



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

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

TEMA:

**“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA LIQUIDEZ
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO, MATRIZ
AMBATO.”**

AUTOR:

Raquel Adriana Abril Barrionuevo

TUTOR:

Dra. Mg. Marcela Karina Benítez Gaibor

AMBATO - ECUADOR

2014

APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR

Yo, MARCELA KARINA BENÍTEZ GAIBOR con C.I. # 180301353-9 en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación sobre el tema “**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA LIQUIDEZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO, MATRIZ AMBATO.**” desarrollado por Raquel Adriana Abril Barrionuevo egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que el Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designado por el H. Consejo Directivo.

Ambato, Octubre de 2014

Para constancia firma,

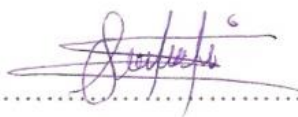

Dra. Mg. Marcela Karina Benítez Gaibor
PROFESOR TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Raquel Adriana Abril Barrionuevo, con C.I. # 180466539-4 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación con tema: **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA LIQUIDEZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO, MATRIZ AMBATO.”**, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato, Octubre de 2014

AUTORA



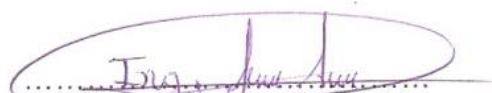
Raquel Adriana Abril Barrionuevo

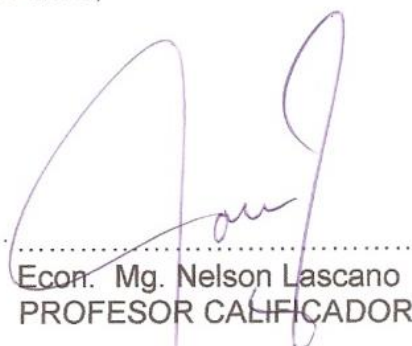
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA LIQUIDEZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO, MATRIZ AMBATO.”**, elaborado por Raquel Adriana Abril Barrionuevo Egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Octubre de 2014

Para constancia firma,


Ing. Mg. Gissela Arcos
PROFESOR CALIFICADOR


Econ. Mg. Nelson Lascano
PROFESOR CALIFICADOR


Eco. Mg. Diego Proaño
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a DIOS quien siempre ha guiado mis pasos. A mi mis PADRES, por su apoyo incondicional y sus palabras de aliento en las etapas difíciles de mi vida. A mis HERMANAS las cuales son mi ejemplo de superación y a todas las personas que compartieron conmigo esta etapa muy bonita de mi vida que fue la estudiante universitaria y que estuvieron conmigo en mis buenos y malos momentos.

Raquel Abril

AGRADECIMIENTO

A Facultad de Contabilidad y Auditoría, la cual supo proporcionarme profesores muy reconocidos que con sus conocimientos y experiencias supieron encaminarme por un buen camino en mi profesión, a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo y a quienes la integran por haberme facilitado toda la información que hoy puedo plasmar en mi trabajo y de una manera muy especial a mi profesor guía y tutora por darme las pautas necesarias para dicho desarrollo. Gracias a mi familia, y de manera especial a mis padres que estuvieron siempre conmigo y, por el apoyo incondicional que me brindaron permitiéndome terminar un peldaño más de estudios en mi vida.

Raquel Abril

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

	Pág.
Página de título o portada.....	I
Página de aprobación por el Tutor.....	II
Página de autoría de la Tesis.....	III
Página de aprobación del Tribunal de Grado.....	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
Índice general de contenidos.....	VII
Índice de Tablas y Gráficos.....	X
Resumen Ejecutivo.....	XV

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Código	Pág.
Introducción.....	1
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis Crítico.....	6
1.2.3 Prognosis.....	7
1.2.4 Formulación del Problema.....	8
1.2.5 Interrogantes.....	8
1.2.6 Delimitación del objetivo de Investigación.....	9
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos.....	11
1.4.1 Objetivo General.....	11
1.4.2 Objetivos Específicos.....	11

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos.....	12
2.2. Fundamentación filosófica.....	14
2.3. Fundamentación legal.....	15
2.4. Categorías Fundamentales.....	22
2.5. Fundamentación Teórica.....	25
2.6. Hipótesis.....	40
2.7. Señalamiento de variables.....	40

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque.....	41
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	41
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	42
3.4. Población y muestra.....	44
3.5. Operacionalización de las variables.....	45
3.6. Técnicas e Instrumentos.....	49
3.7. Recolección de información.....	49
3.8. Plan de procesamiento de información.....	50

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados.....	53
4.2 Comprobación de hipótesis.....	72

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	76
5.2 Recomendaciones.....	77

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1	Datos informativos.....	79
6.2	Antecedentes de la propuesta.....	80
6.3	Justificación.....	82
6.4	Objetivos.....	82
6.5	Análisis de factibilidad.....	83
6.6	Fundamentación.....	85
6.7	Modelo operativo.....	89
6.8	Administración.....	104
6.9	Previsión de la evaluación.....	104
	Bibliografía.....	106
	Anexos.....	110

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

a. TABLAS

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

	Pág.
Tabla 1 Matriz población.....	45
Tabla 2 Matriz operacionalización de la VI.....	47
Tabla 3 Matriz operacionalización de la VD.....	48
Tabla 4 Procedimiento de recolección de información.....	50
Tabla 5 Plan de procesamiento de la información.....	51

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Tabla 6 Respuesta en número y porcentaje a la pregunta 1	54
Tabla 7 Respuesta en número y porcentaje a la pregunta 2	55
Tabla 8 Respuesta en número y porcentaje a la pregunta 3	56
Tabla 9 Respuesta en número y porcentaje a la pregunta 4	57
Tabla 10 Respuesta en número y porcentaje a la pregunta 5	58
Tabla 11 Respuesta en número y porcentaje a la pregunta 6	59
Tabla 12 Respuesta en número y porcentaje a la pregunta 7	60
Tabla 13 Respuesta en número y porcentaje a la pregunta 8	61
Tabla 14 Respuesta en número y porcentaje a la pregunta 9	62
Tabla 15 Respuesta en número y porcentaje a la pregunta 10.....	63
Tabla 16 Respuesta en número y porcentaje a la pregunta 11.....	64
Tabla 17 Respuesta en número y porcentaje a la pregunta 12.....	65
Tabla 18 Respuesta en número y porcentaje a la pregunta 13.....	66
Tabla 19 Respuesta en número y porcentaje a la pregunta 14.....	67

Tabla 20	Respuesta en número y porcentaje a la pregunta 15.....	68
Tabla 21	Respuesta en número y porcentaje a la pregunta 16.....	69
Tabla 22	Respuesta en número y porcentaje a la pregunta 17.....	70
Tabla 23	Respuesta en número y porcentaje a la pregunta 18.....	71
Tabla 24	Calculo de la frecuencia observada.....	74
Tabla 25	Calculo de la frecuencia esperada.....	74
Tabla 26	Calculo CHI cuadrado.....	74

CAPÍTULO VI PROPUESTA

Tabla 27	Equipo técnico responsable.....	80
Tabla 28	Costo de la Auditoría.....	80
Tabla 29	FODA COAC Chibuleo.....	120
Tabla 30	Procedimientos para recuperación de cartera.....	124
Tabla 31	Objetivos para la recuperación de cartera POA.2013.....	125
Tabla 32	Calificación de créditos.....	133
Tabla 33	Provisión de cartera.....	137
Tabla 34	Puntos fuertes y débiles proceso de cobranza.....	138
Tabla 35	Mapa de Procesos COAC Chibuleo.....	139

b. GRÁFICOS

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Gráfico 1	Árbol de problemas.....	Pág. 6
-----------	-------------------------	-----------

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Gráfico 2	Red de inclusión.....	22
Gráfico 3	Constelación de ideas VI.....	23
Gráfico 4	Constelación de ideas VD.....	24

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Gráfico5 Plan de procesamiento de la información.....	51
---	----

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis de los resultados

Gráfico 6 Respuesta en porcentaje a la pregunta 1.....	54
Gráfico 7 Respuesta en porcentaje a la pregunta 2.....	55
Gráfico 8 Respuesta en porcentaje a la pregunta 3.....	56
Gráfico 9 Respuesta en porcentaje a la pregunta 4.....	57
Gráfico 10 Respuesta en porcentaje a la pregunta 5.....	58
Gráfico 11 Respuesta en porcentaje a la pregunta 6.....	59
Gráfico 12 Respuesta en porcentaje a la pregunta 7.....	60
Gráfico 13 Respuesta en porcentaje a la pregunta 8.....	61
Gráfico 14 Respuesta en porcentaje a la pregunta 9.....	62
Gráfico 15 Respuesta en porcentaje a la pregunta 10.....	63
Gráfico 16 Respuesta en porcentaje a la pregunta 11.....	64
Gráfico 17 Respuesta en porcentaje a la pregunta 12.....	65
Gráfico 18 Respuesta en porcentaje a la pregunta 13.....	66
Gráfico 19 Respuesta en porcentaje a la pregunta 14.....	67
Gráfico 20 Respuesta en porcentaje a la pregunta 15.....	68
Gráfico 21 Respuesta en porcentaje a la pregunta 16.....	69
Gráfico 22 Respuesta en porcentaje a la pregunta 17.....	70
Gráfico 23 Respuesta en porcentaje a la pregunta 18.....	71

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Gráfico24 Estructura Organizacional COAC Chibuleo.....	73
--	----

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

RESUMENEJECUTIVO

TEMA:“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA LIQUIDEZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO, MATRIZ AMBATO.”

AUTORA: Raquel Abril

TUTOR: Dra. Karina Benítez

La ejecución del presente demuestra la incidencia de la gestión administrativa y financiera en la liquidez, la ejecución del presente trabajo se basó en la recolección de información mediante encuestas; las mismas que fueron aplicadas al personal administrativo y financiero de la Cooperativa, de esta forma se realizó una evaluación previa al problema planteado, con el objeto de definir áreas críticas para luego aplicar una evaluación especial que permita dar soluciones efectivas y oportunas a la inadecuada recuperación de cartera.

Con estos resultados se determina que la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa no lleva a cabo una metodología adecuada, para el cumplimiento de políticas procesos y objetivos establecidos para el cobro de cartera, lo cual genera morosidad afectando directamente a la liquidez.

Para ello se ha planteado como propuesta la aplicación de una auditoria de gestión al procesos de cobranza, la cual nos dará como resultado final recomendaciones que permitirán una pauta para la mejora el cumplimiento de las políticas procesos y objetivos, además, un mejor desarrollo económico y social para la Cooperativa.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está estructurado en capítulos, referidos a:

Capítulo I. El Problema a investigar, el cual incluye: planteamiento, objetivos y justificación del por qué y, la importancia del estudio. Los objetivos del trabajo, sustentan la necesidad que tiene la Cooperativa de realizar una Auditoría de Gestión al proceso de cobranza.

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

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

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Resultados, se presenta a través de cuadros y gráficos estadísticos los resultados obtenidos en la guía de observación y encuestas aplicadas al personal administrativo y financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

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

Capítulo VI. La Propuesta, trata sobre la metodología del programa y las actividades a realizar para desarrollar la propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

La gestión administrativa y financiera en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contexto Macro

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son de gran importancia socioeconómica para el país, fueron creadas con el objetivo de entregar soluciones efectivas al sistema micro financiero con nuevas propuestas fundamentadas en la solidaridad y el servicio, constituye una fuerza de progreso independiente del gobierno. En nuestro país el cooperativismo de ahorro y crédito se ha convertido en el sector de mayor relevancia, agrupando a familias de bajos y medianos recursos económicos, que buscan encontrar mediante la cooperación un acceso a recursos financieros de los que de otra manera no podrían disponer.

En los últimos años las cooperativas están experimentando varios procesos de cambios adhiriéndose a nuevas leyes nacionales reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria la cual busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de este sector. Esta situación, de constantes transformaciones del ambiente de negocio hace necesario que para mantener e incrementar su participación en

mercado, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar y mejorar los procesos de su negocio.

Según el (Art. 1 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, 2011, pág. 2):

La economía popular y solidaria es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos. Esta forma de organización se basa en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Las cooperativas en el Ecuador deben reflejar, democracia, reciprocidad y solidaridad en las actividades económicas que realizan y establecer mecanismos de rendición de cuentas de los directivos hacia los socios, impulsando la participación en el control y toma de decisiones dentro de sus organizaciones, este trabajo está relacionado con la adecuada con la gestión administrativa y financiera. La mayoría de las organizaciones están buscando mecanismos para que lo anterior mencionado se cumpla no solo por estar reguladas y legal mente establecida sino más bien para poseer solvencia y liquidez factores importantes para su desarrollo.

1.2.1.2. Contexto Meso

Tungurahua es considerada como la tercera provincia a nivel nacional, después de Guayas y Pichincha, con mayor número de Cooperativas de Ahorro y Crédito, en su mayoría indígenas, que se han convertido en una alternativa de apoyo financiero para emprender o potenciar cualquier tipo de comercio, este sistema financiero ha tenido una gran acogida especialmente aquellas entidades que están administradas por indígenas, que vieron como un referente a las primeras cooperativas que nacieron a nivel nacional a raíz de la crisis bancaria que soportó Ecuador en los años

1990-2000. Las primeras cooperativas crecieron en función de dar oportunidades de desarrollo para el sector medio-bajo, donde les brindaban los ciudadanos garantías en sus créditos y por sobre todo oportunidades de crecer a través de ellos

Según (Diario El Comercio, 2012) en su artículo Tungurahua se congestiona de cooperativas de ahorro y crédito manifiesta:

En la ciudad de Ambato de 329 000 habitantes, operan 370 cooperativas de ahorro y crédito que ofertan servicios, para el consumo, la vivienda y la producción. En el año 2002 eran 16, hoy 402, entre cooperativas, corporaciones de desarrollo y cajas de crédito. Ofertan créditos a los 504 583 habitantes de Tungurahua. Eso significa que por cada 1 255 personas hay una entidad crediticia.

En nuestra provincia existen una sobrepoblación de Cooperativa de Ahorro y Crédito, según las nuevas regulaciones solo las entidades que cumplan con una adecuada gestión administrativa y financiera podrán seguir con sus actividades sin duda es un gran reto para los emprendedores tungurahueses, sabiendo que este tipo de empresas brindan apoyo a artesanos y pequeños comerciantes que aprovechan las oportunidades de créditos que les brindan, muchas sin la necesidad de una base, ni garante; todo depende del monto del préstamo. Siendo este un gran riesgo y considerando a la morosidad como uno de los grandes problemas que nacen en este tipo de negocios, la administración debe implementar mecanismos de control de crédito y recuperación de cartera, y un diagnóstico continuo, que permitan que exista solvencia y liquidez.

1.2.1.3. Contexto Micro

En la ciudad, especialmente en la avenida 12 de Noviembre, es fácil mirar que lo que antes fue un pequeño local comercial es hoy una empresa cooperativa que nace fruto de la iniciativa de 27 jóvenes no mayores de 20 años, aquellos que, no teniendo nada, juntaron sus ideas y

pensamientos en la búsqueda de un firme rumbo que aliviara sus penumbras y tormentos en difíciles momentos en que se veían rodeados las clases menos privilegiadas de nuestro país.

Su gerente general (Llambo, 2013) en su mensaje publicado en la página de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo nos asegura:

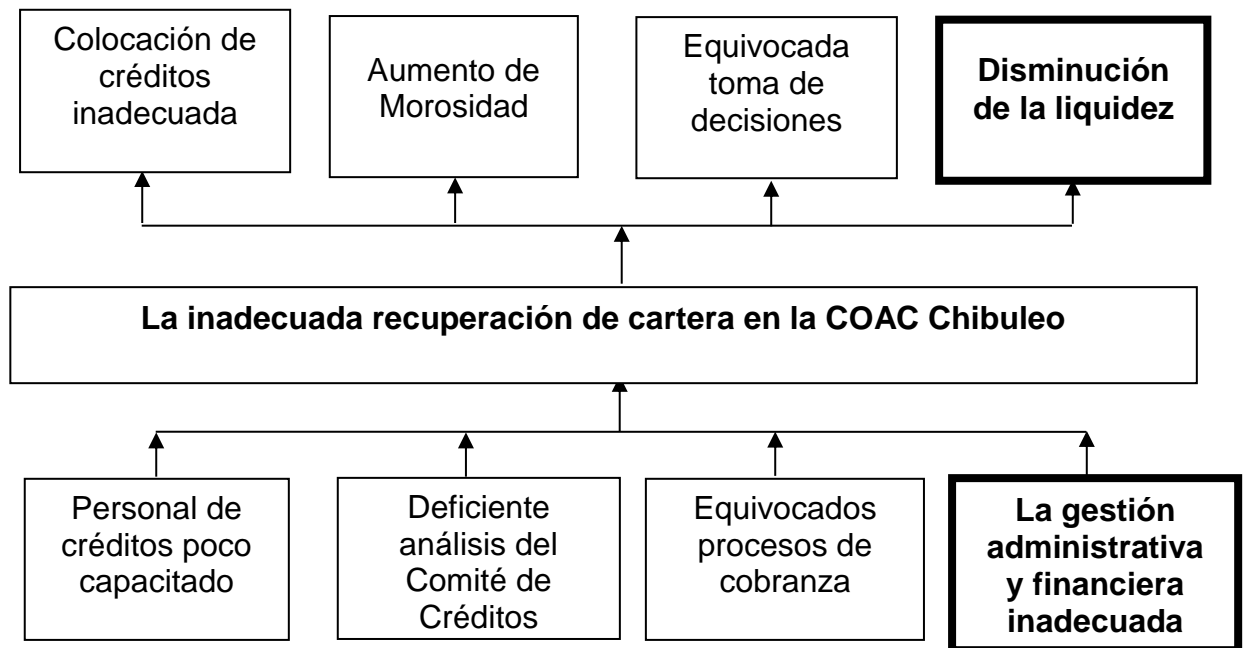
Somos parte de un ejemplo y de una historia que protagonizó un cambio de actitud y trato hacia los pueblos y comunidades indígenas de la provincia y la región. Desde sus inicios la Cooperativa Chibuleo extendió un lazo de confianza y responsabilidad a los ahorristas que más que clientes fueron un grupo de respaldo y apoyo para consolidar este sueño grande.

