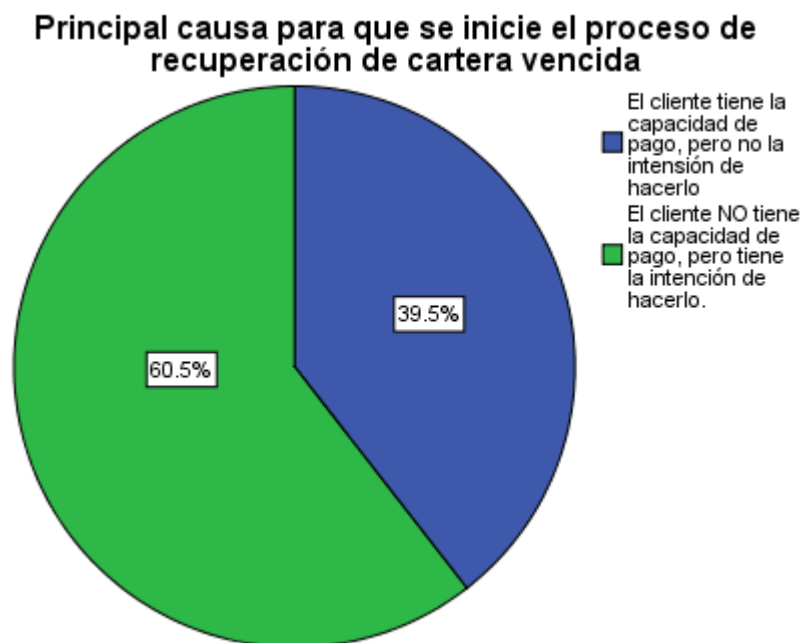


Gráfico 8. Principal causa para que se inicie el proceso de recuperación de cartera vencida

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

### **Análisis e Interpretación de Resultados.**

Luego de tabuladas las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados: el 60.5% de los encuestados indica que la principal causa para que se inicie el proceso de recuperación de cartera es debido a que el cliente no tiene la capacidad de pago, pero tiene la intención de hacerlo y el 39.5 % de los encuestados indica

que cuando el cliente tiene la capacidad de pago, pero no la intención de hacerlo es la principal causa para el inicio del proceso de recuperación de cartera.

De los resultados obtenidos se puede concluir que para la mayoría de los encuestados el principal motivo para el inicio del proceso de recuperación de cartera es debido a que el cliente no tiene la capacidad de pago, a pesar de que si tiene la intención de hacerlo.

**Pregunta 5.** ¿Cuántos avisos, de mora en el pago, recibe el cliente antes de pasar a cobro mediante el departamento legal?

Tabla 10. N° de avisos de mora en el pago antes del cobro vía legal

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
2 avisos	6	15.8
Hasta 3 avisos	32	84.2
Total	38	100

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014



Gráfico 9. N° de avisos de mora en el pago

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

### **Análisis e Interpretación de Resultados.**

Luego de tabuladas las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados: el 84.2% de los encuestados respondió que el cliente recibe hasta 3 avisos antes de pasar a cobro mediante el departamento legal y el 15.8% de los encuestado respondió que el cliente recibe hasta 2 avisos de cobro antes de hacer uso de los procesos del departamento legal.

De los resultados obtenidos se puede concluir que para la mayor parte de los encuestados son necesarios hasta 3 avisos de cobro antes de hacer uso de recursos legales para la recuperación de la cartera vencida.

**Pregunta 6.** ¿Cuáles son las herramientas, que se utilizan dentro de la institución, para el cobro de cartera vencida?

Tabla 11. Herramientas Utilizadas para el cobro de Cartera Vencida

Ítem	Avisos en las ventanillas		Cartas Tipo		Correo Electrónico		Llamadas Telefónicas		Otra	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	38	100.0%	30	78.9%	38	100.0%	27	71.1%	24	63.2%
No	0	0.0%	8	21.1%	0	0.0%	11	28.9%	14	36.8%

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

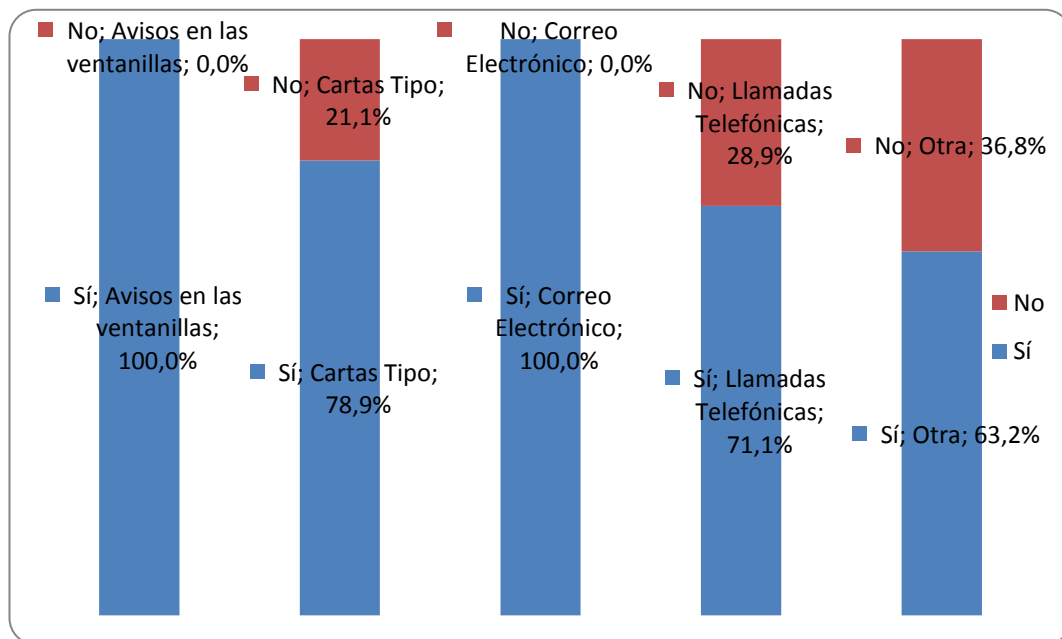


Gráfico 10. Herramientas Utilizadas para el cobro de Cartera Vencida

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

### Análisis e Interpretación de Resultados.

Luego de tabuladas las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados: el 100% de los encuestados respondió que los avisos en ventanillas es una de las herramientas para el cobro de cartera vencida, 78.9% de los encuestados indicaron que las cartas tipos también son usadas como herramientas para el cobro de cartera vencida, 100% de los encuestados indican que los correos electrónicos son de uso frecuente como herramienta para el cobro de cartera vencida, 71.1% de los encuestados indica que se hacen uso de las llamadas telefónicas como

herramientas de cobro de la cartera vencida y un 63.2% indica que existen otros tipos de herramientas que se usan para el cobro de los haberes vencidos.

De los resultados obtenidos se puede concluir que los avisos en ventanillas y el correo electrónico son las herramientas de mayor uso para el cobro de la cartera vencida.

**Pregunta 7.** ¿Cuál es la frecuencia con la que se realizan la recuperación de cartera vencida en la cooperativa?

Tabla 12. Frecuencia con la que se realizan la recuperación de cartera vencida

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentemente	11	28.9
Frecuentemente	27	71.1
Total	38	100

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

**Frecuencia con la que se realizan la recuperación de cartera vencida**

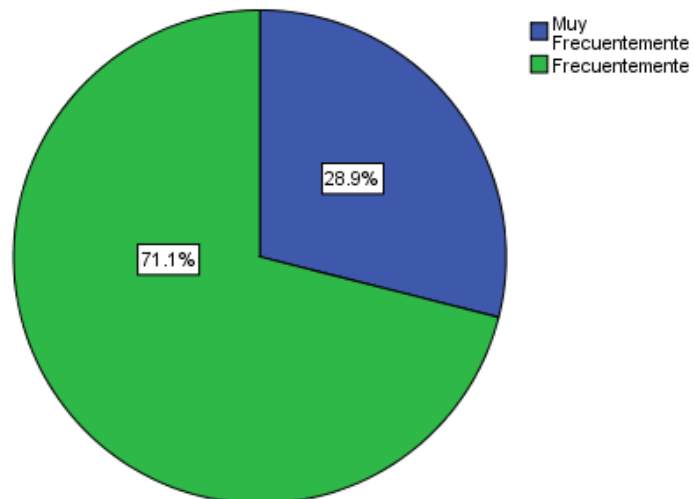


Gráfico 11. Frecuencia con la que se realizan la recuperación de cartera vencida

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

### **Análisis e Interpretación de Resultados.**

Luego de tabuladas las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados: el 71.1% de los encuestados respondió que muy frecuentemente se realiza la recuperación de cartera vencida en la cooperativa y un 28.9% de los encuestados indico que frecuentemente se realiza este procesos.

De los resultados obtenidos se puede concluir que el proceso de recuperación de cartera vencida es parte inherente de la operatividad de la organización.

**Pregunta 8.** ¿Cómo considera Ud. el nivel de la cartera vencida en la cooperativa?

Tabla 13. Nivel de la cartera vencida

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Alta	10	26.3
Media	22	57.9
Baja	6	15.8
Total	38	100

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

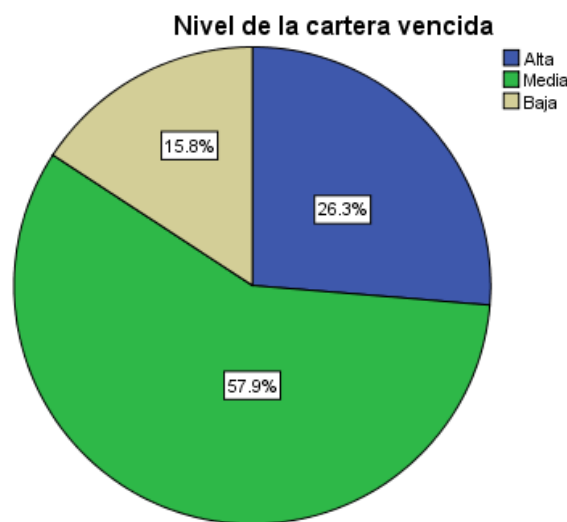


Gráfico 12. Nivel de la cartera vencida

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

### **Análisis e Interpretación de Resultados.**

Luego de tabuladas las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados: el 57.9% de los encuestados respondió que el nivel de la cartera vencida en la cooperativa es medio, el 26.3% de los encuestados respondió que este nivel es alto y un 15.8% de los encuestados respondió que el nivel de la cartera vencida es bajo.

De los resultados obtenidos se puede concluir que para la mayor parte de los encuestados el nivel de la cartera vencida es medio, pero existe un significativo porcentaje que lo considera alto al nivel de la cartera vencida.



**Pregunta 9.** ¿Cree usted que la realización de los procesos de cobranza de cartera vencida afecta a la rentabilidad de la cooperativa?

Tabla 14. Afectación rentabilidad por los procesos de cobranza de cartera vencida

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
No	9	23.7
Sí	29	76.3
Total	38	100

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

Afectación rentabilidad por los procesos de cobranza de cartera vencida

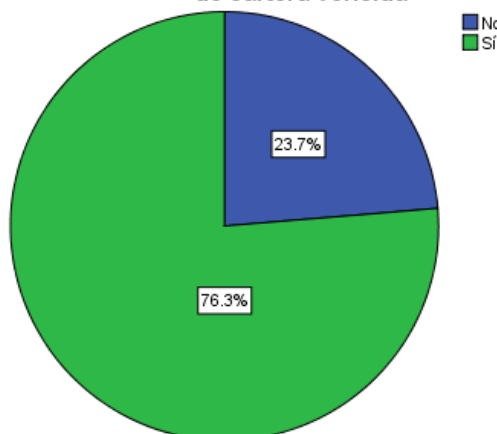


Gráfico 13. Afectación rentabilidad por los procesos de cobranza de cartera vencida

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

### **Análisis e Interpretación de Resultados.**

Luego de tabuladas las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados: el 76.3% de los encuestados respondió que la realización de los procesos de cobranza de cartera vencida si afecta a la rentabilidad de la cooperativa y un 23.7% respondió que dichos procesos no afectan a la rentabilidad de la cooperativa.

De los resultados obtenidos se puede concluir que para la mayor parte de los encuestados la realización de los procesos de cobranza de cartera vencida si afecta a la rentabilidad de la cooperativa.

**Pregunta 10.** ¿Cómo considera que son los gastos en los que incurre la cooperativa para la recuperación de la cartera vencida?

Tabla 15. Nivel de Gastos de los procesos de cobranza

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Altos	3	7.9
Proporcionales al valor recuperado	29	76.3
Bajos	6	15.8
Total	38	100

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

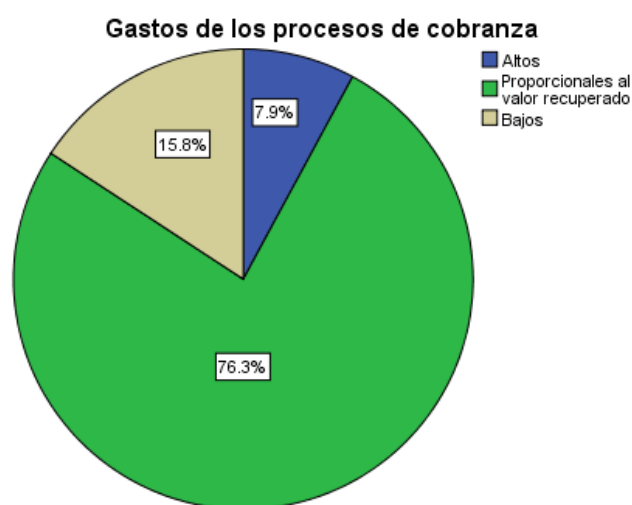


Gráfico 14. Nivel de Gastos de los procesos de cobranza

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

**Análisis e Interpretación de Resultados.** Luego de tabuladas las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados: el 76.3% de los encuestados respondió que el nivel de gastos en los que incurre la cooperativa para la recuperación de la cartera vencida es proporcional al valor recuperado, 15.8% de los encuestados considera bajos a estos gastos y un 7.9% de los encuestados considera altos los gastos en los que incurre la cooperativa para la recuperación de la cartera vencida.

De los resultados obtenidos se puede concluir que, para la mayor parte de los encuestados, el nivel de los gastos en los que incurre la cooperativa, en los procesos de cobranza, son proporcionales al valor recuperado.

**Pregunta 11.** Ordene de mayor a menor los principales gastos en los que incurren la cooperativa para la recuperación de la cartera vencida.

Tabla 16. Principales Gastos por los procesos de recuperación de cartera vencida

Sueldo del Departamento de Cobranzas		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje
2° Lugar	10	26.3
3° Lugar	28	73.7
Gastos por llamadas telefónicas		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1° Lugar	22	57.9
2° Lugar	6	15.8
3° Lugar	10	26.3
Gastos por comunicaciones escritas		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1° Lugar	16	42.1
2° Lugar	22	57.9
Gastos Legales		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje
4° Lugar	38	100
Otros Gastos		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje
5° Lugar	38	100

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

### **Análisis e Interpretación de Resultados.**

Luego de tabuladas las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados: el sueldo del departamento de cobranzas está entre el 2° y 3° lugar dentro de los principales gastos en los que incurren la cooperativa para la recuperación de la cartera vencida; los gastos por llamadas telefónicas entre el 1° y 3° lugar dentro de los principales gastos en los que incurren la cooperativa para la recuperación de la cartera vencida; los gastos por comunicaciones escritas están entre el 1° y 2° lugar dentro de los principales gastos en los que incurren la cooperativa para la recuperación de la cartera vencida; los gastos legales ocupan el 4° lugar dentro de los principales gastos en los que incurren la cooperativa para la recuperación de la cartera vencida y otros gastos, en los que incurren la cooperativa para la recuperación de la cartera vencida, ocupan el 5° lugar.

De los resultados obtenidos se puede concluir que, los gastos por llamadas telefónicas y los gastos por comunicaciones escritas, son los principales valores en los que incurren los procesos de recuperación de cartera vencida. El sueldo del departamento de cobranzas también es significativo pero no llega a desatacar de entre los anteriores.

**Pregunta 12.** ¿Cómo se controla la eficiencia de los procesos de recuperación de cartera vencida dentro de la institución?

Tabla 17. Herramientas para el control de la Eficiencia de los procesos de recuperación de cartera

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Informes de Cobranzas	26	68.4
No se controla	12	31.6
Total	38	100

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

**Herramientas para el control de la Eficiencia de los procesos de recuperación de cartera**

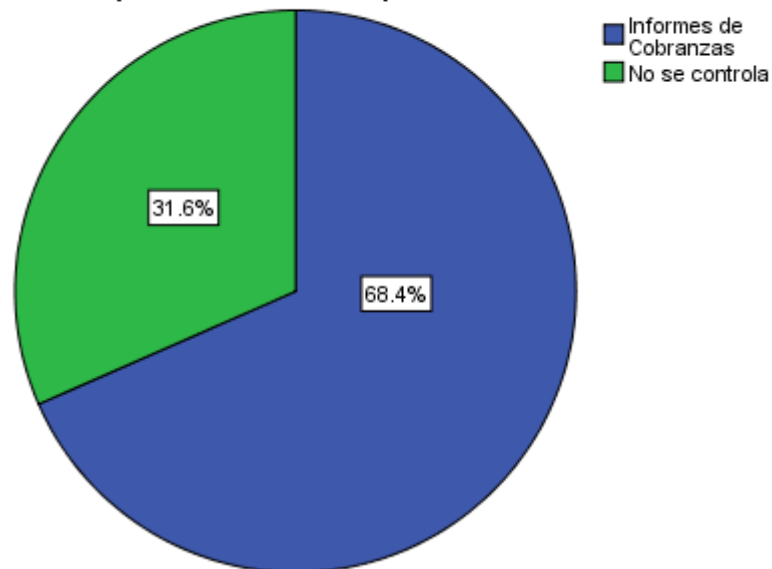


Gráfico 15. Herramientas para el control de la Eficiencia de los procesos de recuperación de cartera.

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

### **Análisis e Interpretación de Resultados.**

Luego de tabuladas las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados: el 76.3% de los encuestados respondió que los informes de cobranzas son las herramientas de control de la eficiencia de los procesos de recuperación de la cartera vencida dentro de la institución y un 31.6% de los encuestados indica que

no se controla la eficiencia de los procesos de recuperación de cartera vencida dentro de la institución.

De los resultados obtenidos se puede concluir que para la mayor parte de los encuestados los informes de cobranzas son usados para determinar la eficiencia de los procesos de recuperación de la cartera vencida dentro de la institución, pero existe un importante porcentaje que manifiesta que este control no existe en la organización.

**Pregunta 13.** ¿Cuáles son los principales problemas en la gestión de la recuperación de la cartera vencida?

Tabla 18. Principales Problemas en la recuperación de la Cartera vencida

Ítem	Políticas y Reglamentos Inadecuados		Políticas y Reglamentos no sociabilizados		Falta de capacitación del personal encargado		Bajos sueldos del personal encargado	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	5	13.2%	6	15.8%	0	0.0%	12	31.6%
No	33	86.8%	32	84.2%	38	100.0%	26	68.4%
Ítem	Inexistencia de procesos de cobranza.		Dificultad en la ejecución de los procesos de cobranza.		Procesos de cobranza no sociabilizados.		Inexistencia de Indicadores Financieros y semáforos de alerta	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	0	0.0%	5	13.2%	0	0.0%	0	0.0%
No	38	100.0%	33	86.8%	38	100.0%	38	100.0%
Ítem	Poco o ninguna frecuencia de realización de Auditorías de Gestión del proceso de recuperación de la cartera vencida		Otras					
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	10	26.3%	0	0.0%				
No	28	73.7%	38	100.0%				

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

### **Análisis e Interpretación de Resultados.**

Luego de tabuladas las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 13.2% de los encuestados manifiesta que las Políticas y Reglamentos Inadecuados son uno de los principales problemas en la recuperación de la Cartera vencida.
- El 15.8% de los encuestados manifiesta que las Políticas y Reglamentos no sociabilizados son uno de los principales problemas en la recuperación de la Cartera vencida.
- El 31.6% de los encuestados manifiesta que los bajos sueldos del personal encargado son uno de los principales problemas en la recuperación de la Cartera vencida.

- El 13.2% de los encuestados manifiesta que la dificultad en la ejecución de los procesos de cobranza es uno de los principales problemas en la recuperación de la Cartera vencida.
- El 26.3% de los encuestados manifiesta que la poca o ninguna frecuencia de realización de Auditorías de Gestión del proceso de recuperación de la cartera vencida es uno de los principales problemas en la recuperación de la Cartera vencida.

De los resultados obtenidos se puede concluir que para la mayor parte de los encuestados la poca o ninguna frecuencia de realización de Auditorías de Gestión del proceso de recuperación de la cartera vencida es el principal problema para la gestión de los procesos de recuperación de la cartera vencida, justificando la realización de la propuesta de este trabajo de investigación.



**Pregunta 14.** ¿Considera usted que se debería reformular las políticas y procedimientos de crédito y cobranza?

Tabla 19. Reformulación de las políticas y procedimientos de crédito y cobranza

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
No	19	50
Sí	19	50
Total	38	100

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014



Gráfico 16. Reformulación de las políticas y procedimientos de crédito y cobranza

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

### **Análisis e Interpretación de Resultados.**

Luego de tabuladas las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados: el 50% de los encuestados respondió que no se debería reformular las políticas y procedimientos de crédito y cobranza de la organización y el otro 50% de los encuestados manifiesta que si se debería reformularlos.

De los resultados obtenidos se puede concluir que existe un criterio marcadamente dividido respecto a la reformulación de las políticas y procedimientos de crédito y cobranza de la organización.

**Pregunta 15.** ¿Para realizar una eficiente labor de cobro de un crédito vencido cuales son los datos básicos que se deben conocer de un cliente?

Tabla 20. Datos básicos de un cliente para realizar el proceso de recuperación de cartera

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Identificación, Garante, saldo vencido	2	5.3
Identificación, Garante, saldo vencido, operaciones, ultimo abono, tipo cliente, numero avisos, garantías.	36	94.7
Total	38	100

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

Datos básicos de un cliente para realizar el proceso de recuperación de cartera

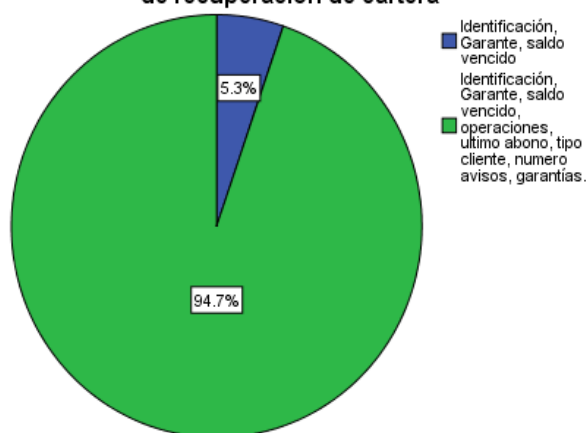


Gráfico 17. Datos básicos de un cliente para realizar el proceso de recuperación de cartera

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

### **Análisis e Interpretación de Resultados.**

Luego de tabuladas las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados: el 94.7% de los encuestados respondió que la información del cliente necesaria para realizar una eficiente labor de cobro es: la Identificación, Garante, saldo vencido, operaciones, ultimo abono, tipo cliente, numero avisos, garantías y un 5.3 % de los encuestados que solo es necesario la identificación, garante y saldo vencido del cliente par un eficiente proceso de recuperación de la cartera vencida.

De los resultados obtenidos se puede concluir que para la mayor parte de los encuestados es necesaria una información más completa para la realización de un proceso eficiente de cobro de la cartera vencida.

## 4.2. VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS

### 4.2.1 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

**H<sub>0</sub>:** La recuperación de cartera vencida no incide en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cámara de Comercio de Ambato".

**Pregunta 1.** ¿El manual de crédito de la Cooperativa contiene procesos que facilitan la recuperación de la cartera vencida?

Tabla 21. Pregunta 1 - Hipótesis H<sub>0</sub>

Ítem	Frecuencia
No	32
Sí	6
Total	38

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

**H<sub>1</sub>:** La recuperación de cartera vencida si incide en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cámara de Comercio de Ambato".

**Pregunta 9.** ¿Cree usted que la realización de los procesos de cobranza de cartera vencida afecta a la rentabilidad de la cooperativa?

Tabla 22. Pregunta 9 - H<sub>1</sub>

Ítem	Frecuencia
No	9
Sí	29
Total	38

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

### 4.2.3 FRECUENCIA OBSERVADAS Y ESPERADAS

#### a. Tabla de Frecuencias Observadas

Tabla 23. Tabla de Frecuencias Observadas

Hipótesis	Sí	No	TOTAL
<b>P1</b>	6	32	38
<b>P9</b>	9	29	38
<b>TOTAL</b>	25	51	<b>76</b>

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

**b. Tabla de Frecuencias Teóricas**

Tabla 24. Tabla de Frecuencias Teóricas

Hipótesis	Sí	No	TOTAL
<b>P1</b>	12.5	25.5	38
<b>P9</b>	12.5	25.5	38
<b>TOTAL</b>	25	51	76

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

**c. Tabla de Diferencias de Frecuencias (*fo-fe*)**

Hipótesis	Sí	No	TOTAL
<b>P1</b>	3.38	1.66	5.04
<b>P9</b>	0.98	0.48	1.46
<b>TOTAL</b>	4.36	2.14	<b>6.50</b>

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

**d. Grados de Libertad**

- Grados de Libertad: (Nº de filas – 1) X (Nº de columnas – 1)
- Grados de Libertad: (2 – 1)(2 – 1) = 1 x 1 = 1

**e. Calcular el valor de  $X^2$**

$$X^2 = \sum \frac{(fo-fe)^2}{fe}$$

Tabla 25. Cálculo de  $X^2$

<i>fo</i>	<i>fe</i>	<i>(fo-fe)</i>	<i>(fo-fe)<sup>2</sup></i>	<i>(fo-fe)<sup>2</sup>/fe</i>
6	12.5	-6.5	42.25	3.38
19	12.5	6.5	42.25	3.38
32	25.5	6.5	42.25	1.65
19	25.5	-6.5	42.25	1.65
Total				10.07

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

f. Buscar en la tabla de distribución de  $\chi^2$  el valor de comparación contra el valor calculado con un nivel de significancia del 5%

Grados de libertad	Probabilidad										
	0.95	0.90	0.80	0.70	0.50	0.30	0.20	0.10	0.05	0.01	0.001
1	0.004	0.02	0.06	0.15	0.46	1.07	1.64	2.71	<b>3.84</b>	6.64	10.83
2	0.10	0.21	0.45	0.71	1.39	2.41	3.22	4.60	5.99	9.21	13.82
3	0.35	0.58	1.01	1.42	2.37	3.66	4.64	6.25	7.82	11.34	16.27
4	0.71	1.06	1.65	2.20	3.36	4.88	5.99	7.78	9.49	13.28	18.47
5	1.14	1.61	2.34	3.00	4.35	6.06	7.29	9.24	11.07	15.09	20.52
6	1.63	2.20	3.07	3.83	5.35	7.23	8.56	10.64	12.59	16.81	22.46
7	2.17	2.83	3.82	4.67	6.35	8.38	9.80	12.02	14.07	18.48	24.32
8	2.73	3.49	4.59	5.53	7.34	9.52	11.03	13.36	15.51	20.09	26.12
9	3.32	4.17	5.38	6.39	8.34	10.66	12.24	14.68	16.92	21.67	27.88
10	3.94	4.86	6.18	7.27	9.34	11.78	13.44	15.99	18.31	23.21	29.59
No significativo									Significativo		

g. Comparar los valores:  $\chi^2$  calculado y el de la tabla de distribución.

Una vez que se realizaron los cálculos para la comprobación de la hipótesis los resultados indican que el valor de  $\chi^2$  calculado es mayor que  $\chi^2$  de la tabla:  $10.07 > 3.84$  por lo tanto rechazamos la Hipótesis Nula  $H_0$  y aceptamos la hipótesis alternativa  $H_1$  que dice: **La recuperación de cartera vencida si incide en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cámara de Comercio de Ambato".**

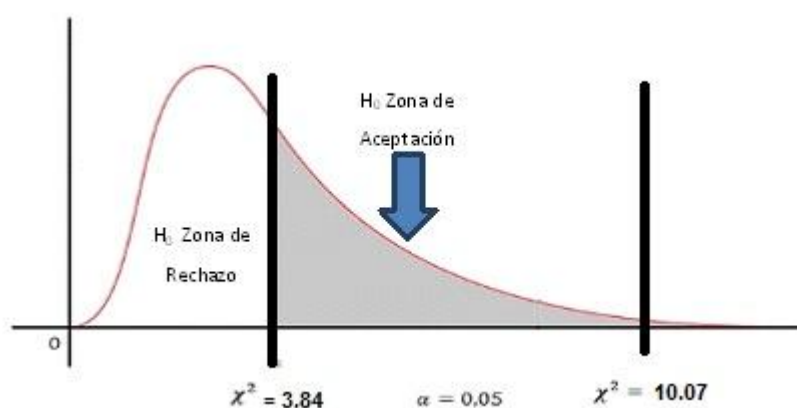


Gráfico 18. Chi Cuadrado

Elaborado por: Mayorga, Fernanda, 2014

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- El proceso de recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato tiene deficiencias notorias debido no se ha logrado la interiorización del cumplimiento de los procesos de recuperación de la cartera por parte del personal encargado de realizarlos, además el manual de crédito que tiene la cooperativa no facilita los procesos de recuperación de la cartera vencida para la mayor parte de los responsables de dicho proceso. También se puede notar que para la mayor parte la organización la capacitación interna es uno de los puntos débiles de la organización, ya que la misma no se la realiza como un proceso inherente para la mejora operativa de la organización.
- De los resultados obtenidos en la investigación se pudo concluir que la realización de los procesos de cobranza de cartera vencida si afecta a la rentabilidad de la cooperativa debido a que por motivos de los mismos procesos se incurren en gastos y costos que son representativos para la cooperativa.
- El proceso de recuperación de la cartera vencida es el principal problema para la gestión de los procesos de recuperación de la cartera vencida debido a que el manual no se cuenta con políticas establecidas para determinar funciones a cada empleado y que se cumpla con las mismas para llevar a cabo el proceso correcto.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Realizar capacitaciones permanentes sobre la importancia del cumplimiento de los procesos de recuperación de cartera vencida y revisar los procesos de cobranzas contenidos en el Manual de Procedimientos de la cooperativa socializando y reestructurándolos en caso de ser necesario delegando funciones para optimizar el proceso encargado a cada empleado.
- Generar un procedimiento para cuantificar el valor de la afectación de los procesos de cartera vencida en la rentabilidad de la institución para generar indicadores de alerta.
- Realizar una Auditoria de Gestión al proceso de recuperación de cartera vencida para establecer recomendaciones de auditoría, en cuanto al proceso de recuperación de cartera vencida.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

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

##### **6.1.1. Título**

Auditoría de gestión al proceso de recuperación de cartera vencida de la COAC Cámara de Comercio de Ambato” para proponer una alternativa de solución mediante el establecimiento de recomendaciones que permitan mejorar el proceso de Recuperación de Cartera Vencida con el fin de reducir costos e incrementar la rentabilidad.

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

###### **Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato”**

El cooperativismo en Ambato se origina en la década de los años 60 con la creación de las primeras cooperativas de Ahorro y Crédito, siendo estas: la Cooperativa San Francisco, Oscus, La Merced y Cooperativa El Sagrario, las mismas que con el transcurso de los años han conseguido un posicionamiento relevante en la ciudad, provincia y ciertas ciudades del país; bajo esta concepción, el espíritu cooperativista se vio reflejado en los socios de la Cámara de Comercio de Ambato quienes contemplaron la necesidad de asociarse y cooperar con sus afiliados lo que permita asegurar e incentivar la vida económica de estos y de las organización productivas de la ciudad.

Es así y como finalmente se cristaliza la idea en el año de 1984 y nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., una entidad con personería jurídica creada para atender las necesidades de las organización y personas afiliadas brindando servicios de ahorro y crédito con un enfoque económico y social, ha obtenido la Certificación de Calidad ISO 9001-2000, y desde el año 2009 ingresó al control de la Superintendencia de Bancos y



Seguros; cuenta con 12 oficinas a nivel nacional, ofrece sus servicios en la ciudad de Ambato en la Matriz, Autocoop y Centro Financiero Cooperativo. Píllaro. Pelileo. Baños, Puyo. Guayaquil. Guaranda, Latacunga, en Quito Norte y San Rafael. Su permanencia en el sector financiero desde hace 26 años a nivel nacional indica que la gestión que realiza la cooperativa ha sido reconocida por la comunidad que ha depositado su confianza y la custodia de sus recursos monetarios en manos de la institución.