A pesar de su rápido crecimiento logros y aporte a la sociedad, la cooperativa no cuenta con una adecuada gestión administrativa y financiera relacionada a la recuperación de cartera, lo cual afecta directamente a la liquidez de la institución y al cumplimiento de objetivos operacionales. Es necesario el control y la evaluación permanente de estos aspectos claves del éxito organizacional logrando la satisfacción de la Gerencia y todas las personas involucradas en la actividad crediticia cumpliendo de esta manera con los parámetros sociales de desarrollo, propuestos por la Cooperativa.

1.2.2. Análisis Crítico

1.2.2.1. Árbol de Problemas

GRÁFICO 1. Árbol de problemas



Fuente: Información de la Cooperativa
Elaborado por: Raquel Abril

1.2.2.2. Relación Causa- Efecto

La inadecuada recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato se genera por que el personal de créditos no tiene la suficiente capacitación, demostrando que existe poca planificación y ejecución capacitaciones a esta área lo que da como efecto que el personal maneje de manera equivocada la colocación de créditos.

Además, no hay un adecuado análisis por parte del comité de créditos, otorgando préstamos de una forma ineficiente y poco efectiva, ya que no

se da un seguimiento adecuado a todo el proceso antes de la decidir su aprobación, dando como efecto un aumento constante y considerable de morosidad.

Otra causa es que la institución maneja equivocados procesos de cobranza con normas no tan claras para el personal, el cual no tienen definidas cuáles son las exigencias que deben cumplir en la gestión de cobro de créditos, obteniendo poca información necesaria para tomar decisiones apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas para el correcto funcionamiento del departamento de cobranza.

Siendo la causa de mayor peso para que se origine este problema la inadecuada gestión administrativa y financiera por parte de la gerencia variable que se escogió como principal debido a que se considera como un pilar fundamental para el correcto funcionar de la institución el cual al no ser cumplido recae principalmente en la disminución de liquidez, elemento financiero que se debe mantener estable para obtener el beneficio esperado.

1.2.3. Prognosis

El no contar con una adecuada gestión administrativa y financiera debido a la inadecuada recuperación de cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato afectaría en gran medida la determinación, satisfacción y cumplimiento de muchos objetivos económicos, sociales y políticos que deben ser utilizados para facilitar el control y descansan en la competencia del personal administrativo de la institución, provocando además que los recursos materiales económicos y humanos asociados directamente a esta gestión no sean aprovechados correctamente generando pérdidas irre recuperables, de manera general la institución mostraría una organización deficiente por parte de la gerencia debido a la poca atención que se ha puesto a los procesos de cobranza

de cartera sabiendo que este aspecto es muy importante para el correcto desarrollo de la actividad económica, sin un proceso adecuado no podrá obtener resultados favorable y tomar linimentos a futuro, lo cual afectará a la liquidez de la institución reflejada en la disminución de la capacidad de afrontar sus obligaciones a corto plazo, con el riesgo de un aumento constante del índice de morosidad existente.

La institución con el tiempo se vería afectada por una infinidad de problemas no solo en su crecimiento esperado, sino afectando la adecuada toma de decisiones orientadas al mejoramiento del accionar de la cooperativa. Por otro lado traerá descoordinación en el tranquilo desarrollo de sus funciones institucionales, lo que generaría la incertidumbre de sus socios y podría ocasionar una pérdida de credibilidad en la institución. De mantenerse estos problemas y no mejorar sus procesos de cobranza de cartera la cooperativa sufrirá pérdidas económicas muy significativas.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo la inadecuada gestión administrativa y financiera provocada por la inadecuada recuperación de cartera incide en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato en el año 2013

1.2.5. Interrogantes

- ¿Existen deficiencias de la gestión administrativa y financiera de la cooperativa?
- ¿Se ha evaluado la liquidez de la institución periódicamente?
- ¿Cómo una auditoría de gestión al proceso de cobranza mejoraría la liquidez de la cooperativa?

1.2.6 Delimitación del objetivo de investigación

- **Campo:** Auditoria
- **Área:** Auditoria de Gestión
- **Aspecto:** Gestión Administrativa y Financiera
- **Espacial:** El presente trabajo se realizara en Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato RUC: 1891710328001 Representante Legal: Ing. Rodrigo Llambo. Actividad económica principal: Actividad de intermediación monetaria realizada por cooperativa. Dirección principal: Cantón Ambato, Parroquia La Matriz, Av 12 de Noviembre y Mariano Eguez, Teléfono 2828489 / 2422526
- **Temporal:** Esta investigación se la realizará con la información del año 2013.
- **Población:** Personal Administrativo y Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato.

1.3. Justificación

El presente proyecto justifica su desarrollo en la importancia práctica del mismo, los resultados obtenidos serán de mucha ayuda tanto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo. Como para aquellas instituciones que se encuentren con las mismas falencias que la investigada presenta, debido a que puede ser considerada como una guía para mejorar procedimientos administrativos en cuanto a la gestión Administrativa y Financiera para de esta manera brinden servicios de calidad a sus clientes y se obtengan los beneficios esperados de los mismos.

La utilidad de la presente investigación se verá reflejada en mejorar el proceso de recuperación de cartera, que fortalecerá el cumplimiento de sus procedimientos administrativos, operativos y contables, cumpliendo los objetivos operacionales y el nivel de liquidez a fin de asegurar la continuidad del funcionamiento de la institución.

La investigación que se propone justifica su desarrollo por el impacto que ésta información representa, debido a que los beneficios económicos que se van alcanzar con el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera en los procesos de recuperación de cartera, servirán para tener una visión hacia el futuro cuyos resultados se verán reflejados en el crecimiento y fortalecimiento de la institución como consecuencia de la utilidad obtenida por el buen manejo de los recursos; dando lugar a que la organización cuente con un mejoramiento en la inversión, que tanto al gerente y demás personal les proporcionará estabilidad económica, social y emocional, reflejada en una mejor calidad de vida para todas las personas que conforman la institución.

La presente investigación que se propone se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, se cuenta con la disponibilidad de tiempo para su desarrollo, la apertura de las fuentes de información y posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación. Además, se cuenta con los recursos humanos, materiales, tecnológicos y sobre todo la plena voluntad existente del investigador para cumplir con los objetivos propuestos.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar la gestión administrativa y financiera en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato, con el fin de mejorar el proceso de recuperación de cartera.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las deficiencias de la gestión administrativa y financiera, para tomar medidas correctivas y sugerir a la gerencia.
- Indagar si se evalúa la liquidez de la Institución periódicamente a través de la utilización de herramientas financiera para la toma de decisiones.
- Proponer una auditoria de gestión al proceso de cobranza para fortalecer los controles que permitan una adecuada recuperación de cartera y verificar la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, no se ha efectuado una investigación similar a la propuesta, esta razón permite asegurar que el trabajo investigativo planteado tiene un enfoque de originalidad y sus resultados permitirán poner las bases para un futuro exitoso de la empresa.

En el ámbito internacional, en la investigación efectuada al listado de los proyectos y tesis que reposan en la Biblioteca de la Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas se puede observar que no existe específicamente un proyecto con las características del que se va a desarrollar, sin embargo se ha encontrado trabajos cuyos contenidos puede guiar en el desarrollo del proyecto planteado.

Según (Morales, 2007) en su tesis “La Administración del Riesgo de Crédito en la Cartera de Consumo de una Institución Bancaria” se concluye lo siguiente:

El Consejo de Administración y la Gerencia General por medio del Departamento de Riesgos de una Institución Bancaria, son los responsables de medir y evaluar constantemente el Riesgo de Crédito, tomando acciones preventivas y correctivas que minimicen las pérdidas que puedan afectar substancialmente la situación financiera.

Las Instituciones Bancarias que no logran controlar adecuadamente sus niveles de morosidad, consecuentemente aumentan sus costos de operación y no logran mejorar las condiciones financieras para sus clientes, obteniendo una desventaja competitiva. Ya que existe un traslado excesivo de riesgos hacia el prestamista, que se traduce en mayores tasas de interés e incremento en las restricciones del crédito.

El Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito, Resolución JM93-2005 debe ser una ayuda para la autorregulación y no sólo una norma de cumplimiento general de las Instituciones Bancarias, estableciéndose políticas, prácticas y procedimientos propios, más conservadores que el estándar.

La Adopción de un Modelo de Calificación que incluya políticas preventivas desde el otorgamiento de un Crédito de Consumo, aumenta la posibilidad de encarar el problema de la Administración del Riesgo de Crédito de una forma planificada y reduce la necesidad del trabajo correctivo.

En el ámbito nacional, en la investigación efectuada al listado de los proyectos y tesis que reposan en la Biblioteca de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Facultad de Administración de Empresas se puede observar que no existe específicamente un proyecto con las características del que se va a desarrollar, sin embargo se ha encontrado trabajos cuyos contenidos puede guiar en el desarrollo del proyecto planteado.

Según (Caiza, 2011) en su tesis “Auditoría de Gestión Aplicada al Departamento de Crédito y Cartera del Banco Nacional de Fomento - Sucursal Riobamba durante el período comprendido de enero a diciembre del Año 2010”se concluye lo siguiente:

Mediante la aplicación de los cuestionarios de control interno se evaluó la misión misma que se está cumpliendo en su totalidad, en el talento humano la carencia de incentivos ocasiona que el personal no desempeñe de manera óptima sus funciones; en el área de crédito se detectó la falta de un control físico de los expedientes.

La inexistencia de un Manual de Recuperación de Cartera ocasiona que no tengan criterios de cobranza bien fundados, lo que implica que el personal no realice adecuadamente su gestión de cobranza ocasionando acumulación en la cartera vencida.

La entidad no maneja indicadores de gestión propios debido a la inexistencia de políticas de calidad que exijan la creación y aplicación de indicadores en los procesos del departamento. Esta carencia causa que la institución no pueda conocer la eficiencia y efectividad de sus operaciones en determinado momento.

La demora en el proceso en la otorgación de créditos se produce debido a que los encargados de realizar la aprobación de los mismos no lo realizan en el tiempo reglamentado, provocando la inconformidad de los socios que buscan acceder a créditos rápidos y seguros.

En el ámbito local, en la investigación efectuada al listado de los proyectos y tesis que reposan en la Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Contabilidad y Auditoría se puede observar que no existe específicamente un proyecto con las características del que se va a desarrollar, sin embargo se ha encontrado trabajos cuyos contenidos puede guiar en el desarrollo del proyecto planteado.

Según (Arias, 2013) en su tesis “La Gestión del Riesgo de Crédito y su relación con la liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. de la Ciudad de Latacunga en el Primer Semestre del Año 2012” se concluye lo siguiente:

Existe una correlación muy débil entre el riesgo de crédito y la liquidez, como así lo determina el índice de Pearson de 0,0075 resultado que obedece a factores externos como fondeo externo de recursos líquidos para garantizar la operatividad de la institución, y los elevados índices de captaciones a través de una fuerte estrategia de marketing.

El Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. Manifiesta que la institución está comprometida con el desarrollo socioeconómico y su meta es llegar hacer la institución financiera de mayor competitividad, su servicio con más demanda es el crédito de consumo, otro de los servicios con mayor acogida son los depósitos a plazo que ratifica la confianza de sus clientes. Los índices de morosidad los considera que tienen un promedio del 8% (medio) tendiendo a la baja; manifiesta que el que el nivel de riesgo que existe en la cooperativa es moderado y los efectos del mal otorgamiento del crédito se deben a errores humanos y una política inadecuada.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista, el mismo que según (Zayas, 2009):

Entre las principales características se encuentra la orientación nomotética de la investigación, la formulación de la hipótesis, su verificación y la predicción a partir de las mismas, la sobrevaloración del experimento, el empleo de métodos cuantitativos y de técnicas estadísticas para el procesamiento de la información, así como niega o trata de eliminar el papel de la subjetividad del investigador. (párr. 27)

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Según (Ley de Economía Popular y Solidaria, Sección 1 - De las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Registro Oficial 444 de 10-may-2011)

Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de 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 presente Ley.

Art. 82.- Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Art. 83.- Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;

- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

Art. 84.- Certificado de funcionamiento.- Las cooperativas de ahorro y crédito tendrán, tanto en matriz, como en sus agencias, oficinas o sucursales, la obligación de exhibir en lugar público y visible, el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.

Art. 85.- Solvencia y prudencia financiera.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- a) Solvencia patrimonial;
- b) Prudencia Financiera;
- c) Índices de gestión financiera y administrativa;
- d) Mínimos de Liquidez;
- e) Desempeño Social; y,
- f) Transparencia.

Art. 86.- Cupo de créditos.- Las cooperativas de ahorro y crédito manejarán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente

reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad.

El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%) ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en este artículo serán resueltas por el Consejo de Administración.

No aplicarán los criterios de vinculación por administración para las Cajas Centrales.

Art. 87.- Ordenes de pago.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán emitir órdenes de pago en favor de sus socios y contra sus depósitos, que podrán hacerse efectivas en otras cooperativas similares, de acuerdo con las normas que dicte el regulador y los convenios que se suscriban para el efecto.

Igualmente podrán realizar operaciones por medios magnéticos, informáticos o similares, de conformidad con lo dispuesto en la legislación de comercio electrónico vigente y las normas que dicte el regulador.

Art. 88.- Inversiones.- Las cooperativas de ahorro y crédito, preferentemente deberán invertir en el Sector Financiero Popular y Solidario. De manera complementaria podrán invertir en el sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y, de manera excepcional, en el sistema financiero internacional, en este caso, previa la autorización y límites que determine el ente regulador.

Art. 89.- Agencias y sucursales.- Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sucursales, agencias u oficinas en el territorio nacional previa la autorización de la Superintendencia. Para la apertura de nuevas sucursales, agencias u oficinas se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales.

Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas, serán otorgados preferentemente a los socios de éstas sucursales, agencias u oficinas.

Art. 90.- Capitalización.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán resolver a través de la Asamblea General, capitalizaciones con nuevos aportes de los socios. Sin embargo, si la asamblea general resuelve capitalización que involucre la transferencia de ahorros o depósitos, requerirá de la autorización escrita del socio.

Art. 91.- Redención de certificados.- Ninguna cooperativa podrá redimir el capital social, en caso de retiro de socios, por sumas que excedan en su totalidad el cinco por ciento (5%) del capital social pagado de la cooperativa, calculado al cierre del ejercicio económico anterior.

La redención del capital, en caso de fallecimiento del socio, será total y no se computará dentro del cinco por ciento (5%) establecido en el inciso anterior; la devolución se realizará conforme a las disposiciones del Código Civil.

La compensación de certificados de aportación con deudas a la cooperativa será permitida solo en caso de retiro del socio, siempre dentro del límite del cinco por ciento (5%).

No se podrá redimir capital social si de ello resultare infracción a la normativa referente al patrimonio técnico y relación de solvencia o si la cooperativa se encontrare sujeta a regularización en los términos establecidos por la Superintendencia.

Art. 92.- Administración y calificación de riesgo.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.

Art. 93.- Prevención de lavado de activos.- Las cooperativas de ahorro y crédito implementarán mecanismos de prevención de lavado de activos conforme a las disposiciones constantes en la legislación vigente.

Los informes anuales de auditoría, deberán incluir la opinión del auditor, referente al cumplimiento de los controles para evitar el lavado de activos provenientes de actividades ilícitas.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario están obligadas a suministrar a las entidades legalmente autorizadas para la prevención del lavado de activos, la información en la forma y frecuencia que ellas determinen.

Art. 94.- Información.- Las cooperativas de ahorro y crédito pondrán a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme a las normas emitidas por la Superintendencia.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario, están obligadas a suministrar a la Superintendencia, en la forma y frecuencia que ella determine, la información para mantener al día el registro de la Central de Riesgos. La Superintendencia coordinará junto con la

Superintendencia de Bancos y Seguros la integración de la información de la central de riesgos.

Art. 95.- Sigilo y Reserva.- Los depósitos y demás captaciones de cualquier índole que se realicen en las organizaciones del sector financiero popular y solidario, determinadas por la Superintendencia, excluyendo las operaciones activas, estarán sujetos a sigilo, por lo cual las instituciones receptoras de los depósitos y captaciones, sus administradores, funcionarios y empleados, no podrán proporcionar información relativa a dichas operaciones, sino a su titular o a quien lo represente legalmente.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario con el objeto de facilitar procesos de conciliación, darán acceso al conocimiento detallado de las operaciones anteriores y sus antecedentes a la firma de auditoría externa contratada por la institución, que también quedará sometida al sigilo bancario.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario podrán dar a conocer las operaciones anteriores, en términos globales, no personalizados ni parcializados, solo para fines estadísticos o de información.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario tendrán la obligación de proporcionar a la Superintendencia la información sobre las operaciones que determinadas por ésta, por su naturaleza y monto, requieran de un informe especial. La Superintendencia proporcionará esta información a otras autoridades que por disposición legal expresa, previa determinación sobre su causa y fines, puedan requerirla, quienes también estarán sujetas al sigilo hasta que se utilice la información en los fines para los cuales se la requirió.

Art. 96.- Auditorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contar con auditoría externa anual y auditoría interna, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los auditores internos y externos deberán ser previamente calificados por la Superintendencia, desarrollarán su actividad profesional cumpliendo la Ley y su Reglamento.

Los auditores internos y externos serán responsables administrativa, civil y penalmente de los dictámenes y observaciones que emitan.

Art. 97.- Calificación.- Los vocales de los consejos, el gerente y los auditores externo e interno, para ejercer sus funciones deberán ser calificados previamente por la Superintendencia, conforme a las disposiciones contenidas en la presente Ley y en su Reglamento.

Art. 98.- Revocatoria de calificación.- La Superintendencia podrá revocar, en cualquier momento, la calificación de los vocales de los consejos, del gerente o de los auditores, cuando hayan incurrido en el incumplimiento de los requisitos que sustentaron su calificación.

Art. 99.- Intervención.- Sin perjuicio de las causales de intervención establecidas en el artículo 68 de esta Ley, cuando una cooperativa de ahorro y crédito por cualquier causa no cumpliera con la ley o regulaciones en particular las referidas a las normas de solvencia y prudencia financiera o cuando se presuma la existencia de prácticas ilegales de tal magnitud que pongan en grave peligro los recursos del público o incumpliere los programas de vigilancia preventiva o de regularización establecidos por la Superintendencia, este órgano de control podrá ordenar su intervención, disponiendo todas aquellas medidas de carácter preventivo y correctivo que sean necesarias e impondrá las sanciones pertinentes, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que hubiere lugar.

Art. 100.- Falta de subsanación.- La Superintendencia dispondrá la disolución y liquidación de una cooperativa si luego de la intervención no se han subsanado las causas que la motivaron.

Art. 101.- Segmentación.- Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares, de acuerdo con criterios tales como:

- a) Participación en el Sector;
- b) Volumen de operaciones que desarrollen;
- c) Número de socios;
- d) Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional;
- e) Monto de activos;
- f) Patrimonio; y,
- g) Productos y servicios financieros.

Según el (Capítulo VI Contabilidad y Estados Financieros Art. 19,20,21 de la ley de Régimen Tributario Interno , Codificación No. 2004-026)

Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.-(Reformado por el Art. 79 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan

en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares. Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Nota: Por medio de la fe de erratas publicada en el Registro Oficial 478, 9-XII-2004, se modificó el texto de este artículo, previo a su reforma.

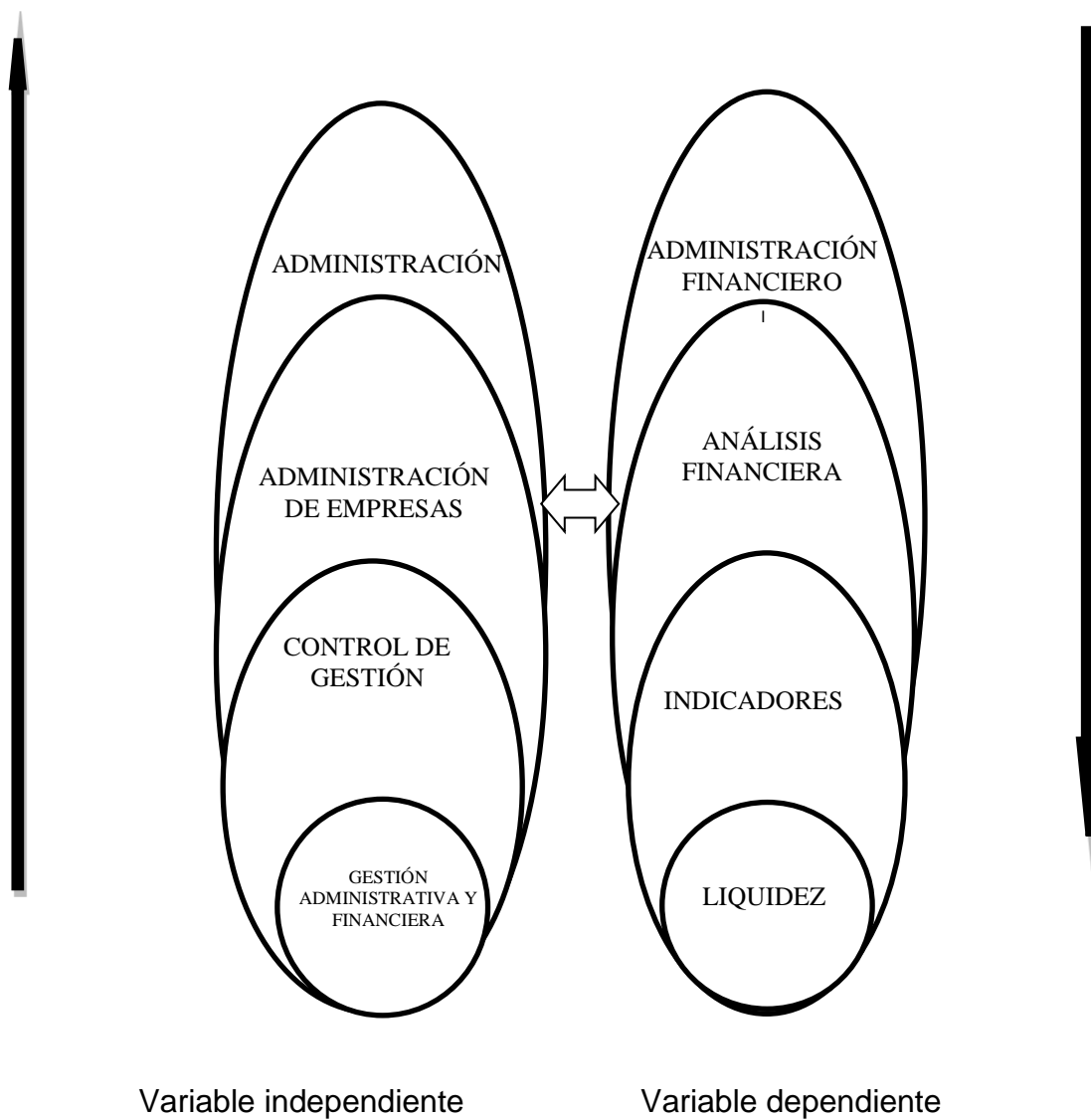
Art. 20.- Principios generales.- (Reformado por el Art. 80 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

Art. 21.- Estados financieros.- Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Superordinación conceptual

GRÁFICO 2. Red de Inclusión



Fuente: El Autor
Elaborado por: Raquel Abril

2.4.2. Subordinación conceptual (Variable Independiente)

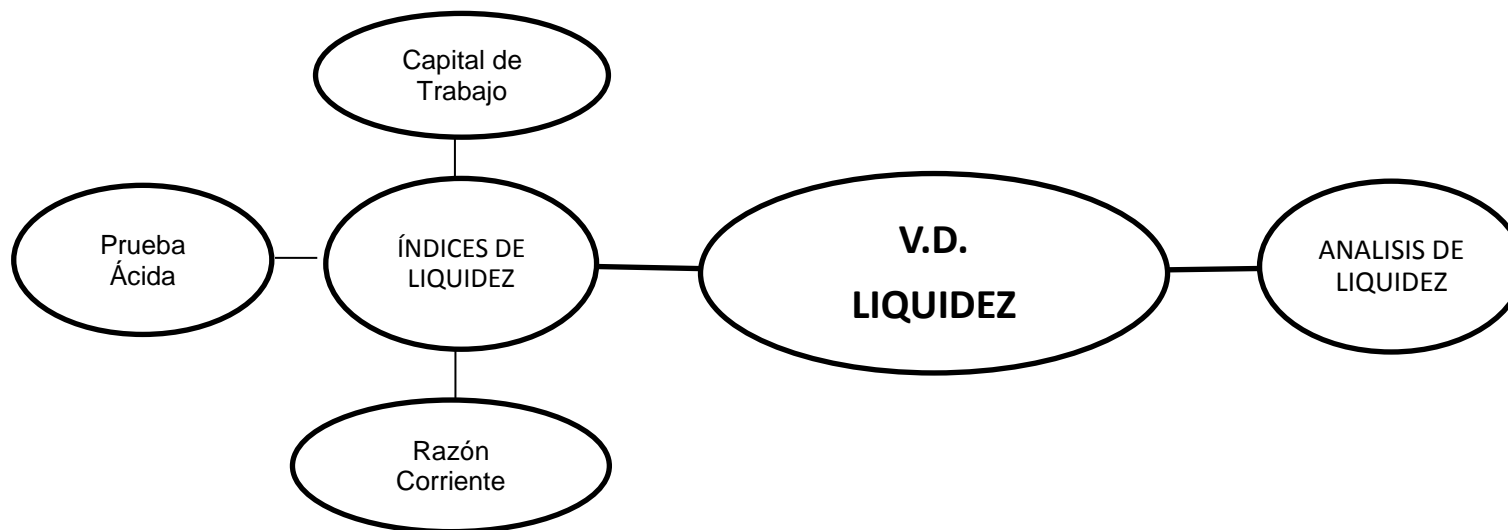
GRÁFICO 3. Constelación de ideas VI



Fuente: El Autor
Elaborado por: Raquel Abril

2.4.3. Subordinación conceptual (Variable Dependiente)

GRÁFICO 4. Constelación de ideas VD



Fuente: El Autor
Elaborado por: Raquel Abril

2.5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.5.1 Variable Independiente (Gestión Administrativa y Financiera)

ADMINISTRACIÓN

La administración es una ciencia universal, se la encuentra en todos los tiempos y lugares. No existe, ni existió, una organismo social que no lleve implícito un concepto administrativo, sea en forma expresa o tácita. Todas agrupaciones de individuos que desea conseguir un propósito necesita de la administración para lograrlo.

Según (Muncil, 2010) “La administración es una actividad indispensable en cualquier organización de hecho es la manera más efectiva para alcanzar la efectividad para garantizar su competitividad. Existen varios conceptos de administración, coloquialmente se dice que administración es hacer algo a través de otros” (pág. 23)

En conclusión la administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución, y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Según (Hernández & Rodríguez, 2008, pág. 7)

La empresa es una organización social que más requiere de la utilización de conocimientos administrativos. La mayoría de los conocimientos administrativos que utilizan las organizaciones sociales se desarrollan para fines empresariales sin embargo no son exclusivos de ellas. Algunas técnicas administrativas de la empresa provienen de otras organizaciones sociales como: las iglesias, el ejército y el Estado.

La administración de empresas es una actividad destinada a organizar los recursos humanos y materiales, en dirigidas a la consecución de sus objetivos. Para ello es necesario la elaboración y cumplimiento de un plan

estratégico en miras a la misión o fin a largo plazo que la organización se propone. Para planificar se deben tomar en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización, y su relación con otras empresas, en cuanto a su posicionamiento, combinar además otros aspectos como una investigación del mercado.

CONTROL DE GESTIÓN

Para (Pérez & Veiga, 2013) El control de gestión “no solo ha de permitir valorar el comportamiento de las actividades y las actuaciones de sus respectivos gestores, sino que además constituye un instrumento para modelar los procesos de coordinación y participación”. (pág. 15)

El control de gestión es un sistema importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones organizacionales. Sirve además para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y es un instrumento para evaluarla, centra su atención por igual en la coordinación como lo menciona el autor.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

La Gestión Administrativa y Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad. Además, de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la Empresa.

Según (Gitman, 2003, pág. 3) La Gestión Administrativa y Financiera:

Se refiere a los deberes del administrador financiero en la empresa. Los administradores financieros administran activamente los asuntos

financieros de todo tipo de empresas financieras y no financieras, privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas. Desempeña una gran variedad de tareas financieras como planeación, extensión de créditos a los clientes, evaluación de grandes gastos presupuestos y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la empresa.

Según (Riedi, Ibáñez, & Martino, 2009, pág. 5) la gestión administrativa:

Abarca todo lo relacionado con el proceso mediante el cual se realizan y se finalizan actividades eficientemente con y a través de otras personas, éste proceso representa las funciones primarias con las que los administradores están comprometidos y cuyas funciones principales son tradicionalmente clasificadas en: planificación, organización, dirección y control.

Para (Riedi, Ibáñez, & Martino, 2009, pág. 6) la gestión financiera:

Trata lo concerniente a implementar políticas y acciones tendientes a lograr la eficiente administración de los recursos económicos asignados o generados por parte de la organización, y la perfección de la forma en que la empresa produce y vende conforme las necesidades del mercado, garantizando el equilibrio y la estabilidad económica de la organización.

También (Córdoba, 2012) define a la gestión financiera como "la manera como el gerente financiero debe visualizar los aspectos de la dirección general y la combinación de factores como la competencia, la inflación y los avances de la tecnología que suelen exigir un capital abundante".

Es por ello que, el objeto de la Gerencia Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Recursos Humanos

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

Según (Reyes , 1995) "El éxito de toda función social, en particular de las que se realizan en una empresa, depende de dos elementos distintos: las

personas que son las que llevan a cabo y las dirigen, y las cosas o bienes que se valen para realizarlas” (pág. 36)

Por lo tanto La administración de recursos, consiste en el manejo eficiente y eficaz de los elementos antes mencionados, los cuales pueden ser tanto tangibles como intangibles. El objetivo de esta administración es la satisfacción de los intereses, algunos de los recursos aptos a ser administrados son las personas, el dinero, la tecnología y hasta el tiempo, si asignamos funciones de forma correcta a cada uno de estos recursos ayudará a que la gestión de un conjunto sea más eficiente y eficaz.

Eficacia

Según (Chiavenato, 2007) la eficiencia de una organización “Se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona”. (pág. 24)

Según el autor la eficacia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc. limitados y en muchos casos.

Eficiencia

Para (Chiavenato, 2007) “La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados a fin de lograr la utilización óptima de recursos disponibles” (pág. 24)

Además podemos mencionar que la eficiencia se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo.

ELABORACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE PLANES

Plan Operativo

Según (Bateman, 2009) “El plan operativo identifica los procesos y procedimientos específicos requiere de los niveles más bajos de organización. Los gerentes por lo general, se enfocan en tareas rutinarias como las corridas de producción, las entregas programadas y los requerimientos de recursos humanos” (pág. 138)

Por lo antes mencionado por el autor el Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

Plan Estratégico

Según (Bateman, 2009, pág. 137) El Plan Estratégico:

Involucra la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una orientación extrema muy fuerte y cubre grandes proporciones de la organización. Los ejecutivos experimentados son los responsables del desarrollo y la ejecución de planes estratégicos, a pesar de que, por lo general, no formulan ni implementan el plan completo de forma personal.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo,

según la amplitud y magnitud de la empresa, es fundamental la aplicación conocimiento y ejecución de los planes de forma correcta definiendo los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental.

Plan de Inversión

Para (Medina & Correa , 2009) “El plan de inversión consiste en presentar una relación detallada de los diversos elementos que son necesarios para la puesta en marcha de un proyecto y para su adecuado funcionamiento, registra también su valoración económica.” (pág. 112).

Un plan de inversión es una necesidad, porque define ingresos con precisión, identifica metas, ayuda a asignar los recursos de forma apropiada, manejar complicaciones imprevistas y ayuda a tomar buenas decisiones para el negocio. Un plan de inversión exhaustivo y bien elaborado es de una gran importancia y depende mucho de la administración de sus operaciones y finanza el logro de metas y objetivos.

ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMES

Informes Financieros

Un Informe Financiero para (Hernández & Rodríguez, 2008)

Es el conjunto de instrumentos contables de medición financiera (balance general, estado de resultados, origen y aplicación de los recursos etc.) que muestran la síntesis o resumen de las transacciones económicas de una entidad a una fecha o periodo establecido (anual, semestral, mensual. etc.) de acuerdo a los diferentes objetivos de análisis y requerimientos legales.

Balance General.- es el EF que presenta la situación de una entidad según sus registros contables en un momento determinado.

Estado de Resultados.- es el EF que muestra los ingresos, costos y gastos, así como la utilidad o pérdida neta, resultados de una entidad durante un periodo determinado.

Por lo tanto, los Informes financieros son el conjunto de informes preparados bajo la responsabilidad de los administradores del negocio, con el fin de darles a conocer a los usuarios la situación financiera y los resultados operacionales de la empresa en un período determinado. Se encontrará todas las referencias necesarias para conocer la situación de la empresa.

Informes de Gestión

Según (Alcala, 2005) es importante:

Dentro de una entidad económica que se tenga información precisa de lo que es la empresa con la finalidad de poder mostrar a la sociedad, en sus diversas áreas, que está, como está operando, y todo lo relevante que pueda servir para decidir en torno a ella, además que no solo es utilizada dicha información para el exterior, sino también internamente, ya que en base a esta información proporcionada, los accionistas tendrán una amplia visión de cómo está trabajando su capital, los rendimientos que se están obteniendo y en base a esto tomar decisiones bien fundamentadas.(párr. 1)

Por lo tanto, los informes de gestión se presentan una síntesis de las actividades desarrolladas en el marco de los diferentes planes, programas y proyectos y se consolida la información sobre los avances en cada uno de los de ellos. Así mismo, los informes son herramientas que hacen públicos los principales logros obtenidos por empresa durante el año, convirtiéndose en instrumento importante para la toma de decisiones.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Para (Muncil, 2010) “El Proceso Administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.” (pág. 26)

Es decir, el proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad, una metodología que permite al administrador, manejar eficazmente una empresa, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas empezando por la planeación seguido organización ejecución y para finalizar el control.

Planeación

Según (Hernández & Rodríguez, 2008, pág. 134) nos dice

En forma general, planeación es una proyección impresa de la acción, toma en cuenta información del pasado de la empresa, y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigir y medir su desempeño total y el sus miembros, a través de controles que comparan lo planeado con lo realizado.

Planear implica que los administradores piensen con anticipación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en supuestos, es el primer paso del proceso administrativo donde se determina los resultados que se pretende alcanzar, así como los planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa.

Organización

Según (Hernández & Rodríguez, 2008) Organización es “la acción administrativa – técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos, jerarquía conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos. Así como las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas” (pág. 134)

Es decir, que organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que pueda lograr los objetivos de la organización de manera eficiente. Los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, además garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar estas tareas.