### **6.1.3. Beneficiarios**

- Departamento de Crédito de la Institución.
- Departamento de Auditoría de la Institución.
- Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato”.

### **6.1.4. Ubicación**

Oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato” ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

### **6.1.5. Equipo Técnico**

- Investigador.
- Tutor.
- Jefe de Crédito de la Institución.
- Auditor de la organización.

## **6.2. ANTECEDENTES**

Al iniciar una auditoría de gestión, el auditor prepara datos importantes que le sirven como antecedentes respecto al cliente, entre los cuales se tiene las utilidades históricas, recuperación sobre inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles inusitadas en el ramo del mercado, el volumen aproximado de ventas anuales, el activo y la influencia de pedidos a la

orden o contratos para la diferencia sobre la planeación y operaciones generales. Estos datos pueden suplir con inspecciones a las plantas y otros servicios, a fin de evaluar las condiciones físicas, y localizar indicios de posibles áreas de problemas.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la organización un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Esta auditoría está muy relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible.

Todo lo anteriormente expuesto justifica la presentación de esta propuesta como un resumen de las investigaciones efectuadas y que muestra la opinión de la autora, tras larga investigación de las barreras a las que hoy se enfrenta la auditoría de gestión. Se ha distinguido fundamentalmente instalaciones financieras cooperativistas, donde se propone una guía ya aplicada, para ejecutar la auditoría de gestión en estas organizaciones, partiendo de las características de la gestión en cada entidad. Se describe el área a auditar, herramientas a emplear, papeles de trabajo a desarrollar.

### **6.4. OBJETIVOS**

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

Realizar una auditoría de gestión al proceso de recuperación de cartera vencida y determinar su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Cámara de Comercio de Ambato, con el fin de establecer recomendaciones de auditoría, en cuanto al proceso de recuperación de cartera vencida.

#### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Evaluar el proceso de Recuperación de Cartera Vencida de la COAC Cámara de Comercio de Ambato durante el año 2012
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos en el área de cartera y cobranzas.
- Determinar la eficacia, eficiencia y calidad del departamento de cartera y cobranzas.
- Obtener un conocimiento general del área de cartera y cobranzas.
- Proponer recomendaciones luego de la realización de una auditoría de gestión al proceso de recuperación de cartera vencida de la COAC Cámara de Comercio de Ambato”.

### **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

#### **6.5.1. Política**

Es factible la realización del proyecto, por cuanto el producto final servirá para conocer el estado de cumplimiento de los procesos internos de la organización de una manera técnica, alineándose con las políticas gubernamentales que solicitan eficiencia en todos los ámbitos de los negocios.

#### **6.5.2. Socio - Cultural**

Como su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención, es factible en el ámbito socio – cultural.

### **6.5.3. Organizacional**

Por ser una herramienta de apoyo efectivo a la gestión organizacional, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en la organización y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la competitividad de la misma es factible su realización a nivel organizacional.

### **6.5.4. Política Ambiental**

Al no requerirse ningún permiso ambiental para la implementación de la propuesta esta no tienen ningún impacto en su desarrollo.

### **6.5.5. Ámbito Económico – Financiero**

El proyecto cuenta con el apoyo y el aval de la institución, con recursos para su implementación definitiva.

### **6.5.6. Legal**

Al no existir ningún marco regulatorio de control, no existe ningún impedimento legal para la realización de la propuesta.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN.**

La Auditoría de Gestión aunque no tan desarrollada como la Financiera, es si se quiere de igual o mayor importancia que esta última, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización. La denominación auditoría de gestión funde en una, dos clasificaciones que tradicionalmente se tenían: auditoría administrativa y auditoría operacional.

### **6.6.1. Concepto**

Para entender el concepto de auditoría de gestión es necesario conocer los conceptos tradicionales de auditoría administrativa y auditoría operacional que fueron reemplazados por este último.

William P. Leonard presenta la siguiente definición de Auditoría administrativa:

*La Auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una organización de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.*(Álvarez, 2005)

Joaquín Rodríguez Valencia plantea una definición de Auditoría Operacional así:(Rodríguez, 2005)

*Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la organización, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.*

Los dos anteriores conceptos se han venido manejando de manera tal que se hacía una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional, cuando en la realidad eran dos nombres para un mismo proceso, pues en la práctica no existían diferencias notables entre una y otra. En Colombia, la modernización del Control Fiscal realizado por la constitución de 1991 y el funcionamiento del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, hicieron que se acuñara la moderna denominación de auditoría de gestión para reemplazar las antiguas auditoría administrativa y auditoría operacional.

Instituciones públicas de diverso países presentan la siguiente definición de Auditoría de Gestión:

*“La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente”.*

Sin embargo siguiendo el mismo método para realizar los conceptos de Auditoría es posible afirmar que auditoría de gestión es:

*El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.*

El concepto de auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo. Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral.

Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

Igualmente, presentan preguntas específicas para hacer resaltar elementos de control significativos. En éste generalizado enfoque, el auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejorías en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

La ventaja de ver a la organización como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente. (Cuellar, 2013).

### **6.6.2. Procedimientos**

La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de dos elementos mayores de la administración (Club Ensayos, 2013):

- a) Política de la corporación. Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.
- b) Controles administrativos. Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de mayor funcionabilidad; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.
- c) Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

La índole y función de los controles administrativos u operacionales, por lo tanto, para el efectivo control administrativo son fundamentales, ellos representan procedimientos, rutinas, y otros requisitos obligatorios, o lineamientos específicos, que indican cómo y por qué medio debe de ejercerse o canalizarse la auditoría operativa.

También puede tomar la forma de documentos o informe que actúen como controles de sí mismos, o que están diseñados como medida de la efectividad cómo funcionan otros controles operacionales. Desde un punto de vista funcional, son los medios de implantar los objetivos de políticas de una corporación.

A la inversa, la ausencia de instructivos de política vital, o de controles operacionales efectivos en áreas funcionales significativas puede ejercer un enorme efecto adverso en la productividad global.

Al iniciar una auditoría de gestión, el auditor prepara datos importantes que le sirven como antecedentes respecto al cliente, entre los cuales se tiene las utilidades históricas, recuperación sobre inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles inusitadas en el ramo del mercado, el volumen aproximado de ventas anuales, el activo y la influencia de pedidos a la orden o contratos para la diferencia sobre la planeación y operaciones generales. Estos datos pueden suplir con inspecciones a las plantas y otros servicios, a fin de evaluar las condiciones físicas, y localizar indicios de posibles áreas de problemas.

El auditor también puede aplicar técnicas de análisis financiero para estadísticas de operación, que también puede sugerir áreas de problemas, o condiciones que influyen una recuperación desfavorable sobre la inversión, o estadística de operación adversa.

### **6.6.3. Objetivos de la Auditoría de Gestión**

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la organización y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.



Por medio de los trabajos que realiza el auditor administrativo, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

Se han emitido diversos pronunciamientos para determinar como objetivos principales de la auditoría de gestión los siguientes:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

#### **6.6.4. Alcance de las actividades**

La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la organización

en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas (Cuellar, 2013). Por ejemplo, en el estudio del procedimiento de pedidos recibidos por el departamento de ventas, la investigación puede incluir en dicho departamento las diversas rutinas observadas para el procesamiento o trámite de la papelería y en el departamento de contabilidad, el procedimiento y cualidades del personal que aprueba el crédito del cliente.

El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como: especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración; también podría incluir los factores de producción.

Por otra parte como en las áreas de examen entre otras, podrían comprender un estudio y evaluación de los métodos para pronosticar: programación del producto, costos de proyectos de ingeniería, estimación de los precios, comunicaciones, equipos y aplicaciones del procesamiento de datos, eficiencia administrativa, etc.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis, y evaluación son los siguientes: planes y objetivos, estructura orgánica, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, formas de operación y recursos materiales y humanos.

Varios organismos internacionales se han pronunciado acerca de las áreas principales que integran una organización objeto de la auditoría de gestión y las han definido de la siguiente manera (Cuellar, 2013):

a) Auditoría de la gestión del sistema global de la organización:

- Evaluación de la posición competitiva
- Evaluación de la estructura organizativa
- Balance Social
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica
- Evaluación de los cuadros directivos

b) Auditoría de la gestión del sistema comercial:

- Análisis de la estrategia comercial

- Oferta de bienes y servicios
  - Sistema de distribución física
  - Política de precios
  - Función publicitaria
  - Función de ventas
  - Promoción de ventas
- c) Auditoría de la gestión del sistema financiero:
- Capital de trabajo
  - Inversiones
  - Financiación a largo plazo
  - Planificación Financiera
  - Área internacional
- d) Auditoría de la gestión del sistema de producción:
- Diseño del sistema
  - Programación de la producción
  - Control de calidad
  - Almacén e inventarios
  - Productividad técnica y económica
  - Diseño y desarrollo de productos
- e) Auditoría de la gestión del sistema de recursos humanos:
- Productividad
  - Clima laboral
  - Políticas de promoción e incentivos
  - Políticas de selección y formación
  - Diseño de tareas y puestos de trabajo
- f) Auditoría de la gestión de los sistemas administrativos:
- Análisis de proyectos y programas
  - Auditoría de la función de procesamiento de datos
  - Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales

## 6.7. MODELO OPERATIVO

Tabla 26. Modelo Operativo

Fase	Actividades	Objetivos
Etapa Contractual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir la orden de trabajo para la realizar la auditoria de gestión con la definición de los objetivos a alcanzar</li> <li>• Notificar el inicio de la Auditoría</li> <li>• Realizar la visita preliminar a la institución para la recolección de datos</li> <li>• Determinar la metodología de trabajo de la Auditoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener la autorización para el desarrollo del proceso de Auditoría por parte de la organización.</li> </ul>
Etapa I. Conocimiento Preliminar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los Antecedentes Organizacionales de la COAC Cámara de Comercio de Ambato</li> <li>• Desarrollar el Cuestionario de Control Interno para la determinación del nivel de riesgo del área de crédito y cobranzas</li> <li>• Realizar el Análisis F.O.D.A de la COAC Cámara de Comercio de Ambato</li> <li>• Realizar la Entrevista al Área de Crédito y Cobranzas</li> <li>• Realizar la Entrevista al Proceso de Cobranzas</li> <li>• Escribir y remitir a la gerencia el Informe de la evaluación preliminar de la Cooperativa de Ahorro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener información preliminar del estado en el que se encuentran los procesos de crédito y cobranzas de la institución.</li> </ul>
Etapa II. Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar la Matriz Ponderación Recuperación Cartera</li> <li>• Determinar la Calificación del Riesgo del procesos de Recuperación de Cartera</li> <li>• Realizar la Evaluación del Riesgo de Recuperación de Cartera</li> <li>• Generar el Memo de Planificación de actividades para la Auditoría de Gestión</li> <li>• Elaborar el Cronograma de Actividades para la Auditoría de Gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar las actividades que se llevaran a cabo para la realización de la Auditoría de Gestión.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el Programa de Auditoría al proceso de Recuperación de Cartera</li> </ul>	
Etapa III. Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar Papel de Trabajo: Indicadores de Gestión: IG</li> <li>• Elaborar Papel de Trabajo: Entrevista al responsable del área de cobranzas: PT-RC01</li> <li>• Elaborar Papel de Trabajo: Obtención de una lista con las actividades del proceso de Recuperación de Cartera: PT-RC02</li> <li>• Elaborar Papel de Trabajo: Evaluación del Riesgo Inherente: PT-RC03</li> <li>• Elaborar Papel de Trabajo: Análisis de la documentación normativa del proceso de Recuperación de Cartera: PT-RC04</li> <li>• Elaborar Papel de Trabajo: Calificación del Cuestionario de Control Interno y determinación del Riesgo de Control: PT-RC05</li> <li>• Elaborar Papel de Trabajo: Evaluación del Riesgo de Detección y del Riesgo de Auditoría: PT-RC06</li> <li>• Elaborar Papel de Trabajo: Verificación de la información contenida en Balances e Informes de Cobranzas: PT-RC07</li> <li>• Elaborar Papel de Trabajo: Cumplimiento del procedimiento de recuperación de cartera vía comunicación escrita: PT-RC08</li> <li>• Elaborar Papel de Trabajo: Verificar cumplimiento de pagos y plazos de créditos: PT-RC09</li> <li>• Elaborar Papel de Trabajo: Análisis del procedimiento de cobro sobre operaciones de crédito vencidas y su efectividad: PT-RC10</li> <li>• Elaborar Papel de Trabajo: Análisis de la documentación normativa combinada con los procedimientos de Recuperación de Cartera: PT-RC11</li> <li>• Elaborar Papel de Trabajo: Determinación de la relación entre el crecimiento de la cartera vencida y la variación de las utilidades: PT-RC12</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la Auditoría de Gestión y determinar el estado de los procesos de cobranzas de la cartera vencida</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar Hoja de Hallazgos HH</li> </ul>	
Etapa IV. Comunicación de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el informe con los resultados de la Auditoría de Gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener los resultados de la Auditoría de Gestión y mostrar el estado de los procesos de cobranzas de la cartera vencida a la organización</li> </ul>
Etapa V. Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el cronograma de cumplimiento de observaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir un compromiso de ejecución de mejoras</li> </ul>

Elaborado por: (Mayorga, Fernanda, 2014) – Adaptación de (Maldonado Espinosa, 2001)



# **ARCHIVO PERMANENTE**

## **Auditoría de Gestión al**

### **PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO DE  
AMBATO”

Periodo 2012



<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Iniciales</b>	<b>Firma</b>
Responsable	Fernanda Mayorga	FM	
Tutor	Eduardo Paredes	EP	

Dirección: Cda. Ingahurco, Av. Colombia entre Chile y el Salvador, Ambato diagonal al Terminal  
Terrestre. Teléfono: 03-2521081



---



## Contenidos

### Índice

#### Conocimiento Preliminar

<b>HISTCOAC</b>	Breve Historia de la Cooperativa; Organismos que regulan la Entidad Financiera; Ubicación, Responsabilidad y Duración
<b>ORIGINS</b>	Organigrama Institucional
<b>FUNLEG</b>	Fundamento Legal; Objeto Social; Plan Estratégico; Estructura de la Organización
<b>ESFIN</b>	Estado Financieros



 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p> <hr style="border: 2px solid red; width: 30%; margin: 0 auto;"/>		Código	<b>HISTCOAC</b>
	Pág. 1/2		

### Conocimiento Preliminar

**Objetivo:** Conocer las instalaciones de la cooperativa y las actividades que se realizan en éstas.


#### **Breve historia de la Cooperativa**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato surgió en el año de 1960 con la idea de crear una entidad financiera dentro de la Cámara de Comercio de Ambato. Así, en el año de 1963 el Director de ese entonces hizo la propuesta de establecer una cooperativa dentro de la institución, pero su idea no tuvo acogida. De igual manera sucedió en el año de 1973 cuando el Señor Oswaldo Barrera, presidente de la Cámara de Comercio de Ambato, nuevamente presentó la idea de fundar una cooperativa de ahorro y crédito, que desafortunadamente tampoco se concretó (Pacific Credit Rating, 2010).

Finalmente, el 26 de noviembre de 1984 se constituye la Cooperativa de Comercio de Ambato inscrita bajo el número 560 en el Registro Mercantil del Cantón de Ambato, regida desde el inicio de sus operaciones bajo el marco de una Cooperativa de Ahorro y Crédito (Pacific Credit Rating, 2010).

#### **Organismos que regulan la Entidad Financiera**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su Estatuto Social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto. Para los fines del presente Estatuto, las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de

 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	Código	<b>HISTCOAC</b>
Pág. 2/2		

realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

### **Ubicación, Responsabilidad y Duración**

El domicilio principal de la Cooperativa es el Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua y, cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

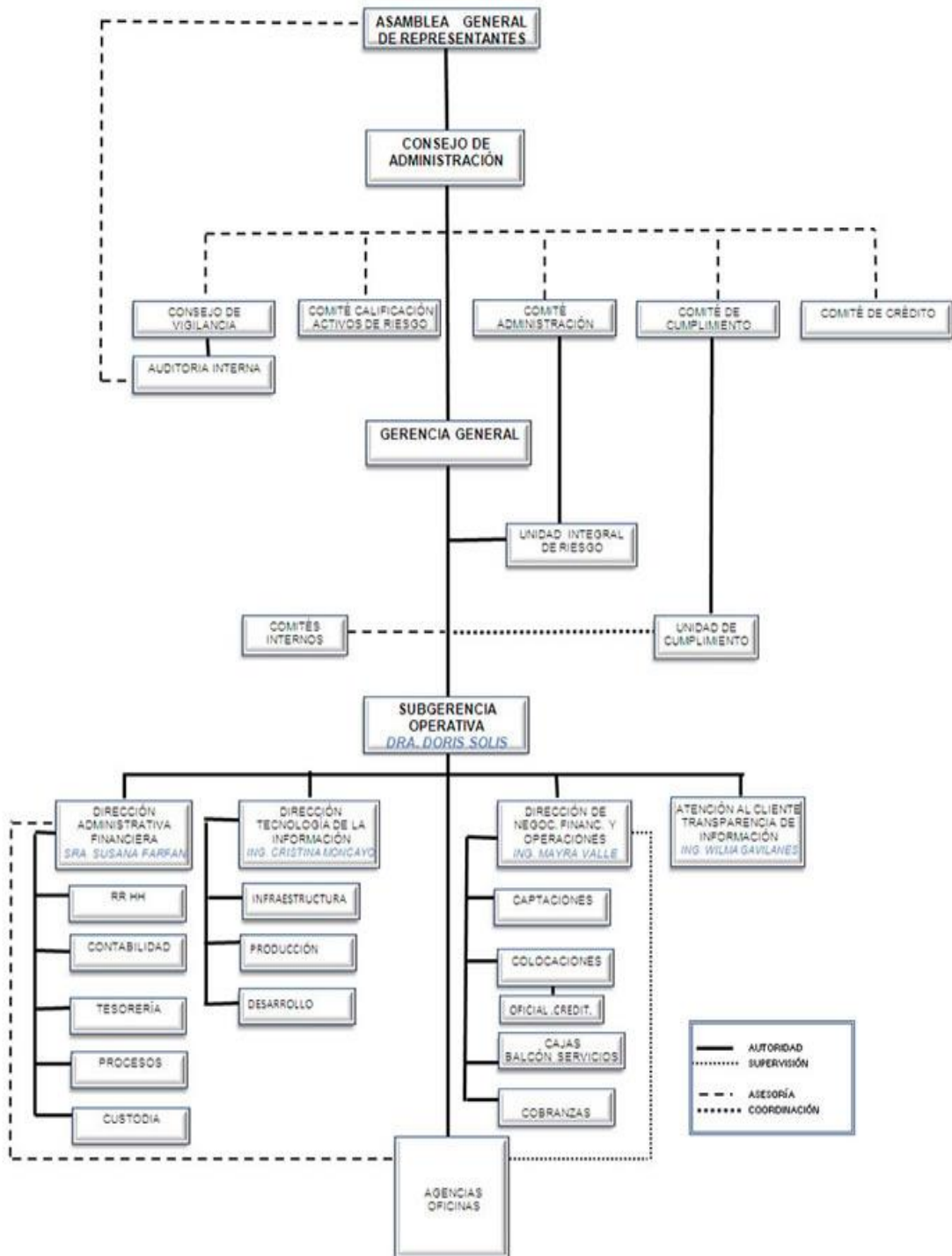
La cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad.


La cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.



## Organigrama Institucional

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO



 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p> <hr style="border: 2px solid red; width: 30%; margin: 10px auto;"/>	Código	<b>HISTCOAC</b>
Pág. 2/2		

### **Fundamento Legal**

- Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario
- Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria

### **Objeto Social**

La cooperativa tendrá como objeto social principal realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios al amparo de los principios de solidaridad y reciprocidad.


La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial, por ejemplo.

Con base en lo anterior, por su gestión, esta cooperativa de ahorro y crédito es abierta, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

### **Plan Estratégico**

#### **Misión**

Proponer el desarrollo de nuestros asociados, ofreciendo servicios y productos financieros con las más altas calidad, que superen las expectativas de los socios,

 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p> <hr style="border: 2px solid red; width: 30%; margin: 0 auto;"/>		Código	<b>HISTCOAC</b>
	Pág. 2/2		

con el respaldo de una organización más sólida y rentable, contando con el recurso humano capaz y motivado.

### **Visión**

Constituirnos en una entidad flexible, en los sectores de finanzas y producción, contribuyendo al desarrollo de la producción del país, líder en servicios financieros de calidad, basados en prácticas éticas y en la implementación de normativas internacionales para adquirir prestigio y experiencia.

### **Valores y Principios**


La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

1. Membrecía abierta y voluntaria;
2. Control democrático de los miembros;
3. Participación económica de los miembros;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, formación e información;
6. Cooperación entre cooperativas;
7. Compromiso con la comunidad;

La cooperativa no concederá privilegios a ninguno de sus socios, ni aún a pretexto de ser directivo, fundador o benefactor, ni los discriminará por razones de género, edad, etnia, religión o de otra naturaleza

### **Objetivos Estratégicos**

- Crear Valor para sociedad CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p> <hr style="border: 2px solid red; width: 30%; margin: 10px auto;"/>	Código	<b>FUNLEG</b>
	Pág. 3/6	

- Incrementar la Satisfacción al Cliente
- Desarrollar una Nueva Cultura Organizacional CON RESPONSABILIDAD SOCIAL
- Ser Reconocida como Una Cooperativa Transparente
- Mejorar Procesos con la implementación y CERTIFICACIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES
- Rediseñar la estructura de la organización enfocándose a los clientes para gestionar negocios con procesos simples, eficaces, estandarizados y mecanizados para lograr LA COMPETITIVIDAD.
- Construir una cultura organizacional con el clima laboral que permita alcanzar el nivel de satisfacción de todos los colaboradores basados en valores institucionales, trabajo en equipo, vocación de servicios y transparencia.
- Consolidar la sostenibilidad económica de la cooperativa.
- Cumplir requerimientos de organismos de control.

### **Estructura de la Organización**

- Presidente, Gerente y miembros de consejo directivo de la Cooperativa son:  
La estructura orgánica está conformada por la Junta General de socios, el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité de Crédito y personal Administrativo. El Presidente actual del consejo de la administración es el Lcdo. Carlos Antonio Mayorga y el gerente Dr. Ramiro Portero.
- Número de socios que tiene actualmente la Cooperativa: Al 31 de diciembre de 2012, el número de socios activos de la Cooperativa asciende aproximadamente a 190,000 clientes.
- Su actividad principal: Proponer el desarrollo de nuestros asociados, ofreciendo servicios y productos financieros con las más altas calidad, que superen las expectativas de los socios, con el respaldo de una organización más sólida y rentable, contando con el recurso humano capaz y motivado.

- Sus principales operaciones financieras: La Cuenta de Ahorros a la vista es la puerta de entrada a todos los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa. Es una cuenta mediante la cual, usted accede a una serie de beneficios especiales que le permiten disponer de un excedente de liquidez mensual para convertirlo en ahorro.

Ahorro a Plazo Fijo es una cuenta en virtud de la cual el socio se obliga a mantener el depósito durante un plazo pactado. Este producto está diseñado para los Socios de la Cooperativa que deseen incrementar sus rendimientos, invirtiendo sus fondos, por un determinado periodo de tiempo fijo.

- Valores monetarios totales de los créditos otorgados, cartera vencida y captaciones logradas

A diciembre del 2012 se tenía un saldo en cuentas de ahorro de USD. 26'271,976; en inversiones a plazo USD. 45'985,836; en colocaciones de cartera USD. 65'548.570.81 y en cartera vencida USD. 388,382.71

- Tipos de créditos que ofrece a sus socios

CLASE	MONTO		Plazo
	DESDE	HASTA	
<b>COMERCIAL</b>			
Comercial Corporativo Quirografario	400.00	20,000.00	
Comercial Corporativo Hipotecario	20,001.00	115,000.00	
Comercial Corporativo Prendario	5,000.00	115,000.00	
Comercial Empresarial Quirografario	400.00	20,000.00	
Comercial Empresarial Hipotecario	20,001.00	115,000.00	
Comercial Empresarial Hipotecario	5,000.00	115,000.00	
Comercial Pymes Quirografario	400.00	20,000.00	
Comercial Pymes Hipotecario	20,001.00	115,000.00	
Comercial Pymes Prendario	20,001.00	115,000.00	
<b>VIVIENDA</b>			
Vivienda	3,000.00	115,000.00	



CLASE	MONTO		Plazo
	DESDE	HASTA	
<b>MICROCRÉDITO</b>			
Multicrédito	400.00	5,000.00	24
	5,001.00	10,000.00	48
	10,001.00	20,000.00	48
Inmediato	400.00	5,000.00	24
	5,001.00	10,000.00	48
Amigo CCCA	400.00	5,000.00	24
	5,001.00	10,000.00	48
Sobre Los Ahorros E Inversiones	400.00	20,000.00	48
Colina Celestial	400.00	2,000.00	120
Club Socio Exclusivo	400.00	5,000.00	48
Estudiantil	400.00	1,500.00	24
PhD	400.00	20,000.00	84
Créditos Maestrías Postgrados Y Cursos Gerenciales	400.00	15,000.00	36
Continua Tus Estudios	400.00	2,000.00	24 Y 36
Navideño	400.00	3,000.00	36
Socio Inactivo	400.00	1,000.00	36
Convenio Comercial La Yapa	400.00	1,000.00	24
Crediauto	3,000.00	20,000.00	24
Hipotecario	5,000.00	20,000.00	60
Prendario	5,000.00	20,000.00	24

CLASE	MONTO		Plazo
	DESDE	HASTA	
<b>CONSUMO</b>			
Multicrédito	400.00	5,000.00	24
	5,001.00	10,000.00	48
	10,001.00	20,000.00	48
	20,001.00	30,000.00	48
Inmediato	400.00	5,000.00	24
	5,001.00	10,000.00	48
Amigo CCCA	400.00	5,000.00	24
	5,001.00	10,000.00	48
Credinómina Con Convenio Empresarial	400.00	1,500.00	18
Sobre Los Ahorros E Inversiones	400.00	130,000.00	48
Colina Celestial	400.00	2,000.00	120
Club Socio Exclusivo	400.00	5,000.00	48



Estudiantil	400.00	1,500.00	24
PhD	400.00	30,000.00	84
Créditos Maestrías Postgrados Y Cursos Gerenciales	400.00	15,000.00	36
Continúa Tus Estudios	400.00	2,000.00	24 Y 36
Navideño	400.00	3,000.00	36
Socio Inactivo	400.00	1,000.00	36
Convenio Comercial La Yapa	400.00	1,000.00	24
Crediauto	3,000.00	40,000.00	24
Hipotecario	5,000.00	130,000.00	120
Prendario	5,000.00	130,000.00	24

- Áreas que intervienen en el departamento de cobranzas

El área de crédito y para el caso de créditos en demanda judicial el área legal de la cooperativa.

- Personas que intervienen en el proceso de otorgamiento de créditos

Los oficiales de crédito y el departamento de cobranzas.

- Sus fuentes de financiamiento

Las operaciones de depósitos de ahorro, plazos y obligaciones financieras

- Empleados que trabajan en la Cooperativa

A Nivel de Control se tienen 7 colaboradores, A nivel ejecutivo 7 colaboradores, A nivel de Mensajería y Limpieza son 4 colaboradores y a Nivel Operativo son 81 colaboradores. En total se tienen 99 colaboradores en la empresa.