Ejecución

Según (Ayala, 2006) nos dice que:

La ejecución comprende la mística de la subordinación y no de sometimiento. Los subordinados son debidamente orientados y el superior tiene una continua responsabilidad para hacerles conocer sus diferencias y orientarles para el mejor desenvolvimiento y cumplimiento de sus tareas, a la vez para motivarlo a trabajar con celo y confianza. Para esto el superior hará uso de sus métodos específicos, con la tónica de liderazgo. (párr. 17)

En conclusión, la ejecución es la etapa en la que se debe tomar medidas o iniciativas que impulsen y pongan en movimiento las acciones pertinentes para que los miembros del grupo lleven a cabo las tareas en forma concreta y dirigir para que se haga lo que se pautó según lo planificado. Las tareas de dirigir no se reducen a dar órdenes sino a la motivación de la propia creatividad de los actores del plan son parte integrante e indivisible del proceso administrativo.

Control

Según (Robbins & Coulter, 2000) “El control puede definirse como el proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurar de que se realice de acuerdo a lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas.” (pág. 554)

Por lo tanto, el control es una etapa muy importante en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Resumiendo el control evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

PRESUPUESTOS

Según (Goxens & Goxens, 2008) “El presupuesto es la definición de los objetivos y la valoración de los medios necesarios para alcanzar previsiones”. (pág.545)

Podemos tomar al presupuesto como el cálculo aproximado de los ingresos y gastos que se obtendrán tras la realización de la actividad. Además, podemos decir que es una meta para la empresa que ha de cumplir para la consecución de sus objetivos y marcar las prioridades, se basan en proyectos concretos, por ellos, cuanto más grande sea la empresa, más difícil será crear una visión general de todos los acontecimientos económicos que tendrán lugar a lo largo del periodo.

Control de Presupuestos

Según (Pere, 2000, pág. 15) es necesario:

Para llevar a cabo su actividad los directivos necesitan instrumentos que le faciliten la tarea. Planificar la actividad futura, obtener información sobre la actividad realizada, establecer vías de comunicación con directivos y subordinados, etc. Son algunos de los trabajos de los directivos que se facilitan enormemente mediante un sistema de Control presupuestario. De hecho el Control presupuestario es la herramienta cualitativa de gestión más utilizada.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en obtener la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento. Además es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las

actividades futuras. En consecuencia el control presupuestario va mucho más allá de una localización de una variación. Es decir, todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control y toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a una falla en la programación, en la ejecución o a ambas.

2.5.2 Variable Dependiente (Liquidez)

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Para (Gallagher & Andrew, 2001, pág. 3) “La administración financiera esencialmente es:

Una combinación de contabilidad y economía. En primer lugar los gerentes financieros utilizan información contable balances generales, estados de resultados etc. Con el fin de analizar, planear y distribuir los recursos financieros. En segunda instancia, ellos emplean los principios económicos como guía para la toma de decisiones financieras que favorezcan los intereses de la organización.

La administración financiera es muy importante en toda organización, se encarga de aspectos específicos como la inversión, el financiamiento y las decisiones sobre las utilidades de una empresa basada en la rentabilidad y la liquidez, es decir hacer que la inversión sea recuperada de manera efectiva y esta refleje activos líquidos, indispensables en cualquier organización

ANÁLISIS FINANCIERO

Para el autor (Zapata Sánchez, 2008, pág. 446) El Análisis Financiero es:

Un conjunto ordenado de acciones, generalmente aceptadas, que se hace mediante la lectura crítica, el análisis objetivo y la interpretación coherente de los datos que constan en los estados financieros y otros elementos complementarios como los presupuestos que permiten obtener indicadores que debidamente interpretados ayudarían a describir la situación económica y financiera presente y futura de la

empresa, con lo que facilita la toma de decisiones para corregir falencias actuales y prevenir acontecimientos que pudieran afectar los intereses o estabilidad de la empresa.

Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico actual de la empresa, y sin ello no se podrá señalar una guía 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.

INDICADORES

Según (Hernández J. L., 2005) asegura que:

Los indicadores financieros agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así, se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles. (párr. 6)

Por lo tanto, los indicadores financieros son resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General o del Estado de Resultados. 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 o con los de empresas similares y a su vez el analista se preocupa por conocer resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa.

LIQUIDEZ

Según (Wild , Subramanyam, & Halsey, 2007, pág. 500) nos dice que:

La liquidez es la capacidad de convertir activos en efectivo, o de obtener efectivo para cumplir obligaciones a corto plazo. De manera convencional el corto plazo se considera como un periodo de hasta un año, aunque se identifica como el periodo normal de operaciones de una compañía.

Para (Córdoba, 2012, pág. 17) la liquidez de una empresa:

Se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, conforme estas se vencen. Se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa es decir, a la facilidad con la cual se le puede cumplir a quien se le adeuda.

Según (Escribano & Jiménez , 2011) liquidez es la “disposición inmediata de fondos financieros y monetarios con el fin de afrontar las obligaciones contraídas. Desde el punto de vista financiero, será la propiedad que poseen los productos para transformarse en efectivo” (Pág. 29).

Para (Pampillón & Cuesta) la liquidez de una Institución Financiera es “la facilidad y certidumbre de su rápida conversión en dinero sin sufrir pérdidas, es decir, la posibilidad de recuperar, en cualquier momento y de manera inmediata, su valor en el mercado”.(Pág. 23).

La liquidez es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Se define como la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero en efectivo. Es la proximidad de un activo a su conversión en dinero.

ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

Según(Wild , Subramanyam, & Halsey, 2007) “El análisis de liquidez está dirigido a la actividad de operación de las empresas, la capacidad de generar utilidades a partir de ventas de los productos y servicios y la necesidad de medir el capital de trabajo.” (pág. 499)

Para medir la liquidez de una empresa se utiliza el ratio o razón de liquidez. La cual mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Del análisis de estas razones se puede conocer la solvencia de efectivo de la empresa y su capacidad de permanecer solvente en caso de acontecimientos adversos.

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Para (Ortiz, 2008) los indicadores de liquidez “surgen de la necesidad de la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Sirven para establecer la dificultad que presenta una organización para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivos su activos corrientes” (pág. 216)

La liquidez puede tener diferentes niveles en función de las posibilidades y volumen de la organización para convertir los activos en dinero en cualquiera de sus formas ya sea caja, bancos o títulos exigibles a corto plazo.

Razón Corriente

Según (Zapata Sánchez, 2008) “Está dada por la relación entre activo corriente y pasivo corriente” (pág. 452)

$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
--

Su resultado indica la cantidad de activos que en corto plazo serán dinero, con los cuales la empresa cubrirá sus deudas corrientes.

Prueba Ácida

Según (Zapata Sánchez, 2008) “Está dada por la relación entre activo corriente disponible más las inversiones inmediatas (91 días o menos) y el pasivo corriente: es conocida como la prueba de fuego, por la rigidez de su cálculo” (pág. 450)

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo corriente disponible} + \text{Inversiones inmediatas}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Representa la cantidad de dinero con la que cuenta la empresa en ese instante para cubrir en forma inmediata sus pasivos a corto plazo.

Capital de trabajo

Según (Zapata Sánchez, 2008) “Está dado por la diferencia entre activo corriente y pasivo corriente” (pág. 450)

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Indica la cantidad de recursos monetarios con los que la empresa cuenta para el desarrollo de sus actividades operativas.

2.6 HIPÓTESIS

“La gestión administrativa y financiera incide en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato”.

2.7 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente: Gestión Administrativa y Financiera

Variable Dependiente: Liquidez

Unidades de Observación: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo,
Matriz Ambato

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

La presente investigación será cuali-cuantitativo, ya que se efectuará una relación del problema y de los objetivos en estudio, parte también de la realidad que se presenta en la institución de esta manera este enfoque ha sido estructurado de una manera estadística en el análisis de la información el cual narra los hechos de la problemática además porque se propondrá una auditoria de gestión al proceso de cobranza para fortalecer los controles que permitan una adecuada recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato., esto se refiere conjuntamente a elevar de esta manera los niveles de liquidez de la institución

Según (Bernal , 2010, pág. 60)asegura que:

La investigación cualitativa busca entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. En su forma general la investigación cuantitativa parte de cuerpos técnicos aceptados por la comunidad científica en tanto que la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad con base en la información obtenida de la población o personas estudiadas.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará las siguientes modalidades:

3.2.1. Investigación de campo

Según (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004) “Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el

investigador toma contacto en forma directa investigador con la realidad, para obtener información de acuerdo con todos los objetivos del proyecto.” (pág. 95)

Se utilizará la investigación de campo con el propósito de verificar la hipótesis de trabajo, empleando los instrumentos de observación y técnicas de investigación como son: encuestas, entrevistas, cuestionarios y fichas de observación en la institución y a los empleados quienes son los involucrados y beneficiarios de la actividad.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

Para (Hernandez, 1994, pág. 86) La Investigación bibliográfica-documental:

Consiste en analizar la información escrita sobre un determinado problema, con el propósito de conocer las atribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema de estudio, leyendo documentos tales como libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado documentales, boletines, periódicos, publicaciones, suplementos, etc.

La investigación bibliográfica se obtuvo mediante la información de libros, revistas, artículos, tesis de grado, en Internet que ayudará a obtener mayor información acerca del problema de nuestra investigación.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del presente proyecto de investigación se utilizarán los siguientes tipos de investigación:

3.3.1. Investigación exploratoria

Según (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004) “ La Investigación Exploratoria conduce a la formulación de leyes, estudio altamente estructurado,

responde al por qué? (causalidad). Los objetivos son comprobar experimentalmente una hipótesis, descubrir las causas de un fenómeno, determinar los factores determinantes de ciertos comportamientos.” (pág. 97)

La investigación que se realizará en la empresa se basará en la investigación exploratoria ya que nos permitirá ubicarnos en el problema y a formular la hipótesis de trabajo, a la vez estaremos en contacto y realizaremos visitas a la institución, dialogaremos con los empleados para que de esta manera nos permitan familiarizarnos con la realidad.

3.3.2. Investigación descriptiva

Según (Bernal , 2010, pág. 112) nos dice que:

La investigación Descriptiva es uno de los tipos o procesos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, pregrado y muchas maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivos. En tales estudios se muestra, narra y reseñan o identifican los hechos, situaciones, rasgos o características de un objeto de estudio o se diseñan productos, modelos prototipos, guías, etc. Pero no se dan explicaciones o razones del porqué de las situaciones, hechos, fenómenos, etc.

Se utilizará la investigación descriptiva, mediante la recolección de los datos o a través de la entrevista al gerente de la institución y al personal administrativo y operativo, de esta manera ellos nos permitirán tener un mejor entendimiento del problema motivo de estudio.

3.3.3. Investigación asociación de variables

Para (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, pág. 97) La asociación de variables:

Permite predicciones estructuradas, análisis correlacional y la medición de relaciones entre los mismos sujetos de un contexto determinado.

Sus objetivos son evaluar las variaciones de comportamiento de variables en funciones de variables de otra variable, medir el grado de relación entre variables, en los mismos sujetos, determinar tendencias.

Para la presente investigación se aplicará el estudio de la investigación correlacional ya que nos enseña a medir la incidencia en la variable independiente en el desempeño de la actividad de créditos de la Institución.

3.3.4. Investigación explicativa

Según (Bernal , 2010, pág. 115) afirma que:

La investigación explicativa o causal es para muchos expertos el ideal el ideal y nivel culmen de la investigación no experimental, el modelos de investigación “no experimental” por antonomasia. La investigación explicativa tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos.

Este tipo de investigación nos será de gran utilidad para encontrar explicación del comportamiento de las variables y también para verificar hipótesis causales de nuestro problema

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Según (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004)“La población o universo es la totalidad de elementos a investigar”

La población de la presente investigación va dirigida a los empleados de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato

TABLA 1. Matriz población de la Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz
Ambato

POBLACIÓN	Nº
ADMINISTRATIVOS	3
MANDOS MEDIOS	15
OPERATIVOS FINANCIEROS	27
TOTAL	45

Fuente: COAC Chibuleo
Elaborador por: Raquel Abril

3.3.2. Muestra

Según (Tamayo, 1997) “La muestra es el conjunto de operaciones que se realiza para estudiar la distribución de determinados caracteres en la distribución de la población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población observada” (pág.115)

En nuestro caso la población será tomada en su totalidad para la muestra, debido a que su número lo supera la cantidad para realizar el cálculo.

Hernández citado en (Castro, 2003) expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (pág. 69).

La muestra que se trabajará en la recolección de la información está representada por 45 personas.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Según (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, pág. 108) “Operacionalización de hipótesis:

Es un procedimiento por el cual se pasa del plano abstracto de la investigación a un plano concreto, traduciendo cada variable de la hipótesis a manifestaciones directamente observables y medibles, en el contexto en que se ubica el objeto de estudio, de manera que oriente la recolección de información.

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente: Gestión Administrativa y Financiera

TABLA 2: Matriz Operacionalización de la Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTO
<p>GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</p> <p><i>La Gestión Administrativa es un conjunto de acciones orientadas al cumplimiento de objetivos de la Institución a través de las fases proceso administrativo.</i></p> <p><i>La Gestión Financiera son todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero.</i></p>	<p>Gestión Administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso Administrativo - Misión - Visión - Valores Organizacionales - Objetivos Estratégicos 	<p>¿Las actividades que Ud. realiza en la Cooperativa se efectúan previo una planificación?</p> <p>¿Al momento de ejecutar las actividades cree Ud. que existe suficiente motivación comunicación y supervisión?</p> <p>¿Conoce Ud. la Misión, Visión y valores organizacionales de la Cooperativa?</p> <p>¿Conoce Ud. Los objetivos estratégicos que aplica la Cooperativa?</p> <p>¿Existen evaluaciones periódicas sobre la Gestión Administrativa?</p>	<p>Encuesta al personal administrativo y financiero de la Cooperativa</p>	<p>Cuestionario</p>
	<p>Gestión Financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad de Captaciones - Unidad de Créditos/Colocaciones - Cobranza 	<p>¿Se monitorea el cumplimiento del presupuesto de captaciones, colocaciones y cobranza por oficina y producto?</p> <p>¿Se realiza el seguimiento diario a los reportes de captaciones, colocaciones y cobranza por producto y oficina?</p> <p>¿Se aplican incentivos salariales al personal del área de captaciones, colocaciones y cobranza?</p> <p>¿Se realizan evaluaciones al personal sobre conocimiento y aplicación del Manual y Reglamento de Crédito?</p> <p>¿Existen evaluaciones periódicas sobre la Gestión Financiera?</p>		

Fuente: El Autor
Elaborador por: Raquel Abril

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente: Liquidez

TABLA 3. Matriz de Operacionalización de la Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTO
<p>LIQUIDEZ</p> <p>Es la capacidad de una empresa de cumplir con sus obligaciones de pago en términos de procesar los suficientes activos líquidos. La liquidez es importante al momento de realizar un análisis financiero.</p>	<p>Manejo de recursos financieras</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Captaciones - Créditos - Cartera - Retiros - Interés por Créditos 	<p>¿Se controla la ejecución y el desarrollo de nuevos productos de captación que incrementen la liquidez?</p> <p>¿Se informa a las oficinas la disponibilidad de recursos para concesión de crédito a través de los anexos de liquidez?</p> <p>¿Se aplica un plan de cobranza de acuerdo al manual y a la calificación de la cartera?</p> <p>¿Se realizan campañas de cobranza para disminuir la cartera en mora?</p> <p>¿Cree Ud. que la cooperativa administra eficazmente su efectivo para que pueda satisfacer la demanda de retiros?</p> <p>¿La tasa de interés que maneja la cooperativa en otorgación de créditos contribuye a la generación de activos líquidos?</p>	<p>Encuesta al personal administrativo y financiero de la Cooperativa</p>	<p>Cuestionario</p>
	<p>Análisis financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Información - Indicadores 	<p>¿Se consolida y cuadra la información de balances de las oficinas para realizar un análisis financiero en forma mensual y diaria?</p> <p>¿Las diferentes áreas y oficinas proporcionan anexos y otros para ayudar a la determinar de indicadores financieros necesarios y su análisis?</p> <p>¿Conoce Ud. si la liquidez de la cooperativa se evalúa periódicamente?</p>		

Fuente: El Autor

Elaborador por: Raquel Abril

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La recolección de la información se lo hará a través de las siguientes técnicas:

En la presente investigación se recolectó la información mediante la aplicación de la técnica de la encuesta y su instrumento que es el cuestionario.

Por lo tanto la encuesta es una técnica o una manera de obtener información de la realidad, basada en preguntar o interrogar a una muestra de personas, apoyados en el cuestionario.

Se estructurará una ficha de observación que permita recolectar información clara dependiendo de cada variable.

3.7. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004) “la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.” (pág. 114)

3.7.1. Plan para la recolección de información

Según (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004) “El plan de recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido” (pág. 114).

Para concretar la descripción del plan de recolección conviene contestar las siguientes preguntas:

TABLA 4. Procedimiento de recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Analizar la gestión administrativa y financiera y la liquidez de la Institución, con el fin de mejorar el proceso de recuperación de cartera
¿De qué persona u objeto?	Personal de la Cooperativa
¿Sobre qué aspecto?	INDICADORES V.I. <ul style="list-style-type: none"> - Proceso Administrativo - Misión - Visión - Valores Organizacionales - Objetivos Estratégicos - Unidad de Captaciones - Unidad de Créditos/Colocaciones - Cobranza - Captaciones - Créditos - Cartera - Retiros - Interés por Créditos - Información - Indicadores
¿Quién? ¿Quiénes?	Abril Raquel
¿A quiénes?	Personal Administrativo y Financiero
¿Cuándo?	Año 2013
¿Dónde?	Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato
¿Cuántas veces?	Una
¿Cómo?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario

Fuente: Investigación de campo
Elaborador por: Raquel Abril

3.8. PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

El procesamiento de la información del presente trabajo de investigación se utilizará las siguientes técnicas estadísticas:

1. Recopilación mediante encuestas a los diferentes empleados, obreros y clientes de la empresa mediante una entrevista y fichas de observación.
2. Procesamiento de la información con los datos obtenidos mediante encuestas y Ficha de observación.

Con la finalidad de analizar los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a Directivos, Mandos Medios, Operativos de la Institución, se representará a través de cuadros estadísticos y gráficos de barras y sus interpretaciones respectivas, como se los muestra a continuación:

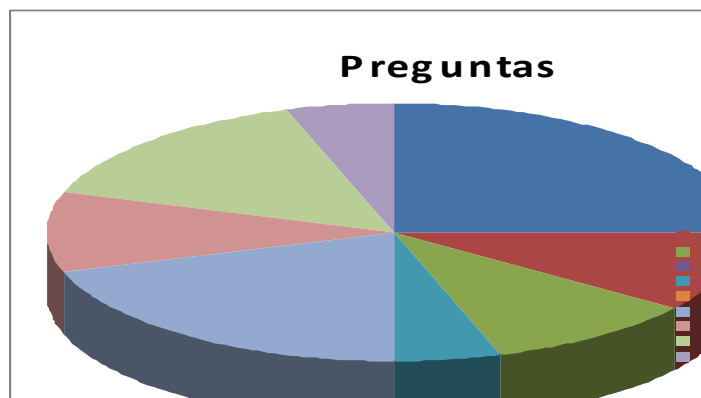
TABLA 5. Plan de procesamiento de información

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a)		
b)		
c)		
TOTAL		

Fuente: Resultado de las encuestas realizadas

Elaborador: El Autor

GRÁFICO 5. Plan de procesamiento de información



Fuente: Resultado de las encuestas realizadas

Elaborador: El Autor

El estadígrafo que se utilizará dentro de la investigación descriptiva será en porcentaje, y para la investigación explicativa se utilizará cuadrado estadístico destacando tendencias y relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la presente investigación de acuerdo a la muestra determinada en el capítulo anterior, se aplicó un número de 45 encuestas al personal administrativo y financiero.

A continuación serán analizados e interpretados cada uno de los resultados arrojados de los formatos de las encuestas formuladas al personal administrativo y financiero, de acuerdo a la tabulación de dichos resultados, para así obtener información de la Gestión de Administrativa y Financiera en la liquidez de la Cooperativa e implementar posibles acciones de mejora.

4.1.1 Análisis e Interpretación de la Información

PREGUNTA 1.

¿Las actividades que Ud. realiza en la Cooperativa se efectúan previo una planificación?

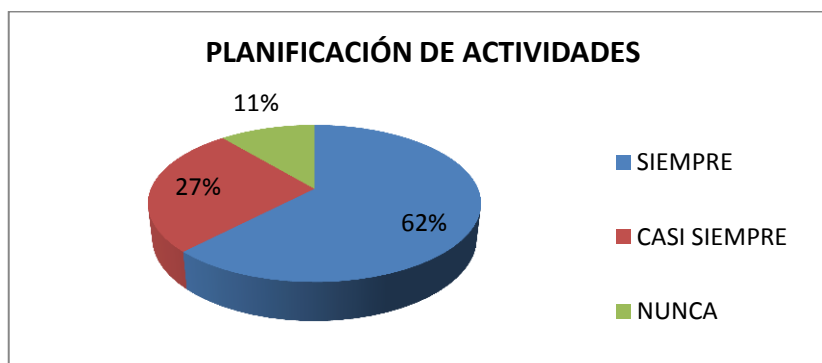
TABLA 6. Respuesta en números y porcentajes de la pregunta 1 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.

ALTERNATIVAS	N°	%
SIEMPRE	28	62
CASI SIEMPRE	12	27
NUNCA	5	11
TOTAL	45	100

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

GRÁFICO 6. Respuesta en porcentajes de la pregunta 1 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.



Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

Análisis: Un 62% del personal administrativo y financiero de Cooperativa siempre efectúan su actividad previa una planificación, 27% casi siempre dispone de una planificación al momento de realizar actividades y un 11% manifiesta que nunca.

Interpretación: La Institución posee funciones para cada empleado las cuales tienen claramente establecidas las diferentes actividades que se deben cumplir, es necesario que cada actividad tenga su debida planificación, según el análisis de los resultados se ve que en su gran mayoría si se cumple con la realización de planificaciones, y en un número menor son escasas, lo cual se le atribuye al desinterés de los jefes de áreas y oficinas que son los encargados de la entrega de estas planificaciones.

PREGUNTA 2.

¿Al momento de ejecutar las actividades cree Ud. que existe suficiente motivación comunicación y supervisión?

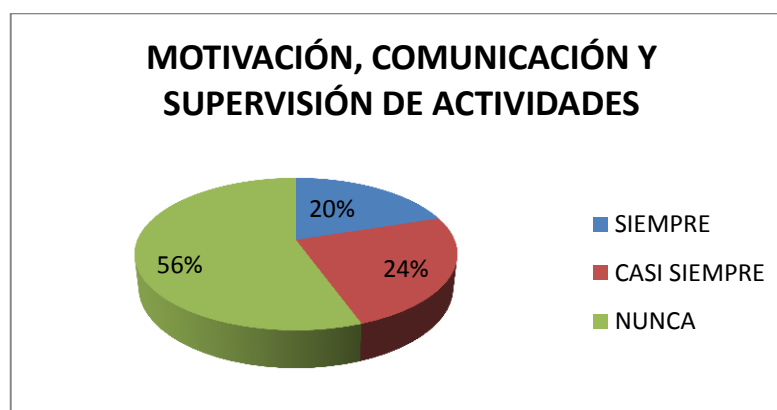
TABLA 7. Respuesta en números y porcentajes de la pregunta 2 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.

ALTERNATIVAS	N°	%
SIEMPRE	9	20
CASI SIEMPRE	11	24
NUNCA	25	56
TOTAL	45	100

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

GRÁFICO 6. Respuesta en porcentajes de la pregunta 2 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.



Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

Análisis: De 45 personas encuestadas un 20% nos dice que siempre ha existido motivación comunicación y supervisión en la realización de sus actividades mientras que un 24% opina que casi siempre y un 56 % manifiesta que nunca.

Interpretación: En el análisis de los resultados se observa la falta de motivación comunicación y supervisión en la realización de actividades, factores esenciales para lograr los objetivos propuestos. La administración no toma en cuenta lo importante que es, que las actividades tengan la suficiente atención para lograr eficiencia y eficacia.

PREGUNTA 3.

¿Conoce Ud. la Misión, Visión y valores organizacionales de la Cooperativa?

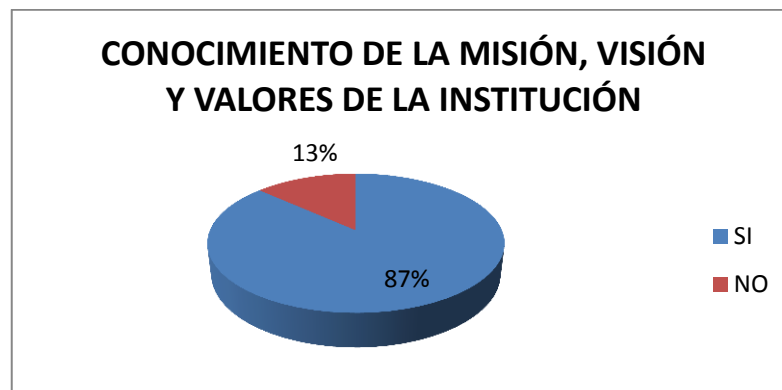
TABLA 8. Respuesta en números y porcentajes de la pregunta 3 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.

ALTERNATIVAS	N°	%
SI	39	87
NO	6	13
TOTAL	45	100

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

GRÁFICO 8. Respuesta en porcentajes de la pregunta 3 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.



Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

Análisis: Un 87% del personal encuestado de la cooperativa de Cooperativa si conoce la Misión, Visión y valores organizacionales, mientras que un 13% respondió que no los conoce.

Interpretación: El conocer la razón de ser, lo que la institución espera conseguir en un futuro, así como los valores que se deben practicar es fundamental, los empleados deben saber y cumplir cada uno de estos elementos para que en conjunto ayuden a que la cooperativa alcance el éxito deseado, en los resultados de la encuesta se observa que la mayoría de los encuestados si conocen la misión, visión y valores organizacionales demostrando una excelente labor por parte de la administración.

PREGUNTA 4.

¿Conoce Ud. los objetivos estratégicos que aplica la Cooperativa?

TABLA 9. Respuesta en números y porcentajes de la pregunta 4 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.

ALTERNATIVAS	N°	%
SI	38	84
NO	7	16
TOTAL	45	100

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

GRÁFICO 9. Respuesta en porcentajes de la pregunta 4 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.



Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

Análisis: Del personal administrativo y financiero de Cooperativa encuestado un 84% conoce los objetivos estratégicos que se están aplicando siempre mientras que un 16% manifiesto que no los conoce.

Interpretación: Al igual que la pregunta anterior la administración sabe lo importante que es que los miembros que integran la cooperativa conozcan los objetivos estratégicos, esto se ve reflejado en el gran porcentaje de encuestados que respondieron que si conocen los objetivos aplicados, contribuyendo a que la Cooperativa funcione de manera adecuada.

PREGUNTA 5.

¿Se monitorea el cumplimiento del presupuesto de captaciones, colocaciones y cobranza por oficina y producto?

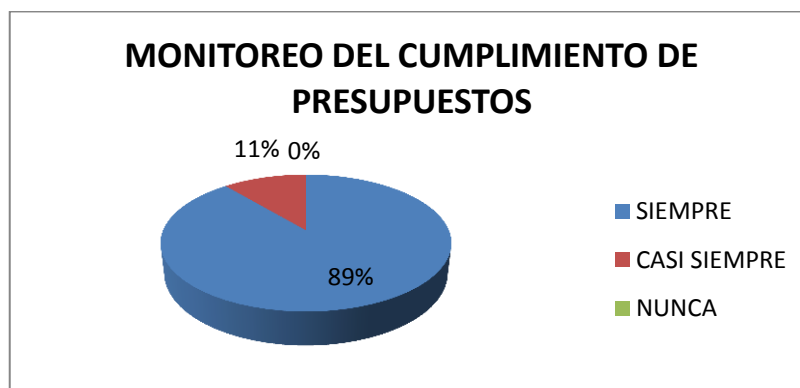
TABLA 10. Respuesta en números y porcentajes de la pregunta 5 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.

ALTERNATIVAS	N°	%
SIEMPRE	40	89
CASI SIEMPRE	5	11
NUNCA	0	0
TOTAL	45	100

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

GRÁFICO 10. Respuesta en porcentajes de la pregunta 5 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.



Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

Análisis: De la 45 personas encuestadas un 89 % manifiesta que siempre se monitorea el cumplimiento del presupuesto de captaciones, colocaciones y cobranza por oficina, el 11% respondió que casi siempre se da el monitoreo.

Interpretación: En gran porcentaje los encuestados respondieron que siempre se monitorea el cumplimiento del presupuesto de captaciones, colocaciones y cobranza por oficina y solo un mínimo que nunca, esto se debe al compromiso de la administración en la revisión en los cinco primeros días de los informes de los jefes de oficina que son los encargados de este monitoreo.

PREGUNTA 6.

¿Se realizar el seguimiento diario a los reportes de captaciones, colocaciones y cobranza por producto y oficina?

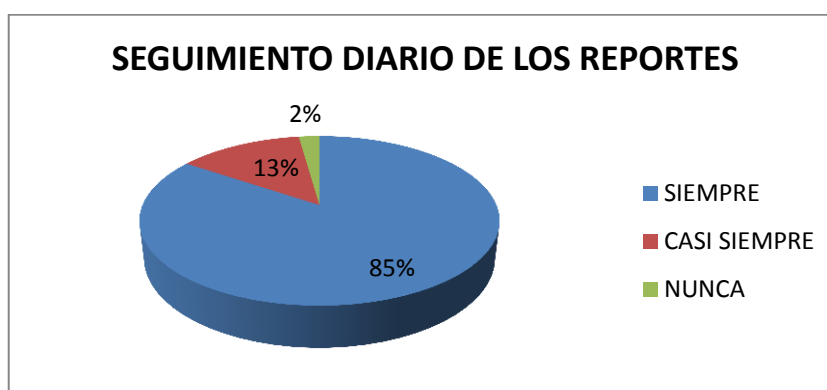
TABLA 11. Respuesta en números y porcentajes de la pregunta 6 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.

ALTERNATIVAS	N°	%
SIEMPRE	38	85
CASI SIEMPRE	6	13
NUNCA	1	2
TOTAL	45	100

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

GRÁFICO 12. Respuesta en porcentajes de la pregunta 6 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.



Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

Análisis: Un 85% del personal encuestado de Cooperativa dice que siempre se realizar el seguimiento a los reportes de captaciones, colocaciones y cobranza por producto y oficina, mientras que un 13 % manifiesta que casi siempre se da el seguimiento y un 2% que nunca.

Interpretación: El seguimiento a los reportes de captaciones, colocaciones y cobranza por producto y oficina es responsabilidad de los jefes de oficina los cuales al igual que en el monitoreo de cumplimiento de presupuesto se entregan informes a sus superiores en los cinco primeros días del mes, encontrando que en la mayoría de encuentras el resultado fue que siempre y casi siempre se realiza el seguimiento.

PREGUNTA 7.

¿Se aplican incentivos salariales al personal del área de captaciones, colocaciones y cobranza?

TABLA 12. Respuesta en números y porcentajes de la pregunta 7 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.

ALTERNATIVAS	N°	%
SIEMPRE	22	49
CASI SIEMPRE	10	22
NUNCA	13	29
TOTAL	45	100

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

GRÁFICO 12. Respuesta en porcentajes de la pregunta 7 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.



Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

Análisis: Un 49% del personal administrativo y financiero de Cooperativa siempre recibe incentivos salariales por sus actividades, el 22% opina que casi siempre y un 29% nunca los recibe.

Interpretación: En el análisis se demuestra que la Cooperativa no cuenta con un plan de incentivos completo, solo un porcentaje recibe incentivos, descuidando algunas áreas, tomando en cuenta que las actividades que se realizan en la Institución se dan por el esfuerzo conjunto de todos los que la integran.

PREGUNTA 8.

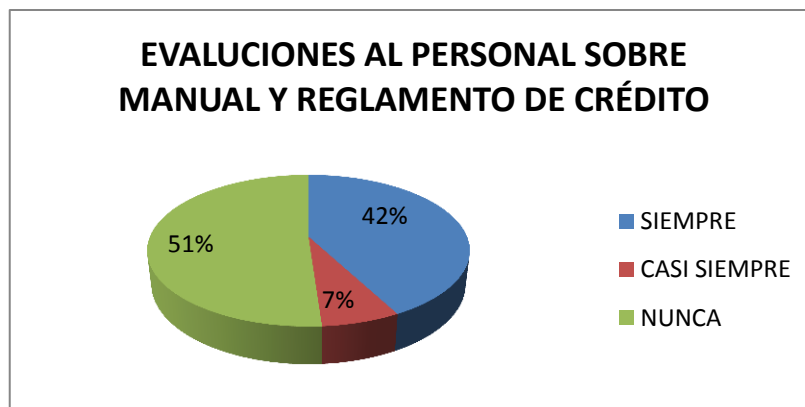
¿Se realizan evaluaciones al personal sobre conocimiento y aplicación del Manual y Reglamento de Crédito?

TABLA 13. Respuesta en números y porcentajes de la pregunta 8 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.

ALTERNATIVAS	N°	%
SIEMPRE	19	42
CASI SIEMPRE	3	7
NUNCA	23	51
TOTAL	45	100

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas
Elaborador: Raquel Abril

GRÁFICO 13. Respuesta en porcentajes de la pregunta 8 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.



Fuente: Resultados de la encuestas realizadas
Elaborador: Raquel Abril

Análisis: De 45 personas encuestadas un 42% manifiesta que siempre es evaluado sobre sus conocimientos y la aplicación del Manual y Reglamento de Crédito, el 7% casi y un 51% manifiesta que nunca.

Interpretación: Todas las actividades y su regulación se encuentran establecidas en el Manual y Reglamento de Créditos, siendo de suma importancia su constante evaluación y aplicación, según el análisis esto solo se le realiza a una parte mínima del personal, la mayoría manifestó que nunca se le ha evaluado lo cual es perjudicial para la institución.

PREGUNTA 9.

¿Existen evaluaciones periódicas sobre la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa?

TABLA 14. Respuesta en números y porcentajes de la pregunta 9 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.

ALTERNATIVAS	N°	%
SIEMPRE	11	25
CASI SIEMPRE	14	31
NUNCA	20	44
TOTAL	45	100

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

GRÁFICO 14. Respuesta en porcentajes de la pregunta 9 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.



Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

Análisis: Un 25% del personal de la Cooperativa dice que siempre se le evalúa sobre la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa, un 31% manifiesta que casi siempre se le efectúan evaluaciones y un 44% dice que nunca.

Interpretación: La evaluación periódica de la gestión administrativa y financiera ayuda a conocer si el personal está conforme, con la labor que los administrativos realizan a favor de ellos y del crecimiento económico de la cooperativa, en el análisis podemos observar que la Cooperativa en su gran mayoría no realiza estas evaluaciones.

PREGUNTA 10.

¿Se controla la ejecución y el desarrollo de nuevos productos de captación que incrementen la liquidez?