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	05/01/2014



## Estado Financieros

### Estados Financieros de la COAC de acuerdo al Plan de Cuentas vigente Enero - Julio-2012

Código	Nombre de la Cuenta	31/01/2012	29/02/2012	31/03/2012	30/04/2012	31/05/2012	30/06/2012	31/07/2012
1	Activo	66,916,693.96	68,659,768.28	69,398,739.60	73,171,057.85	75,793,714.79	77,289,875.38	78,940,199.11
11	Fondos disponibles	2,849,903.44	3,049,346.90	2,813,156.91	4,656,984.38	4,828,079.47	4,118,027.77	4,013,881.17
1101	Caja	595,100.15	721,107.23	695,926.72	782,304.99	779,551.32	597,747.23	762,332.03
110105	Efectivo	589,300.15	715,307.23	690,126.72	776,504.99	773,751.32	591,947.23	756,532.03
110110	Caja chica	5,800.00	5,800.00	5,800.00	5,800.00	5,800.00	5,800.00	5,800.00
1103	Bancos y otras instituciones financieras	2,254,803.29	2,328,239.67	2,117,230.19	3,874,679.39	4,048,528.15	3,520,280.54	3,251,549.14
110305	Banco central del Ecuador	1,219,345.42	1,462,458.81	1,331,516.86	1,735,192.17	1,494,600.17	1,547,318.46	1,432,675.40
110310	Bancos e instituciones financieras locales	1,035,457.87	865,780.86	785,713.33	2,139,487.22	2,553,927.98	1,972,962.08	1,818,873.74
13	Inversiones	4,292,590.56	4,600,749.19	4,419,642.00	4,637,936.52	5,444,670.18	6,255,464.09	6,180,608.47
1303	Disponibles para la venta de entidades del sector privado	4,335,950.06	4,647,221.40	4,464,284.85	4,684,784.36	5,499,666.85	6,319,840.47	6,243,192.72
130305	De 1 a 30 días	957,483.39	2,881,077.49	1,533,777.84	1,554,482.89	1,384,898.92	2,106,009.31	2,105,751.28
130310	De 31 a 90 días	3,378,466.67	1,663,577.56	2,827,940.66	3,115,069.80	4,099,536.26	3,133,477.52	3,437,441.44
130315	De 91 a 180 días	0	102,566.35	102,566.35	15,231.67	15,231.67	1,080,353.64	700,000.00
1399	(Provisión para inversiones)	-43,359.50	-46,472.21	-44,642.85	-46,847.84	-54,996.67	-64,376.38	-62,584.25
139910	(Provisión general para inversiones)	-43,359.50	-46,472.21	-44,642.85	-46,847.84	-54,996.67	-64,376.38	-62,584.25
14	Cartera de créditos	51,111,883.03	52,376,017.86	53,414,706.57	54,838,543.60	56,399,676.75	57,610,065.02	59,373,868.09
1401	Cartera de créditos comercial por vencer	398,809.68	519,236.95	502,719.60	549,051.72	654,497.42	739,927.23	819,932.66
140105	De 1 a 30 días	14,042.55	16,027.07	16,066.97	17,006.34	14,498.19	17,513.04	17,353.66
140110	De 31 a 90 días	28,170.04	33,114.50	27,614.50	23,164.50	28,486.74	33,231.20	35,756.50
140115	De 91 a 180 días	31,255.06	33,171.75	33,171.75	36,321.75	44,860.67	51,144.02	54,995.49
140120	De 181 a 360 días	50,954.56	65,232.38	65,787.94	72,087.94	89,721.34	102,288.04	109,466.39
140125	De más de 360 días	274,387.47	371,691.25	360,078.44	400,471.19	476,930.48	535,750.93	602,360.62
1402	Cartera de créditos de consumo por vencer	15,294,490.95	15,472,792.31	15,542,181.66	15,650,368.34	16,163,095.19	16,444,123.82	17,147,992.96
140205	De 1 a 30 días	557,568.37	572,269.84	546,933.70	539,120.18	569,388.05	638,393.96	584,509.52



140210	De 31 a 90 días	997,836.45	1,008,611.44	1,017,690.30	1,082,708.20	1,120,095.12	1,043,140.53	1,091,011.22
140215	De 91 a 180 días	1,462,104.78	1,528,155.36	1,542,497.20	1,539,198.97	1,551,456.51	1,611,036.06	1,659,926.16
140220	De 181 a 360 días	2,687,457.23	2,738,074.33	2,813,047.38	2,799,156.11	2,877,321.01	2,930,254.84	3,063,371.79
140225	De más de 360 días	9,589,524.12	9,625,681.34	9,622,013.08	9,690,184.88	10,044,834.50	10,221,298.43	10,749,174.27
1403	Cartera de créditos de vivienda por vencer	6,172,886.38	6,332,139.40	6,531,408.13	6,832,099.11	7,020,434.26	7,332,411.38	7,786,953.11
140305	De 1 a 30 días	59,096.29	59,295.65	62,647.96	65,545.68	67,631.48	71,498.98	72,914.76
140310	De 31 a 90 días	112,129.86	116,395.01	120,303.04	126,389.32	128,167.40	132,053.23	139,435.88
140315	De 91 a 180 días	172,422.51	178,459.68	186,499.14	194,632.96	201,032.23	210,205.50	216,154.85
140320	De 181 a 360 días	363,325.20	371,348.32	393,635.38	407,427.26	418,607.05	430,160.96	448,373.55
140325	De más de 360 días	5,465,912.52	5,606,640.74	5,768,322.61	6,038,103.89	6,204,996.10	6,488,492.71	6,910,074.07
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	29,180,540.61	29,941,527.03	30,712,160.65	31,307,821.86	32,370,891.56	32,967,973.34	33,419,018.63
140405	De 1 a 30 días	892,723.32	922,163.56	942,180.55	948,240.39	979,027.05	1,027,696.28	992,843.21
140410	De 31 a 90 días	1,638,605.70	1,646,359.51	1,665,406.99	1,762,819.25	1,776,038.91	1,812,246.90	1,881,098.44
140415	De 91 a 180 días	2,372,115.16	2,517,027.72	2,603,539.84	2,661,116.91	2,742,171.87	2,817,977.57	2,855,714.52
140420	De 181 a 360 días	4,578,063.44	4,759,808.71	4,996,957.90	5,104,580.68	5,305,318.35	5,377,454.63	5,509,891.53
140425	De más de 360 días	19,699,032.99	20,096,167.53	20,504,075.37	20,831,064.63	21,568,335.38	21,932,597.96	22,179,470.93
1412	Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses	351,379.75	373,372.76	333,444.83	458,207.24	432,101.98	403,736.88	394,188.90
141205	De 1 a 30 días	21,094.42	23,282.00	22,287.10	27,836.20	28,676.71	26,752.09	26,545.66
141210	De 31 a 90 días	29,788.59	27,065.88	26,067.48	38,070.69	37,617.91	37,272.93	35,310.46
141215	De 91 a 180 días	37,564.44	38,842.92	37,082.68	53,120.59	53,238.90	50,709.75	49,667.74
141220	De 181 a 360 días	65,194.87	63,504.86	56,190.45	86,507.64	84,597.22	78,234.12	74,514.48
141225	De más de 360 días	197,737.43	220,677.10	191,817.12	252,672.12	227,971.24	210,767.99	208,150.56
1414	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	874,084.65	877,931.55	920,220.42	1,134,745.76	871,344.87	954,423.68	1,048,545.03
141405	De 1 a 30 días	40,548.29	41,454.17	45,586.46	49,434.06	46,232.76	49,574.24	48,667.98
141410	De 31 a 90 días	61,500.20	62,998.63	64,411.55	73,427.23	64,872.09	72,115.95	73,167.14
141415	De 91 a 180 días	80,356.00	87,292.61	91,870.05	105,367.68	92,353.39	101,922.66	103,974.82
141420	De 181 a 360 días	138,856.61	148,772.82	152,152.52	183,863.42	155,036.82	169,275.74	176,741.70
141425	De más de 360 días	552,823.55	537,413.32	566,199.84	722,653.37	512,849.81	561,535.09	645,993.39
1421	Cartera de créditos comercial vencida	1	1	1	1	1	1	1
142125	De más de 360 días	1	1	1	1	1	1	1



1422	Cartera de créditos de consumo vencida	100,892.10	105,196.02	112,581.57	126,921.28	127,076.84	136,903.07	140,421.95
142205	De 1 a 30 días	9,830.01	8,200.86	9,998.77	13,413.19	12,125.92	12,918.76	10,837.59
142210	De 31 a 90 días	16,001.51	18,220.96	19,256.63	23,784.86	25,481.96	26,794.39	25,964.85
142215	De 91 a 180 días	19,061.06	19,632.59	18,907.26	19,506.98	20,653.88	23,409.57	23,947.52
142220	De 181 a 270 días	14,159.16	14,985.92	15,536.59	16,842.83	16,556.53	16,601.05	16,979.42
142225	De más de 270 días	41,840.36	44,155.69	48,882.32	53,373.42	52,258.55	57,179.30	62,692.57
1424	Cartera de créditos para la microempresa vencida	238,797.91	253,818.84	271,911.46	291,250.04	247,359.99	268,437.07	284,746.61
142405	De 1 a 30 días	24,866.04	28,984.44	31,092.06	32,483.02	31,634.43	32,066.48	30,394.14
142410	De 31 a 90 días	40,442.90	41,123.36	47,461.66	53,927.69	52,964.36	55,419.29	55,672.95
142415	De 91 a 180 días	35,804.06	37,873.64	41,010.60	43,991.84	42,680.19	48,574.99	53,590.72
142420	De 181 a 360 días	41,189.97	45,178.68	49,558.22	53,256.26	47,196.03	53,468.36	59,546.98
142425	De más de 360 días	96,494.94	100,658.72	102,788.92	107,591.23	72,884.98	78,907.95	85,541.82
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-1,500,000.00	-1,499,998.00	-1,511,922.75	-1,511,922.75	-1,487,126.36	-1,637,872.45	-1,667,932.76
149905	(Cartera de créditos comercial)	-4,790.77	-5,193.38	-5,028.19	-5,028.19	-6,545.99	-7,400.27	-8,200.33
149910	(Cartera de créditos de consumo)	-408,499.01	-408,499.01	-408,500.88	-408,500.88	-432,565.03	-460,598.65	-478,430.17
149915	(Cartera de créditos de vivienda)	-69,733.51	-63,321.39	-65,314.07	-65,314.07	-70,204.32	-73,324.19	-77,869.54
149920	(Cartera de créditos para la microempresa)	-1,016,976.71	-1,022,984.22	-1,033,079.61	-1,033,079.61	-977,811.02	-1,096,549.34	-1,103,432.72
16	Cuentas por cobrar	1,044,892.20	1,015,171.50	997,708.14	1,304,929.46	1,304,561.48	1,432,921.73	1,442,279.39
1602	Intereses por cobrar de inversiones	22,790.03	32,135.12	21,931.79	23,095.40	34,908.25	45,308.91	50,317.43
160210	Disponibles para la venta	22,790.03	32,135.12	21,931.79	23,095.40	34,908.25	45,308.91	50,317.43
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	310,722.79	311,331.22	326,393.56	325,489.05	329,589.78	362,437.75	356,545.26
160305	Cartera de créditos comercial	1,442.90	1,508.18	1,598.17	1,496.88	1,967.66	2,716.70	2,894.34
160310	Cartera de créditos de consumo	94,282.79	95,908.71	95,534.59	92,551.97	96,147.17	104,646.68	103,690.97
160315	Cartera de créditos de vivienda	37,259.84	37,069.74	38,970.44	40,772.30	39,704.41	42,232.08	45,306.56
160320	Cartera de créditos para la microempresa	177,737.26	176,844.59	190,290.36	190,667.90	191,770.54	212,842.29	204,653.39
1614	Pagos por cuenta de clientes	50,947.22	64,209.06	53,697.13	57,608.98	52,419.29	44,856.06	50,271.63
161430	Gastos judiciales	35,812.62	38,575.62	39,377.80	41,866.38	34,089.92	34,896.02	35,567.93
161490	Otros	15,134.60	25,633.44	14,319.33	15,742.60	18,329.37	9,960.04	14,703.70
1690	Cuentas por cobrar varias	780,606.03	727,669.97	715,859.53	1,018,909.90	1,002,210.34	1,124,885.19	1,128,971.25
169005	Anticipos al personal	28,340.36	25,391.95	24,144.07	23,674.10	22,780.26	20,270.31	18,287.31



169090	Otras	752,265.67	702,278.02	691,715.46	995,235.80	979,430.08	1,104,614.88	1,110,683.94
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	-120,173.87	-120,173.87	-120,173.87	-120,173.87	-114,566.18	-144,566.18	-143,826.18
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	-120,173.87	-120,173.87	-120,173.87	-120,173.87	-114,566.18	-144,566.18	-143,826.18
17	Bienes realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la institución	18,472.22	17,500.00	20,559.58	19,472.16	0	0	0
1702	Bienes adjudicados por pago	35,000.00	35,000.00	39,147.00	39,147.00	0	0	0
170210	Edificios y otros locales	35,000.00	35,000.00	39,147.00	39,147.00	0	0	0
1799	(Provisión para bienes realizables, adjudicados por pago y recuperados)	-16,527.78	-17,500.00	-18,587.42	-19,674.84	0	0	0
179910	(Provisión para bienes adjudicados)	-16,527.78	-17,500.00	-18,587.42	-19,674.84	0	0	0
18	Propiedades y equipo	3,205,941.83	3,209,385.75	3,221,523.35	3,262,366.67	3,285,271.79	3,299,349.61	3,292,828.25
1801	Terrenos	326,554.60	326,554.60	326,554.60	326,554.60	326,554.60	326,554.60	326,554.60
1802	Edificios	2,364,824.06	2,364,824.06	2,364,824.06	2,364,824.06	2,364,824.06	2,364,824.06	2,364,824.06
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	548,047.17	550,184.13	552,591.67	537,178.15	541,972.26	543,163.76	547,164.90
1806	Equipos de computación	440,492.57	457,113.37	465,311.54	258,879.97	242,337.00	272,967.42	281,056.89
1807	Unidades de transporte	43,831.33	43,831.33	43,831.33	42,130.60	51,028.60	51,028.60	51,028.60
1890	Otros	442,642.37	443,853.37	460,694.23	465,143.78	474,168.23	476,110.03	478,447.07
1899	(Depreciación acumulada)	-960,450.27	-976,975.11	-992,284.08	-732,344.49	-715,612.96	-735,298.86	-756,247.87
189905	(Edificios)	-167,784.89	-171,726.26	-175,667.64	-179,609.01	-183,550.38	-187,491.76	-191,433.13
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-312,442.41	-316,563.65	-320,996.03	-295,585.97	-299,628.28	-304,052.00	-308,678.43
189920	(Equipos de computación)	-334,699.27	-339,275.32	-342,023.98	-101,047.17	-71,897.44	-78,747.61	-86,502.44
189925	(Unidades de transporte)	-26,279.14	-26,948.52	-27,664.06	-26,655.79	-27,371.33	-28,240.07	-29,076.78
189940	(Otros)	-119,244.56	-122,461.36	-125,932.37	-129,446.55	-133,165.53	-136,767.42	-140,557.09
19	Otros activos	4,393,010.68	4,391,597.08	4,511,443.05	4,450,825.06	4,531,455.12	4,574,047.16	4,636,733.74
1901	Inversiones en acciones y participaciones	42,858.42	42,858.42	42,858.42	42,858.42	76,629.83	77,975.97	84,620.20
190110	En otras instituciones financieras	42,858.42	42,858.42	42,858.42	42,858.42	76,629.83	77,975.97	84,620.20
1902	Derechos fiduciarios	3,764,928.81	3,764,928.81	3,840,099.94	3,840,099.94	3,840,099.94	3,840,099.94	3,840,099.94
190265	Bienes no utilizados por la institución	3,764,928.81	3,764,928.81	3,840,099.94	3,840,099.94	3,840,099.94	3,840,099.94	3,840,099.94
1904	Gastos y pagos anticipados	125,479.18	128,512.45	176,536.92	208,434.87	262,461.12	277,399.85	290,590.36
190410	Anticipos a terceros	125,479.18	128,512.45	176,536.92	208,434.87	262,461.12	277,399.85	290,590.36
1905	Gastos diferidos	296,241.63	288,577.48	281,728.75	274,387.93	267,290.43	260,487.02	260,786.95



190510	Gastos de instalación	478,072.11	478,072.11	478,072.11	478,072.11	478,072.11	478,072.11	478,072.11
190520	Programas de computación	103,047.10	103,047.10	103,047.10	103,047.10	103,047.10	103,047.10	110,269.33
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)	-284,877.58	-292,541.73	-299,390.46	-306,731.28	-313,828.78	-320,632.19	-327,554.49
1906	Materiales, mercaderías e insumos	60,229.00	61,581.70	63,272.90	74,899.01	81,890.87	110,013.52	112,937.78
190610	Mercaderías de cooperativas	17,500.00	17,500.00	17,500.00	17,500.00	17,500.00	17,500.00	17,500.00
190615	Proveeduría	42,729.00	44,081.70	45,772.90	57,399.01	64,390.87	92,513.52	95,437.78
1990	Otros	148,172.77	150,037.35	151,845.25	55,044.02	47,982.06	52,969.99	92,597.64
199010	Otros impuestos	115,996.13	115,996.67	116,184.00	188	188.28	188.42	52,572.66
199015	Depósitos en garantía y para importaciones	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	3,800.00	3,600.00
199025	Faltantes de caja	309.9	309.9	310	310	1,200.00	1,200.00	1,200.00
199090	Varias	30,666.74	32,530.78	34,151.25	53,346.02	45,393.78	47,781.57	35,224.98
1999	(Provisión para otros activos irrecuperables)	-44,899.13	-44,899.13	-44,899.13	-44,899.13	-44,899.13	-44,899.13	-44,899.13
199905	(Provisión para valuación de inversiones en acciones y participaciones)	-205	-205	-205	-205	-205	-205	-205
199990	(Provisión para otros activos)	-44,694.13	-44,694.13	-44,694.13	-44,694.13	-44,694.13	-44,694.13	-44,694.13
2	Pasivos	58,793,778.03	60,212,893.59	60,769,617.18	64,362,502.53	66,831,015.39	67,938,368.46	69,380,336.76
21	Obligaciones con el publico	57,582,882.39	58,932,228.35	59,533,592.83	63,335,741.67	65,878,008.01	66,966,204.38	68,367,042.77
2101	Depósitos a la vista	21,323,872.83	21,092,270.79	20,645,209.77	22,303,597.46	23,254,061.75	23,013,224.75	22,985,036.39
210135	Depósitos de ahorro	20,707,876.18	20,717,862.45	20,406,266.55	21,786,679.15	22,824,973.28	22,546,374.90	22,564,038.72
210140	Otros depósitos	397,497.23	136,742.26	131,370.04	214,859.13	143,619.68	234,854.80	226,366.93
210150	Depósitos por confirmar	218,499.42	237,666.08	107,573.18	302,059.18	285,468.79	231,995.05	194,630.74
2103	Depósitos a plazo	33,979,203.57	35,530,314.45	36,566,782.83	38,664,409.02	40,293,817.70	41,896,262.87	43,355,006.74
210305	De 1 a 30 días	11,592,982.78	11,675,251.07	12,505,179.24	11,454,530.05	13,033,993.81	14,520,012.80	14,355,871.54
210310	De 31 a 90 días	10,688,943.00	11,207,612.15	12,116,509.92	14,176,005.79	14,667,879.26	13,619,007.61	13,347,096.69
210315	De 91 a 180 días	6,572,651.29	7,386,712.75	6,237,935.69	6,718,079.08	6,253,366.89	7,450,862.37	8,642,339.56
210320	De 181 a 360 días	4,395,153.75	4,596,349.56	5,059,744.28	5,812,778.03	5,690,161.81	5,594,485.20	6,096,461.90
210325	De más de 361 días	729,472.75	664,388.92	647,413.70	503,016.07	648,415.93	711,894.89	913,237.05
2105	Depósitos restringidos	2,279,805.99	2,309,643.11	2,321,600.23	2,367,735.19	2,330,128.56	2,056,716.76	2,026,999.64
25	Cuentas por pagar	1,181,337.80	1,243,638.00	1,198,488.29	974,168.89	898,339.22	919,609.80	953,634.47
2501	Intereses por pagar	428,825.82	447,051.83	480,430.57	501,637.27	561,923.73	575,378.02	581,899.00



250105	Depósitos a la vista	1,405.52	1,432.68	1,356.50	1,418.95	1,462.58	1,507.40	1,176.28
250115	Depósitos a plazo	427,420.30	445,619.15	479,074.07	500,218.32	560,461.15	573,870.62	580,722.72
2503	Obligaciones patronales	262,313.52	283,032.95	258,460.25	170,142.49	129,029.96	138,780.56	148,497.92
250305	Remuneraciones	0	0	1,515.71	0	36.95	35.33	82.44
250310	Beneficios sociales	58,069.54	71,337.90	83,350.68	95,121.98	103,552.73	114,494.96	124,636.81
250315	Aportes al IESS	20,323.33	27,058.24	20,540.65	20,453.48	20,985.65	20,288.66	19,619.78
250320	Fondo de reserva IESS	3,689.24	4,405.40	3,906.09	3,977.70	3,997.94	3,852.76	4,050.04
250325	Participación a empleados	180,231.41	180,231.41	149,147.12	50,589.33	456.69	108.85	108.85
2504	Retenciones	37,046.83	41,780.30	36,772.65	42,701.25	44,537.99	53,710.31	36,520.29
250405	Retenciones fiscales	37,046.83	41,780.30	36,772.65	42,701.25	44,537.99	53,710.31	36,520.29
2505	Contribuciones, impuestos y multas	255,191.79	255,191.79	272,626.80	0	0	0	0
250505	Impuesto a la renta	255,191.79	255,191.79	272,626.80	0	0	0	0
2590	Cuentas por pagar varias	197,959.84	216,581.13	150,198.02	259,687.88	162,847.54	151,740.91	186,717.26
259015	Cheques girados no cobrados	27.98	27.98	27.98	27.98	27.98	83.64	83.64
259090	Otras cuentas por pagar	197,931.86	216,553.15	150,170.04	259,659.90	162,819.56	151,657.27	186,633.62
29	Otros pasivos	29,557.84	37,027.24	37,536.06	52,591.97	54,668.16	52,554.28	59,659.52
2990	Otros	29,557.84	37,027.24	37,536.06	52,591.97	54,668.16	52,554.28	59,659.52
299005	Sobrantes de caja	119.33	849.33	942.07	1,039.66	1,041.35	1,085.60	1,099.01
299090	Varios	29,438.51	36,177.91	36,593.99	51,552.31	53,626.81	51,468.68	58,560.51
3	Patrimonio	7,921,030.18	8,038,868.30	7,991,624.68	8,022,699.32	8,069,519.00	8,379,058.90	8,436,235.70
31	Capital social	5,176,418.65	5,294,256.77	5,317,901.25	5,348,975.89	5,395,795.57	5,705,335.47	5,762,512.27
3103	Aportes de socios	5,176,418.65	5,294,256.77	5,317,901.25	5,348,975.89	5,395,795.57	5,705,335.47	5,762,512.27
33	Reservas	1,273,985.22	1,273,985.22	1,968,672.50	1,968,672.50	1,968,672.50	1,968,672.50	1,968,672.50
3301	Legales	883,310.28	883,310.28	1,161,185.19	1,161,185.19	1,161,185.19	1,161,185.19	1,161,185.19
3303	Especiales	376,233.44	376,233.44	793,045.81	793,045.81	793,045.81	793,045.81	793,045.81
330310	Para futuras capitalizaciones	376,233.44	376,233.44	793,045.81	793,045.81	793,045.81	793,045.81	793,045.81
3305	Revalorización del patrimonio	14,441.50	14,441.50	14,441.50	14,441.50	14,441.50	14,441.50	14,441.50
35	Superávit por valuaciones	705,050.93	705,050.93	705,050.93	705,050.93	705,050.93	705,050.93	705,050.93
3501	Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros	705,050.93	705,050.93	705,050.93	705,050.93	705,050.93	705,050.93	705,050.93
36	Resultados	765,575.38	765,575.38	0	0	0	0	0



3601	Utilidades o excedentes acumulados	765,575.38	765,575.38	0	0	0	0	0
4	Gastos	578,262.72	1,169,843.91	1,793,862.51	2,441,986.25	3,183,341.79	4,038,718.24	4,750,966.74
41	Intereses causados	279,346.95	554,832.75	857,460.30	1,164,059.43	1,500,764.28	1,850,913.79	2,208,390.84
4101	Obligaciones con el público	279,346.95	554,832.75	857,460.30	1,164,059.43	1,500,764.28	1,850,913.79	2,208,390.84
410115	Depósitos de ahorro	47,294.80	89,207.79	130,827.38	171,383.35	217,363.27	267,565.25	307,789.44
410130	Depósitos a plazo	232,052.15	465,624.96	726,632.92	992,676.08	1,283,401.01	1,583,348.54	1,900,601.40
44	Provisiones	1,209.87	5,294.80	16,477.61	19,770.02	73,727.64	263,853.44	292,121.62
4401	Inversiones	237.65	3,350.36	1,521.00	3,725.99	11,874.82	21,254.53	19,462.40
4402	Cartera de créditos	0	0	11,924.75	11,924.75	57,733.54	208,479.63	238,539.94
4403	Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	30,000.00	30,000.00
4404	Bienes realizables, adjudicados por pago y de arrendamiento mercantil	972.22	1,944.44	3,031.86	4,119.28	4,119.28	4,119.28	4,119.28
45	Gastos de operación	263,169.78	530,886.56	794,833.04	1,084,229.57	1,368,833.40	1,624,157.03	1,901,142.25
4501	Gastos de personal	124,891.17	252,188.73	378,574.09	510,493.97	638,163.49	761,655.89	883,934.30
450105	Remuneraciones mensuales	69,339.58	139,031.87	210,229.21	279,798.84	346,683.33	410,134.17	476,509.70
450110	Beneficios sociales	9,707.92	19,429.12	29,238.59	38,961.99	48,474.49	58,367.91	67,525.05
450115	Gastos de representación, residencia y responsabilidad	5,400.00	10,600.00	15,900.00	21,200.00	27,375.00	33,025.00	38,175.00
450120	Aportes al IESS	10,730.46	21,472.59	32,241.53	43,074.16	54,651.70	66,510.89	77,174.35
450130	Pensiones y jubilaciones	0	0	0	6,086.76	8,213.01	8,213.01	8,213.01
450135	Fondo de reserva IESS	6,160.01	12,412.00	18,829.90	25,123.47	31,640.88	38,435.99	44,594.67
450190	Otros	23,553.20	49,243.15	72,134.86	96,248.75	121,125.08	146,968.92	171,742.52
4502	Honorarios	9,759.57	16,761.81	24,628.64	32,326.12	43,167.01	50,958.61	60,039.84
450205	Directores	2,743.00	4,938.20	9,687.00	12,599.00	19,003.24	21,982.44	25,431.48
450210	Honorarios profesionales	7,016.57	11,823.61	14,941.64	19,727.12	24,163.77	28,976.17	34,608.36
4503	Servicios varios	52,681.45	112,348.94	163,660.79	224,993.03	283,222.81	323,384.70	377,812.41
450305	Movilización, fletes y embalajes	234.7	1,618.79	2,897.43	4,032.08	4,675.91	6,061.56	6,817.46
450310	Servicios de guardiania	10,395.64	27,671.01	44,906.78	59,184.35	73,659.36	89,428.09	104,168.54
450315	Publicidad y propaganda	7,843.99	16,080.78	24,755.46	37,578.96	44,442.74	30,000.00	42,000.00
450320	Servicios básicos	13,714.19	28,017.45	39,519.88	55,007.62	71,236.72	85,797.23	101,023.46
450325	Seguros	5,997.12	11,268.91	12,168.02	15,581.17	21,917.95	29,724.00	28,253.58





450330	Arrendamientos	14,280.57	27,228.98	38,757.69	52,686.04	66,233.32	81,044.60	94,008.65
450390	Otros servicios	215.24	463.02	655.53	922.81	1,056.81	1,329.22	1,540.72
4504	Impuestos, contribuciones y multas	35,775.80	74,855.47	117,565.96	160,015.38	206,996.44	251,573.68	299,896.88
450405	Impuestos fiscales	0	0	464.08	587.51	587.51	1,094.71	1,094.71
450410	Impuestos municipales	171.19	3,290.15	5,650.68	7,239.17	10,364.54	11,198.91	22,092.49
450415	Aportes a la superintendencia de bancos	3,900.00	7,800.00	16,157.40	20,196.73	26,255.72	32,314.71	32,314.71
450420	Aportes a la agencia de garantía de depósitos	28,161.75	56,495.94	85,466.17	114,725.64	144,945.11	176,710.77	209,793.04
450421	Aportes al COSEDE por prima ajustada	1,877.44	3,766.39	5,697.73	7,648.34	9,662.96	11,780.68	13,986.15
450490	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones	1,665.42	3,502.99	4,129.90	9,617.99	15,180.60	18,473.90	20,615.78
4505	Depreciaciones	17,386.43	33,911.27	51,459.24	69,834.59	89,776.96	109,462.86	130,411.87
450515	Edificios	3,941.37	7,882.74	11,824.12	15,765.49	19,706.86	23,648.24	27,589.61
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	4,400.23	8,521.47	12,953.85	17,283.79	21,934.87	26,358.59	30,985.02
450530	Equipos de computación	4,869.95	9,446.00	14,433.66	20,331.06	27,244.46	34,094.63	41,849.46
450535	Unidades de transporte	715.54	1,384.92	2,100.46	2,792.92	3,510.46	4,379.20	5,215.91
450590	Otros	3,459.34	6,676.14	10,147.15	13,661.33	17,380.31	20,982.20	24,771.87
4506	Amortizaciones	7,531.84	15,195.99	22,044.72	29,385.54	36,483.04	43,286.45	50,208.75
450615	Gastos de instalación	4,621.88	9,735.85	13,865.64	18,487.52	23,109.40	27,731.28	32,353.16
450625	Programas de computación	2,909.96	5,460.14	8,179.08	10,898.02	13,373.64	15,555.17	17,855.59
4507	Otros gastos	15,143.52	25,624.35	36,899.60	57,180.94	71,023.65	83,834.84	98,838.20
450705	Suministros diversos	2,030.08	2,529.28	3,035.59	4,096.31	4,236.12	917.96	2,138.66
450715	Mantenimiento y reparaciones	4,242.03	8,448.34	8,404.92	8,477.89	14,551.12	24,736.62	30,202.33
450790	Otros	8,871.41	14,646.73	25,459.09	44,606.74	52,236.41	58,180.26	66,497.21
47	Otros gastos y perdidas	34,536.12	78,829.80	125,091.56	173,927.23	240,016.47	299,793.98	349,312.03
4790	Otros	34,536.12	78,829.80	125,091.56	173,927.23	240,016.47	299,793.98	349,312.03
5	Ingresos	780,148.47	1,577,850.30	2,431,360.25	3,227,842.25	4,076,522.19	5,011,166.26	5,874,593.39
51	Intereses y descuentos ganados	567,585.37	1,133,882.36	1,758,369.60	2,363,673.48	3,018,298.01	3,670,563.04	4,364,664.68
5101	Depósitos	274.04	548.06	821.68	1,288.81	1,692.82	2,198.84	2,487.69
510110	Depósitos en bancos y otras instituciones financieras	274.04	548.06	821.68	1,288.81	1,692.82	2,198.84	2,487.69
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	21,643.78	42,260.21	64,743.87	86,281.80	112,977.14	143,551.42	176,717.30
510310	Disponibles para la venta	21,643.78	42,260.21	64,743.87	86,281.80	112,977.14	143,551.42	176,717.30



5104	Intereses de cartera de créditos	545,667.55	1,091,074.09	1,692,804.05	2,276,102.87	2,903,628.05	3,524,812.78	4,185,459.69
510405	Cartera de créditos comercial	3,531.31	7,089.01	11,570.40	15,785.81	21,062.10	27,016.29	33,836.31
510410	Cartera de créditos de consumo	162,245.84	318,703.06	488,490.81	649,924.47	822,704.82	995,069.58	1,180,843.43
510415	Cartera de créditos de vivienda	54,119.63	105,960.85	163,010.96	219,994.03	281,288.94	342,655.51	410,633.48
510420	Cartera de créditos para la microempresa	323,544.61	651,624.34	1,017,751.85	1,375,595.72	1,758,919.78	2,136,670.14	2,532,695.49
510430	De mora	2,226.16	7,696.83	11,980.03	14,802.84	19,652.41	23,401.26	27,450.98
53	Utilidades financieras	0	0	75,171.13	75,171.13	75,171.13	75,171.13	75,171.13
5304	Rendimientos por fideicomiso mercantil	0	0	75,171.13	75,171.13	75,171.13	75,171.13	75,171.13
54	Ingresos por servicios	3,033.84	5,821.56	8,453.88	10,711.84	13,843.63	16,502.76	19,157.84
5490	Otros servicios	3,033.84	5,821.56	8,453.88	10,711.84	13,843.63	16,502.76	19,157.84
549005	Tarifados con costo máximo	3,033.84	5,821.56	8,453.88	10,711.84	13,843.63	16,502.76	19,157.84
55	Otros ingresos operacionales	0	0	0	0	15,527.84	16,873.98	23,518.21
5501	Utilidades en acciones y participaciones	0	0	0	0	0	0	6,644.23
5502	Utilidad en venta de bienes realizables y recuperados	0	0	0	0	15,527.84	15,527.84	15,527.84
5503	Dividendos por certificados de aportación	0	0	0	0	0	1,346.14	1,346.14
56	Otros ingresos	209,529.26	438,146.38	589,365.64	778,285.80	953,681.58	1,232,055.35	1,392,081.53
5601	Utilidad en venta de bienes	177,794.90	376,920.32	514,545.58	696,527.95	864,894.00	1,137,233.13	1,290,268.84
5603	Arrendamientos	3,360.16	5,356.59	8,556.61	11,265.39	11,630.90	12,317.68	14,444.80
5604	Recuperaciones de activos financieros	24,727.70	45,244.38	51,930.01	53,674.43	59,146.59	63,942.95	67,254.09
560405	De activos castigados	0	12,586.05	12,645.58	12,645.58	12,661.04	15,057.82	16,840.66
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	24,727.70	32,658.33	39,284.43	41,028.85	46,485.55	48,885.13	50,413.43
5690	Otros	3,646.50	10,625.09	14,333.44	16,818.03	18,010.09	18,561.59	20,113.80
7	Cuentas de orden	123,767,260.54	126,761,296.37	129,621,722.84	132,410,217.60	135,754,784.99	139,024,958.49	140,392,625.09
71	Cuentas de orden deudoras	7,284,887.97	7,264,808.16	7,460,131.99	7,474,103.93	7,532,794.64	7,541,442.19	4,911,911.48
7103	Activos castigados	401,045.78	388,459.73	388,400.20	388,400.20	459,003.92	456,607.14	454,824.30
710310	Cartera de créditos	401,045.78	388,459.73	388,400.20	388,400.20	459,003.92	456,607.14	454,824.30
7107	Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial	449,434.38	431,706.85	422,216.02	422,216.02	422,216.02	422,216.02	327,645.42
710710	Consumo	126,474.83	126,764.00	126,695.50	126,695.50	126,695.50	126,695.50	111,176.92
710720	Para la microempresa	322,959.55	304,942.85	295,520.52	295,520.52	295,520.52	295,520.52	216,468.50
7109	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso	159,421.36	169,655.13	172,630.32	186,602.26	174,689.25	185,733.58	197,800.05



710910	Cartera de créditos de consumo	39,582.78	42,711.19	43,031.91	46,395.61	45,247.27	48,201.76	49,715.21
710915	Cartera de créditos de vivienda	1,012.68	1,655.82	2,071.24	2,527.67	1,768.95	2,370.64	2,056.48
710920	Cartera de créditos para la microempresa	118,825.90	125,288.12	127,527.17	137,678.98	127,673.03	135,161.18	146,028.36
7190	Otras cuentas de orden deudoras	6,274,986.45	6,274,986.45	6,476,885.45	6,476,885.45	6,476,885.45	6,476,885.45	3,931,641.71
719005	Cobertura de seguros	6,274,986.45	6,274,986.45	6,476,885.45	6,476,885.45	6,476,885.45	6,476,885.45	3,931,641.71
74	Cuentas de orden acreedoras	116,482,372.57	119,496,488.21	122,161,590.85	124,936,113.67	128,221,990.35	131,483,516.30	135,480,713.61
7401	Valores y bienes recibidos de terceros	116,482,372.57	119,496,488.21	122,161,590.85	124,936,113.67	128,221,990.35	131,483,516.30	135,480,713.61
740110	Documentos en garantía	71,544,125.14	73,351,656.78	75,068,410.31	77,066,900.18	79,291,721.82	80,910,683.46	83,614,185.41
740120	Bienes inmuebles en garantía	44,938,247.43	46,144,831.43	47,093,180.54	47,869,213.49	48,930,268.53	50,572,832.84	51,866,528.20

Fuente: Estados de situación remitidos por las entidades / Sistema de Administración de Balances (S.A.B.): [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)