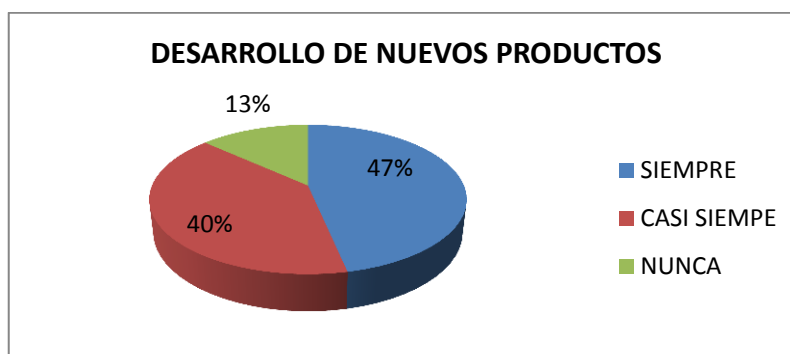
TABLA 15. Respuesta en números y porcentajes de la pregunta 10 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.

ALTERNATIVAS	N°	%
SIEMPRE	21	47
CASI SIEMPRE	18	40
NUNCA	6	13
TOTAL	45	100

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

GRÁFICO 15. Respuesta en porcentajes de la pregunta 10 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.



Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

Análisis: Un 47% del personal administrativo y financiero de Cooperativa nos dice que siempre controla la ejecución y el desarrollo de nuevos productos de captación que incrementen la liquidez, 40% casi siempre dispone de una planificación al momento de realizar actividades y un 13% manifiesta que nunca.

Interpretación: Las captaciones en las cooperativas son una parte fundamental y el convencer al cliente que realice sus depósitos e inversiones lleva al desarrollo y ejecución de nuevos productos, tales como tarjetas de débito, ahorro programado etc. Estos productos deben tener un seguimiento adecuado, según el análisis un porcentaje muy representativo opina que si se realiza el control y solo un porcentaje mínimo que no lo realiza.

PREGUNTA 11.

¿Se informa a las oficinas la disponibilidad de recursos para concesión de crédito a través de los anexos de liquidez?

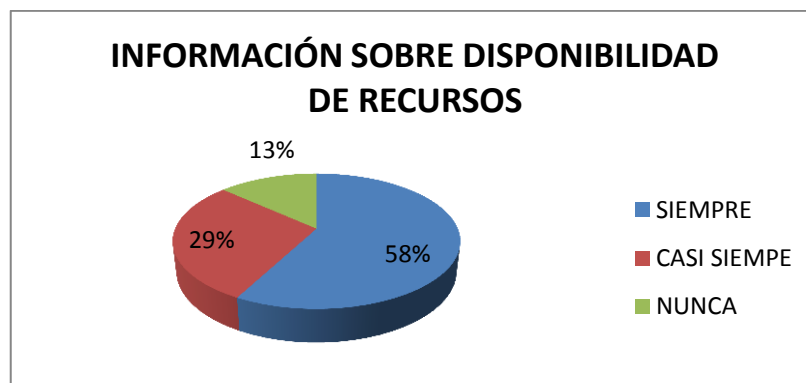
TABLA 16. Respuesta en números y porcentajes de la pregunta 11 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.

ALTERNATIVAS	N°	%
SIEMPRE	26	58
CASI SIEMPRE	13	29
NUNCA	6	13
TOTAL	45	100

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

GRÁFICO 16. Respuesta en porcentajes de la pregunta 11 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.



Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

Análisis: De 45 personas encuestadas un 58% dice que siempre se les informa la disponibilidad de recursos para concesión de crédito a través de los anexos de liquidez, 29% casi siempre dispone de estos anexos y un 13% manifiesta que nunca.

Interpretación: El departamento de contabilidad es el encargado de la entrega de anexos de liquidez a los jefes de área y ellos de distribuirlos, en nuestro análisis se observa que en su mayoría si se proporcionan estos anexos, siendo un porcentaje menor el que nos dijo que casi siempre, tomando en cuenta que si no se disponen de esa información afectara directamente al proceso de concesión de créditos.

PREGUNTA 12.

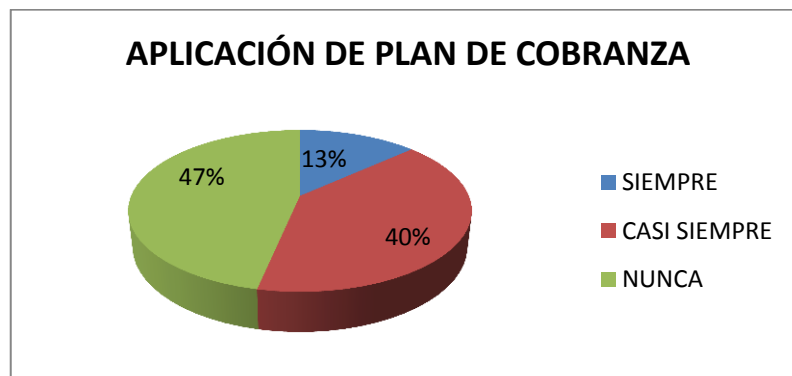
¿Se aplica un plan de cobranza de acuerdo al manual y a la calificación de la cartera?

TABLA 17. Respuesta en números y porcentajes de la pregunta 12 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.

ALTERNATIVAS	N°	%
SIEMPRE	6	13
CASI SIEMPRE	18	40
NUNCA	21	47
TOTAL	45	100

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas
Elaborador: Raquel Abril

GRÁFICO 17. Respuesta en porcentajes de la pregunta 12 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.



Fuente: Resultados de la encuestas realizadas
Elaborador: Raquel Abril

Análisis: Del personal administrativo y financiero de Cooperativa encuestado un 13% manifiesta que siempre se aplica un plan de cobranza de acuerdo al manual y a la calificación de la cartera, 40% dice que casi siempre se aplica el plan y un 47% manifiesta que nunca.

Interpretación: La cartera vencida de la cooperativa se le clasifica según el tiempo de retraso, y sus formas de cobro se encuentran establecidas en el manual de crédito, muy pocos encuestados dicen que si se cumple con el plan de cobranza según la clasificación de cartera, habiendo un gran porcentaje que manifiesta q nunca.

PREGUNTA 13.

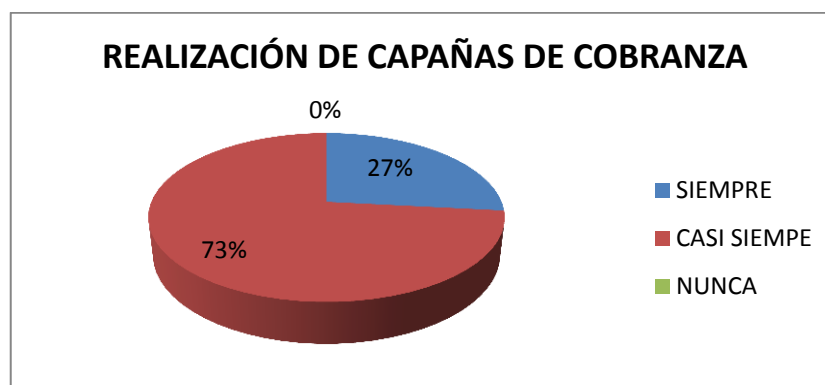
¿Se realizan campañas de cobranza para disminuir la cartera en mora?

TABLA 18. Respuesta en números y porcentajes de la pregunta 13 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.

ALTERNATIVAS	N°	%
SIEMPRE	12	27
CASI SIEMPRE	33	73
NUNCA	0	0
TOTAL	45	100

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas
Elaborador: Raquel Abril

GRÁFICO 18. Respuesta en porcentajes de la pregunta 13 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.



Fuente: Resultados de la encuestas realizadas
Elaborador: Raquel Abril

Análisis: Un 27% del personal administrativo y financiero de Cooperativa dice que siempre realizan campañas de cobranza para disminuir la cartera en mora, mientras que un 73% dice que casi siempre se realizan campañas.

Interpretación: Según los resultados de la encuesta no siempre se realizan campañas de cobranza de cartera en mora, sabiendo que es indispensable no descuidar el cobro de cartera en forma periódica porque esto afecta en gran magnitud a la liquidez y solvencia de la cooperativa.

PREGUNTA 14.

¿Cree Ud. que la cooperativa administra eficazmente su efectivo para que pueda satisfacer la demanda de retiros?

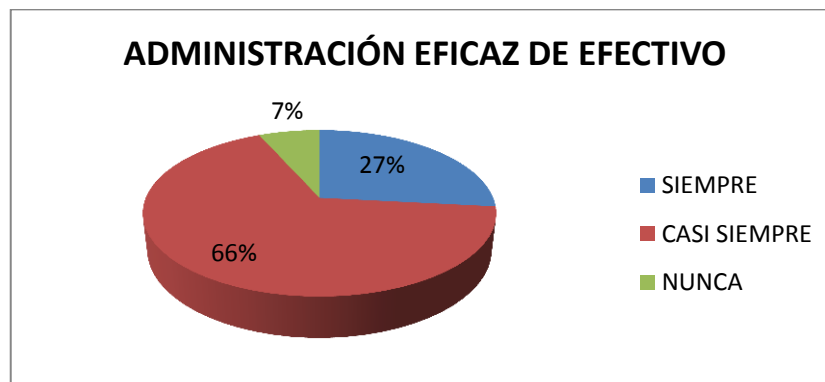
TABLA 19. Respuesta en números y porcentajes de la pregunta 14 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.

ALTERNATIVAS	N°	%
SIEMPRE	12	27
CASI SIEMPRE	30	66
NUNCA	3	7
TOTAL	45	100

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

GRÁFICO 19. Respuesta en porcentajes de la pregunta 14 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.



Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

Análisis: De 45 personas encuestadas, un 27% opinan que la cooperativa administra eficazmente su efectivo para que pueda satisfacer la demanda de retiros, en cambio el 66 % opina que casi siempre dispone se satisface y un 7% manifiesta que nunca.

Interpretación: Según el análisis un porcentaje significativo nos dice que siempre y casi siempre la Cooperativa cumple con la demanda de retiros, lo que quiere decir que su efectivo no del todo está siendo administrado eficazmente, es necesario que la administración en todos los casos disponga de efectivo para el momento que los clientes realicen su retiro, también hay que rescatar es mínimo el porcentaje que respondió que nunca.

PREGUNTA 15.

¿La tasa de interés que maneja la cooperativa en otorgación de créditos contribuye a la generación de activos líquidos?

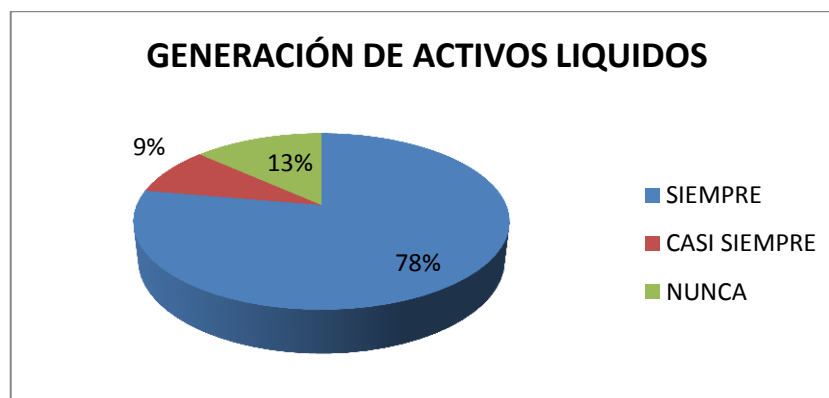
TABLA 20. Respuesta en números y porcentajes de la pregunta 15 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.

ALTERNATIVAS	N°	%
SIEMPRE	35	78
CASI SIEMPRE	4	9
NUNCA	6	13
TOTAL	45	100

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

GRÁFICO 20. Respuesta en porcentajes de la pregunta 15 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.



Fuente: Resultados de la encuestas realizadas

Elaborador: Raquel Abril

Análisis: Un 78% del personal administrativo y financiero de Cooperativa dice que la tasa de interés que maneja la cooperativa en otorgación de créditos siempre contribuye a la generación de activos líquidos, el 9% dice casi siempre contribuye y un 13% manifiesta que nunca.

Interpretación: Es importante que la Institución cuente con una tasa de interés la cual sea buena para los clientes y que también ayude a la generación de activos líquidos, en el análisis de la encuesta en su gran mayoría los empleados nos dicen que está siempre ayuda a la generación del efectivo a la Cooperativa y solo una parte mínima que nunca.

PREGUNTA 16.

¿Se consolida y cuadra la información de balances de las oficinas para realizar un análisis financiero en forma mensual y diaria?

TABLA 21. Respuesta en números y porcentajes de la pregunta 16 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.

ALTERNATIVAS	N°	%
SIEMPRE	35	78
CASI SIEMPRE	4	9
NUNCA	6	13
TOTAL	45	100

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas
Elaborador: Raquel Abril

GRÁFICO 21. Respuesta en porcentajes de la pregunta 16 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.



Fuente: Resultados de la encuestas realizadas
Elaborador: Raquel Abril

Análisis: El 78% del personal administrativo y financiero de Cooperativa nos dice que siempre se consolida y cuadra la información de balances de las oficinas para realizar un análisis financiero en forma mensual y diaria, 9% opina que casi siempre se consolida y cuadra la información y un 13% manifiesta que nunca.

Interpretación: El análisis financiero es muy necesario en la Cooperativa ya que de este parte la adecuada toma de decisiones, por ello cada jefe de área pide que la información generada sea cuadrada de forma diaria, según los resultados de la encuesta vemos que si se cumple con los requerimientos de la información porque la mayoría respondió que siempre se les pide la consolidación y cuadro de información.

PREGUNTA 17.

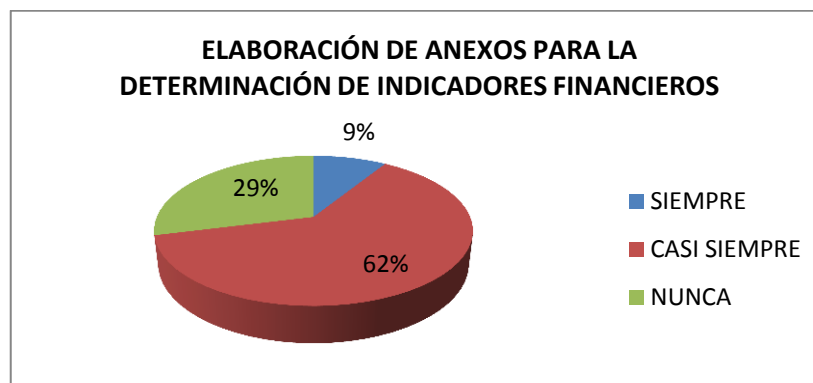
¿Las diferentes áreas y oficinas proporcionan anexos y otros para ayudar a la determinación de indicadores financieros necesarios y su análisis?

TABLA 22. Respuesta en números y porcentajes de la pregunta 17 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.

ALTERNATIVAS	N°	%
SIEMPRE	4	9
CASI SIEMPRE	28	62
NUNCA	13	29
TOTAL	45	100

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas
Elaborador: Raquel Abril

GRÁFICO 22. Respuesta en porcentajes de la pregunta 17 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.



Fuente: Resultados de la encuestas realizadas
Elaborador: Raquel Abril

Análisis: De 45 personas encuestadas, un 9% opina que las diferentes áreas y oficinas siempre proporcionan anexos y otros, para ayudar a determinar los indicadores financieros necesarios y su análisis, el 62% que casi siempre proporcionan anexos y un 29% manifiesta que nunca.

Interpretación: La determinación de indicadores es indispensable en la institución, y para ello cada área debe proporcionar información clave, en nuestro análisis vemos que no siempre y en un porcentaje significativo que nunca se entregan anexos y otra información necesaria al momento de la elaboración de indicadores.

PREGUNTA 18.

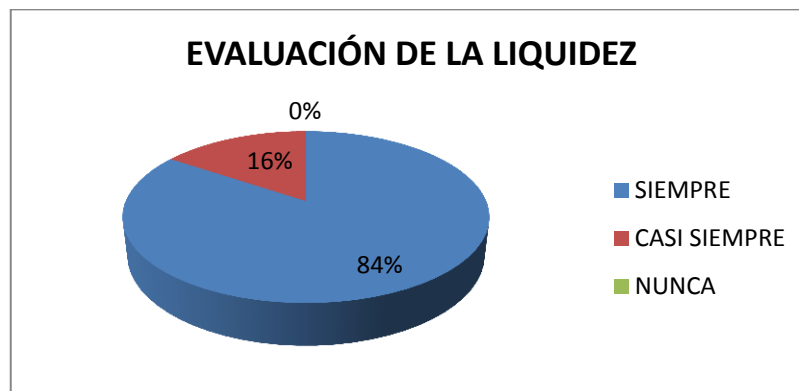
¿Conoce Ud. si la liquidez de la cooperativa se evalúa periódicamente?

TABLA 23. Respuesta en números y porcentajes de la pregunta 18 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.

ALTERNATIVAS	N°	%
SIEMPRE	38	84
CASI SIEMPRE	7	16
NUNCA	0	0
TOTAL	45	100

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas
Elaborador: Raquel Abril

GRÁFICO 23. Respuesta en porcentajes de la pregunta 18 al personal administrativo y financiero de la COAC Chibuleo.



Fuente: Resultados de la encuestas realizadas
Elaborador: Raquel Abril

Análisis: Un 84% del personal administrativo y financiero de Cooperativa nos dice que la liquidez de la cooperativa siempre se evalúa, 16% opina que casi siempre se evalúa.

Interpretación: La liquidez de la cooperativa en su gran mayoría según los resultados de la encuesta casi siempre es evaluada, un porcentaje menor nos dice que siempre, se debe tomar encuesta que como institución financiera la determinación y evaluación de la liquidez se debe dar en forma diaria para lograr una adecuada toma de decisiones.

4.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1. Planteamiento de la hipótesis

Modelo Lógico INCIDEN

“La gestión administrativa y financiera incide en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato”.

Hipótesis Nula H_0

“La gestión administrativa y financiera NO incide en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato”.

Hipótesis Alterna H_1

“La gestión administrativa y financiera SI incide en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato”.

4.2.2. Nivel de significación

El nivel de significación seleccionado para la comprobación de hipótesis es de 5%.

$$\alpha = 0,05$$

4.2.3. Selección del estadístico

Para comprobar la hipótesis se ha seleccionado la prueba paramétrica del CHI CUADRADO cuya ecuación es:

$$X^2 = \frac{\Sigma(O - E)^2}{E}$$

Donde

O= FRECUENCIA OBSERVADA

E= FRECUENCIA ESPERADA

χ^2 =CHI CUADRADO

4.2.4. Región de aceptación y rechazo

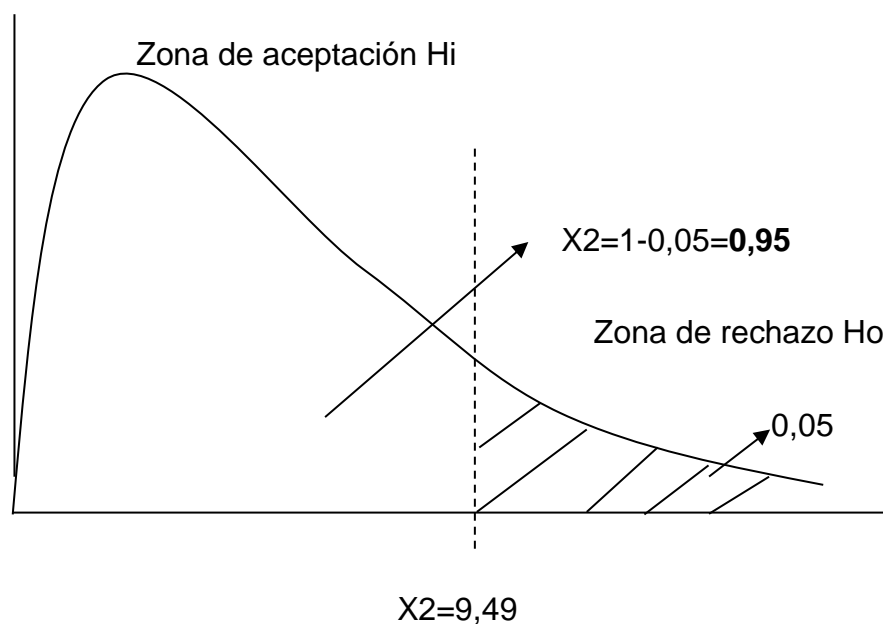
$$g.L. = (F-1) (C-1)$$

$$g.L. = (3-1)(3-1)$$

$$g.L. = 2*2$$

$$g.L. = 4$$

GRÁFICO 24. Determinación gráfica de la hipótesis



Fuente: Cálculos para la determinación de la hipótesis

Elaborador: Raquel Abril

4.2.5 Cálculo estadístico

TABLA 24. Cálculo de la Frecuencia Observada.

FRECUENCIAS OBSERVADAS		PREGUNTA 9			TOTAL
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	
PREGUNTA 18	SIEMPRE	6	14	18	38
	CASI SIEMPRE	5	0	2	7
	NUNCA	0	0	0	0
TOTAL		11	14	20	45

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas
Elaborador: Raquel Abril

TABLA 25. Cálculo de la Frecuencia Esperada.

FRECUENCIAS ESPERADAS		PREGUNTA 9			TOTAL
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	
PREGUNTA 18	SIEMPRE	9,29	11,82	16,89	38
	CASI SIEMPRE	1,71	2,18	3,11	7
	NUNCA	0,00	0,00	0,00	0
TOTAL		11	14	20	45

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas
Elaborador: Raquel Abril

TABLA 26. Cálculo del CHI Cuadrado

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
6	9,29	-3,29	10,8168	1,1645
5	1,71	3,29	10,8168	6,3215
0	0,00	0,00	0,0000	0,0000
14	11,82	2,18	4,7427	0,4012
0	2,18	-2,18	4,7427	2,1778
0	0,00	0,00	0,0000	0,0000
18	16,89	1,11	1,2346	0,0731
2	3,11	-1,11	1,2346	0,3968
0	0,00	0,00	0,0000	0,0000
TOTAL				10,5349

Fuente: Resultados de la encuestas realizadas
Elaborador: Raquel Abril

4.2.5. Decisión

Para un contraste bilateral con un nivel de significación del 5% y 4 grados de libertad el valor del chi cuadrado en la tabla es 9,49 y el valor calculado es de 10,53, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula; es decir, “La gestión administrativa y financiera SI incide en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Con respecto a la Gestión administrativa y financiera podemos concluir según la encuesta aplicada que uno de los puntos débiles es la falta de motivación comunicación y supervisión de las actividades, aspectos fundamentales para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados al personal; otro aspecto importante son los incentivos salariales sin los cuales, no se logra un verdadero compromiso de la labor que cumple el personal, por ejemplo el cobro de cartera en mora.

- La Cooperativa no realiza evaluaciones periódicas de dos aspectos claves uno de ellos los conocimientos sobre la aplicación del Manual y Reglamento de Créditos donde se hallan básicamente todas las funciones que se realizan; y el otro aspecto más importante aún que es evaluar la misma Gestión Administrativa y Financiera.

- En su gran mayoría las diferentes áreas no disponen de información como anexos y otros que ayuden a la realización de análisis financieros, lo que retrasa la elaboración de indicadores importantes para saber la situación económica y tomar decisiones oportunas en la Cooperativa.

- En cuanto tiene que ver con la liquidez esta se ve afectada por la inadecuada aplicación de planes de cobranza los cuales no solo van en contra de lo establecido en el Manual de Crédito sino también incrementan la cartera en mora, a más de esto no se realizan

campañas periódicas de cobranza que minimicen el volumen de la cartera afectando seriamente a la generación de activos líquidos.

5.2. RECOMENDACIONES

- La Administración debe implantar una atmósfera de confianza fomentando una adecuada comunicación fluida en la cual, no debe haber sólo información, sino una interacción permanente de ideas, opiniones etc., entre, la gerencia y la gente de la organización, es decir trabajo participativo con la debida supervisión de actividades para que se logre la calidad esperada, no olvidándonos que esta debe ir acompañada de motivación y un programa incentivos salariales factores determinante para el buen funcionamiento de las organizaciones, ya que se involucra y condiciona al personal a usar su capacidad para producir servicios de una manera efectiva.

- El Gerente y específicamente el Subgerente que es el encargado de la supervisión a los jefes de cada área debe implementar un programa de evaluaciones el cual asigne un tiempo específico para que se las realicen a varios aspectos, pero en especial a la parte administrativa y financiera la cual involucra saber si la labor de los administrativos está causando efectos positivos o negativos en el personal, información de gran importancia en el momento de la toma de decisiones; por otro lado es de vital importancia que se conozca el Manual y Reglamento de créditos el programa de evolución plantado ayuda a saber que tanto el personal conoce y pone en práctica su contenido.

- Cada jefe de área debe diseñar un sistema de información clara y oportuna para la gerencia financiera que contenga anexos con datos necesarios que contribuyan a la elaboración de indicadores financieros, al contar con esta información el trabajo de los encargados de la elaboración de indicadores será eficaz y podrán

proporcionarlos en el momento oportuno, ayudando a que se tomen decisiones adecuadas en la institución.

- La Gerencia debe realizar una auditoría de gestión al proceso de cobranza en la Cooperativa que permita evaluar varios aspectos como lineamientos generales, políticas de recuperación de cartera, áreas involucradas, pasos para ubicar a deudores y garantes, estrategias para presionar a los morosos, requisitos para establecerse acuerdos con los deudores, y de esta evaluación descubrir las principales falencias de los aspectos mencionados como inexistencia de políticas, falta de capacitación del personal de cobros, inadecuadas estrategias, pasos o requisitos establecidos en el proceso de cobro, formulando posibles soluciones que en esencia sirva para mitigar la cartera en mora.

CAPITULO VI PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Tema de la Propuesta

Auditoría de gestión al proceso de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato.

6.1.2 Institución Ejecutora

Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo

6.1.3 Beneficiarios

Personal administrativo y financiero

6.1.4 Ubicación

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Dirección: Calle Espejo 11-78 y 12 Noviembre

6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: 23/06/14

Fin: 15/08/14

6.1.6 Equipo técnico responsable

TABLA 27. Equipo Técnico Responsable

NOMBRE	CARGO
Rodrigo Llambo	Gerente
Luis Yansaguano	Subgerente
Byron Álvarez	Auditor Interno
Raquel Abril	Autora del trabajo de Investigación

Fuente: COAC Chibuleo
Elaborador: Raquel Abril

6.1.7 Costo Auditoría de Gestión al proceso de cobranza es de: \$1500

TABLA 28. Costo de la Auditoría

RUBRO	CANTIDAD	P.UNITARIO	P.TOTAL
Internet	60 Horas	1	60,00
Hojas de Bond	500 Hojas	0,01	5,00
Copias	500 copias	0,05	25,00
Alimentación			40,00
Transporte			40,00
Asesores	2	500	1000,00
Uso de Computadoras			150,00
Imprevistos			180,00
TOTAL			1500,00

Fuente: COAC Chibuleo
Elaborador: Raquel Abril

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En base a los resultados arrojados en las conclusiones y recomendaciones expuestas en el capítulo anterior, es necesaria la realización de una auditoría de gestión dirigida al procesos de cobranza de la Institución, que permita mediante la elaboración de todas sus fases y elementos diagnosticar y establecer recomendaciones, con el fin de conseguir la eficacia y eficiencia en la gestión que se realiza para el cobro

cartera. Uno de los motivos principales por el cual se decide la realización de una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar políticas, pasos, procesos, estrategias que se utilizan al momento de la realización del cobro de una deuda y las necesidades del análisis de las causas de las ineficiencias y sus consecuencias.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo posee un Manual de Crédito en el cual está establecidas las políticas de recuperación de cartera, y aunque los objetivos estratégicos señalan el cumplimiento de un plan de cobranza según el Manual de Crédito y calificación de cartera, y la realización constante de campañas que mitiguen la mora, la Institución posee muchas falencias en estos aspectos por su no cumplimiento siendo necesaria la aplicación de procedimientos y técnicas destinados a la detección precisa de los problemas y puntos de atención, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos.

Debemos agregar que es responsabilidad de las autoridades de cualquier Institución, la implantación de las mejoras necesarias a los procesos que involucran el diario desarrollo de actividades, para así poder desarrollar una gestión administrativa y financiera adecuada.

Según (Fuentes, 2012) en su tesis titulada “Auditoría de gestión a los procesos de crédito y recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional-Cacén ubicada en la ciudad de Quito” propone:

Establece un modelo que permita evaluar el sistema de control interno y determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos de crédito y recuperación de cartera; para administrar satisfactoriamente los recursos y ayudar a los directivos a tomar las decisiones adecuadas en cuanto a la gestión de la Cooperativa.

El trabajo de investigación antes mencionada nos servirá de referencia para dar posibles soluciones al problema objeto de estudio, para alcanzar

mejores procesos de recuperación de cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Esta propuesta se ha diseñado con el fin de proporcionar a la Cooperativa de Ahorro Crédito Chibuleo una herramienta de análisis, diagnóstico y evaluación de los procesos de cobranza, que permita una reestructuración de los errores que dan como consecuencia la existencia de una cartera en mora. Contribuyendo de forma positiva al desarrollo de la Institución.

Con la realización de la Auditoria de Gestión como lo mencionamos se dará la pauta para la reestructuración de las falencias encontradas en el proceso de cobranza logrando un impacto económico a corto y mediano plazo el cual se verá reflejado en la reducción de la cartera en mora de cooperativa y a largo plazo el impacto será mayor ya que obtendrá un aumento de la liquidez factor esencial para la realización de las actividades financieras propias.

El Gerente y personal de la Cooperativa se verá beneficiado por la Auditoria de Gestión propuesta ya que de los resultados obtenidos mejorara apreciablemente las políticas, procedimientos y estrategias en el proceso de cobranza, logrando un control eficaz y eficiente de la cartera.

6.4 OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer una auditoria de gestión al proceso de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato para fortalecer

los controles que permitan una adecuada recuperación de cartera y verificar la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

Objetivos Específicos

- Conocer la Institución en forma general y determinar las unidades y procesos que serán objetos de análisis para obtener un diagnóstico preliminar de la auditoría. Evaluar el control Interno, medir el nivel de riesgo y confianza, elaborar la matriz y finalmente proponer el programa de auditoría.
- Elaborar procedimientos propuestos en el programa de auditoría, aplicar indicadores de gestión que nos ayuden a ver puntualmente falencias en los procesos de cobranza para emitir comentarios, elaborar el tablero de indicadores según la matriz de riesgos. Determinar hallazgos tomando la evidencia de auditoría recopilada de los papeles de trabajo frente a los criterios de auditoría, e identificar la causa, efecto y recomendación de lo encontrado.
- Elaborar un informe de Auditoría de Gestión donde se establezcan las falencias y sus respectivas recomendaciones que deberá asumir la Cooperativa, para su éxito deseado.
- Elaborar un Plan de implementación de recomendaciones que ayude a la verificación del cumplimiento de las recomendaciones.

6.5 ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD

Para el desarrollo de la presente propuesta sobre una Auditoría de Gestión al proceso de cobranza una vez analizado el entorno en el cual va a ejecutarse dicho trabajo, se concluye que las condiciones a las cuales se va a enfrentar son las siguientes:

6.5.1 Factibilidad Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo se encuentra constituida legalmente y se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, además se rige a los artículos que constan en la nueva Ley Economía Popular y Solidaria, Código de Trabajo, entre otras.

6.5.2 Factibilidad Socio-Cultural

La Cooperativa se desarrolla en un ambiente socio cultural favorable, donde se destaca la apertura y predisposición al cambio y apoyo total a la aplicación de esta propuesta por parte de su Gerente y demás directivos administradores.

6.5.3 Factibilidad Tecnológica

La institución cuenta con instalaciones adecuadas para poder brindar las facilidades para el desarrollo de una Auditoría de Gestión al proceso de cobranza, además cuenta con equipo suficiente y actualizado para la recolección y tabulación de la información.

6.5.4 Factibilidad Técnica

Gerencia facilito que se disponga del personal necesario que brinde la información que se requiera para la realización de la propuesta, personal que gracias a la gestión acertada de los directivos sabe claramente cuál es su función en la institución, está capacitado y posee conocimientos de su área.

6.5.5 Factibilidad Económica

La Auditoría de Gestión al proceso de cobranza propuesta tendrá una inversión alta pero tendrá un retorno en el mediano plazo que será de gran beneficio para lo Cooperativa, porque al disminuir la cartera en mora aumentara la liquidez obteniendo mayores beneficios económicos.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

Según (Maldonado, 2011) definen la Auditoría de Gestión de cómo” La evaluación de la eficiencia, efectividad y economía con la que se manejan los recursos de la entidad, un programa o una actividad: el cumplimiento de las normas éticas por el personal y el medio ambiente.” (pág. 30)

Según (Porras & Mera, 2001, pág. 75) la Auditoría de Gestión comprende:

Una valoración independiente de todas las operaciones de una empresa. Por ejemplo: una valoración independiente de las diversas operaciones y los controles dentro de una organización para determinar si se lleva a cabo las políticas y procedimientos aceptables , si se siguen normas establecidas, si se utilizan los recursos en forma eficiente, efectiva, económica, y si los objetivos de la organización se han alcanzado.

Para (Marrero & Rodríguez, 2010) La Auditoría de Gestión “surge de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado, como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.” (párr. 19)

La Auditoría de Gestión es fundamental en toda institución ya que mide y cuantificar los logros alcanzados en un período de tiempo determinado. Además, permite la verificación y análisis de toda actividad dirigida a examinar el cumplimiento de las políticas, planes, programas, normas y procedimientos, con la finalidad de generar acciones correctivas, que

deberán ser tomadas en cuenta y desarrolladas para dar las respectivas soluciones. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la Institución para lograr un mejor desempeño y productividad, dirigida a asegurar el cumplimiento de su plan estratégico de tal manera que dicha gestión se ajuste a los parámetros de calidad total de la Institución.

La eficacia y efectividad tanto de la gestión administrativa así como el cumplimiento la misión, visión y de los objetivos estratégicos es la responsabilidad de los administradores y la gerencia de la institución, dicha tarea realizada es evaluada por la Auditoría de Gestión, trabajo que debe ser realizado por un auditor capacitado el cual debe contar con el apoyo del personal necesario para la recolección de información suficiente y posteriormente desarrollar el examen que consiste en la retroalimentación a la gerencia con sus observaciones y recomendaciones para así salvaguardar el patrimonio y finalmente continuar con el logro de las políticas, objetivos y metas que fueron planteados por la Institución desde sus inicios.

En la realización de una Auditoria de Gestión es necesaria la evaluación de las 5 E's:

Según (Maldonado, 2011, págs. 23-24) define a las 5 E's como:

Eficiencia: consiste en la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.

Eficacia: es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

Economía: uso de los recursos sin desperdicios innecesarios, mejor y menor costo.

Ética: parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones.

Ecología: es el examen y evolución del medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones.

La evaluación de estos elementos es eminentemente positivo enfocado a obtención de mejores resultados relacionados con el cumplimiento de la planeación estratégica de la organización y la mejora de los sistemas administrativos.