### Estados Financieros de la COAC de acuerdo al Plan de Cuentas vigente a partir de Agosto-Diciembre 2012

Código	Nombre de la Cuenta	31/08/2012	30/09/2012	31/10/2012	30/11/2012	31/12/2012	Total Anual
1	ACTIVO	79,923,471.47	81,667,073.79	82,318,716.58	82,741,035.68	85,831,281.18	922,651,627.67
11	FONDOS DISPONIBLES	3,981,862.86	6,395,524.91	5,297,025.06	4,717,957.19	11,165,391.18	57,887,141.24
1101	Caja	797,066.47	675,482.28	764,355.54	689,920.30	755,992.14	8,616,886.40
110105	Efectivo	791,266.47	670,182.28	759,555.54	685,620.30	752,192.14	8,552,286.40
110110	Caja chica	5,800.00	5,300.00	4,800.00	4,300.00	3,800.00	64,600.00
1103	Bancos y otras instituciones financieras	3,184,796.39	5,642,585.21	4,530,363.52	4,025,731.31	10,407,093.04	49,185,879.84
110305	Banco Central del Ecuador	1,487,881.32	1,725,218.37	1,648,507.07	1,548,745.06	1,789,989.92	18,423,449.03
110310	Bancos e instituciones financieras locales	1,696,915.07	3,917,366.84	2,881,856.45	2,476,986.25	8,617,103.12	30,762,430.81
1104	Efectos de cobro inmediato	0	77,457.42	2,306.00	2,305.58	2,306.00	84,375.00



13	INVERSIONES	6,210,860.73	4,607,482.63	5,205,596.76	5,230,794.94	0	57,086,396.07
1303	Disponibles para la venta de entidades del sector privado	6,273,750.55	4,654,176.71	5,258,336.66	5,283,789.36	0	57,664,993.99
130305	De 1 a 30 días	2,147,283.00	2,075,046.07	1,709,671.97	5,119,395.78	0	23,574,877.94
130310	De 31 a 90 días	3,426,467.55	2,579,130.64	3,548,664.69	164,393.58	0	31,374,166.37
130315	De 91 a 180 días	700,000.00	0	0	0	0	2,715,949.68
1399	(Provisión para inversiones)	-62,889.82	-46,694.08	-52,739.90	-52,994.42	0	-578,597.92
139910	(Provisión general para inversiones)	-62,889.82	-46,694.08	-52,739.90	-52,994.42	0	-578,597.92
14	CARTERA DE CRÉDITOS	60,271,332.59	60,600,050.12	61,789,696.22	62,739,253.84	63,880,359.36	
1401	Cartera de créditos comercial por vencer	913,844.91	1,059,531.51	1,129,377.44	1,128,283.77	1,142,633.26	
140105	De 1 a 30 días	17,145.42	23,969.73	22,059.00	23,743.34	23,100.00	
140110	De 31 a 90 días	39,042.89	44,664.62	46,186.49	50,674.14	52,713.52	
140115	De 91 a 180 días	60,771.24	68,798.93	73,278.85	74,012.79	75,719.37	
140120	De 181 a 360 días	121,019.77	136,903.71	149,496.57	152,784.27	156,328.59	
140125	De más de 360 días	675,865.59	785,194.52	838,356.53	827,069.23	834,771.78	
1402	Cartera de créditos de consumo por vencer	17,395,596.20	17,397,774.66	17,753,827.46	18,083,697.64	18,642,717.36	
140205	De 1 a 30 días	599,525.59	638,369.00	628,195.95	636,975.61	686,228.54	
140210	De 31 a 90 días	1,093,381.03	1,136,365.05	1,192,796.94	1,290,514.74	1,300,514.95	
140215	De 91 a 180 días	1,694,199.45	1,766,689.61	1,760,314.95	1,740,614.34	1,807,202.60	
140220	De 181 a 360 días	3,142,738.57	3,112,253.44	3,209,545.30	3,283,082.37	3,428,803.51	
140225	De más de 360 días	10,865,751.56	10,744,097.56	10,962,974.32	11,132,510.58	11,419,967.76	
1403	Cartera de créditos de vivienda por vencer	8,397,608.18	8,850,674.10	9,268,024.35	9,437,688.72	9,626,105.71	
140305	De 1 a 30 días	75,039.76	81,010.16	86,385.61	85,966.04	90,585.46	



140310	De 31 a 90 días	140,918.21	148,803.90	154,170.35	170,979.77	175,838.09
140315	De 91 a 180 días	222,625.30	234,598.58	247,083.04	243,335.74	249,665.74
140320	De 181 a 360 días	463,840.27	472,622.52	498,005.16	507,845.63	520,983.12
140325	De más de 360 días	7,495,184.64	7,913,638.94	8,282,380.19	8,429,561.54	8,589,033.30
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	33,612,319.58	33,240,873.49	33,586,117.90	34,015,207.06	34,848,503.07
140405	De 1 a 30 días	1,060,081.26	1,089,075.38	1,109,953.47	1,093,922.48	1,151,609.95
140410	De 31 a 90 días	1,850,885.89	1,912,819.81	1,897,527.17	2,136,485.64	2,201,463.01
140415	De 91 a 180 días	2,905,855.07	2,982,919.38	3,031,989.65	2,938,632.40	3,034,026.35
140420	De 181 a 360 días	5,606,383.36	5,523,694.54	5,704,012.69	5,827,080.18	6,053,801.63
140425	De más de 360 días	22,189,114.00	21,732,364.38	21,842,634.92	22,019,086.36	22,407,602.13
1426	Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses	299,640.71	338,610.11	370,553.56	359,212.49	294,093.30
142605	De 1 a 30 días	22,944.85	25,732.91	33,013.46	33,025.46	26,405.63
142610	De 31 a 90 días	28,270.94	34,213.07	40,722.21	41,218.30	36,376.17
142615	De 91 a 180 días	38,262.10	47,008.68	56,106.89	49,400.10	43,980.87
142620	De 181 a 360 días	57,377.91	70,205.93	83,883.99	78,078.13	63,559.12
142625	De más de 360 días	152,784.91	161,449.52	156,827.01	157,490.50	123,771.51
1427	Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses	46,500.00	46,000.00	0	0	0
142705	De 1 a 30 días	1,000.00	1,000.00	0	0	0
142710	De 31 a 90 días	1,500.00	1,500.00	0	0	0
142715	De 91 a 180 días	1,500.00	1,500.00	0	0	0
142720	De 181 a 360 días	3,000.00	3,000.00	0	0	0
142725	De más de 360 días	39,500.00	39,000.00	0	0	0



1428	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	878,575.75	997,463.32	1,025,342.48	989,385.27	606,135.40
142805	De 1 a 30 días	49,186.80	54,843.91	56,565.31	59,227.42	39,448.45
142810	De 31 a 90 días	58,067.70	68,907.29	64,414.25	80,952.90	54,863.81
142815	De 91 a 180 días	82,759.25	98,663.72	98,327.40	101,048.84	67,612.15
142820	De 181 a 360 días	143,577.64	166,592.73	170,011.09	180,184.11	118,256.43
142825	De más de 360 días	544,984.36	608,455.67	636,024.43	567,972.00	325,954.56
1449	Cartera de créditos comercial vencida	1	1	1	1	1
144925	De más de 360 días	1	1	1	1	1
1450	Cartera de créditos de consumo vencida	122,210.59	131,558.40	140,589.40	127,956.68	128,765.76
145005	De 1 a 30 días	9,629.10	11,231.31	13,953.99	11,443.36	11,792.93
145010	De 31 a 90 días	20,843.27	22,425.16	25,134.14	28,313.91	28,409.80
145015	De 91 a 180 días	21,338.57	22,169.07	20,273.37	19,378.09	21,191.34
145020	De 181 a 270 días	15,731.92	16,746.79	17,439.65	15,872.31	14,751.69
145025	De más de 270 días	54,667.73	58,986.07	63,788.25	52,949.01	52,620.00
1451	Cartera de créditos de vivienda vencida	695.04	1,195.04	0	0	0
145110	De 31 a 90 días	500	500	0	0	0
145115	De 91 a 270 días	195.04	695.04	0	0	0
1452	Cartera de créditos para la microempresa vencida	273,149.24	284,261.23	289,873.09	270,463.12	259,615.95
145205	De 1 a 30 días	16,965.91	19,590.51	15,575.87	19,923.79	13,804.60
145210	De 31 a 90 días	56,218.92	54,646.22	54,489.74	51,219.32	48,667.81
145215	De 91 a 180 días	54,952.21	54,615.38	55,255.55	50,919.51	46,071.98
145220	De 181 a 360 días	66,004.39	68,148.60	69,889.74	64,793.77	64,387.54



145225	De más de 360 días	79,007.81	87,260.52	94,662.19	83,606.73	86,684.02	
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-1,668,808.61	-1,747,892.74	-1,774,010.46	-1,672,641.91	-1,668,211.45	
149905	(Cartera de créditos comercial)	-9,139.44	-12,224.72	-11,785.98	-13,112.06	-13,443.72	
149910	(Cartera de créditos de consumo)	-457,343.38	-470,902.54	-473,329.97	-453,142.52	-473,941.12	
149915	(Cartera de créditos de vivienda)	-93,331.28	-104,568.61	-104,654.74	-106,102.89	-117,144.58	
149920	(Cartera de créditos para la microempresa)	-1,108,994.51	-1,160,196.87	-1,184,239.77	-1,100,284.44	-1,063,682.03	
16	CUENTAS POR COBRAR	1,509,215.69	2,077,343.41	1,930,590.70	1,991,613.20	1,941,807.89	17,993,034.79
1602	Intereses por cobrar inversiones	52,842.77	56,829.88	49,132.83	49,482.65	0	438,775.06
160210	Disponibles para la venta	52,842.77	56,829.88	49,132.83	49,482.65	0	438,775.06
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	366,284.50	410,655.57	384,820.29	376,630.86	443,634.68	4,304,535.31
160305	Cartera de créditos comercial	2,868.75	5,184.09	4,033.42	5,246.92	5,221.90	36,179.91
160310	Cartera de créditos de consumo	105,026.61	118,650.70	111,193.03	107,383.98	120,617.32	1,245,634.52
160315	Cartera de créditos de vivienda	45,465.79	49,418.65	50,298.05	50,115.47	55,759.56	532,372.89
160320	Cartera de créditos para la microempresa	212,923.35	237,402.13	219,295.79	213,884.49	262,035.90	2,490,347.99
1614	Pagos por cuenta de clientes	62,017.45	67,956.63	136,618.30	285,978.04	1,198,130.75	2,124,710.54
161430	Gastos judiciales	35,280.66	35,469.93	38,430.66	27,870.88	39,009.23	436,247.65
161490	Otros	26,736.79	32,486.70	98,187.64	258,107.16	1,159,121.52	1,688,462.89
1690	Cuentas por cobrar varias	1,168,524.70	1,687,355.06	1,505,473.01	1,420,003.35	523,280.02	12,803,748.35
169005	Anticipos al personal	15,425.42	14,488.40	15,304.40	14,677.06	16,678.81	239,462.45
169090	Otras	1,153,099.28	1,672,866.66	1,490,168.61	1,405,326.29	506,601.21	12,564,285.90
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	-140,453.73	-145,453.73	-145,453.73	-140,481.70	-223,237.56	-1,678,734.47
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	-140,453.73	-145,453.73	-145,453.73	-140,481.70	-223,237.56	-1,678,734.47



17	Bienes realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la institución.							76,003.96
1702	Bienes adjudicados por pago							148,294.00
170210	Edificios y otros locales							148,294.00
1799	(Provisión para bienes realizables, adjudicados por pago y recuperados)							-72,290.04
179910	(Provisión para bienes adjudicados)							-72,290.04
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	3,290,131.25	3,291,305.92	3,270,828.36	3,265,759.68	3,846,199.99		39,740,892.45
1801	Terrenos	326,554.60	326,554.60	326,554.60	326,554.60	706,064.00		4,298,164.60
1802	Edificios	2,364,824.06	2,364,824.06	2,364,824.06	2,364,824.06	2,554,686.50		28,567,751.16
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	547,164.90	548,008.76	549,208.39	554,024.05	559,971.69		6,578,679.83
1806	Equipos de computación	284,491.93	303,276.33	303,276.33	315,276.33	359,530.58		3,984,010.26
1807	Unidades de transporte	51,028.60	51,028.60	51,028.60	51,028.60	51,028.60		581,853.39
1890	Otros	493,264.04	495,772.84	496,668.84	496,668.84	496,668.84		5,720,102.48
1899	(Depreciación acumulada)	-777,196.88	-798,159.27	-820,732.46	-842,616.80	-881,750.22		-9,989,669.27
189905	(Edificios)	-195,374.50	-199,315.87	-203,257.25	-207,198.62	-228,227.61		-2,290,636.92
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-313,304.86	-317,690.99	-322,233.77	-327,423.93	-332,006.75		-3,770,607.07
189920	(Equipos de computación)	-94,257.27	-102,221.81	-110,637.60	-118,759.54	-127,495.92		-1,907,565.37
189925	(Unidades de transporte)	-29,913.49	-30,782.22	-31,648.93	-32,487.67	-33,354.37		-350,422.37
189940	(Otros)	-144,346.76	-148,148.38	-152,954.91	-156,747.04	-160,665.57		-1,670,437.54
19	OTROS ACTIVOS	4,660,068.35	4,695,366.80	4,824,979.48	4,795,656.83	4,997,522.76		55,462,706.11
1901	Inversiones en acciones y participaciones	84,620.20	84,620.20	84,620.20	84,620.20	88,355.62		837,496.10
190110	En otras instituciones financieras	84,620.20	84,620.20	84,620.20	84,620.20	88,355.62		837,496.10
1902	Derechos fiduciarios	3,840,099.94	3,840,099.94	3,840,099.94	3,840,099.94	4,093,099.94		46,183,857.02





190265	Bienes no utilizados por la institución	3,840,099.94	3,840,099.94	3,840,099.94	3,840,099.94	4,093,099.94	46,183,857.02
1904	Gastos y pagos anticipados	320,603.19	379,177.05	403,950.68	404,331.72	416,244.74	3,393,722.13
190405	Intereses	0	18,520.39	26,364.83	26,364.83	21,775.93	93,025.98
190410	Anticipos a terceros	320,603.19	360,656.66	377,585.85	377,966.89	394,468.81	3,300,696.15
1905	Gastos diferidos	253,718.91	246,792.93	239,814.01	233,066.99	226,249.13	3,129,142.16
190510	Gastos de instalación	478,072.11	478,072.11	478,072.11	478,072.11	478,072.11	5,736,865.32
190520	Programas de computación	110,269.33	110,269.33	110,269.33	110,269.33	110,269.33	1,279,898.58
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)	-334,622.53	-341,548.51	-348,527.43	-355,274.45	-362,092.31	-3,887,621.74
1906	Materiales, mercaderías e insumos	112,937.78	112,937.78	145,535.39	109,097.04	74,363.01	1,119,695.78
190610	Mercaderías de cooperativas	17,500.00	17,500.00	17,500.00	17,500.00	17,500.00	210,000.00
190615	Proveeduría	95,437.78	95,437.78	128,035.39	91,597.04	56,863.01	909,695.78
1990	Otros	92,987.46	91,638.03	170,858.39	184,340.07	159,109.45	1,397,582.48
199010	Otros impuestos	52,596.66	52,612.62	104,997.15	104,997.15	105,071.21	821,588.95
199015	Depósitos en garantía y para importaciones	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	31,400.00
199025	Faltantes de caja	1,200.00	1,255.69	1,255.69	1,295.34	1,295.34	11,141.86
199090	Varias	35,590.80	34,169.72	61,005.55	74,447.58	49,142.90	533,451.67
1999	(Provisión para otros activos irre recuperables)	-44,899.13	-59,899.13	-59,899.13	-59,899.13	-59,899.13	-598,789.56
199905	(Provisión para valuación de inversiones en acciones y participaciones)	-205	-205	-205	-205	-205	-2,460.00
199990	(Provisión para otros activos)	-44,694.13	-59,694.13	-59,694.13	-59,694.13	-59,694.13	-596,329.56
2	PASIVOS	70,182,718.14	71,766,137.44	72,358,854.32	72,641,748.14	75,441,500.75	810,679,470.73
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	69,278,194.62	70,555,636.03	71,242,485.73	71,544,643.85	73,566,989.28	796,783,649.91
2101	Depósitos a la vista	23,420,869.28	23,184,070.45	23,763,250.53	23,434,403.33	25,675,612.96	274,095,480.29



210135	Depósitos de ahorro	22,949,978.60	22,837,321.59	23,073,445.65	22,859,343.00	24,366,435.96	267,640,596.03
210140	Otros depósitos	191,783.94	187,900.71	366,657.75	290,938.33	1,038,358.12	3,560,948.92
210150	Depósitos por confirmar	279,106.74	158,848.15	323,147.13	284,122.00	270,818.88	2,893,935.34
2103	Depósitos a plazo	43,887,059.35	45,367,679.50	45,427,465.56	46,038,842.25	45,985,836.18	496,992,680.02
210305	De 1 a 30 días	12,435,050.80	14,406,513.86	12,777,403.22	12,697,207.81	12,409,186.39	153,863,183.37
210310	De 31 a 90 días	14,470,462.23	14,685,371.26	16,373,355.90	15,986,336.32	14,000,804.57	165,339,384.70
210315	De 91 a 180 días	10,467,171.05	9,034,517.81	8,144,480.51	8,856,413.97	10,251,031.60	96,015,562.57
210320	De 181 a 360 días	5,651,075.08	6,067,355.33	7,538,947.78	7,656,586.15	8,495,024.87	72,654,123.74
210325	De más de 361 días	863,300.19	1,173,921.24	593,278.15	842,298.00	829,788.75	9,120,425.64
2105	Depósitos restringidos	1,970,265.99	2,003,886.08	2,051,769.64	2,071,398.27	1,905,540.14	25,695,489.60
25	CUENTAS POR PAGAR	859,043.14	1,160,029.78	1,074,616.16	1,056,230.25	1,815,740.08	13,334,875.88
2501	Intereses por pagar	561,129.53	617,024.53	644,583.33	684,837.12	681,302.83	6,766,023.58
250105	Depósitos a la vista	1,206.15	1,361.05	1,245.29	1,188.35	1,205.67	15,966.42
250115	Depósitos a plazo	559,923.38	615,663.48	643,338.04	683,648.77	680,097.16	6,750,057.16
2503	Obligaciones patronales	130,620.81	169,905.54	157,071.55	152,859.46	546,317.66	2,547,032.67
250305	Remuneraciones	82.44	4,670.21	75.7	181.02	181	6,860.80
250310	Beneficios Sociales	106,416.19	119,326.60	131,574.75	127,355.10	68,215.55	1,203,452.79
250315	Aportes al IESS	19,998.40	40,187.86	21,259.91	21,167.67	20,882.10	272,765.73
250320	Fondo de reserva IESS	4,014.93	5,612.02	4,052.34	4,046.82	4,070.16	49,675.44
250325	Participación a empleados	108.85	108.85	108.85	108.85	232,380.58	793,689.64
250390	Otras	0	0	0	0	220,588.27	220,588.27
2504	Retenciones	32,633.60	73,564.62	36,150.32	34,288.35	63,598.38	533,304.89



250405	Retenciones fiscales	32,633.60	73,564.62	36,150.32	34,288.35	63,598.38	533,304.89
2505	Contribuciones, impuestos y multas	0	0	0	0	302,727.48	1,085,737.86
250505	Impuesto a la renta	0	0	0	0	302,727.48	1,085,737.86
2590	Cuentas por pagar varias	134,659.20	299,535.09	236,810.96	184,245.32	221,793.73	2,402,776.88
259015	Cheques girados no cobrados	83.64	83.64	83.64	83.64	905.62	1,547.36
259090	Otras cuentas por pagar	134,575.56	299,451.45	236,727.32	184,161.68	220,888.11	2,401,229.52
29	OTROS PASIVOS	45,480.38	50,471.63	41,752.43	40,874.04	58,771.39	560,944.94
2990	Otros	45,480.38	50,471.63	41,752.43	40,874.04	58,771.39	560,944.94
299005	Sobrantes de caja	1,325.62	5,330.47	3,813.22	1,473.62	2,032.62	20,151.90
299090	Varios	44,154.76	45,141.16	37,939.21	39,400.42	56,738.77	540,793.04
3	PATRIMONIO	8,498,407.12	8,499,722.13	8,509,816.37	8,570,146.61	10,389,780.43	101,326,908.74
31	CAPITAL SOCIAL	5,824,683.69	5,825,998.70	5,836,092.94	5,896,423.18	6,150,293.82	67,534,688.20
3103	Aportes de socios	5,824,683.69	5,825,998.70	5,836,092.94	5,896,423.18	6,150,293.82	67,534,688.20
33	RESERVAS	1,968,672.50	1,968,672.50	1,968,672.50	1,968,672.50	1,968,672.50	22,234,695.44
3301	Legales	1,161,185.19	1,161,185.19	1,161,185.19	1,954,231.00	1,954,231.00	14,964,564.08
3303	Especiales	793,045.81	793,045.81	793,045.81	0	0	7,096,833.36
330310	Para futuras capitalizaciones	793,045.81	793,045.81	793,045.81	0	0	7,096,833.36
3305	Revalorización del patrimonio	14,441.50	14,441.50	14,441.50	14,441.50	14,441.50	173,298.00
35	SUPERÁVIT POR VALUACIONES	705,050.93	705,050.93	705,050.93	705,050.93	1,257,335.15	9,012,895.38
3501	Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros	705,050.93	705,050.93	705,050.93	705,050.93	1,257,335.15	9,012,895.38
36	RESULTADOS	0	0	0	0	1,013,478.96	2,544,629.72
3601	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS						1,531,150.76



3603	Utilidad o excedentes del ejercicio	0	0	0	0	1,013,478.96	1,013,478.96
4	GASTOS	5,463,030.09	6,215,141.19	7,031,999.23	7,833,565.38	9,527,518.17	54,028,236.22
41	INTERESES CAUSADOS	2,554,221.99	2,917,947.68	3,301,204.52	3,679,101.77	4,065,290.95	24,933,535.25
4101	Obligaciones con el público	2,554,221.99	2,917,947.68	3,301,204.52	3,679,101.77	4,065,290.95	24,933,535.25
410115	Depósitos de ahorro	349,820.49	393,908.36	436,196.78	477,107.59	518,906.11	3,407,370.61
410130	Depósitos a plazo	2,204,401.50	2,524,039.32	2,865,007.74	3,201,994.18	3,546,384.84	21,526,164.64
44	PROVISIONES	326,239.53	409,128.92	441,292.46	441,546.98	506,674.41	2,797,337.30
4401	Inversiones	19,767.97	3,572.23	9,618.05	9,872.57	0	104,257.57
4402	Cartera de créditos	272,352.28	351,437.41	377,555.13	377,555.13	377,555.13	2,285,057.69
4403	Cuentas por cobrar	30,000.00	35,000.00	35,000.00	35,000.00	80,000.00	275,000.00
4404	Bienes realizables, adjudicados por pago y de arrendamiento mercantil	4,119.28	4,119.28	4,119.28	4,119.28	4,119.28	43,022.04
4405	Otros activos	0	15,000.00	15,000.00	15,000.00	45,000.00	90,000.00
45	GASTOS DE OPERACIÓN	2,199,936.62	2,474,773.88	2,830,786.29	3,211,325.02	3,598,543.55	21,882,616.99
4501	Gastos de personal	1,010,187.30	1,141,197.52	1,281,398.27	1,409,537.26	1,558,370.12	9,950,592.11
450105	Remuneraciones mensuales	548,091.40	621,671.40	697,105.58	758,495.86	835,226.83	5,392,317.77
450110	Beneficios sociales	77,361.03	87,556.60	97,929.90	108,372.33	118,869.89	761,794.82
450115	Gastos de representación, residencia y responsabilidad	44,045.96	50,344.02	55,814.02	61,960.69	68,408.75	432,248.44
450120	Aportes al IESS	86,904.30	97,920.06	109,466.84	122,593.38	133,485.59	856,225.85
450125	Impuesto a la renta del personal	1,520.11	1,520.11	1,520.11	0	0	4,560.33
450130	Pensiones y jubilaciones	8,213.01	8,213.01	8,213.01	9,276.31	23,008.90	87,650.03
450135	Fondo de reserva IESS	50,777.77	57,002.74	63,668.61	70,288.01	76,941.05	495,875.10
450190	Otros	193,273.72	216,969.58	247,680.20	278,550.68	302,429.11	1,919,919.77



4502	Honorarios	67,812.77	82,913.77	91,298.46	112,940.08	127,673.37	720,280.05
450205	Directores	27,736.33	33,172.83	40,482.83	46,560.03	49,420.03	293,756.41
450210	Honorarios profesionales	40,076.44	49,740.94	50,815.63	66,380.05	78,253.34	426,523.64
4503	Servicios varios	442,107.8	506,236.13	572,710.60	642,553.81	726,820.74	4,428,533.28
450305	Movilización, fletes y embalajes	7,722.25	8,524.15	9,659.80	10,403.99	11,408.16	74,056.28
450310	Servicios de guardiana	121,353.8	133,227.69	149,996.54	164,334.31	179,776.52	1,158,102.63
450315	Publicidad y propaganda	56,964.52	75,872.77	88,970.10	112,445.03	140,429.33	677,383.68
450320	Servicios básicos	115,645.8	133,682.73	148,165.62	164,416.16	180,233.36	1,136,460.30
450325	Seguros	32,831.69	36,821.69	41,555.80	45,545.79	49,535.78	331,201.50
450330	Arrendamientos	105,794.1	116,237.92	132,217.99	143,060.22	162,882.56	1,034,432.67
450390	Otros servicios	1,795.60	1,869.18	2,144.75	2,348.31	2,555.03	16,896.22
4504	Impuestos, contribuciones y multas	349,281.1	357,593.65	441,959.09	489,344.44	539,975.87	3,324,833.76
450405	Impuestos Fiscales	1,094.71	1,094.71	1,167.21	1,167.21	1,167.21	9,519.57
450410	Impuestos Municipales	22,092.49	22,604.88	25,644.64	27,763.70	31,228.51	189,341.35
450415	Aportes a la Superintendencia de Bancos y Seguros	44,532.89	50,638.97	56,745.05	62,851.13	68,969.21	422,676.52
450420	Aportes al COSEDE por prima fija	243,100.5	243,100.56	314,288.50	349,390.00	387,137.04	2,353,315.08
450421	Aportes al COSEDE por prima ajustada	16,206.65	16,206.65	18,440.23	20,730.63	20,730.63	146,734.48
450490	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones	22,253.80	23,947.88	25,673.46	27,441.77	30,743.27	203,246.76
4505	Depreciaciones	151,360.8	172,323.27	194,896.46	216,780.80	238,826.60	1,476,431.23
450515	Edificios	31,530.98	35,472.35	39,413.73	43,355.10	47,296.47	307,427.06
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	35,611.45	40,207.29	44,750.07	49,940.23	54,523.05	347,469.91
450530	Equipos de computación	49,604.29	57,359.12	65,774.91	73,896.85	82,633.23	481,537.62



450535	Unidades de transporte	6,052.62	6,921.35	7,788.06	8,626.80	9,493.50	58,981.74
450590	Otros	28,561.54	32,363.16	37,169.69	40,961.82	44,880.35	281,014.90
4506	Amortizaciones	57,276.79	64,202.77	71,181.69	77,928.71	84,746.57	559,472.86
450615	Gastos de instalación	36,975.04	41,596.92	46,218.80	50,840.68	55,462.56	360,998.73
450625	Programas de computación	20,301.75	22,605.85	24,962.89	27,088.03	29,284.01	198,474.13
4507	Otros gastos	121,909.91	150,306.77	177,341.72	262,239.92	322,130.28	1,422,473.70
450705	Suministros diversos	2,206.75	2,708.01	3,171.42	33,565.14	67,944.10	128,579.42
450715	Mantenimiento y reparaciones	38,128.58	44,845.63	51,768.03	59,605.08	64,783.07	358,193.64
450790	Otros	81,574.58	102,753.13	122,402.27	169,069.70	189,403.11	935,700.64
47	<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>382,631.95</b>	<b>413,290.71</b>	<b>458,715.96</b>	<b>501,591.61</b>	<b>822,010.05</b>	<b>3,879,747.47</b>
4790	Otros	382,631.95	413,290.71	458,715.96	501,591.61	822,010.05	3,879,747.47
48	<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>534,999.21</b>	<b>534,999.21</b>
4810	Participación a empleados	0	0	0	0	232,271.73	232,271.73
4815	Impuesto a la renta	0	0	0	0	302,727.48	302,727.48
5	<b>INGRESOS</b>	<b>6,705,376.30</b>	<b>7,616,355.41</b>	<b>8,482,045.12</b>	<b>9,362,706.31</b>	<b>10,540,997.13</b>	<b>65,686,963.38</b>
51	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>5,077,609.41</b>	<b>5,767,722.90</b>	<b>6,491,468.28</b>	<b>7,211,340.46</b>	<b>8,015,446.64</b>	<b>49,440,624.23</b>
5101	Depósitos	2,692.98	4,004.05	8,092.67	9,595.34	17,740.19	51,437.17
510110	Depósitos en bancos y otras instituciones financieras	2,692.98	4,004.05	8,092.67	9,595.34	17,740.19	51,437.17
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	209,800.47	238,487.91	265,795.11	291,597.55	312,612.23	1,966,468.79
510310	Disponibles para la venta	209,800.47	238,487.91	265,795.11	291,597.55	312,612.23	1,966,468.79
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	4,865,115.96	5,525,230.94	6,217,580.50	6,910,147.57	7,685,094.22	47,422,718.27
510405	Cartera de créditos comercial	41,986.28	50,223.03	59,679.28	68,782.62	78,852.01	419,414.45



510410	Cartera de créditos de consumo	1,371,610.43	1,555,630.96	1,749,534.14	1,939,765.34	2,149,032.87	13,383,555.75
510415	Cartera de créditos de vivienda	480,832.75	554,908.30	638,512.07	718,059.02	803,965.17	4,773,940.71
510420	Cartera de créditos para la microempresa	2,939,028.41	3,327,874.26	3,728,016.76	4,129,462.00	4,588,423.50	28,509,606.86
510430	Cartera de créditos refinanciada	31,658.09	36,594.39	41,838.25	54,078.59	64,820.67	336,200.50
52	COMISIONES GANADAS	0	0	0	0	225,892.85	225,892.85
5290	Otras	0	0	0	0	225,892.85	225,892.85
53	UTILIDADES FINANCIERAS	75,171.13	75,171.13	75,269.92	75,171.13	75,171.13	751,810.09
5303	En venta de activos productivos	0	0	98.79	0	0	98.79
530310	En venta de cartera de créditos	0	0	98.79	0	0	98.79
5304	Rendimientos por fideicomiso mercantil	75,171.13	75,171.13	75,171.13	75,171.13	75,171.13	751,711.30
54	INGRESOS POR SERVICIOS	21,737.08	23,073.25	40,737.48	61,124.37	81,223.68	305,421.21
5490	Otros servicios	21,737.08	23,073.25	40,737.48	61,124.37	81,223.68	305,421.21
549005	Tarifados con costo máximo	21,737.08	23,073.25	40,737.48	61,124.37	81,223.68	305,421.21
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	23,518.21	23,518.21	23,518.21	23,518.21	27,253.63	177,246.50
5501	Utilidades en acciones y participaciones	6,644.23	6,644.23	6,644.23	6,644.23	10,379.65	43,600.80
5502	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES REALIZABLES Y RECUPERADOS						46,583.52
5503	Dividendos por certificados de aportación	1,346.14	1,346.14	1,346.14	1,346.14	1,346.14	9,422.98
5590	Otros	15,527.84	15,527.84	15,527.84	15,527.84	15,527.84	77,639.20
56	OTROS INGRESOS	1,507,340.47	1,726,869.92	1,851,051.23	1,991,552.14	2,116,009.20	14,785,968.50
5601	Utilidad en venta de bienes	1,398,304.54	1,508,929.44	1,592,858.01	1,658,929.44	1,715,616.78	12,932,822.93
5603	Arrendamientos	14,904.80	17,023.13	18,918.72	19,016.58	41,879.64	178,675.00
5604	Recuperaciones de activos financieros	73,843.37	78,236.17	80,488.83	130,788.25	144,599.93	873,876.70



560405	De activos castigados	16,840.66	18,218.24	18,358.51	51,038.47	56,538.47	243,431.08
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	57,002.71	60,017.93	62,130.32	79,749.78	88,061.46	630,445.62
5690	Otros	20,287.76	122,681.18	158,785.67	182,817.87	213,912.85	800,593.87
59	Pérdidas y ganancias	0	0	0	0	1,013,478.96	1,013,478.96
7	CUENTAS DE ORDEN	144,209,286.50	146,762,476.32	149,658,333.47	152,838,605.79	155,033,714.64	1,676,235,282.64
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	4,939,241.25	4,946,248.16	4,952,283.94	4,850,779.67	4,795,338.73	73,953,972.11
7103	Activos castigados	487,767.79	486,390.21	486,249.94	554,945.53	549,445.53	5,501,540.27
710310	Cartera de créditos	487,767.79	486,390.21	486,249.94	554,945.53	549,445.53	5,501,540.27
7107	Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial	327,645.42	327,645.42	327,645.42	189,818.95	160,007.44	4,230,413.38
710710	Consumo	111,176.92	111,176.92	111,176.92	66,279.86	64,773.10	1,335,781.47
710720	Para la microempresa	216,468.50	216,468.50	216,468.50	123,539.09	95,234.34	2,894,631.91
7109	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso	192,186.33	200,570.82	206,746.87	174,373.48	154,244.05	2,174,653.50
710905	Cartera de créditos comercial	0	33.57	0	396.91	473.24	903.72
710910	Cartera de créditos de consumo	47,755.37	50,021.06	51,311.87	45,003.75	39,244.50	548,222.28
710915	Cartera de créditos de vivienda	4,028.04	3,074.92	70.88	263.04	426.59	21,326.95
710920	Cartera de créditos para la microempresa	140,402.92	147,441.27	155,364.12	128,709.78	114,099.72	1,604,200.55
7190	Otras cuentas de orden deudoras	3,931,641.71	3,931,641.71	3,931,641.71	3,931,641.71	3,931,641.71	62,047,364.96
719005	Cobertura de seguros	3,931,641.71	3,931,641.71	3,931,641.71	3,931,641.71	3,931,641.71	62,047,364.96
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	139,270,045.25	141,816,228.16	144,706,049.53	147,987,826.12	150,238,375.91	1,602,281,310.53
7401	Valores y bienes recibidos de terceros	139,270,045.25	141,816,228.16	144,706,049.53	147,987,826.12	150,238,375.91	1,602,281,310.53
740110	Documentos en garantía	85,236,905.36	86,747,644.14	88,451,452.16	90,123,227.37	91,623,562.89	983,030,475.02
740120	Bienes inmuebles en garantía	54,033,139.89	55,068,584.02	56,254,597.37	57,864,598.75	58,614,813.02	619,250,835.51

Fuente: Estados de situación remitidos por las entidades / Sistema de Administración de Balances (S.A.B.): [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)





### **Observaciones**

Las cuentas marcadas con color  indican que fueron creadas a partir de agosto del 2012 y que no existían en el periodo anterior, y su total solo corresponde al periodo donde estuvieron vigentes.

Las cuentas marcadas con color  indican que fueron utilizadas hasta Julio del 2012 y que fueron eliminadas para el siguiente periodo, y su total solo corresponde al periodo donde estuvieron vigentes.

Las cuentas marcadas con color  son las cuentas de cartera. Estas cuentas de cartera no fueron totalizadas debido a que hubo una reclasificación de las operaciones y no se dispone de un histórico donde indique en que cuenta contable estaban registradas anteriormente y a que cuenta fueron destinadas luego de la reclasificación.



---

# ARCHIVO CORRIENTE

## Auditoría de Gestión al

### PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO DE  
AMBATO”

Periodo 2012



Cargo	Nombre	Iniciales	Firma
Responsable	Fernanda Mayorga	FM	
Tutor	Eduardo Paredes	EP	

Dirección: Cdla. Ingahurco, Av. Colombia entre Chile y el Salvador, Ambato diagonal al Terminal  
Terrestre. Teléfono: 03-2521081



---

## Índice de Contenidos

### Índice

#### Etapa Contractual

- OT01** Orden de Trabajo.
- NT01** Notificación de Inicio de la Auditoría.
- CCOMP** Carta Compromiso.
- METG** Metodología de Trabajo.

#### Etapa I. Conocimiento Preliminar

- CC-CCI01** Cuestionario de Control Interno y determinación del nivel de riesgo del área de crédito y cobranzas.
- CC-FODA 01** Análisis F.O.D.A de la Cooperativa.
- PE01** Entrevista Área de Crédito y Cobranzas.
- PE03** Entrevista Proceso de Cobranzas.
- INFPRE** Informe de la evaluación preliminar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato”.

#### Etapa II. Planificación

- CC-RC01** Matriz Ponderación Recuperación Cartera.
- CR-RC01** Calificación del Riesgo de Recuperación de Cartera.
- ER-RC01** Evaluación del Riesgo de Recuperación de Cartera.
- MP01** Memo de Planificación.
- CRONO** Cronograma de Actividades.
- PA-RC** Programa de Auditoría Recuperación de Cartera.

#### Etapa III. Ejecución

- IGEST** Indicadores de gestión.
- PT-RC01** Entrevista al responsable del área de cobranzas.
- PT-RC02** Obtención de una lista con las actividades del



- 
- proceso de Recuperación de Cartera.
- PT-RC03** Evaluación del Riesgo Inherente.
- PT-RC04** Análisis de la documentación normativa del proceso de Recuperación de Cartera.
- PT-RC05** Calificación del Cuestionario de Control Interno y determinación del Riesgo de Control.
- PT-RC06** Evaluación del Riesgo de Detección y del Riesgo de Auditoría.
- PT-RC07** Información contenida en Balances e Informes de Cobranzas.
- PT-RC08** Cumplimiento del procedimiento de recuperación de cartera vía comunicación escrita.
- PT-RC09** Cumplimiento de pagos y plazos de créditos
- PT-RC10** Análisis del procedimiento de cobro sobre operaciones de crédito vencidas y su efectividad.
- PT-RC11** Análisis de la documentación normativa combinada con los procedimientos de Recuperación de Cartera.
- PT-RC12** Relación entre el crecimiento de la cartera vencida y la variación de las utilidades.
- HH** Hoja de Hallazgos.

#### **Etapa IV. Comunicación de Resultados**

- INF** Informe de Auditoría de Gestión
- Capítulo I Antecedentes
  - Capítulo II. Información de la Entidad
  - Capítulo III. Resultados Generales

#### **Etapa V. Seguimiento**

- CR** Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones

 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>OT01</b>
	Pág. 1/1	

## Etapa Contractual

### Orden de Trabajo OT01

Ambato 01 de Enero del 2014

Egresada

Fernanda Mayorga

Presente

De mi consideración:

De conformidad a los procesos de graduación de la Universidad Técnica de Ambato, sírvase ejecutar una Auditoría de Gestión al departamento encargado de la recuperación de la cartera vencida de la COAC “Cámara de Comercio de Ambato” en la ciudad de Ambato, período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012; en el que usted actuará como auditor.


Los objetivos de la auditoría son:

- Evaluar el proceso de Recuperación de Cartera Vencida de la COAC Cámara de Comercia de Ambato durante el año 2012
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos en el área de cartera y cobranzas.
- Determinar la eficacia, eficiencia y calidad del departamento de cartera y cobranzas.
- Obtener un conocimiento general del área de cartera y cobranzas.

En espera de contar con su absoluta colaboración, para el desarrollo exitoso de la auditoría, me suscribo.

Atentamente,

Dr. Ramiro Portero

 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>NT01</b>
	Pág. 1/1	

### Notificación de Inicio de la Auditoría NT01

Ambato, 03 de Enero del 2014

Dr.

Ramiro Portero

Presente

De mi consideración:

A través del presente, nos permitimos informar que a partir del 07Septiembre del 2013, iniciaremos el examen especial de auditoría al departamento encargado de la recuperación de la cartera vencida de la institución bajo se dirección, auditoria que comprende el periodo del 01 de Enero al 31 de diciembre del 2012, el trabajo se cumplirá en base a los dispuesto en la Orden de Trabajo Nro. 01.

Los objetivos de la auditoría a realizar son:

- Evaluar el proceso de Recuperación de Cartera Vencida de la COAC Cámara de Comercia de Ambato durante el año 2012
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos en el área de cartera y cobranzas.
- Determinar la eficacia, eficiencia y calidad del departamento de cartera y cobranzas.
- Obtener un conocimiento general del área de cartera y cobranzas.

Particular que ponemos en su conocimiento para que comunique al departamento respectivo, con el fin de que nos brinden la colaboración necesaria y así cumplir con los objetivos establecidos.

Atentamente,

Fernanda Mayorga

Auditor.

 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p> <hr style="border: 2px solid red;"/>	<b>Código</b>	<b>CCOMP</b>
	Pág. 1/1	

### Carta Compromiso CCOMP

Ambato, 06 de Enero del 2014

Dr.

Ramiro Portero

Presente

De mi consideración:

Mediante esta carta nos comprometemos a cumplir con los requerimientos de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Cooperativa de la Cámara de Comercio de Ambato” para la realización de la Auditoría de Gestión por el ejercicio económico comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2012. Nuestro trabajo será efectuado de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA’s) aplicables a la Auditoría de Gestión y así lo indicaremos en nuestro informe.


Esperamos toda la cooperación de su personal y confiamos en que pondrán a nuestra disposición cualesquier registro, documentación y otra información solicitada en conexión con nuestro trabajo.

Sírvase firmar y devolver la copia anexa a esta carta para indicar que concuerda con su entendimiento de los términos del trabajo, incluyendo las actividades específicas en las que hemos convenido sean realizadas.

Atentamente,

Fernanda Mayorga

Auditor.

 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p> <hr style="border: 2px solid red;"/>	<b>Código</b>	<b>METG</b>
	Pág. 1/4	

## Metodología de Trabajo

Con el objeto de obtener los mejores resultados para nuestra Auditoría de Gestión realizada al proceso de crédito y recuperación de cartera, se procederá a utilizar las siguientes técnicas y procedimientos en el transcurso de la auditoría

Para la evaluación de los procesos de gestión en el proceso de otorgamiento de crédito y recuperación de cartera se llevarán a cabo las siguientes actividades:

### **FASE I:** Conocimiento Preliminar

1. Visita de observación de la entidad.
2. Revisión archivos papeles de trabajo.
3. Determinar indicadores.
4. Detectar FODA.
5. Evaluación estructura control interno.
6. Definición de objetivo y estrategia de auditoría.

### **FASE II:** Planificación

1. Análisis información y documentación.
2. Evaluación de control interno por procesos.
3. Elaboración plan y programas.

### **FASE III:** Ejecución

1. Aplicación de programas.
2. Preparación de papeles de trabajo.
3. Hojas de resumen hallazgos.
4. Definición estructura del informe.

### **FASE IV:** Comunicación de Resultados



1. Redacción borrador de informe.
2. Conferencia final para lectura de informe.
3. Obtención criterios entidad.
4. Emisión informe final.

**FASE V: Seguimiento**

De hallazgos y recomendaciones al término de la auditoría.

**a. Alcance**

La aplicación de pruebas de auditoría previstos en el programa, se aplicará a las actividades realizadas del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012; en un período de 45 días.

**b. Equipo de Auditoría**

Para el desarrollo del examen se contará con un equipo conformado por los siguientes profesionales:

Cargo	Nombre	Iniciales	Firma
Responsable	Fernanda Mayorga	FM	
Tutor	Eduardo Paredes	EP	

**c. Informes**

El producto a entregar será el informe final en el cual se incluirán comentarios, conclusiones y recomendaciones. Entre lo más importante se incluirá la presentación del borrador, así como el informe largo, el cual contendrá todos los detalles de la auditoría, anexos entre otros. También se incluirá el informe ejecutivo el cual contendrá los hallazgos encontrados durante el proceso realizado, así como las conclusiones y recomendaciones realizadas por la firma hacia el Gerente General y los consejos de Vigilancia y Administración.

**d. Plazo**

Se ha estimado un tiempo de 45 días laborables distribuidos de la siguiente manera:



<b>Fase</b>	<b>Días</b>
Conocimiento Preliminar	3
Planificación	3
Ejecución	35
Comunicación de Resultados	2
Seguimiento y Monitoreo	2
<b>Total</b>	<b>45</b>

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	08/01/2014

**Marcas de auditoría utilizadas en la auditoría realizada a la Cooperativa  
"Cámara de Comercio de Ambato"**

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
<b>V</b>	Verificado/Cumple
<b>I</b>	Documentación Incompleta
<b>-</b>	No aplica
<b>*</b>	Cumple con la normativa
<b>β</b>	Verificado con el Balance General
<b>.</b>	Verificado con Auxiliares
<b>π</b>	Cumplimiento vía comunicación escrita
<b>/</b>	Pago al día
<b>%</b>	Pago atrasado
<b>a</b>	Verificados con el Auxiliar de Cuentas por Cobrar
<b>α</b>	Verificado con el Informe de Cobranzas
<b>;</b>	Papel de Trabajo

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	10/01/2014


 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>		<b>Código</b>	<b>CCI-01</b>
	Pág. 1/3		

### Etapa I. Conocimiento Preliminar

#### Cuestionario de Control Interno y determinación del nivel de riesgo del área de crédito y cobranzas CC-CCI01

<b>Persona Entrevistada:</b>	Mónica del Carmen Acosta Peña
------------------------------	-------------------------------

No	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación
		SI	NO	P		
1	¿La organización cuenta con misión, visión, objetivos?	X			10	1
2	¿La organización tiene previsto un plan estratégico?	X			10	1
3	¿La organización cuenta con manuales de procedimientos y funciones?			X	10	0.5
4	¿Las instalaciones con las que cuenta la organización son adecuadas para el funcionamiento?	X			10	1
5	¿El responsable del Departamento de cartera y cobranzas conoce a cabalidad el manual de políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos?		X		10	0
6	¿La falta de algún documento solicitado para acceder al crédito impide que sea otorgado el crédito?	X			10	1
7	¿La persona encargada de crédito verifica que las solicitudes que ha revisado la auxiliar sean concordantes?		X		10	0
8	¿Se realizan reuniones con el gerente antes de aprobar el crédito?	X			10	1
9	¿Existe alguna persona que se encargue de hacer el seguimiento a las solicitudes aprobadas?		X		10	0
10	¿Las solicitudes receptadas son ingresadas a algún sistema informático de control?	X			10	1
11	¿Se lleva control numérico de las facturas elaboradas diariamente?		X		10	0
12	¿Existen plazos máximos en la concesión de créditos?	X			10	1
13	¿Son los montos de créditos aprobados, revisados de manera periódica?		X		10	0
14	¿Existen límites de créditos establecidos?	X			10	1
15	¿Se lleva un control de los clientes antiguos con la finalidad de mantener estadísticas de los pagos de los créditos anteriores?		X		10	0

 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>CCI-01</b>
	Pág. 2/3	

<b>Persona Entrevistada:</b>	Mónica del Carmen Acosta Peña
------------------------------	-------------------------------

No	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación
		SI	NO	P		
16	¿Existe una persona delegada para la gestión de cobranza?		X		10	0
17	¿Se realiza algún tipo de seguimiento a la cobranza no efectuada?		X		10	0
18	¿La persona que realiza la cobranza es la misma que realiza el depósito?	X			10	1
19	¿Se notifica a los clientes que caen en mora los valores a cancelar?	X			10	1
20	¿Son revisados los saldos mensualmente de los clientes que cancelan sus cuotas?		X		10	0
21	¿En caso de faltantes al cuadrar la caja se sanciona a la persona responsable?		X		10	0
22	¿Los cobros realizados en el día se reportan a la gerencia?		X		10	0
23	¿Se emite algún informe de las cobranzas diarias?			X	10	0.5
24	¿Existen flujo gramas que indiquen claramente los pasos a seguir para la concesión y recuperación de un crédito?		X		10	0
25	¿Cuenta el Dpto. con indicadores de gestión?		X		10	0
26	¿Si el monto del crédito excede el límite autorizado requiere de otro proceso?	X			10	1
27	¿Se analiza el riesgo de crédito?	X			10	1
28	¿Se lleva un registro detallado de los documentos que respaldan un crédito?	X			10	1
29	¿Existe un Manual para la recuperación de la Cartera?	X			10	0
30	¿El acceso a los recursos, registros y comprobantes está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?		X		10	0
					<b>300</b>	<b>140</b>


### Confianza Ponderada del Área de Crédito

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{\sum(\text{Calificación} * 100)}{\sum(\text{Ponderación})} = \frac{140}{300} = 46.7\%$$

**Determinación del Nivel de Riesgo del Área de Crédito**



<b>Confianza →</b>	<b>Baja</b>	<b>Moderada</b>	<b>Alta</b>	
	5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>	<b>← Riesgo</b>

 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b> <b>Universidad Técnica de Ambato</b> Auditoría de Gestión</p>	Código	<b>CC-FODA</b>
	Pág. 1/5	

## Análisis F.O.D.A de la Cooperativa CC-FODA 01

### Análisis Interno

Factores o variables	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Plataforma Tecnológica Propia.		X						X	
Fidelidad de los antiguos clientes		X						X	
Variedad en productos y servicios	X						X		
Aplicación de normativas legales		X					X		
Eficiente gestión financiera		X					X		
Adecuada Infraestructura		X					X		
Solvencia			X						X
Concentración de los depósitos en captaciones a plazo					X			X	
Falta de medición de la satisfacción al cliente					X			X	
Falta de Auditorías de Gestión Interna				X			X		
Prestación de servicios financieros con poco análisis				X			X		
Dificultad en la obtención de información interna					X		X		
Falta de capacitación en atención al cliente					X		X		

### Análisis Externo

Factores o variables	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nuevos nichos de mercado	X						X		
Alianzas estratégicas con entidades públicas y privada	X						X		
Crecimiento del sector micro organizacional	X						X		
Organismos de Control menos especializado	X						X		
Apoyo del Gobierno al Cooperativismo	X								
Proliferación de Instituciones Financieras				X			X		
Falta de políticas para el control de lavado de activos				X				X	
Disminución de las remesas del exterior				X				X	
Sobreendeudamiento de los socios				X					

### Matriz de evaluación de factores internos

Peso entre 0.02 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

La calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Plataforma Tecnológica Propia.	0.07	2	0.14
Fidelidad de los antiguos clientes	0.07	2	0.14
Variedad en productos y servicios	0.11	3	0.33
Aplicación de normativas legales	0.07	2	0.14
Eficiente gestión financiera	0.07	2	0.14
Adecuada Infraestructura	0.07	2	0.14
Solvencia	0.05	1	0.05
<b>DEBILIDADES</b>			
Concentración de los depósitos en captaciones a plazo	0.07	2	0.14
Falta de medición de la satisfacción al cliente	0.07	2	0.14
Falta de Auditorías de Gestión Interna	0.11	3	0.33
Prestación de servicios financieros con poco análisis	0.11	3	0.33
Dificultad en la obtención de información interna	0.07	2	0.14
Falta de capacitación en atención al cliente	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.22</b>



### Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Nuevos nichos de mercado	0.11	2	0.22
Alianzas estratégicas con entidades públicas y privada	0.11	2	0.22
Crecimiento del sector micro organizacional	0.11	2	0.22
Organismos de Control menos especializado	0.11	2	0.22
Apoyo del Gobierno al Cooperativismo	0.11	2	0.22
<b>AMENAZAS</b>			
Proliferación de Instituciones Financieras	0.12	3	0.36
Falta de políticas para el control de lavado de activos	0.11	2	0.22
Disminución de las remesas del exterior	0.11	2	0.22
Sobreendeudamiento de los socios	0.11	2	0.22
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1.9</b>

La calificación promedio de 2.22, los totales ponderados muy por debajo de 2.22 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.22 indican una posición interna fuerte.


### Tabla Resumen F.O.D.A

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. Proliferación de Instituciones Financieras en la ciudad	1. Nuevos nichos de mercado
2. Falta de políticas para el control de lavado de activos	2. Alianzas estratégicas con entidades públicas y privada
3. Disminución de las remesas del exterior	3. Crecimiento del sector micro organizacional
4. Sobreendeudamiento de los socios	4. Organismos de Control menos especializado
	5. Apoyo del Gobierno al Cooperativismo

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plataforma Tecnológica Propia.</li> <li>2. Fidelidad de los antiguos clientes</li> <li>3. Variedad en productos y servicios</li> <li>4. Aplicación de normativas legales</li> <li>5. Eficiente gestión financiera</li> <li>6. Adecuada Infraestructura</li> <li>7. Solvencia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concentración de los depósitos en captaciones a plazo</li> <li>2. Falta de medición de la satisfacción al cliente</li> <li>3. Falta de Auditorías de Gestión Interna</li> <li>4. Prestación de servicios financieros con poco análisis</li> <li>5. Dificultad en la obtención de información interna</li> <li>6. Falta de capacitación en atención al cliente</li> </ol>

### Cuadro de Estrategias


	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas de promoción para lograr la fidelización del cliente</li> <li>• Lograr mejorar los convenios con instituciones gubernamentales para la oferta de servicios en línea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el sistema cooperativista a través de planes de educación</li> <li>• Ampliar la cobertura de los servicios de la institución a lugares fuera de la ciudad</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar auditorías de gestión para el cumplimiento de los requisitos para alianzas estratégicas con instituciones del sector público.</li> <li>• Medir la satisfacción del cliente en cada prestación de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconcentrar la dependencia de los depósitos a plazo mediante nuevos productos y servicios con costos bajos.</li> </ul>

 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p> <hr style="border: 2px solid red; width: 30%; margin: 10px auto;"/>	<b>Código</b>	<b>CC-FODA</b>
Pág. 5/5		

La elaboración del análisis FODA debe ser periódica, con el propósito de verificar la implementación de los objetivos que se obtuvieron en el cuadro de estrategias, mediante la comparación de los resultados actuales versus los anteriores. Este procedimiento es altamente recomendable, debido a que muchos de los factores externos e internos, que componen el análisis FODA, son cambiantes y adaptables conforme transcurre el tiempo. Claro está que hay algunos de estos factores que permanecen inmutables y este procedimiento nos ayudaría a reconocerlos y a conocer el riesgo que involucran.

La COAC “Cámara de Comercio de Ambato” debe realizar, de manera planificada con la colaboración del departamento de Auditoría Interna, las siguientes actividades especializadas para poder alcanzar los objetivos planteados en el cuadro final de estrategias del análisis FODA:

- 1) Establecer la obligatoriedad y periodicidad de la ejecución de Auditorías de Gestión.
- 2) Desarrollar procedimientos de control interno para garantizar la confiabilidad de la información generada.
- 3) Promocionar la capacitación del personal de Auditoría, mediante su inclusión en seminarios enfocados en la realización correcta de Auditorías de Gestión para cada proceso de la institución.
- 4) Retroalimentar hacia la organización los resultados de las auditorías de gestión.

 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	Código	<b>PE01</b>
	Pág. 1/2	

### Entrevista Área de Crédito y Cobranzas PE01



<b>Persona Entrevistada:</b>		Mónica del Carmen Acosta Peña		
<b>Cargo</b>	Jefe de Crédito	<b>Fecha</b>		<b>Hora</b>
<b>Objetivo</b>	Conocer los procedimientos del área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa			
<p>1. <b>¿Existe un manual de procedimientos para el otorgamiento de créditos y recuperación de cartera y de haberlo es conocido por todos los empleados del área?</b> Respuesta: Sí. La Institución posee un manual de procedimientos para el otorgamiento de un crédito que por el momento no cuenta con las políticas y procedimientos adecuados acorde a la demanda. El manual es dado a conocer a cada oficial de crédito en la capacitación que recibe el personal cuando entra a formar parte del staff de la organización y es de estricto cumplimiento.</p> <p>2. <b>¿La cooperativa cuenta con un sistema contable exclusivo para una cooperativa?</b> Respuesta: Hasta el año 2012, la cooperativa contaba con un sistema propio para la administración de operaciones de cartera. Actualmente está en proceso de adquirir una plataforma tecnológica más versátil para el control de todas las operaciones de la institución.</p> <p>3. <b>¿Cómo es la comunicación dentro del departamento de créditos?</b> Respuesta: El departamento de crédito y cobranza tiene su propia estructura, se cuenta con oficiales de crédito, jefes de crédito en cada zona y un comité que es el encargado de aprobar o negar una operación de cartera. El Gerente General tiene la potestad de aprobar operaciones de crédito bajo ciertas normas que constan en el manual.</p> <p>4. <b>¿Cuáles son los principales aspectos que se toman en cuenta para otorgar un crédito?</b> Respuesta: Se toma en cuenta: la antigüedad del socio, central de riesgos, los saldos en sus cuentas de ahorro, la mora en otras operaciones.</p> <p>5. <b>¿Quién es el encargado de verificar la información presentada por los socios?</b> Respuesta: Los oficiales de crédito son los encargados de receptor la documentación y verificar que la información sea real.</p> <p>6. <b>¿Cuánto tiempo se toma en la aprobación de un crédito?</b> Respuesta: Dependiendo del tipo de operación solicitada, el monto, la dificultad de verificar la información, puede llevar entre 1 y 5 días.</p> <p>7. <b>¿Qué requisitos debe presentar un socio para acceder a un crédito?</b> Respuesta: Los requisitos están determinados en el manual de procedimientos para el otorgamiento de un crédito, en términos generales son: solicitud de crédito,</p>				

 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	Código	<b>PE01</b>
	Pág. 2/2	

documentación de acuerdo al tipo de crédito, y no tener un crédito vigente.

<b>Persona Entrevistada:</b>		Mónica del Carmen Acosta Peña		
<b>Cargo</b>	Jefe de Crédito	<b>Fecha</b>		<b>Hora</b>
<b>Objetivo</b>	Conocer los procedimientos del área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa			
8.	<b>¿Cuántos socios son atendidos diariamente por este departamento?</b> Respuesta: Alrededor de 80 solicitudes de crédito diarias son atendidas por toda la institución.			
9.	<b>¿Quién es el encargado de la calificación de riesgo de un socio?</b> Respuesta: La calificación del riesgo lo establece el oficial de crédito y actualmente se cuenta con un sistema que nos brinda automáticamente la capacidad de endeudamiento de un socio.			
10.	<b>Relate brevemente el proceso que debe seguir el cliente para realizar un crédito.</b> Respuesta: Realizar la solicitud, reunir la documentación, y presentarla al oficial de crédito, se verifica su calificación y nivel de endeudamiento y una vez verificado que no tengan activo otro crédito de las mismas características se procede a estructurar la operación, se formalizan las garantías y se procede a realizar el comprobante de Egreso y a hacer efectivo el dinero en la cuenta del cliente.			
11.	<b>Relate brevemente el proceso de cobranzas.</b> Respuesta: Una vez que se genera el crédito todos los días el sistema de la cooperativa genera reportes para realizar procesos proactivos y reactivos de las operaciones de crédito vigentes a la fecha.			
12.	<b>¿Cuáles son las políticas establecidas por la Cooperativa para realizar los desembolsos de los créditos aprobados, que controles se tiene sobre estos y como se coordinan con el área contable?</b> Respuestas: Los establecidos en el manual de la cooperativa, apegados a las normas emitidas por el organismo de control.			
13.	<b>¿La documentación que sustenta el otorgamiento de los créditos es debidamente archivada, los documentos que sirven de garantía como es el pagaré se encuentran debidamente archivados y guardados en la Caja Fuerte?</b> Respuesta: Cada cliente tiene su propio folder, donde se archiva la documentación presentada y las garantías son debidamente custodiadas por el encargado de las mismas.			


	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado</b>	FM	12/01/2014
<b>Revisado</b>	EP	12/01/2014

 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>		Código	<b>PE03</b>
	Pág. 1/1		

### Entrevista Proceso de Cobranzas PE03

<b>Persona Entrevistada:</b>	Ing. Danilo Salazar		PE03 1/2	
<b>Cargo</b>	Jefe de Cobranza	<b>Fecha</b>		<b>Hora</b>
<b>Objetivo</b>	Conocer los Procedimientos realizados en el área de cobranzas para poder auditarlo, evaluarlos y determinar mejoras			
<p>1. <b>¿Cuándo y cómo se genera el proceso de cobranzas?</b> Respuesta: A partir del segundo día de mora.</p> <p>2. <b>¿Describa brevemente el proceso de cobranzas?</b> Respuesta: Todos los días se generan reportes de clientes en mora y se realiza la llamada telefónica para solicitar la cancelación de sus adeudos, luego se procede a la notificación escrita por 3 veces consecutivas y luego pasa a cobro judicial.</p> <p>3. <b>¿Qué condiciones debe cumplir un socio que desee un préstamo de las mismas condiciones y con ello pre cancelar el préstamo vigente?</b> Respuesta: No es procedente la refinanciación pero si la reestructuración de su deuda.</p> <p>4. <b>¿Quién maneja la lista de socios en mora?</b> Respuesta: Cada oficial de crédito y luego el departamento legal de la organización.</p> <p>5. <b>¿Cuál es el método utilizado para verificar la existencia de cartera vencida?</b> Respuesta: A través de reportes que genera el sistema de la cooperativa.</p> <p>6. <b>¿Quién es el encargado de notificar la morosidad de la cartera?</b> Respuesta: El oficial de crédito, y si su proceso de cobro es ineficaz pasa directamente al jefe de crédito y luego al departamento legal de la institución.</p> <p>7. <b>¿Se realiza actualizaciones diarias del sistema contable?</b> Respuesta: El sistema de la cooperativa es en línea y sus actualizaciones son diarias.</p> <p>8. <b>¿Se entrega tablas de amortizaciones del préstamo a los socios al momento de confirmar su aprobación a fin de que mantengan un control de sus deudas?</b> Respuesta: Si, pero el único comprobante efectivo de pago es entregado al cliente en el momento del pago de cada cuota.</p> <p>9. <b>¿Existen diferentes métodos de cobranzas?</b> Respuesta: Únicamente pago a través de ventanilla, pero como estrategia se cobran el más alto interés de mora cuando una cuota ha caído en incumplimiento.</p>				

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado</b>	FM	14/01/2014
<b>Revisado</b>	EP	15/01/2014

 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p> <hr style="border: 2px solid red; width: 30%; margin: 10px auto;"/>	Código	<b>INFPRE</b>
	Pág. 1/3	

## **Informe de la evaluación preliminar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato”**

### **a. Antecedentes**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato”, posee al 31 de diciembre de 2012 USD. 63,880,359.36 en cartera de crédito; de este monto USD. 388,382.71 pertenece a cartera vencida, lo cual no es favorable para la Cooperativa ya que representa una posible pérdida. Es necesario realizar una auditoría de gestión al proceso de otorgamiento de crédito y recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato”, con el objeto de identificar las áreas críticas en la recuperación de la cartera y que la alta gerencia pueda tomar decisiones acertadas para el crecimiento mismo de la institución.

### **b. Objetivos**

- Conocer la entidad en especial el proceso de recuperación de cartera.
- Recopilar la información esencial referente al proceso de otorgamiento de crédito y recuperación de cartera para el desarrollo de la planificación de la auditoría.
- Analizar la información recopilada para establecer el alcance de la auditoría de gestión.
- Evaluar el Sistema de Control Interno de la Cooperativa.

### **c. Metodología de trabajo**

La visita de conocimiento preliminar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato”, se realizó de acuerdo con normas, principios y disposiciones de auditoría aplicables a la Cooperativa.

**d. Tiempo y recursos previstos**

- Tiempo. Para la visita de conocimiento preliminar de la estructura de la Cooperativa en especial conocer el proceso de crédito y recuperación de cartera, se utilizó tres (3) días laborables a partir del 15 de enero del 2013.
- Talento Humano

Cargo	Nombre
Responsable	Fernanda Mayorga
Tutor	Eduardo Paredes

**e. Producto obtenido**

Como resultado de la visita de conocimiento preliminar, se obtuvo:

- Cuestionario para la evaluación de la estructura de Control Interno COSO ERM.
- Diagnóstico FODA.
- Informe de la evaluación preliminar.


**f. Principales observaciones de la evaluación preliminar**

Luego de la visita realizada a las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato”, se pudo determinar lo siguiente:

- No existe un área específica para el proceso de crédito y cobranzas.
- La cooperativa cuenta con personal capacitado para el área de crédito no así para el área de cobranzas.
- La función principal que realiza es la colocación y administración de la cartera de créditos.


Entre las principales observaciones de esta visita podemos mencionar:



 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p> <hr style="border: 2px solid red;"/>	<b>Código</b>	<b>INFPRE</b>
	Pág. 3/3	

- El POA y presupuestos, son evaluados una vez al final del año.
- La Cooperativa no realiza evaluación de riesgos de los procedimientos que ejecuta.
- La Cooperativa no posee mecanismos que le permitan la identificación de riesgos.
- La Cooperativa no ha implantado técnicas para la identificación de eventos que puedan afectar el logro de los objetivos.
- La Cooperativa no ha realizado la retroalimentación de la aplicación de los indicadores de desempeño de una forma proactiva
- La Cooperativa posee sistemas de información con controles bajos de seguridad.
- Si bien la Cooperativa ha realizado evaluaciones del Sistema de Control Interno en el presente año no se han cumplido o determinado objetivos para mejorar su interiorización adentro de la organización

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	16/01/2014

 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b> <b>Universidad Técnica de Ambato</b> Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>CC-RC01</b>
	Pág. 1/1	

## Etapa II. Planificación

### Matriz Ponderación Recuperación Cartera CC-RC01

N°	Factores de Evaluación	SI	NO	Pto. Óptimo	Pto. Obtenido	Observaciones
1	¿El Departamento de Créditos y Cobranzas cuenta con un manual de políticas y procedimientos para la recuperación de cartera?	X		10	6	Existe un Manual de Procedimientos para la recuperación de cartera, pero no técnicas aplicables.
2	¿Las funciones del encargado del proceso de cobranza se encuentran separadas de las demás áreas?		X	10	4	No existe un departamento específico.
3	¿La persona encargada de cobranzas presenta un informe periódicamente por escrito, en forma detallada, del proceso de cobranza a Gerencia y Comité de Crédito?		X	10	6	Es difícil el control del proceso de cobranza
4	¿Se lleva un control mensual de los cobros realizados?	X		10	10	
5	¿Existen acciones preventivas para la recuperación de la cartera antes de su vencimiento?	X		10	10	
6	¿Se realizan gestiones de cobro fuera de la Cooperativa?		X	10	10	
7	¿Se lleva un control permanente de la cartera vencida?	X		10	7	El control es más bien reactivo
8	¿Se notifica a los clientes que caen en mora los valores a cancelar?	X		10	5	Se les informa solo cuando el socio lo solicita.
9	¿Se aplican sanciones para aquellos socios que se encuentra en mora?	X		10	10	Suspensión de todos los créditos.
10	¿Se mantiene un historial de los créditos cancelados por los socios dentro de la Cooperativa, a fin de ofrecer mayores montos y mayores plazos a los socios cumplidos?	X		10	7	No es de fácil acceso para el oficial de crédito la información
11	¿Se lleva un control de los clientes antiguos con la finalidad de mantener estadísticas de los pagos de los créditos anteriores?	X		10	8	No es de fácil acceso para el oficial de crédito la información

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\sum \text{Pto. Óptimo}}{\sum \text{Pto. Obtenido}} \times 100\% = \frac{83}{100} \times 100\% = 75.45\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 100 - \text{Nivel de Confianza} = 100 - 75.45 = 24.55\%$$

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	17/01/2014

### Calificación del Riesgo de Recuperación de Cartera CR-RC01


Luego de obtener los resultados del cuestionario de control interno, se procede a establecer el nivel de confianza y grado de control existente para el proceso de recuperación de cartera.

Confianza	Mínimo	Máximo
Alto		
Alto	88,89%	99,99%
Medio	77,78%	88,88%
Bajo	66,67%	77,77%
Medio		
Alto	55,56%	66,66%
Medio	44,45%	55,55%
Bajo	33,34%	44,44%
Bajo		
Alto	22,23%	33,33%
Medio	11,12%	22,22%
Bajo	0,01%	11,11%




Riesgo	Mínimo	Máximo
Alto		
Alto	88,89%	99,99%
Medio	77,78%	88,88%
Bajo	66,67%	77,77%
Medio		
Alto	55,56%	66,66%
Medio	44,45%	55,55%
Bajo	33,34%	44,44%
Bajo		
Alto	22,23%	33,33%
Medio	11,12%	22,22%
Bajo	0,01%	11,11%



 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p> <hr style="border: 2px solid red;"/>	<b>Código</b>	<b>CR-RC01</b>
	Pág. 2/2	

Luego de realizar la Evaluación del Control Interno al proceso de recuperación de cobranzas, se obtiene que la efectividad del Control Interno es de 75.45%; lo que significa que su Nivel de Confianza es ALTO BAJO; existiendo un riesgo de control del 24.55 %, es decir se obtiene un riesgo de control BAJO ALTO.

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	18/01/2014

 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>ER-RC01</b>
	Pág. 1/1	

### Evaluación del Riesgo de Recuperación de Cartera ER-RC01


<b>Riesgo Inherente</b>	
En relación a los aspectos observados consideramos que el riesgo propio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cámara de Comercio de Ambato" en el proceso de recuperación de cartera es <sup>1</sup> :	30%
<b>Riesgo de Control</b>	
En base a la evaluación del Sistema de Control Interno en este proceso de recuperación de cartera, se ha determinado un riesgo de control de:	24.55%
<b>Riesgo de Detección</b>	
Tomando en cuenta los aspectos de los riesgos detallados antes, es conveniente considerar que la aplicación de las pruebas se realizará al proceso de recuperación de cartera, por lo que consideramos un riesgo de no lograr detectar el error con los procedimientos de auditoría de <sup>2</sup> :	45%
<b>Riesgo de Auditoría</b>	
$RI \times RC \times RD = 0.3 \times 0.2455 \times 0.45 = 3.31\%$	

<sup>1</sup> Este valor fue establecido mediante consulta a los encargados del control del proceso de cobranzas: Responsable de Cobranzas y Jefe de Crédito, a los que se pidió que para determinarlo tomaran en cuenta la naturaleza de las transacciones de la organización y su operatividad.

<sup>3</sup> Este valor fue establecido de acuerdo al criterio del Responsable de la Auditoría de Gestión, que comenzando con un 100%, se fue reduciendo su valor en rangos del 5% o 10%, debido a su importancia, por cada inconveniente encontrado preliminarmente:

- Independencia del Departamento de Cobranzas: 10%
- Poca claridad de los procesos de cobranzas: 10%
- Sobrecarga de Funciones: 5%
- Falta de especificidad de los gastos de cobranzas: 10 %
- Falta de determinación de los gastos por departamento en los auxiliares contables: 10%
- Falta de Herramientas proactivas de control de la cartera vencida: 10%

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	20/01/2014

 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>MP01</b>
	Pág. 1/5	

## Memo de Planificación MP01

### a. Requerimiento de la auditoría

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato”, posee al 31 de diciembre de 2012 USD. 63,880,359.36 en cartera de crédito; de este monto USD. 388,382.71 pertenece a cartera vencida(S.B.S, 2012), lo cual no es favorable para la Cooperativa ya que representa una posible pérdida. Es necesario realizar una auditoría de gestión al proceso de otorgamiento de crédito y recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato”, con el objeto de identificar las áreas críticas en la recuperación de la cartera.

### b. Fecha de Intervención (Estimada)

Fase	Fecha
Conocimiento Preliminar	15/01/2014
Planificación	20/01/2014
Ejecución	23/01/2014
Comunicación de Resultados	13/02/2014
Seguimiento y Monitoreo	17/02/2014

### c. Equipo

Cargo	Nombre	Iniciales	Firma
Responsable	Fernanda Mayorga	FM	
Tutor	Eduardo Paredes	EP	

### d. Días Presupuestados

Fase	Días
Conocimiento Preliminar	3
Planificación	3
Ejecución	35
Comunicación de Resultados	2

Fase	Días
Seguimiento y Monitoreo	2
<b>Total</b>	<b>45</b>

**e. Recursos Financieros y Materiales**

- Financieros

Para realizar la auditoría al Proceso de otorgamiento de crédito y recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cámara de Comercio de Ambato", se necesitará de 45 días laborables durante los cuales la cooperativa correrá con todos los gastos en los que incurriera el personal que se necesita para la auditoría.

- Materiales

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cámara de Comercio de Ambato" proporcionará los siguientes materiales:

- ✓ 3 Escritorios y sillas
- ✓ Impresora
- ✓ Resma de papel bond
- ✓ 3 cuadernos
- ✓ Caja de esferográficos
- ✓ Lápices bicolor
- ✓ Servicio de fotocopiado

**f. Enfoque de la Auditoría**

- **Información General de la Institución**

**Misión**

Proponer el desarrollo de nuestros asociados, ofreciendo servicios y productos financieros con las más altas calidad, que superen las expectativas de los socios, con el respaldo de una organización más sólida y rentable, contando con el recurso humano capaz y motivado.

 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p> <hr style="border: 2px solid red; width: 30%; margin: 0 auto;"/>	<b>Código</b>	<b>MP01</b>
	Pág. 3/5	

## **Visión**

Constituirnos en una entidad flexible, en los sectores de finanzas y producción, contribuyendo al desarrollo de la producción del país, líder en servicios financieros de calidad, basados en prácticas éticas y en la implementación de normativas internacionales para adquirir prestigio y experiencia.

## **Objetivos Estratégicos**


- 1) Crear Valor para sociedad **CON RESPONSABILIDAD SOCIAL**
- 2) Incrementar la Satisfacción al Cliente
- 3) Desarrollar una Nueva Cultura Organizacional **CON RESPONSABILIDAD SOCIAL**
- 4) Ser Reconocida como Una Cooperativa Transparente
- 5) Mejorar Procesos con la implementación y **CERTIFICACIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES**
- 6) Rediseñar la estructura de la organización enfocándose a los clientes para gestionar negocios con procesos simples, eficaces, estandarizados y mecanizados para lograr **LA COMPETITIVIDAD**.
- 7) Construir una cultura organizacional con el clima laboral que permita alcanzar el nivel de satisfacción de todos los colaboradores basados en valores institucionales, trabajo en equipo, vocación de servicios y transparencia.
- 8) Consolidar la sostenibilidad económica de la cooperativa.
- 9) Cumplir requerimientos de organismos de control.

- **Objetivos de la Auditoría**

Los objetivos de la auditoría son:

- a. Evaluar el proceso de Recuperación de Cartera Vencida de la COAC Cámara de Comercio de Ambato durante el año 2012.



 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b> <b>Universidad Técnica de Ambato</b> Auditoría de Gestión</p> <hr style="border: 2px solid red; width: 30%; margin: 10px auto;"/>	<b>Código</b>	<b>MP01</b>
	Pág. 4/5	

- b. Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos en el área de cartera y cobranzas.
- c. Determinar la eficacia, eficiencia y calidad del departamento de cartera y cobranzas.
- d. Obtener un conocimiento general del área de cartera y cobranzas.

- **Alcance de Auditoría**

La aplicación de pruebas de auditoría previstos en el programa, se aplicará a las actividades realizadas del 15 de enero al 28 de febrero de 2014; en un período de 45 días.

- **Indicadores de Gestión**

- 1) De eficiencia
- 2) De economía
- 3) De eficacia


- **Evaluación Control Interno**

Luego de la visita realizada a las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio de Ambato”, se pudo determinar lo siguiente:

- 1) No existe un área específica para el proceso de crédito y cobranzas.
- 2) La cooperativa cuenta con personal capacitado para el área de crédito no así para el área de cobranzas.
- 3) La función principal que realiza es la colocación y administración de la cartera de créditos.

Entre las principales observaciones de esta visita podemos mencionar:

- 1) El POA y presupuestos, son evaluados una vez al final del año.

 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>MP01</b>
	Pág. 5/5	

- 2) La Cooperativa no realiza evaluación de riesgos de los procedimientos que ejecuta.
- 3) La Cooperativa no posee mecanismos que le permitan la identificación de riesgos.
- 4) La Cooperativa no ha implantado técnicas para la identificación de eventos que puedan afectar el logro de los objetivos.
- 5) La Cooperativa no ha realizado la retroalimentación de la aplicación de los indicadores de desempeño de una forma proactiva
- 6) La Cooperativa posee sistemas de información con controles bajos de seguridad.
- 7) Si bien la Cooperativa ha realizado evaluaciones del Sistema de Control Interno en el presente año no se han cumplido o determinado objetivos para mejorar su interiorización adentro de la organización


- **Riesgo de Auditoría**

Proceso: Recuperación de cartera

- 1) Riesgo Inherente: 30%
- 2) Riesgo de Control: 24.55%
- 3) Riesgo de Detección: 45%
- 4) Riesgo de Auditoría: 3.31%

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	22/01/2014



 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>PA-RC</b>
	Pág. 1/2	


### Programa de Auditoría Recuperación de Cartera

**a. Objetivos**

- Conocer en detalle la normativa que rige al Proceso de recuperación de cartera para determinar áreas críticas.
- Determinar los riesgos a los que está expuesto el proceso de cobranzas.
- Conocer los controles que se mantiene en el departamento analizado para este proceso.
- Analizar la diferencia entre los créditos otorgados y los créditos cobrados a fin de evaluar la liquidez de la misma.
- Verificar los controles que mantienen los mandos gerenciales respecto a este proceso importante para la perduración de la Cooperativa.
- Determinar la eficiencia del cronograma de trabajo establecido para este proceso.


**b. Proceso**

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Realizado por	Fecha
1	Realizar una narrativa de la entrevista realizada a la persona encargada del área de recuperación de cartera, resaltando los puntos más importantes obtenidos en la misma.	PT-RC01	FM	24/01/2014
2	Solicitar a la persona encargada una lista detallada del proceso de recuperación de cartera	PT-RC02	FM	24/01/2014
3	Evaluar riesgo inherente.	PT-RC03	FM	25/01/2014
4	Solicitar los manuales, reglamentos, instructivos y normas relacionadas con el proceso de recuperación de cartera y realizar la narrativa correspondiente al análisis de los mismos.	PT-RC04	FM	25/01/2014
5	Calificar el cuestionario de control interno realizado al proceso de recuperación de cartera de acuerdo a los parámetros establecidos y determinar el riesgo de control.	PT-RC05	FM	26/01/2014
6	Evaluar el riesgo de detección y de Auditoría.	PT-RC06	FM	26/01/2014

 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b> <b>Universidad Técnica de Ambato</b> Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>PA-RC</b>
	Pág. 2/2	

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Realizado por	Fecha
7	Solicitar el balance general y verificar que los valores coincidan con los auxiliares de clientes manejados por el área de cobranzas.	PT-RC07	FM	27/01/2014
8	Tomar una muestra de 20 créditos y analizar si el procedimiento de recuperación de cartera vía comunicación escrita se cumple. Realizar un indicador de gestión.	PT-RC08	FM	28/01/2014
9	Tomar una muestra representativa de los préstamos otorgados a socios Individuales y verificar el cumplimiento del pago mediante una matriz y si se respetan los plazos de pago establecidos por la Cooperativa. Realizar un indicador de gestión.	PT-RC09	FM	28/01/2014
10	Determinar el número de casos pendientes de cobro, los procedimientos efectuados y el número de créditos recuperados. Realizar un indicador de gestión.	PT-RC10	FM	29/01/2014
11	Mediante una narrativa, detalle los mecanismos y procedimientos que se realizan respecto a los créditos vencidos.	PT-RC11	FM	30/01/2014
12	Mediante Análisis Financiero determinar la relación entre el crecimiento de la cartera vencida y la variación de las utilidades.	PT-RC12	FM	02/02/2014
13	Elabore la hoja de hallazgos del área de cobranzas, detectados en este proceso.	HH	FM	03/02/2014

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	27/01/2014

 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>IG</b>
	Pág. 1/1	

### Etapa III. Ejecución




### Auditoría de Gestión al Proceso de Recuperación de Cartera

Periodo 2012

### Indicadores de Gestión: IG

Indicador	Significado
$\frac{\text{Proc. Ejecutado por Cobranzas}}{\text{Procedimiento de Cobranzas}}$	Mediante este indicador se comprobó el porcentaje de funciones que realiza la persona encargada de cobranzas respecto a las determinadas en el manual.
$\frac{\text{Cuentas sin errores}}{\text{Cuentas examinadas}}$	Mediante este indicador se verificó que los valores reflejados en el Balance General sean iguales a los auxiliares de Clientes emitidos por el sistema de la institución para el departamento de cobranzas.
$\frac{\text{Cartera Recuperada vía comunicación escrita}}{\text{Créditos examinados}}$	Mediante este indicador se logró verificar el porcentaje de socios que al no pagar a tiempo sus cuotas mensuales establecidas lo hicieron cuando la Cooperativa se comunicó con ellos vía comunicación escrita.
$\frac{\# \text{ Pagos Atrasados}}{\# \text{ Pagos Analizados}}$	Mediante este indicador se logró verificar el porcentaje de socios Individuales que pagan a tiempo sus cuotas mensuales establecidas por la Cooperativa
$\frac{\# \text{ Casos Recuperados}}{\# \text{ Casos Pendientes de Cobro}}$	Este indicador permite medir la recuperación de los créditos en mora


Fuente: Procedimientos y Técnicas de Auditoría. – (Perdomo Salguero, M., 2005) –  
Adaptación por (Mayorga, Fernanda, 2014)

 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>PT-RC01</b>
	Pág. 1/1	

### Entrevista al responsable del área de cobranzas: PT-RC01

<b>Proceso</b>	Recuperación de Cartera
<b>Procedimiento</b>	Realizar una narrativa de la entrevista realizada a la persona encargada del área de recuperación de cartera, resaltando los puntos más importantes obtenidos en la misma.
<p>En la entrevista realizada el día jueves 15 de enero del 2014 al encargado de la recuperación de la cartera vencida, se logró detectar que debido a que la Cooperativa no cuenta con una estructura organizacional para la recuperación de cartera, no existe un departamento específico de cobranza, las funciones esenciales son realizadas por los mismos oficiales de crédito, bajo la ayuda de los Jefes de Crédito de cada agencia, funciones que se han asumido por la falta de definición de una unidad que supla estas necesidades por lo que será necesario para los auditores encargados determinar las funciones establecidas y realizar las recomendaciones respectivas. Entre los puntos más destacados de la entrevista, podemos destacar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se ha realizado una auditoría de gestión al proceso de cobranza y sus procedimientos.</li> <li>• No se cuenta con un manual de funciones en el cual esté especificado las funciones que debe realizar la persona encargada de recuperación de cartera.</li> <li>• Se cuenta con un sistema automatizado que permite llevar un control adecuado de las cuentas por cobrar.</li> <li>• No se cuenta con controles específicos de los socios que mantienen créditos vencidos.</li> </ul>	

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	28/01/2014

 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoria de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>PT-RC02</b>
	Pág. 1/2	




COOPERATIVA  
DE AHORRO Y CRÉDITO  
CÁMARA DE COMERCIO  
DE AMBATO LTDA.

**Auditoria de Gestión al Proceso de Recuperación de Cartera**  
**Periodo 2012**

**Obtención de una lista con las actividades del proceso de Recuperación de Cartera: PT-RC02**


<b>Proceso</b>	Recuperación de Cartera
<b>Procedimiento</b>	Solicitar a la persona encargada una lista detallada del proceso de recuperación de cartera.
<p>Ambato 29 de Enero de 2014</p> <p>Srta. Fernanda Mayorga  Presente.</p> <p>Dando cumplimiento expreso a lo solicitado, procedo a describir los procedimientos a seguir para la recuperación de cartera:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Obtener informe de moras del día</li> <li>2) Llamar al cliente para solicitar el pago de los haberes adeudados</li> <li>3) Si se consigue el compromiso de pago marcar al cliente en el informe obtenido</li> <li>4) Caso contrario llamarlo durante 3 días consecutivos</li> <li>5) En caso de no tener una respuesta satisfactoria proceder al envío de notificaciones al cliente para solicitar el pago de los haberes adeudados.</li> <li>6) Intentar mediante 3 notificaciones consecutivas el compromiso de pago del cliente</li> <li>7) En caso de no obtener una respuesta satisfactoria acudir al Jefe de Crédito para una posible solución a través de los saldos que el cliente maneja en sus cuentas</li> <li>8) De no tener un saldo necesaria comunicar al departamento legal para iniciar las acciones necesarias para recuperar el dinero adeudado.</li> </ol> <p>Sin otro particular que comunicar, me suscribo de usted.</p> <p>Atentamente,</p> <p><i>Ing. Mónica del Carmen Acosta Peña</i>  <b>Jefa de Crédito</b></p>	



 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>PT-RC02</b>
	Pág. 2/2	

Actividades
<p>Luego de solicitar manuales de procedimientos de recuperación de cartera vencida y los manuales de otorgamiento de crédito establecidos por la Cooperativa se pudo constatar lo siguiente:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cooperativa cuenta con un manual de Procedimientos que no contiene las políticas y procedimientos acorde a la realidad para recuperación de cartera. Únicamente el manual de crédito consta de algunos artículos normativos legales que regulan la recuperación del mismo.</li> <li>• Una vez realizado el análisis del informe entregado por parte de la Jefa de Crédito, se puede evidenciar que no se cumple con un procedimiento ordenado y secuencial para el proceso de recuperación de cartera.</li> </ul>
Cálculo del Indicador de Gestión
$\frac{\text{Proc. Ejecutado por Cobranzas}}{\text{Procedimiento de Cobranzas}} = \frac{70}{100} = 70\%$
<p><b>Interpretación.</b> En el caso del procedimiento de recuperación de cartera el 70% de los artículos normativos legales que regulan la recuperación del mismo son cumplidos a cabalidad.</p>

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	29/01/2014

 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>PT-RC03</b>
	Pág. 1/1	




**Auditoría de Gestión al Proceso de Recuperación de Cartera**  
**Periodo 2012**

**Evaluación del Riesgo Inherente: PT-RC03**

<b>Proceso</b>	Recuperación de Cartera
<b>Procedimiento</b>	Con las hojas de trabajo anteriores evaluar riesgo inherente.
<b>Actividades</b>	
<p>Luego de realizar una descripción de las entrevistas realizadas al Jefe de Crédito y a los oficiales de crédito encargados de las cobranzas así como de conocer el procedimiento a seguir para la recuperación de cartera, se ha determinado falencias de control que influirán directamente en el riesgo inherente como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un sistema específico para el control de la recuperación de cartera. El control de recuperación de cartera, y de cuentas incobrables se lo realiza en sobre los informes que son emitidos por el sistema de la cooperativa.</li> <li>• La acumulación de funciones en el proceso de recuperación de cartera, hace que una sola persona encargada de esta actividad no cumpla a cabalidad con sus funciones encomendadas.</li> </ul> <p><b>Interpretación.</b> Luego de analizar estas falencias, se ha determinado un riesgo inherente del 30%, es decir que existe un 30% de posibilidades de que ocurran sucesos inesperados durante la ejecución de los procesos de recuperación de cartera por la falta de un sistema específico para el control de la recuperación de cartera y por la acumulación de funciones en el proceso de recuperación de cartera.</p>	

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	02/02/2014

 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>PT-RC04</b>
	Pág. 1/1	



**Auditoría de Gestión al Proceso de Recuperación de Cartera**  
**Periodo 2012**

**Análisis de la documentación normativa del proceso de Recuperación de Cartera: PT-RC04**

<b>Proceso</b>	Recuperación de Cartera
<b>Procedimiento</b>	Solicitar los manuales, reglamentos, instructivos y normas relacionadas con el proceso de recuperación de cartera y realizar la narrativa correspondiente al análisis de los mismos.
<b>Actividades</b>	
<p>Se solicitó el manual de procedimientos, manual funciones, manual vigente de crédito y el Libro de Actas de Sesión del Consejo de Vigilancia y se procedió a verificar las funciones que se realizan para la recuperación de cartera y se obtuvo lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cooperativa cuenta con un manual de procedimientos deficiente para recuperación de cartera el cual no detalla los procesos que se deben realizar.</li> <li>• El manual de funciones se encuentra actualizado, pero las tareas de recuperación de cartera no están acorde a la realidad existente al no existir una unidad descentralizada.</li> </ul> <p><b>Interpretación.</b> Si bien la cooperativa posee documentación normativa para la realización del proceso de recuperación de cartera vencida, estos no están de acuerdo a la realidad y no sirven como para medir la eficiencia de la ejecución del proceso de recuperación de cartera vencida.</p>	

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	03/02/2014

 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>PT-RC05</b>
	Pág. 1/2	



**Auditoría de Gestión al Proceso de Recuperación de Cartera**  
**Periodo 2012**

**Calificación del Cuestionario de Control Interno y determinación del Riesgo de Control: PT-RC05**

<b>Proceso</b>	Recuperación de Cartera							
<b>Procedimiento</b>	Calificar el cuestionario de control interno realizado al proceso de recuperación de cartera, de acuerdo a los parámetros establecidos y determinar el riesgo de control.							
<b>Aplicación</b>								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Proceso</th> <th>Pto. Óptimo</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recuperación de Cartera</td> <td align="center">110</td> <td align="center">25</td> </tr> </tbody> </table>			Proceso	Pto. Óptimo	Calificación	Recuperación de Cartera	110	25
Proceso	Pto. Óptimo	Calificación						
Recuperación de Cartera	110	25						
$\text{Nivel de Confianza} = \frac{25}{110} \times 100 = 22.7\%$								
<p><b>Interpretación.</b> El nivel de confianza del proceso de recuperación de cartera es de 22.7%, siendo este un nivel muy bajo, es decir la falta de controles son evidentes.</p>								
$\text{Riesgo de Control} = 100 - \text{Nivel de Confianza} = 100 - 22.7 = 77.3\%$								
<p><b>Riesgo de Control:</b> Es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativos en forma oportuna. Este tipo de riesgo también está fuera del control de los auditores. Aunque la existencia de bajos niveles de riesgo de control, lo que implica la existencia de buenos procedimientos en los sistemas de información, contabilidad y control puede ayudar a mitigar el nivel de riesgo inherente evaluado en una etapa anterior.</p>								
<p><b>Interpretación.</b> El nivel de riesgo de control, es decir la posibilidad de perder el control sobre la ejecución de los procesos de recuperación de cartera es alto, 77.3%</p>								

**Determinación del Nivel de Riesgo del Área de Recuperación de Cartera**



<b>Confianza →</b>	<b>Baja</b>	<b>Moderada</b>	<b>Alta</b>	
	5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>	<b>← Riesgo</b>

**Interpretación.** El Nivel de Riesgo del Área de Recuperación de Cartera indica una confianza baja del mismo y un riesgo alto.

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	04/02/2014

 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>PT-RC06</b>
	Pág. 1/1	




**Auditoría de Gestión al Proceso de Recuperación de Cartera**  
**Periodo 2012**

**Evaluación del Riesgo de Detección y del Riesgo de Auditoría: PT-RC06**

<b>Proceso</b>	Recuperación de Cartera
<b>Procedimiento</b>	Evaluar el riesgo de detección y de Auditoría.
<b>Descripción</b>	
<p><b>Riesgo de Detección</b></p> <p>Es el error materializado, que dependiendo de los procedimientos de auditoría establecidos y de los profesionales responsables de hacer el trabajo de campo, no pudieran ser detectados. Debido a la baja experiencia de la responsable de este trabajo, y a la experiencia de los docentes de la Universidad Técnica de Ambato en este ámbito de examen, se ha determinado un Riesgo de detección del 31%.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de detección = 31%</li> <li>• Riesgo Inherente = 30% (Fuente: Papel de Trabajo PT-RC03)</li> <li>• Riesgo de Control = 77.3% (Fuente: Papel de Trabajo PT-RC06)</li> </ul>	
<b>Riesgo de Auditoría</b>	
$\text{Riesgo de Auditoría} = RI \times RC \times RD = 0.3 \times 0.773 \times 0.31 = 7.18\%$	
<p><b>Interpretación.</b> En la organización existe el 7.18 % de probabilidades de no detectar a tiempo la materialización de un error en los auditoría de gestión al proceso de recuperación de cartera.</p>	

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	04/02/2014

 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoria de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>PT-RC07</b>
	Pág. 1/2	



**Auditoria de Gestión al Proceso de Recuperación de Cartera**  
**Periodo 2012**

**Verificación de la información contenida en Balances e Informes de Cobranzas: PT-RC07**

<b>Proceso</b>	Recuperación de Cartera																																																																																																																																																					
<b>Procedimiento</b>	Solicitar el balance general y verificar que los valores coincidan con los auxiliares de clientes manejados por el área de cobranzas.																																																																																																																																																					
	<b>Descripción</b>	<b>Resultados</b>																																																																																																																																																				
	<p>Una vez analizado y empatados los balances generales del año 2012 con los informes de cartera generados por el proceso de cobranzas, se determinó lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los valores reflejados en los informes de cobranzas y en el Balance General muestran información real y consistente.</li> </ul>	No se encontró disparidades en la información.																																																																																																																																																				
	<b>Análisis</b>																																																																																																																																																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Balance General al 31/12/2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Cartera de créditos comercial por vencer</td><td>1,142,633.26</td></tr> <tr><td>De 1 a 30 días</td><td>23,100.00</td></tr> <tr><td>De 31 a 90 días</td><td>52,713.52</td></tr> <tr><td>De 91 a 180 días</td><td>75,719.37</td></tr> <tr><td>De 181 a 360 días</td><td>156,328.59</td></tr> <tr><td>De más de 360 días</td><td>834,771.78</td></tr> <tr><td>Cartera de créditos de consumo por vencer</td><td>18,642,717.36</td></tr> <tr><td>De 1 a 30 días</td><td>686,228.54</td></tr> <tr><td>De 31 a 90 días</td><td>1,300,514.95</td></tr> <tr><td>De 91 a 180 días</td><td>1,807,202.60</td></tr> <tr><td>De 181 a 360 días</td><td>3,428,803.51</td></tr> <tr><td>De más de 360 días</td><td>11,419,967.76</td></tr> <tr><td>Cartera de créditos de vivienda por vencer</td><td>9,626,105.71</td></tr> <tr><td>De 1 a 30 días</td><td>90,585.46</td></tr> <tr><td>De 31 a 90 días</td><td>175,838.09</td></tr> <tr><td>De 91 a 180 días</td><td>249,665.74</td></tr> <tr><td>De 181 a 360 días</td><td>520,983.12</td></tr> <tr><td>De más de 360 días</td><td>8,589,033.30</td></tr> <tr><td>Cartera de créditos para la microempresa por vencer</td><td>34,848,503.07</td></tr> <tr><td>De 1 a 30 días</td><td>1,151,609.95</td></tr> <tr><td>De 31 a 90 días</td><td>2,201,463.01</td></tr> <tr><td>De 91 a 180 días</td><td>3,034,026.35</td></tr> <tr><td>De 181 a 360 días</td><td>6,053,801.63</td></tr> <tr><td>De más de 360 días</td><td>22,407,602.13</td></tr> <tr><td>Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses</td><td>294,093.30</td></tr> <tr><td>De 1 a 30 días</td><td>26,405.63</td></tr> <tr><td>De 31 a 90 días</td><td>36,376.17</td></tr> <tr><td>De 91 a 180 días</td><td>43,980.87</td></tr> <tr><td>De 181 a 360 días</td><td>63,559.12</td></tr> <tr><td>De más de 360 días</td><td>123,771.51</td></tr> <tr><td>Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses</td><td>0</td></tr> <tr><td>De 1 a 30 días</td><td>0</td></tr> <tr><td>De 31 a 90 días</td><td>0</td></tr> <tr><td>De 91 a 180 días</td><td>0</td></tr> <tr><td>De 181 a 360 días</td><td>0</td></tr> <tr><td>De más de 360 días</td><td>0</td></tr> </tbody> </table>	Balance General al 31/12/2012		Cartera de créditos comercial por vencer	1,142,633.26	De 1 a 30 días	23,100.00	De 31 a 90 días	52,713.52	De 91 a 180 días	75,719.37	De 181 a 360 días	156,328.59	De más de 360 días	834,771.78	Cartera de créditos de consumo por vencer	18,642,717.36	De 1 a 30 días	686,228.54	De 31 a 90 días	1,300,514.95	De 91 a 180 días	1,807,202.60	De 181 a 360 días	3,428,803.51	De más de 360 días	11,419,967.76	Cartera de créditos de vivienda por vencer	9,626,105.71	De 1 a 30 días	90,585.46	De 31 a 90 días	175,838.09	De 91 a 180 días	249,665.74	De 181 a 360 días	520,983.12	De más de 360 días	8,589,033.30	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	34,848,503.07	De 1 a 30 días	1,151,609.95	De 31 a 90 días	2,201,463.01	De 91 a 180 días	3,034,026.35	De 181 a 360 días	6,053,801.63	De más de 360 días	22,407,602.13	Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses	294,093.30	De 1 a 30 días	26,405.63	De 31 a 90 días	36,376.17	De 91 a 180 días	43,980.87	De 181 a 360 días	63,559.12	De más de 360 días	123,771.51	Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses	0	De 1 a 30 días	0	De 31 a 90 días	0	De 91 a 180 días	0	De 181 a 360 días	0	De más de 360 días	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Informes Generados por el departamento de cobranzas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Cartera de créditos comercial por vencer</td><td>1,142,633.26</td></tr> <tr><td>De 1 a 30 días</td><td>23,100.00</td></tr> <tr><td>De 31 a 90 días</td><td>52,713.52</td></tr> <tr><td>De 91 a 180 días</td><td>75,719.37</td></tr> <tr><td>De 181 a 360 días</td><td>156,328.59</td></tr> <tr><td>De más de 360 días</td><td>834,771.78</td></tr> <tr><td>Cartera de créditos de consumo por vencer</td><td>18,642,717.36</td></tr> <tr><td>De 1 a 30 días</td><td>686,228.54</td></tr> <tr><td>De 31 a 90 días</td><td>1,300,514.95</td></tr> <tr><td>De 91 a 180 días</td><td>1,807,202.60</td></tr> <tr><td>De 181 a 360 días</td><td>3,428,803.51</td></tr> <tr><td>De más de 360 días</td><td>11,419,967.76</td></tr> <tr><td>Cartera de créditos de vivienda por vencer</td><td>9,626,105.71</td></tr> <tr><td>De 1 a 30 días</td><td>90,585.46</td></tr> <tr><td>De 31 a 90 días</td><td>175,838.09</td></tr> <tr><td>De 91 a 180 días</td><td>249,665.74</td></tr> <tr><td>De 181 a 360 días</td><td>520,983.12</td></tr> <tr><td>De más de 360 días</td><td>8,589,033.30</td></tr> <tr><td>Cartera de créditos para la microempresa por vencer</td><td>34,848,503.07</td></tr> <tr><td>De 1 a 30 días</td><td>1,151,609.95</td></tr> <tr><td>De 31 a 90 días</td><td>2,201,463.01</td></tr> <tr><td>De 91 a 180 días</td><td>3,034,026.35</td></tr> <tr><td>De 181 a 360 días</td><td>6,053,801.63</td></tr> <tr><td>De más de 360 días</td><td>22,407,602.13</td></tr> <tr><td>Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses</td><td>294,093.30</td></tr> <tr><td>De 1 a 30 días</td><td>26,405.63</td></tr> <tr><td>De 31 a 90 días</td><td>36,376.17</td></tr> <tr><td>De 91 a 180 días</td><td>43,980.87</td></tr> <tr><td>De 181 a 360 días</td><td>63,559.12</td></tr> <tr><td>De más de 360 días</td><td>123,771.51</td></tr> <tr><td>Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses</td><td>0.00</td></tr> <tr><td>De 1 a 30 días</td><td>0.00</td></tr> <tr><td>De 31 a 90 días</td><td>0.00</td></tr> <tr><td>De 91 a 180 días</td><td>0.00</td></tr> <tr><td>De 181 a 360 días</td><td>0.00</td></tr> <tr><td>De más de 360 días</td><td>0.00</td></tr> </tbody> </table>	Informes Generados por el departamento de cobranzas		Cartera de créditos comercial por vencer	1,142,633.26	De 1 a 30 días	23,100.00	De 31 a 90 días	52,713.52	De 91 a 180 días	75,719.37	De 181 a 360 días	156,328.59	De más de 360 días	834,771.78	Cartera de créditos de consumo por vencer	18,642,717.36	De 1 a 30 días	686,228.54	De 31 a 90 días	1,300,514.95	De 91 a 180 días	1,807,202.60	De 181 a 360 días	3,428,803.51	De más de 360 días	11,419,967.76	Cartera de créditos de vivienda por vencer	9,626,105.71	De 1 a 30 días	90,585.46	De 31 a 90 días	175,838.09	De 91 a 180 días	249,665.74	De 181 a 360 días	520,983.12	De más de 360 días	8,589,033.30	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	34,848,503.07	De 1 a 30 días	1,151,609.95	De 31 a 90 días	2,201,463.01	De 91 a 180 días	3,034,026.35	De 181 a 360 días	6,053,801.63	De más de 360 días	22,407,602.13	Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses	294,093.30	De 1 a 30 días	26,405.63	De 31 a 90 días	36,376.17	De 91 a 180 días	43,980.87	De 181 a 360 días	63,559.12	De más de 360 días	123,771.51	Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses	0.00	De 1 a 30 días	0.00	De 31 a 90 días	0.00	De 91 a 180 días	0.00	De 181 a 360 días	0.00	De más de 360 días	0.00
Balance General al 31/12/2012																																																																																																																																																						
Cartera de créditos comercial por vencer	1,142,633.26																																																																																																																																																					
De 1 a 30 días	23,100.00																																																																																																																																																					
De 31 a 90 días	52,713.52																																																																																																																																																					
De 91 a 180 días	75,719.37																																																																																																																																																					
De 181 a 360 días	156,328.59																																																																																																																																																					
De más de 360 días	834,771.78																																																																																																																																																					
Cartera de créditos de consumo por vencer	18,642,717.36																																																																																																																																																					
De 1 a 30 días	686,228.54																																																																																																																																																					
De 31 a 90 días	1,300,514.95																																																																																																																																																					
De 91 a 180 días	1,807,202.60																																																																																																																																																					
De 181 a 360 días	3,428,803.51																																																																																																																																																					
De más de 360 días	11,419,967.76																																																																																																																																																					
Cartera de créditos de vivienda por vencer	9,626,105.71																																																																																																																																																					
De 1 a 30 días	90,585.46																																																																																																																																																					
De 31 a 90 días	175,838.09																																																																																																																																																					
De 91 a 180 días	249,665.74																																																																																																																																																					
De 181 a 360 días	520,983.12																																																																																																																																																					
De más de 360 días	8,589,033.30																																																																																																																																																					
Cartera de créditos para la microempresa por vencer	34,848,503.07																																																																																																																																																					
De 1 a 30 días	1,151,609.95																																																																																																																																																					
De 31 a 90 días	2,201,463.01																																																																																																																																																					
De 91 a 180 días	3,034,026.35																																																																																																																																																					
De 181 a 360 días	6,053,801.63																																																																																																																																																					
De más de 360 días	22,407,602.13																																																																																																																																																					
Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses	294,093.30																																																																																																																																																					
De 1 a 30 días	26,405.63																																																																																																																																																					
De 31 a 90 días	36,376.17																																																																																																																																																					
De 91 a 180 días	43,980.87																																																																																																																																																					
De 181 a 360 días	63,559.12																																																																																																																																																					
De más de 360 días	123,771.51																																																																																																																																																					
Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses	0																																																																																																																																																					
De 1 a 30 días	0																																																																																																																																																					
De 31 a 90 días	0																																																																																																																																																					
De 91 a 180 días	0																																																																																																																																																					
De 181 a 360 días	0																																																																																																																																																					
De más de 360 días	0																																																																																																																																																					
Informes Generados por el departamento de cobranzas																																																																																																																																																						
Cartera de créditos comercial por vencer	1,142,633.26																																																																																																																																																					
De 1 a 30 días	23,100.00																																																																																																																																																					
De 31 a 90 días	52,713.52																																																																																																																																																					
De 91 a 180 días	75,719.37																																																																																																																																																					
De 181 a 360 días	156,328.59																																																																																																																																																					
De más de 360 días	834,771.78																																																																																																																																																					
Cartera de créditos de consumo por vencer	18,642,717.36																																																																																																																																																					
De 1 a 30 días	686,228.54																																																																																																																																																					
De 31 a 90 días	1,300,514.95																																																																																																																																																					
De 91 a 180 días	1,807,202.60																																																																																																																																																					
De 181 a 360 días	3,428,803.51																																																																																																																																																					
De más de 360 días	11,419,967.76																																																																																																																																																					
Cartera de créditos de vivienda por vencer	9,626,105.71																																																																																																																																																					
De 1 a 30 días	90,585.46																																																																																																																																																					
De 31 a 90 días	175,838.09																																																																																																																																																					
De 91 a 180 días	249,665.74																																																																																																																																																					
De 181 a 360 días	520,983.12																																																																																																																																																					
De más de 360 días	8,589,033.30																																																																																																																																																					
Cartera de créditos para la microempresa por vencer	34,848,503.07																																																																																																																																																					
De 1 a 30 días	1,151,609.95																																																																																																																																																					
De 31 a 90 días	2,201,463.01																																																																																																																																																					
De 91 a 180 días	3,034,026.35																																																																																																																																																					
De 181 a 360 días	6,053,801.63																																																																																																																																																					
De más de 360 días	22,407,602.13																																																																																																																																																					
Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses	294,093.30																																																																																																																																																					
De 1 a 30 días	26,405.63																																																																																																																																																					
De 31 a 90 días	36,376.17																																																																																																																																																					
De 91 a 180 días	43,980.87																																																																																																																																																					
De 181 a 360 días	63,559.12																																																																																																																																																					
De más de 360 días	123,771.51																																																																																																																																																					
Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses	0.00																																																																																																																																																					
De 1 a 30 días	0.00																																																																																																																																																					
De 31 a 90 días	0.00																																																																																																																																																					
De 91 a 180 días	0.00																																																																																																																																																					
De 181 a 360 días	0.00																																																																																																																																																					
De más de 360 días	0.00																																																																																																																																																					
	Fuente: Sistemas de Información Interna de la COAC Cámara de Comercio de Ambato																																																																																																																																																					



<b>Proceso</b>	Recuperación de Cartera
<b>Procedimiento</b>	Solicitar el balance general y verificar que los valores coincidan con los auxiliares de clientes manejados por el área de cobranzas.

Balance General al 31/12/2012		Informes Generados por el departamento de cobranzas	
Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	606,135.40	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	606,135.40
De 1 a 30 días	39,448.45	De 1 a 30 días	39,448.45
De 31 a 90 días	54,863.81	De 31 a 90 días	54,863.81
De 91 a 180 días	67,612.15	De 91 a 180 días	67,612.15
De 181 a 360 días	118,256.43	De 181 a 360 días	118,256.43
De más de 360 días	325,954.56	De más de 360 días	325,954.56
Cartera de créditos comercial vencida	1	Cartera de créditos comercial vencida	1.00
De 1 a 30 días	0	De 1 a 30 días	0.00
De 31 a 90 días	0	De 31 a 90 días	0.00
De 91 a 180 días	0	De 91 a 180 días	0.00
De 181 a 360 días	0	De 181 a 360 días	0.00
De más de 360 días	1	De más de 360 días	1.00
Cartera de créditos de consumo vencida	128,765.76	Cartera de créditos de consumo vencida	128,765.76
De 1 a 30 días	11,792.93	De 1 a 30 días	11,792.93
De 31 a 90 días	28,409.80	De 31 a 90 días	28,409.80
De 91 a 180 días	21,191.34	De 91 a 180 días	21,191.34
De 181 a 270 días	14,751.69	De 181 a 270 días	14,751.69
De más de 270 días	52,620.00	De más de 270 días	52,620.00
Cartera de créditos de vivienda vencida	0	Cartera de créditos de vivienda vencida	0.00
De 1 a 30 días	0	De 1 a 30 días	0.00
De 31 a 90 días	0	De 31 a 90 días	0.00
De 91 a 270 días	0	De 91 a 270 días	0.00
De 271 a 360 días	0	De 271 a 360 días	0.00
De 361 a 720 días	0	De 361 a 720 días	0.00
De más de 720 días	0	De más de 720 días	0.00
Cartera de créditos para la microempresa vencida	259,615.95	Cartera de créditos para la microempresa vencida	259,615.95
De 1 a 30 días	13,804.60	De 1 a 30 días	13,804.60
De 31 a 90 días	48,667.81	De 31 a 90 días	48,667.81
De 91 a 180 días	46,071.98	De 91 a 180 días	46,071.98
De 181 a 360 días	64,387.54	De 181 a 360 días	64,387.54
De más de 360 días	86,684.02	De más de 360 días	86,684.02

Fuente: Sistemas de Información Interna de la COAC Cámara de Comercio de Ambato

- **β**: Verificado con el Balance General
- **α**: Verificado con el Informe de Cobranzas


**Cálculo del Indicador de Gestión**

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Cuentas sin errores}}{\text{Cuentas examinadas}} = \frac{67}{67} = 100 \%$$

**Interpretación.** De los resultados obtenidos se pudo determinar que no existe diferencia entre la información contenida en el balance general y los informes de cobranzas.

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	05/02/2014



 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>PT-RC08</b>
	Pág. 1/2	




**Auditoría de Gestión al Proceso de Recuperación de Cartera**  
**Periodo 2012**

**Cumplimiento del procedimiento de recuperación de cartera vía**  
**comunicación escrita: PT-RC08**


<b>Proceso</b>	Recuperación de Cartera											
<b>Procedimiento</b>	Tomar una muestra de 10 créditos y analizar si el procedimiento de recuperación de cartera vía comunicación escrita se cumple. Realizar un indicador de gestión.											
<b>Descripción</b>						<b>Resultados</b>						
<p>Se tomó una muestra representativa de 10 créditos vencidos y se procedió a realizar el análisis del procedimiento de recuperación de cartera vía comunicación escrita en el cual se pudo determinar lo siguiente :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sobre 100% de los créditos examinados se cumplen correctamente el procedimiento de recuperación de cartera vía comunicación escrita.</li> <li>Las cuotas de los créditos que se cobran se registran automáticamente mediante el pago en las ventanillas luego de la comunicación escrita.</li> </ul>						<p align="center">No se encontró errores en el procedimiento</p>						
<b>Análisis</b>												
N°	Cliente	Sucursal	Mes Vencimiento	Tipo de Crédito	Saldos Vencidos	Cuota Vencida		Saldo Total	Valor Cobrado	N° Transacción	Fecha Pago	Observación
						Capital	Interés					
1	A	Matriz	Diciembre	Consumo	196.39	145.77	84.54	426.70	426.70	124569	14/12/2012	π
2	B	Matriz	Diciembre	Microcrédito	250.20	89.86	64.91	404.97	404.97	245566	14/12/2012	π
3	C	Matriz	Diciembre	Consumo	40.00	294.20	54.32	388.52	388.52	345666	07/12/2012	π
4	D	Matriz	Diciembre	Microcrédito	80.00	164.08	13.68	257.76	257.76	455566	15/12/2012	π
5	E	Matriz	Diciembre	Microcrédito	120.00	117.94	57.80	295.74	295.74	578964	22/12/2012	π
6	F	Centro Financiero	Diciembre	Microcrédito	30.00	216.29	466.77	713.06	713.06	254566	05/12/2012	π
7	G	Quito	Diciembre	Consumo	97.64	49.72	3.57	150.93	150.93	124569	09/12/2012	π
8	H	Quito	Diciembre	Consumo	127.17	113.10	61.24	301.51	301.51	122345	17/12/2012	π
9	I	Quito	Diciembre	Consumo	40.00	127.00	26.91	193.91	193.91	124569	17/12/2012	π
10	J	Quito	Diciembre	Microcrédito	297.70	162.70	14.41	474.81	474.81	124568	23/12/2012	π

**π:** Cumplimiento del proceso de cobranzas vía comunicación escrita

 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>PT-RC08</b>
	Pág. 2/2	

<b>Proceso</b>	Recuperación de Cartera
<b>Procedimiento</b>	Tomar una muestra de 10 créditos de un total de 15 y analizar si el procedimiento de recuperación de cartera vía comunicación escrita se cumple. Realizar un indicador de gestión.
<b>Cálculo del Indicador de Gestión</b>	
$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Cartera Recuperada vía comunicación escrita}}{\text{Créditos examinados}} = \frac{10}{10} = 100\%$	
<p><b>Interpretación.</b> De los resultados obtenidos se pudo determinar que el 100% de las veces el proceso de recuperación de cartera mediante comunicación escrita ha sido efectivo.</p>	

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	06/02/2014


 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>PT-RC09</b>
	Pág. 1/2	



**Auditoría de Gestión al Proceso de Recuperación de Cartera**  
**Periodo 2012**


**Verificar cumplimiento de pagos y plazos de créditos: PT-RC09**

<b>Proceso</b>	Recuperación de Cartera													
<b>Procedimiento</b>	Tomar una muestra representativa de los préstamos otorgados a socios Individuales y verificar el cumplimiento del pago mediante una matriz y si se respetan los plazos de pago establecidos por la Cooperativa. Realizar un indicador de gestión.													
<b>Descripción</b>														
Se tomó una muestra de 10 créditos concedidos a socios Individuales y se procedió a realizar el análisis del proceso de cobranza, llegándose a las siguientes conclusiones:														
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 70% de las operaciones de crédito analizadas pagan puntualmente en las fechas establecidas sus obligaciones de crédito contractuales.</li> <li>• El 30% de las operaciones de crédito analizadas no pagan puntualmente en las fechas establecidas sus obligaciones de crédito contractuales.</li> <li>• Cada transacción tiene un número individual único dentro del sistema de la Cooperativa</li> </ul>														
<b>Análisis</b>														
Nº	Cliente	Mes	F. Máxima Pago	Fecha Pago	Días Mora	Tipo de Crédito	Valores Adeudados	Cuota Vencida			Subtotal Adeudado	Subtotal Recibido	Transacción	Observación
								Capital	Interes	Interes Mora				
1	A1	Agosto	13/08/2012	12/12/2012	121	Reestructurado		66.57	47.00	7.75	121.32	121.32	25689	σ
2	A2	Octubre	22/10/2012	28/12/2012	67	Consumo		101.03	31.32	5.58	137.93	137.93	12589	σ
3	A3	Diciembre	12/12/2012	15/12/2012	3	Vivienda	20.00	229.89	453.17	-	703.06	703.06	12125	σ
4	A4	Diciembre	23/12/2012	23/12/2012	-	Consumo	20.00	185.64	3.22	-	208.86	208.86	24245	√
5	A5	Diciembre	04/12/2012	15/12/2012	11	Consumo	20.00	410.62	79.10	4.71	514.43	514.43	65886	σ
6	A6	Diciembre	09/12/2012	09/12/2012	-	Microcrédito	20.00	160.99	18.02		199.01	199.01	45678	√
7	A7	Diciembre	05/12/2012	12/12/2012	7	Consumo	50.00	53.07	35.76	0.33	139.16	139.16	45789	σ
8	A8	Diciembre	06/12/2012	06/12/2012	-	Microcredito	50.00	115.95	59.19		225.14	225.14	45896	√
9	A9	Noviembre	25/11/2012	03/12/2012	8	Consumo	50.00	54.10	34.73	0.41	139.24	139.24	56897	σ
9	A9	Noviembre	16/11/2012	01/12/2012	15	Consumo	120.00	54.10	34.73	0.41	209.24	209.24	54887	σ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• √: Pago al día</li> <li>• σ: Pago Atrasado</li> </ul>														

 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b> <b>Universidad Técnica de Ambato</b> Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>PT-RC09</b>
	Pág. 2/2	

<b>Proceso</b>	Recuperación de Cartera
<b>Procedimiento</b>	Tomar una muestra representativa de los préstamos otorgados a socios Individuales y verificar el cumplimiento del pago mediante una matriz y si se respetan los plazos de pago establecidos por la Cooperativa. Realizar un indicador de gestión.
<b>Cálculo del Indicador de Gestión</b>	
$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\# \text{ Pagos Atrasados}}{\# \text{ Pagos Analizados}} = \frac{3}{10} = 30 \%$	
<p><b>Interpretación.</b> De los resultados obtenidos se pudo concluir que el 70% de las operaciones de crédito analizadas pagan puntualmente en las fechas establecidas sus obligaciones de crédito contractuales, mientras que el 30% de las operaciones de crédito analizadas no pagan puntualmente en las fechas establecidas sus obligaciones de crédito contractuales.</p>	

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	07/02/2014


 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>PT-RC010</b>
	Pág. 1/2	



**Auditoría de Gestión al Proceso de Recuperación de Cartera**  
**Periodo 2012**

**Análisis del procedimiento de cobro sobre operaciones de crédito vencidas y su efectividad: PT-RC10**

<b>Proceso</b>	Recuperación de Cartera				
<b>Procedimiento</b>	Determinar el número de casos pendientes de cobro, los procedimientos efectuados y el número de créditos recuperados. Realizar un indicador de gestión.				
<b>Descripción</b>					
De los informes de cobranzas se obtuvieron las operaciones de crédito, por tipo de cartera, que estuvieron pendientes de cobro y se analizó el momento de su pago, dentro del año 2012, luego de la ejecución de los procesos de recuperación de cartera para determinar su efectividad.					
De las operaciones de cartera que no fueron canceladas en el periodo 2012 se obtuvo el destino de las mismas en el año 2013					
<b>Análisis</b>					
<b>N°</b>	<b>Tipo de Crédito</b>	<b>Casos pendientes de Cobro</b>	<b>Casos Recuperados</b>	<b>Casos en Mora</b>	<b>Observaciones</b>
1	Comercial	1	0	1	<b>α, VA</b>
2	Consumo	156	148	8	<b>α, VA</b>
3	Vivienda	0	0	0	
4	Microcrédito	256	254	2	<b>α, VA</b>
<b>TOTAL</b>		413	402	11	
Fuente: Sistemas de Información Interna de la COAC Cámara de Comercio de Ambato					
<b>α:</b> Información obtenida del Informe de Cobranzas					
<b>VA:</b> Verificado con los auxiliares de Contabilidad					
<b>Cálculo del Indicador de Gestión</b>					
$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\# \text{ Casos Recuperados}}{\# \text{ Casos Pendientes de Cobro}} = \frac{402}{413} = 97 \%$					

 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p> <hr style="border: 2px solid red;"/>	<b>Código</b>	<b>PT-RC09</b>
	Pág. 2/2	

**Interpretación.** De los resultados obtenidos se puede concluir que el 97% de créditos analizados y que sufrieron retraso, fueron recuperados en el mismo periodo y el 3% de los mismos fueron transferidos a operaciones mediante cobro judicial.


#### Conclusiones

Se determinó el número de operaciones de crédito vencidas durante el período auditado y se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- No se encontró Hallazgos dignos de comentar
- El 97% de créditos fueron recuperados en el mismo periodo.

El 3% de créditos que no fueron recuperados en el año 2012 y fueron transferidos a operaciones mediante cobro judicial.

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	08/02/2014

 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>PT-RC11</b>
	Pág. 1/1	



**Auditoría de Gestión al Proceso de Recuperación de Cartera**  
**Periodo 2012**

**Análisis de la documentación normativa combinada con los procedimientos**  
**de Recuperación de Cartera: PT-RC11**

<b>Proceso</b>	Recuperación de Cartera
<b>Procedimiento</b>	Mediante una narrativa, detalle los mecanismos y procedimientos que se realizan respecto a los créditos vencidos.
<b>Descripción</b>	
Se solicitó al responsable de los procesos de recuperación de cartera, que los detalle mediante una narrativa y que los relacione con la normativa existente dentro de la institución.	
<b>Conclusiones</b>	
Una vez que se recibió los manuales con los procedimientos que se realizan con respecto a cartera vencida, se pudo llegar a la siguiente conclusión:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una política adecuada con respecto a los procesos proactivos para evitar la cartera morosa.</li> <li>• Los procedimientos realizados para determinar cartera vencida no se encuentran establecidos en el manual de procedimientos.</li> <li>• Los procedimientos para recuperación de cartera vencida se han realizado directamente con los socios deudores, quienes han asumido la deuda y han depositados puntalmente su pagos en la mayoría de los casos.</li> <li>• La cooperativa no cuenta con un departamento de Cobranzas enfocados en dicho proceso.</li> <li>• La cooperativa ha realizado procedimientos de cobro mediante vía legal.</li> </ul>	

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	09/02/2014



**Auditoría de Gestión al Proceso de Recuperación de Cartera**

**Periodo 2012**

**Determinación de la relación entre el crecimiento de la cartera vencida y la variación de las utilidades: PT-RC12**

<b>Proceso</b>	Recuperación de Cartera
<b>Procedimiento</b>	Mediante Análisis Financiero determinar la relación entre el crecimiento de la cartera vencida y la variación de las utilidades
<b>Descripción</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener los valores de los siguientes Ítems del Boletín de Estadísticas de la Superintendencia de Bancos y Seguros:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Total de la Cartera Vencida (miles USD)</li> <li>✓ Ganancias o Pérdidas Acumuladas del Ejercicio (miles USD)</li> <li>✓ Índice Morosidad de la Cartera Total (%)</li> </ul> </li> <li>• Determinar las variaciones de los valores obtenidos y graficar los resultados de la variación de la morosidad contra el valor de su indicador general y de la variación de la cartera vencida contra el valor de las utilidades.</li> <li>• Analizar los resultados</li> </ul>	

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	09/02/2014





**Obtención de Datos y determinación de las variaciones mensuales**

Tabla 27. Boletines Financieros SBS - COAC Cámara de Comercio de Ambato

Ítem	Enero /2012		Febrero /2012		Marzo /2012		Abril /2012		Mayo /2012	
	Valor	Valor	% Variación	Valor	% Variación	Valor	% Variación	Valor	% Variación	
Total de la Cartera Vencida (miles USD)	339.69	359.02	5.69%	384.49	7.10%	418.17	8.76%	374.44	-10.46%	
Ganancias o Pérdidas Acumuladas del Ejercicio (miles USD)	201.89	408.01	102.10%	637.50	56.25%	785.86	23.27%	893.18	13.66%	
Índice Morosidad de la Cartera Total (%)	2.97	2.99	0.47%	2.98	-0.22%	3.57	19.67%	2.90	-18.78%	

Ítem	Junio /2012		Julio /2012		Agosto /2012		Septiembre /2012	
	Valor	% Variación	Valor	% Variación	Valor	% Variación	Valor	% Variación
Total de la Cartera Vencida (miles USD)	405.34	8.25%	425.17	4.89%	396.06	-6.85%	417.02	5.29%
Ganancias o Pérdidas Acumuladas del Ejercicio (miles USD)	972.45	8.87%	1,123.63	15.55%	1,242.35	10.57%	1,401.21	12.79%
Índice Morosidad de la Cartera Total (%)	2.98	2.69%	3.06	2.81%	2.62	-14.49%	2.89	10.28%

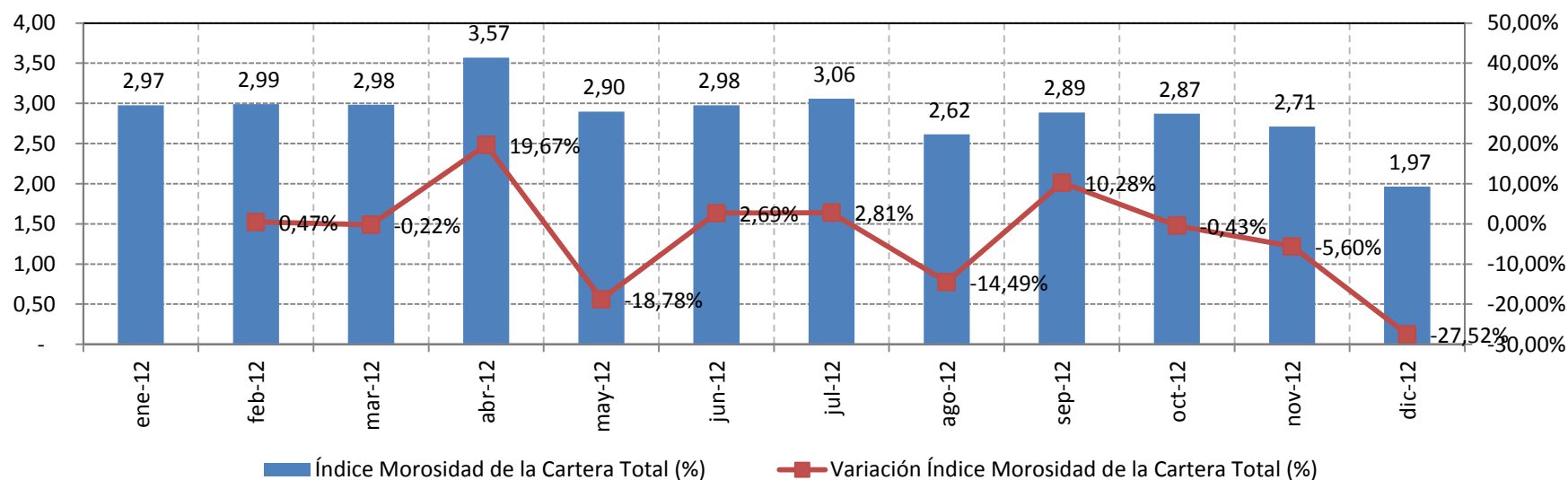
Ítem	Octubre /2012		Noviembre /2012		Diciembre /2012		Variación Anual
	Valor	% Variación	Valor	% Variación	Valor	% Variación	
Total de la Cartera Vencida (miles USD)	430.46	3.22%	398.42	-7.44%	388.38	-2.52%	14.33%
Ganancias o Pérdidas Acumuladas del Ejercicio (miles USD)	1,450.05	3.48%	1,529.14	5.45%	1,013.48	-33.72%	402.01%
Índice Morosidad de la Cartera Total (%)	2.87	-0.43%	2.71	-5.60%	1.97	-27.52%	-33.92%

Fuente: Estados de situación remitidos por las entidades / Sistema de Administración de Balances (S.A.B.): [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)



### Análisis de Resultados

## Morosidad de la Cartera Total

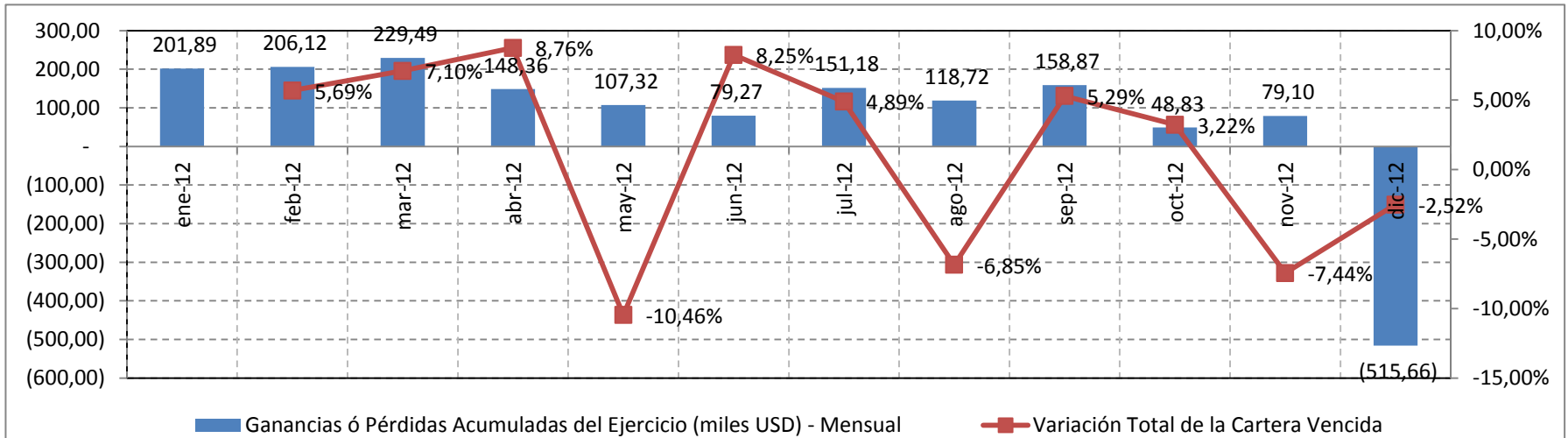


Fuente: Estados de situación remitidos por las entidades / Sistema de Administración de Balances (S.A.B.): [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)

**Interpretación.** De los resultados obtenidos se puede concluir que el valor del indicador de morosidad sufre cambios notables cuando se analiza su variación respecto al mes anterior, lo que no es posible observar cuando se analiza solamente el valor del indicador propiamente dicho. Se puede apreciar variaciones sumamente altas en los meses de abril, mayo, agosto, septiembre y diciembre del 2012.



Análisis de Resultados



Fuente: Estados de situación remitidos por las entidades / Sistema de Administración de Balances (S.A.B.): [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)

**Interpretación.** De los resultados obtenidos se puede concluir que durante los meses que se registra una variación positiva de la cartera vencida debido a que son los meses en los que reporta el porcentaje de morosidad a las entidades reguladoras, los resultados de la organización sufren una disminución o un crecimiento lento, mientras que durante los meses que se registra una variación negativa de la cartera vencida, los resultados de la organización sufren un aumento o un crecimiento acelerado de su valor. El caso de diciembre del 2012 merece una aclaración aparte cuando se dio una reclasificación total de la cartera al pasar la institución al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.



### Hoja de Hallazgos HH

<b>Proceso</b>		Recuperación de Cartera			
<b>Procedimiento</b>		Elabore la hoja de hallazgos de las áreas críticas detectadas en el proceso de cobranzas.			
<b>Descripción</b>		Manual de Funciones para Oficial Cobranzas			
N°	Referencia	Condición	Causa	Criterio	Efecto
1	PT-RC01 PT-RC02 PT-RC03	La cooperativa cuenta con un manual de procedimientos de cobranzas deficiente, la observación técnica que se realizó para determinar las funciones que se desempeñan en el proceso de otorgamiento de créditos y cobranza, permitió evidenciar que dichos procesos son efectuados por el mismo oficial de crédito encargado del otorgamiento de la operación.	Una de las principales causas es que no se ha determinado políticas y procedimientos en un Manual de Funciones para cobranzas que se origina en la inadecuada estructura del organigrama detectando como primer punto la ausencia de un departamento de Cobranzas con funciones y atribuciones propias para sus operaciones.	Según el artículo 22 ATRIBUCIONES del Estatuto de la Cooperativa se establece son atribuciones del Consejo de Administración, en los numerales 2 y 5: <i>Dictar los Reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Asamblea General.</i> <i>Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.</i>	La inadecuada distribución de funciones ha obligado a los oficiales de crédito a cumplir con funciones que son incompatibles con su puesto y que se encuentran estipuladas en el manual de funciones, lo que ha aumentado el riesgo sobre los controles establecidos por la Cooperativa.




Descripción		Falta de Políticas de Recuperación de Cartera			
N°	Referencia	Condición	Causa	Criterio	Efecto
2	PT-RC11	Se analizó los procedimientos que se realizan para la recuperación de cartera vencida y se determinó que no se cuenta con políticas claras para determinar los mecanismos que se utilizan para la recuperación de la cartera vencida.	La cooperativa ha realizado gestiones para la recuperación de cartera vencida sin contar con políticas adecuadas y sin la base metodológica de un proceso. En alguno de los casos se procedió vía legal.	Según el artículo 22 ATRIBUCIONES del Estatuto de la Cooperativa se establece son atribuciones del Consejo de Administración, en el numeral 5: <i>Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo</i>	Al no contar con políticas adecuadas que rijan los procedimientos para recuperación de cartera vencida, la cooperativa puede correr el riesgo de aumentar el índice de morosidad en sus créditos.
Descripción		Incidencia de los Gastos del proceso de recuperación de la cartera en su rentabilidad			
N°	Referencia	Condición	Causa	Criterio	Efecto
3	PT-RC04	Se analizó los procedimientos que se realizan para la recuperación de cartera vencida y se determinó que los gastos en los que incurre la cooperativa son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamadas telefónicas</li> <li>• Comunicaciones Escritas</li> <li>• Tiempo de la Gestión de Cobranzas por parte de los oficiales de crédito encargado de este proceso y Gastos Judiciales.</li> </ul>	La cooperativa tiene determinado el número de intervenciones que realizan los oficiales de crédito y la gestión de cobranzas para la recuperación de cartera vencida, pero los gastos en que estos incurren se combinan con los valores de otras unidades sin llegar a determinárselos efectivamente.	Según el artículo 22 ATRIBUCIONES del Estatuto de la Cooperativa se establece son atribuciones del Consejo de Administración, en el numeral 20: <i>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;</i>	Al no determinar adecuadamente, el valor en el que está incurriendo la cooperativa, por los gastos del proceso de cobranza, no es posible determinar el efecto que tienen los mismos en la rentabilidad de la cooperativa



Descripción		Incidencia de los Gastos del proceso de recuperación de la cartera en su rentabilidad			
N°	Referencia	Condición	Causa	Criterio	Efecto
3	PT-RC04	Los costos de estas actividades son altos, debido al número de veces que se ejecutan más no porque su valor haya sido cuantificado, debido a que se los toma como parte de los gastos de los otros departamentos operativos. En base a una apreciación empírica el responsable de la cobranza determinó que estos oscilan entre el 15% al 20% de los gastos totales de la cooperativa.			
Descripción		Incidencia de la Cartera Vencida en los Resultados de la Organización			
N°	Referencia	Condición	Causa	Criterio	Efecto
4	PT-RC12	El indicador de morosidad sufre cambios notables, llegando a variar en un valor máximo de 19.67% respecto al mes anterior. Esto no es posible observar cuando se analiza solamente el valor del indicador propiamente dicho.	La morosidad se diluye con el crecimiento de la cartera vencida y es un valor poco confiable al calificar la gestión de cobro, ya que este valor viene influenciado por el valor de las colocaciones mensuales de cartera.	Según el artículo 40 del TÍTULO IV RÉGIMEN ECONÓMICO del Estatuto de la Cooperativa se establece que: .... <i>En los registros contables de la cooperativa se diferenciarán, de manera clara, los resultados financieros provenientes de las actividades propias del objeto social y los que sean producto de</i>	No se puede diferenciar claramente la afectación de los valores de la cartera vencida en los resultados de la COAC debido a la poca información que aporta los balances de la institución.  Por tal motivo no se puede cuantificar el monto en efectivo del gasto de recuperación de cartera vencida.



Descripción		Incidencia de la Cartera Vencida en los Resultados de la Organización			
N°	Referencia	Condición	Causa	Criterio	Efecto
4	PT-RC12	Los meses que se registra una variación positiva de la cartera vencida, los resultados de la organización sufren una disminución o un crecimiento lento, mientras que durante los meses que se registra una variación negativa de la cartera vencida, los resultados de la organización sufren un aumento o un crecimiento acelerado de su valor. En el mes de abril-2012 se obtiene la máxima variación positiva de la cartera vencida, 8.76%, mientras que las ganancias o pérdidas acumuladas sufre un caída de USD 229.49 (miles) a USD. 148.36 (miles), porcentualmente del -35.35%	El crecimiento de la cartera vencida reduce el valor de la utilidad de la COAC debido a que genera más gastos operativos, sin poder profundizar a nivel departamental debido a las limitaciones de la información de los balances.	<i>Actividades complementarias, así como las utilidades y los excedentes.</i>	

 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p> <hr style="border: 2px solid red;"/>	<b>Código</b>	<b>INF</b>
Pág. 1/8		

## Etapa IV. Comunicación de Resultados

### Informe de Auditoría de Gestión - INF

#### Capítulo I Antecedentes

##### 1.1 Motivo del examen

Por pedido del Dr. Ramiro Portero López Gerente General de la COAC Cámara de Comercio de Ambato, se procedió a ejecutar una Auditoría de Gestión al departamento encargado de la recuperación de la cartera vencida de la institución en la ciudad de Ambato, durante el período comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012, en la que la Srta. Fernanda Mayorga actuará como Auditor.

##### 1.2 Objetivo del examen

- Evaluar el proceso de Recuperación de Cartera Vencida de la COAC Cámara de Comercio de Ambato durante el año 2012.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos en el área de cartera y cobranzas.
- Determinar la eficacia, eficiencia y calidad del departamento de cartera y cobranzas.
- Obtener un conocimiento general del área de cartera y cobranzas.

##### 1.3 Alcance del examen

La aplicación de pruebas de auditoría previstos en el programa, se aplicará a las actividades realizadas del 15 de enero al 28 de febrero de 2014; en un período de 45 días.



### 1.4 Base Legal

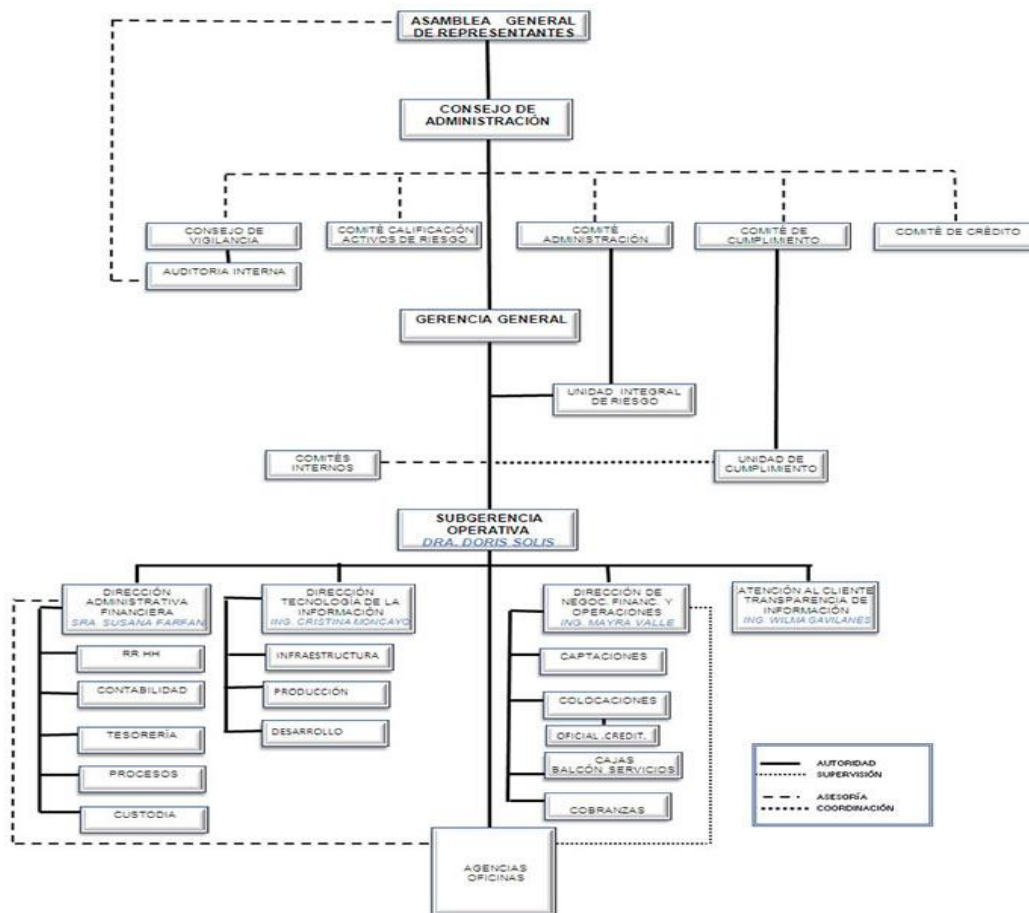
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario
- Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria


### 1.5 Base Legal Interna

Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

### 1.6 Estructura Orgánica

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO



 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p> <hr style="border: 2px solid red; width: 30%; margin: 10px auto;"/>	<b>Código</b>	<b>INF</b>
Pág. 3/8		

## **Capítulo II. Información de la Entidad**

### **2.1 Misión**

Proponer el desarrollo de nuestros asociados, ofreciendo servicios y productos financieros con las más altas calidad, que superen las expectativas de los socios, con el respaldo de una organización más sólida y rentable, contando con el recurso humano capaz y motivado

### **2.2 Visión**

Constituirnos en una entidad flexible, en los sectores de finanzas y producción, contribuyendo al desarrollo de la producción del país, líder en servicios financieros de calidad, basados en prácticas éticas y en la implementación de normativas internacionales para adquirir prestigio y experiencia.

### **2.3 Objetivo**

La cooperativa tendrá como objeto social principal realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios al amparo de los principios de solidaridad y reciprocidad.

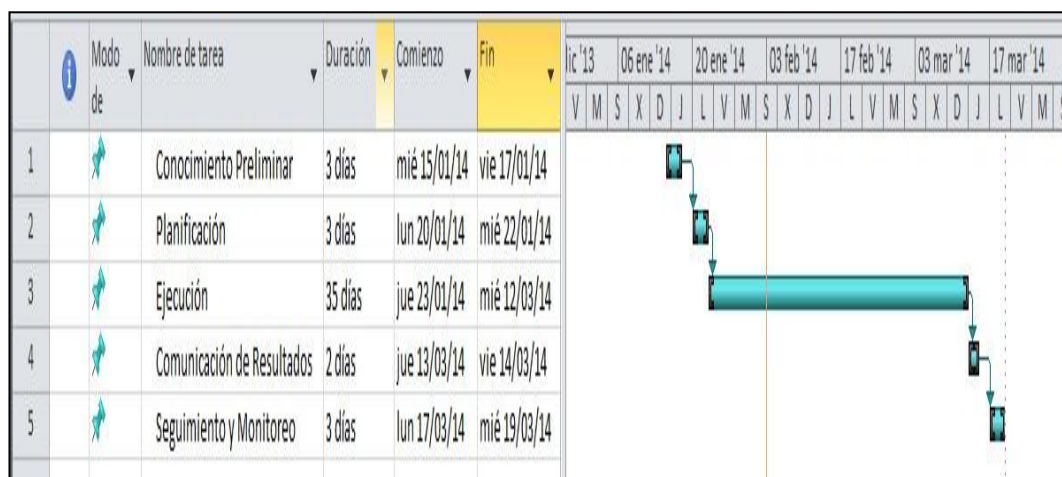
La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial, por ejemplo.

Con base en lo anterior, por su gestión, esta cooperativa de ahorro y crédito es abierta, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

### Capítulo III. Resultados Generales


#### 3.1 Elaboración de Trabajo

##### Cronograma de Trabajo



##### Días Consumidos

Fase	Días
Conocimiento Preliminar	3
Planificación	3
Ejecución	35
Comunicación de Resultados	2
Seguimiento y Monitoreo	2
<b>Total</b>	<b>45</b>

 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p>	<b>Código</b>	<b>INF</b>
	Pág. 5/8	

### 3.2 Resultados de auditoría

#### PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

##### ➤ Manual de Funciones para Oficial Cobranzas


La inadecuada distribución de funciones ha obligado a los oficiales de crédito a cumplir con funciones que son incompatibles con su puesto y que se encuentran estipuladas en el manual de funciones, lo que ha aumentado el riesgo sobre los controles establecidos por la Cooperativa.

La cooperativa cuenta con un Manual de Procedimientos específico para cobranza el cual no cuenta con las políticas y procedimientos adecuados, razón por la cual ha obligado a sus funcionarios a realizar funciones incompatibles con su cargo.

Una de las principales causas de tener un Manual de Procedimientos deficiente provoca como primer punto la ausencia de un departamento de Cobranzas con funciones y atribuciones propias para sus operaciones.

#### Recomendaciones

- Se recomienda al Gerente de la Cooperativa y al Consejo de Administración dictar y aprobar políticas y procedimientos para el manual de procedimientos acorde a la realidad y funciones para que cada trabajador de la cooperativa conozca las generalidades del cargo que le corresponde; sus funciones, sus derechos, sus deberes, sus escalas de responsabilidades y de esta manera se evite la acumulación de funciones incompatibles en una sola persona.
- Reestructurar el organigrama estructural y funcional implementando un departamento destinado para Cobranza y de esta manera evitar la acumulación de funciones incompatibles en una sola persona.

 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p> <hr style="border: 2px solid red; width: 30%; margin: 10px auto;"/>	<b>Código</b>	<b>INF</b>
Pág. 6/8		

➤ **Falta de Políticas de Recuperación de Cartera**

La cooperativa ha realizado gestiones para la recuperación de cartera vencida sin contar con políticas adecuadas y sin la base metodológica de un proceso. En alguno de los casos se procedió vía legal.


Al no contar con políticas adecuadas que rijan los procedimientos para recuperación de cartera vencida, la cooperativa puede correr el riesgo de aumentar el índice de morosidad en sus créditos. Como conclusión la cooperativa no cuenta con políticas y los mecanismos que se deben realizar para la recuperación de la cartera vencida.

**Recomendación**

Al Gerente General y Consejo de Administración se recomienda establecer técnicas y herramientas que permitan prevenir el origen de la cartera vencida e implementar las políticas necesarias de recuperación en el menor tiempo y costo posibles.

➤ **Incidencia de los Gastos del proceso de recuperación de la cartera en su rentabilidad.**

Se analizó los procedimientos que se realizan para la recuperación de cartera vencida y se determinó que la relación, entre los gastos en los que incurre la cooperativa en el proceso de recuperación de cartera y la utilidad generada, no puede ser determinada, ya que los gastos de cobranzas no están diferenciados de los gastos totales de la institución y su valor se disuelve en el valor general de los gastos. El número de veces que se repiten los procesos de recuperación de cartera, incluyen una diversidad de gastos como por ejemplo: costos de la llamada al cliente, notificaciones, etc., podría utilizarse como un indicador de gestión pero tampoco está cuantificada.

 <p style="text-align: center;"><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p> <hr style="border: 2px solid red; width: 30%; margin: 10px auto;"/>	<b>Código</b>	<b>INF</b>
Pág. 7/8		

La cooperativa no cuenta con una estructura y base de información para determinar el valor de los gastos en los que incurre la institución por el proceso de cobranza, estos son absorbidos en la contabilidad general a nivel de los gastos operativos y no se puede determinar el valor financiero del crédito recuperado.

Al no determinar adecuadamente, el valor en el que está incurriendo la cooperativa, por los gastos del proceso de cobranza, no es posible determinar el efecto que tienen los mismos en la rentabilidad de la cooperativa.


**Recomendación.**

Al Gerente General y Consejo de Administración se recomienda establecer procedimientos para la recolección de información sobre los gastos en los que incurre el proceso de cobranzas para cuantificar su afectación sobre la rentabilidad de la cooperativa.

➤ **Incidencia de la Cartera Vencida en los Resultados de la Organización.**

Se obtuvieron los valores de los siguientes Ítems del Boletín de Estadísticas de la Superintendencia de Bancos y Seguros: Total de la Cartera Vencida (miles USD), Ganancias o Pérdidas Acumuladas del Ejercicio (miles USD), Índice Morosidad de la Cartera Total (el valor de la morosidad de la cartera total estuvo entre el 1.97% y 3.57% durante el año 2012) y se determinaron las variaciones de los valores obtenidos, graficando los resultados de la variación de la morosidad contra el valor de su indicador general y de la variación de la cartera vencida contra el valor de las utilidades.

Del análisis de los resultados se pudo determinar que la Cooperativa no cuenta con una estructura del plan de cuentas adecuados para los balances que permita diferenciar o determinar la influencia de la cartera vencida en los resultados de la organización, ya que los gastos de recuperación en los que se ve inmersa la cartera vencida no se encuentra determinados en los estados financieros.

 <p><b>Mayorga, Fernanda</b>  <b>Universidad Técnica de Ambato</b>  Auditoría de Gestión</p> <hr style="border: 2px solid red;"/>	<b>Código</b>	<b>INF</b>
	Pág. 8/8	

**Recomendación.**

Al Gerente General, Consejo de Administración y Contadora General se recomienda generar auxiliares o su vez reestructurar el plan de cuentas adecuado para poder contabilizar los gastos en los que incurre la organización en el proceso de cobranzas para determinar o cuantificar con mayor precisión la incidencia de los mismos en los resultados de la COAC.

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	09/02/2014



### Etapa V. Seguimiento

### Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones CR



N°	Recomendación	Responsable de Implementación	Plazo	Observaciones
1	Dictar y aprobar procedimientos y políticas adecuadas para el manual de funciones de cobranzas para que cada encargado de esta tarea conozca las generalidades del cargo que le corresponde; sus funciones, sus derechos, sus deberes, sus escalas de responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la Cooperativa</li> <li>• Consejo de Administración</li> </ul>	1 mes	Para la elaboración de políticas y procedimientos para el Manual de Funciones, la institución debe contratar una consultora especialista en dicha actividad, con certificación ISO 9001: 2008. El Manual de funciones debe contener: objetivos, procedimientos, metas e indicadores para la gestión de cada función; debe ser socializado en todos los ámbitos de la organización para su correcta implementación.
2	Reestructurar el organigrama estructural y funcional implementando un departamento destinado para Cobranza y de esta manera evitar la acumulación de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la Cooperativa</li> <li>• Consejo de Administración</li> </ul>	1 mes	El departamento de cobranzas debe ser independiente del departamento de otorgamiento de crédito, bajo control directo de la Gerencia y remitir informes



	incompatibles en una sola persona			semanales a la Unidad de Riesgos y a la Gerencia.
N°	Recomendación	Responsable de Implementación	Plazo	Observaciones
3	Establecer técnicas y herramientas que permitan prevenir el origen de la cartera vencida e implementar las políticas necesarias de recuperación en el menor tiempo y costo posibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la Cooperativa</li> <li>• Consejo de Administración</li> </ul>	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una técnica proactiva para prevenir el incremento de la cartera vencida es la generación de emails, al menos unos 5 días antes del vencimiento de una cuota, esta actividad no tendría costo, ya que debería ser el sistema interno de la institución el encargado de realizar esta actividad de manera automática.</li> <li>• Realizar convenios con instituciones financieras para generar una Bases de Datos que sirva para localizar a deudores a nivel Nacional, que debe contar con mapas digitalizados y actualizados que tengan las identificaciones de las calles y barrios</li> <li>• Realizar capacitaciones permanentes al personal encargado de la tarea de cobranzas, aplicando las herramientas propuestas para que desarrollen su actividad con responsabilidad y profesionalismo, informándoles sobre las sanciones a las que están expuestos en caso de incumplimiento.</li> </ul>

N°	Recomendación	Responsable de Implementación	Plazo	Observaciones
4	Al Gerente General, Consejo de Administración y Contadora General se recomienda generar auxiliares para poder contabilizar los gastos en los que incurre la organización en el proceso de cobranzas para determinar o cuantificar con mayor precisión la incidencia de los mismos en los resultados de la COAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Consejo de Administración</li> <li>• Contadora General</li> </ul>	6 meses	Debe identificarse correctamente los gastos, en los que incurre dentro del proceso de cobranzas, a nivel de plan de cuentas y auxiliares, para poder cuantificarlos, gestionarlos y controlarlos. Adicionalmente serviría en el control del Riesgo de Crédito a nivel económico y no solamente a nivel financiero, para determinar cuál es el valor económico real recuperado de una cuota.

<b>Elaborado por:</b>	FM
<b>Revisado por:</b>	EP
<b>Fecha:</b>	09/02/2014

## 6.8. FICHA DE SEGUIMIENTO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Como previsión de la evaluación de la propuesta se debe realizara un seguimiento de la misma, con el objetivo de realizar ajustes y generar un conocimiento general acerca de las Auditorias de Gestión en las organizaciones. Para cumplir este objetivo se anexa el siguiente cuadro que permitirá evaluar los resultados de la aplicación de la propuesta.

Tabla 28. Evaluación de la Implementación de la Propuesta

N°	Indicadores	Nivel de Cumplimiento			
		Ninguno	Básico	Aceptable	Total
1	Sociabilización de la propuesta				
2	Aceptación de la propuesta por parte de la Organización.				
3	Ajuste de la metodología de la propuesta con sugerencias de la organización.				
4	Implementación de la Propuesta.				
5	Divulgación de Resultados de la ejecución de la propuesta.				
6	Evaluación y Ajuste de los Resultados.				

Elaborado por: (Mayorga, Fernanda, 2014)

# **ANEXOS**

## BIBLIOGRAFÍA

- Acción International Headquarters. (2008). Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza. Acción InSigth, N° 28
- Amieva Huerta, J., & Urriza González, B. (2000). *Crisis Bancarias: causas, costos, duración, efectos y opciones de política*. Santiago de Chile: Naciones Unidas - CEPAL.
- EL Mercurio. (30 de Marzo de 2013). Alto endeudamiento de la gente con sistema financiero. *EL Mercurio*.
- Franco, Luis. (2011). *Objetivo y Funciones de la Administración Financiera*. Campeche: Instituto Tecnológico Superior de Calkiní
- Latter, T. (1997). *Las causas de las crisis bancarias y su manejo*. Londres: Centro de Estudios de Banca Central - Banco de Inglaterra.
- Maldonado Espinosa, M. K. (2001). Auditoria de gestión. Quito: Cámara Ecuatoriana del Libro - Núcleo de Pichincha.
- Martínez López, G. M. (2011). *Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Rentabilidad de la Compañía ITARFETI Corporation S.A.* Ambato: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría.
- Méndez, Iván Patricio. (2011). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.* Ambato: Pacific Credit Rating.
- Montalvo Claros, O. G. (2010). *Administración Financiera Básica. El Corto Plazo*. Bogotá: Univ. Mayor de San Andrés Fac. Ciencias Económicas y Financieras. Carrera de Administracion de Empresas.
- Ortega Castro, A. (2002). *Introducción a las Finanzas*. México: McGraw Hill.
- Pacific Credit Rating. (2010). Informe de Calificación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda. Guayaquil, Ecuador: Pacific Credit Rating.
- Pazmiño Real, A. (2011). *La Cartera Vencida y su Incidencia en la Rentabilidad del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato durante el período comprendido de Enero a Diciembre del 2009*. Ambato: Universidad católica del Ecuador - Sede Ambato.

- Perdomo Salguero, M. L. (2005). *Procedimientos y Técnicas de Auditoría*. Guatemala: Ediciones Contables Administrativas.
- Ramírez, V. (2010). *Auditoría Administrativa*. Lima: Impresión Digital.
- Téllez Trejo, B. R. (2004). *Auditoría: Un enfoque práctico*. México: Editorial Thomson.
- Van Dalen, D. B., & Meyer, W. J. (1944). *Estrategia de la investigación descriptiva*. México: Editorial Constellation.
- Whittington, R., & Pany, K. (2005). *Principios de Auditoría (14<sup>a</sup> ed.)*. México: MCGraw-Hill/Interamericana de México.
- Ziegler, R. E., & Kell, W. G. (2005). *Auditoría Moderna*. México, D.F.: Impresora Rodelo, S.A.
- Zurita Vásquez, M. (2008). *Diseño de un modelo de Auditoría Financiera para minimizar el Riesgo de Colocación y Recuperación de la Cartera de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio*. Ambato: Universidad Tecnológica Equinoccial, Programa de Contabilidad y Auditoría.

## LINKOGRAFÍA

- Cuellar, G. (2013). *Tripod*. Obtenido de Auditoría de Gestión: Disponible en [http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html)
- Club Ensayos. (21 de Febrero de 2013). ClubEnsayos.COM. Obtenido de Disponible en <http://clubensayos.com/Psicolog%C3%ADa/auditoria-de-gestion/555825.html>
- Diccionario Económico. (Enero de 2013). *Biblioteca de Expansión*. Obtenido de Expansión.com: Disponible en <http://www.expansion.com/diccionario-economico/ratios-de-rentabilidad.html>
- ECUAVISA. (13 de Marzo de 2013). *Cartera vencida y falta de ingresos quebraron al banco Territorial* . Obtenido de Disponible en <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/26654-cartera-vencida-y-falta-de-ingresos-quebraron-al-banco>
- Finanzas. (29 de Enero de 2009). *Definicion de Administracion Financiera* . Obtenido de [articulosfinanzas.blogspot.com](http://articulosfinanzas.blogspot.com): Disponible en <http://articulosfinanzas.blogspot.com/2009/01/definicion-de-administracion-financiera.html>
- Gerencie.com. (Enero de 2012). *¿Qué es el análisis financiero?* . Obtenido de Blog dedicado a entregar información contable, financiera, económica, tributaria, legal.: Disponible en <http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>
- López, A., & Hernandez, B. (2 de Mayo de 2011). *alopez28.blogspot.com*. Obtenido de Gestión Financiera: Disponible en <http://alopez28.blogspot.com/2011/05/la-importancia-de-la-administracion.html>
- Lozano, J. (6 de Noviembre de 2008). *janeth-investigacioniv.blogspot.com*. Obtenido de Investigación Exploratoria: Disponible en <http://janeth-investigacioniv.blogspot.com/2008/11/investigacion-exploratoria.html>
- Ramírez, L. (4 de Agosto de 2010). *senacontablidadyfinanzas.blogspot.com*. Obtenido de Análisis Financiero Básico: Disponible en

<http://senacontablidadyfinanzas.blogspot.com/2010/08/indicadores-financieros.html>

- Wikipedia. (29 de Noviembre de 2013). La Enciclopedia Libre. Obtenido de Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)
- Zurita Vásquez, M. (2008). *Diseño de un modelo de Auditoría Financiera para minimizar el Riesgo de Colocación y Recuperación de la Cartera de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio*. Ambato: Universidad Tecnológica Equinoccial, Programa de Contabilidad y Auditoría.





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**



**Encuesta aplicada al personal encargado de la recuperación de cartera.**

**Objetivo:** Establecer como los procesos de recuperación de la cartera vencida incide en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cámara de Comercio de Ambato".

**Instructivo:** Marque con una X en las respuestas que Usted considere pertinente, y en el segundo bloque conteste según la realidad de la institución.

**1. ¿El manual de crédito de la Cooperativa contiene procesos que facilitan la recuperación de la cartera vencida?**

Sí       No

**2. ¿Cómo calificaría el nivel de cumplimiento de los procesos de recuperación de cartera vencida por parte del personal de la Institución?**

Alto     Medio     Bajo

**3. ¿Se brinda capacitación dentro de la institución para el correcto cumplimiento de los procesos de recuperación de cartera vencida?**

Muy Frecuentemente     Frecuentemente     Algunas Veces     Nunca

**4. ¿Cuál es la principal causa en la que inicie el proceso de recuperación de cartera vencida?**

- El cliente tiene la capacidad de pago, pero no la intención de hacerlo
- El cliente NO tiene la capacidad de pago, pero tiene la intención de hacerlo.
- Otra

Especifique:.....  
.....

5. **¿Cuántos avisos, de mora en el pago, recibe el cliente antes de pasar a cobro mediante el departamento legal?**

- 1 avisos
- 2 avisos
- Hasta 3 avisos
- Otra

Especifique:.....  
.....

6. **¿Cuáles son las herramientas, que se utilizan dentro de la institución, para el cobro de cartera vencida?**

- Avisos en las ventanillas
- Cartas Tipo
- Correo Electrónico
- Llamadas Telefónicas
- Otra

Especifique:.....  
.....

7. **¿Cuál es la frecuencia con la que se realizan la recuperación de cartera vencida en la cooperativa?**

- Muy Frecuentemente    Frecuentemente    Algunas Veces    Nunca

8. **¿Cómo considera Ud. el nivel de la cartera vencida en la cooperativa?**

- Alta    Media    Baja

9. **¿Cree usted que la realización de los procesos de cobranza de cartera vencida afectan a la rentabilidad de la cooperativa?**

- Sí    No

10. ¿Cómo considera que son los gastos en los que incurre la cooperativa para la recuperación de la cartera vencida?

- Altos     Proporcionales al valor recuperado     Bajos

11. Ordene de mayor a menor los principales gastos en los que incurren la cooperativa para la recuperación de la cartera vencida

ÍTEM	Escala
Sueldo del Departamento de Cobranzas	
Gastos por llamadas telefónicas	
Gastos por comunicaciones escritas	
Gastos Legales	
Otro. Especifique: .....	

12. ¿Cómo se controla la eficiencia de los procesos de recuperación de cartera vencida dentro de la institución?

- Indicadores Financieros y semáforos de alerta
- Informes de Cobranzas
- Auditorias de Gestión del proceso de recuperación de la cartera vencida
- No se controla
- Otra

Especifique:.....  
 .....

13. ¿Cuáles son los principales problemas en la gestión de la recuperación de la cartera vencida?

- Políticas y Reglamentos Inadecuados
- Políticas y Reglamentos no sociabilizados
- Falta de capacitación del personal encargado
- Bajos sueldos del personal encargado
- Inexistencia de procesos de cobranza.
- Dificultad en la ejecución de los procesos de cobranza.
- Procesos de cobranza no sociabilizados.
- Inexistencia de Indicadores Financieros y semáforos de alerta

- Poco o ninguna frecuencia de realización de Auditorías de Gestión del proceso de recuperación de la cartera vencida
- Otras

Especifique:.....  
 .....

**14. ¿Considera usted que se debería reformular las políticas y procedimientos de crédito y cobranza?**

Sí     No            ¿Por qué?:

.....

**15. ¿Para realizar una eficiente labor de cobro de un crédito vencido cuales son los datos básicos que se deben conocer de un cliente?**

- Nombre y primer apellido, nombre de la referencia, saldo, vencido
- Nombre y primer apellido, saldo, valor vencido, número de operaciones, fecha de ultimo abono, tipo de cliente, numero de avisos de cobro
- Nombre y primer apellido, nombre del garante, saldo, valor vencido, número de operaciones, fecha de último abono, tipo de cliente, número de avisos, garantías.

**Muchas Gracias por su tiempo!**