Las fases que se deben desarrollar en una auditoría de gestión en general son las siguientes:

FASE I DIAGNOSTICO Y PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

- Procedimientos aplicados para conocer el negocio:
- Visita de observación.
- Obtención de Información.
 - Estructura organizacional, base legal etc.
 - Análisis de la visión sistémica y estratégica
 - Procesos misionales y de apoyo
 - Mapa de Procesos
 - Análisis FODA
- Revisión de la información.
 - Definir el alcance y objetivos de auditoria
- Evaluación de Control interno- Medición del Nivel de riesgo y Confianza Global.
- Identificar las Áreas potenciales a ser consideradas en la estrategia de auditoria
- Evaluación de Control interno- Medición del Nivel de riesgo y Confianza del componente
 - Programa de Auditoria

FASE II EJECUCIÓN

- Se aplican las pruebas de control, pruebas sustantivas y los procedimientos analíticos.

- Establecimiento de objetivos Operativos.
- Medición de la Eficiencia mediante Indicadores.
- Medición de la Eficacia mediante Indicadores.
- Medición de la Calidad mediante Indicadores.
- Hallazgo de Auditoria.

FASE III

COMUNICACIÓN

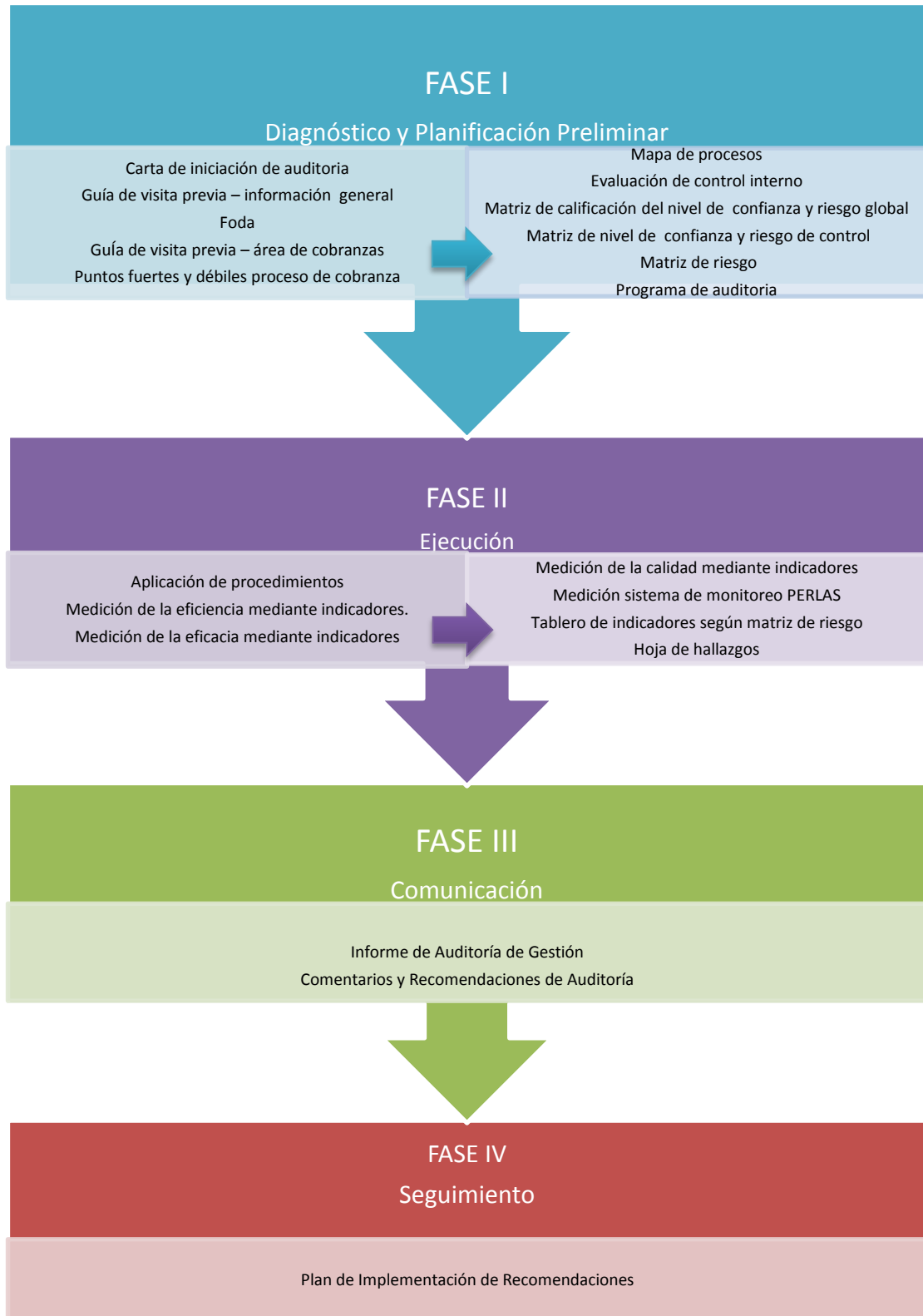
- Informe de Auditoria de Gestión
Comentario de Auditoria y Recomendaciones
- Tablero de Indicadores

FASE IV

SEGUIMIENTO

- Plan de Implementación de Recomendaciones

6.7 MODELO OPERATIVO



**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE
COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO CHIBULEO, MATRIZ AMBATO.**

INSTITUCIÓN: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo

DIRECCIÓN: Calle Espejo 11-78 y 12 Noviembre

NATURALEZA DE LA AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Proceso de Cobranza

PERIODO: 2013

FASE I
DIAGNOSTICO Y
PLANIFICACIÓN
PRELIMINAR

- A1** CARTA DE INICIACIÓN DE AUDITORIA
- A2** GUÍA DE VISITA PREVIA –
INFORMACIÓN GENERAL
- A3** FODA
- A4** GUÍA DE VISITA PREVIA – ÁREA DE
COBRANZAS
- A5** PUNTOS FUERTES Y DÉBILES
PROCESO DE COBRANZA
- A6** MAPA DE PROCESOS
- A7** EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
- A8** MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL
DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
- A9** MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y
RIESGO DE CONTROL
- A9.1** CÁLCULO DE MUESTRA
- A10** MATRIZ DE RIESGO
- A11** PROGRAMA DE AUDITORIA

CARTA DE INICIACIÓN DE AUDITORÍA

A1

Ambato, 19 de junio de 2014

Ing.

Rodrigo Llambo

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CHIBULEO**

Presente.-

De mi consideración:

Junto con un cordial saludo, me permito dirigirme a usted en referencia a la solicitud que hice meses atrás para la realización de mi trabajo de tesis de graduación, me autorice la iniciación de la AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO CHIBULEO, MATRIZ AMBATO, en virtud de ello informarle que una vez concluidos los requisitos previos al inicio de este trabajo, se ha planificado empezar el desarrollo de esta actividad desde el 23 de junio de 2014.

Para lo cual solicito me facilite la información detallada en la guía de entrevista previa y guía de entrevista.

Seguros de contar con su valiosa colaboración, me despido.

Atentamente,

Raquel Adriana Abril Barrionuevo

EGRESADA DE LA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Revisado por: MKBG	Fecha: 10/08/14
Elaborado por: RAAB	Fecha: 19/06/14

GUÍA DE VISITA PREVIA INFORMACIÓN GENERAL

A2^{1/27}

PERSONAS ENTREVISTADAS:

Sub Gerente: Luis Yansaguano

PROPÓSITO: Conocer y evaluar de forma general la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato

AMBIENTE INTERNO

INFORMACIÓN GENERAL

- 1. Nombre de la empresa:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo
- 2. Dirección:** Calle Espejo 11-78 y 12 Noviembre
- 3. Teléfono:** (03) 3700190 - 2824389 – 2422526
- 4. Fecha de Creación:** 17 de Enero de 2003
- 5. Actividad:** Actividad de intermediación monetaria realizada por cooperativa
- 6. Agencias:** Matriz Ambato, Agencia Salcedo, Agencia Sangolqui, Agencia Quito Sur, Agencia Latacunga, Agencia Riobamba.
- 7. Reseña Histórica:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. nace el 17 de Enero de 2003, fruto de un inspirador y 27 jóvenes no mayores de 20 años, aquellos que, no teniendo nada, juntaron sus ideas y pensamientos en la búsqueda de un firme rumbo que aliviará sus penumbras y tormentos en difíciles momentos en que se veían rodeados las clases menos privilegiadas de nuestro país. Con el paso de los años la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo está escribiendo una historia de éxito ha logrado posicionarse en el sistema

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

financiero como una cooperativa de demostrada capacidad de crecimiento e innovadora, que trabaja por un futuro mejor para nuestra gente, con más de 70 mil socios, 7 oficinas: Quito, Riobamba, Salcedo, Machachi, Latacunga, Sangolqui y su principal en Ambato, 12 de Noviembre y Mariano Eguez. Este sitio de honor se ha obtenido gracias al respaldo que hemos recibido de todos nuestros socios que con gran orgullo, lealtad y confianza continúan apoyando esta empresa cooperativa.

GENERALIDADES

8. ¿Con qué misión cuenta?

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que genera, administra y comercializa servicios financieros, con enfoque de calidad, competitividad y rentabilidad mutua, satisfaciendo las necesidades de la población, comprometidos con el desarrollo socioeconómico del país.

9. ¿Cuál es su visión?

Al 2014 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo consolidará su liderazgo en la sierra central ampliando su cobertura, con indicadores financieros y sociales de calidad, comprometidos con el desarrollo de la sociedad, con personal calificado y de alto desempeño, reconocido por la sociedad, obteniendo una calificación de riesgo de B+.

10. ¿Qué objetivo macro desea alcanzar según la planificación estratégica?

Alcanzar al 2014 una Rentabilidad sobre Activos no menor al 4%

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

11. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la Cooperativa?

1. Alcanzar al 2014 una cartera en riesgo no mayor al 4%
2. Alcanzar una eficiencia administrativa (egresos operacionales / total de activo) no mayor al 8%
3. Alcanzar un nivel de Activos Productivos / Total Activos de al menos el 85%
4. Incrementar las captaciones del público en al menos 35% cada año mejorando las estructuras de fondeo de la institución.
5. Alcanzar una estructura de activos en donde la cartera bruta de créditos sea de al menos el 85% del total del Activo.
6. Alcanzar una estructura de cartera en donde el 80% sea microcrédito y hasta el 20% consumo.
7. Ampliar la cobertura a través de la consolidación y apertura de agencias.
8. Mejorar las condiciones de la prestación de los productos de créditos, mejorando el tiempo de respuesta.
9. Implementar un plan de Marketing y mejora de productos y servicios de la Cooperativa.
10. Fortalecer y optimizar el uso de un Sistema Transaccional y el área de desarrollo de sistemas.
11. Fortalecer y optimizar el sistema de Gestión del Talento Humano en la Cooperativa con un nivel de satisfacción laboral de al menos el 90% de un nivel de profesionalización de al menos el 80% al 2014.
12. Obtener una calificación de riesgo de al menos B+ al 2014 otorgada por una calificadora de riesgo calificada por la Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 30/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 29/06/14

13. Fortalecer los esquemas de control internos y prudencia financiera para ingreso a la regulación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria correspondiente según Leyes vigentes.

12. ¿Cuáles son los objetivos operativos de la Cooperativa?

ALCANZAR AL 2013 UNA CARTERA EN RIESGO NO MAYOR AL 4,4%

- Monitorear el cumplimiento de las políticas establecidas en el Manual de Crédito de la Cooperativa.
- Realizar evaluaciones al personal sobre conocimiento y aplicación del Manual de Crédito.
- Reforzar conocimientos del personal involucrado en el área de crédito en temas de análisis financiero previo a la otorgación de crédito, recuperación y atención al cliente.
- Realizar e implementar un plan de cobranza de acuerdo al manual y a la calificación de la cartera

ALCANZAR UNA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA (EGRESOS OPERACIONALES / TOTAL DE ACTIVO) NO MAYOR AL 7,3% DIC 2013

- Control de gastos operativos en base a metas planteadas.
- Análisis constante de costos beneficios de los productos financieros.
- Recuperar los créditos castigados
- Efectuar un análisis de los servicios no financieros, y su rentabilidad.

ALCANZAR UN NIVEL DE ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS DE AL MENOS EL 85%

- Control de activos improductivos.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

CUMPLIR PRESUPUESTO CAPTACIONES GLOBAL Y POR AGENCIAS

- Definir y ejecutar en conjunto con Marketing estrategias para promoción y ventas de productos de captaciones
- Realizar evaluaciones al personal sobre conocimiento y aplicación del Manual de captaciones
- Campaña de promoción y entrega de tarjetas de débito
- Implementar servicio de ahorro móvil para apoyar la captación tanto de ahorro programado como de los ahorros a la vista
- Cumplir y monitorear el cumplimiento del presupuesto de captaciones por oficina y producto
- Definir una política de convenios o alianzas con entidades públicas y privadas para la venta de servicios de captaciones para ser aplicada en matriz y agencias
- Realizar seguimiento diario a los reportes de captaciones por producto y oficina
- Apoyar en la aplicación de los incentivos salariales al personal del área de captaciones
- Realizar visitas bimestrales a las agencias para conocer cómo se desarrollan las actividades y novedades
- Participar y presentar información mensual en las reuniones del comité de captaciones
- Realizar actualización de datos de todos los clientes
- Realizar reuniones trimestrales con los Jefes de Agencia para revisar la evolución de las captaciones y definir o redefinir estrategias

ALCANZAR UNA ESTRUCTURA DE CARTERA EN DONDE EL 80% SEA MICROCRÉDITO Y HASTA EL 20% CONSUMO

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

CUMPLIR CON PRESUPUESTO DE COLOCACIÓN GLOBAL Y POR AGENCIAS

- Definir en conjunto con Marketing estrategias para promoción y ventas de productos de colocaciones
- Revisión de información previo al envío de reporte a entidad de buró de crédito
- Implementar servicio de cobro móvil para apoyar la recuperación de los créditos y el mejoramiento de la calidad de la cartera
- Cumplir y monitorear el cumplimiento del presupuesto de colocaciones por oficina y producto
- Definir una política de convenios o alianzas con entidades públicas y privadas para la venta de servicios de colocación de crédito a los empleados
- Realizar visitas bimestrales a las agencias para conocer cómo se desarrollan las actividades y novedades
- Apoyar en la aplicación de los incentivos salariales al personal del área de colocaciones

APOYAR EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA A TRAVÉS DE LA EJECUCIÓN DE ACCIONES DE MARKETING

- Desarrollo del plan de Marketing: 1) de acuerdo al Plan Estratégico y al presupuesto anual, 2) diagnóstico por zona (todos los productos), 3) actividades para promoción y venta de colocaciones, captaciones. 4) revisión de causas de inactividad clientes y estrategias para activarlos 5) plan de medios 6) desarrollo, revisión y adecuación de productos de crédito y captaciones de acuerdo a diagnóstico de la zona

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

- Ahorro móvil: Diseño y aplicación de estrategias de promoción y venta del producto
- Manejo de información de captaciones y colocaciones diaria, semanal y mensual
- Implementación de actividades de plan de Marketing por zona y producto (en el plan de Marketing estarán detalladas cada una de las actividades a realizar: globales, por zona, por producto, por temporalidad, todas ligadas a presupuesto institucional global, por zona y con presupuesto de Marketing específico)
- Implementación de actividades en función de presupuesto de Marketing
- Desarrollar e implementar un plan de medios como parte del plan de Marketing
- Participar en las reuniones mensuales de crédito y de captaciones para presentar información y retroalimentación
- Realizar evaluación de las inversiones de mercadeo realizadas frente a los resultados de cumplimiento de presupuesto
- Realizar visitas bimestrales a las agencias para conocer cómo se desarrollan las actividades, acompañamiento a colocadores y captadores, visita a clientes
- Desarrollar un plan de responsabilidad social alineado a la normativa del balance social de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
- Implementar el plan de responsabilidad social alineado a la normativa del balance social de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
- Elaborar el balance social con sus indicadores según lo que estipule la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

- De Acuerdo al plan de Marketing realizar de manera semestral un levantamiento de información de satisfacción de los clientes por agencia.

APOYO TECNOLÓGICO PARA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Desarrollo:

- Informes y proporcionar la información requerida por unidades de control interno, autoridades y organismos de control.
- Web Sevices, consulta de datos Registro Civil
- Flujo de Cajas
- Cálculos de remuneración variable (captación colocación, jefaturas totales) Sistema de avisos a través de sms para socios y clientes
- Interfaz para implementación producto ahorro móvil
- Módulo Gerencial automatizado: análisis de balances horizontal, vertical e indicadores financieros
- Módulo de Proveeduría
- Módulo de Presupuesto
- Reporte automatizado de información de crédito. Crédito: Monto de cartera administrada; #de operaciones administradas vigentes; # de operaciones concedidas en el periodo (renovaciones y nuevas); monto de cartera concedida en el mes (monto operaciones nuevas y renovadas; calidad de la cartera (cartera en riesgo). Todos los indicadores por oficial, por oficina y consolidado con histórico (meses históricos a definir)"
- Reporte automatizado de información de crédito de operaciones propias y heredadas: saldos de carteras, número de operaciones y cartera en riesgo. Por oficial, por oficina y consolidado con histórico.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

- Reporte automatizado de información de captación. Captaciones ahorro a la vista: monto captado; monto administrado, saldos promedio por oficial de captaciones, por oficina y consolidado".
- Reporte automatizado de información de captación. Captaciones DPF: monto captado; monto administrado, saldos promedio; % DPFs administrado mayor a 180 días; DPFs por plazos y tasas promedio, % renovación de DPFs
- Garantizar el desarrollo de programación de nuevas aplicaciones dentro del sistema

Mantenimiento:

- Preventivo y Correctivo Software y Hardware
- Gestionar, planificar y ejecutar presupuestariamente los procesos de adquisición de hardware y software.
- Preventivo y Correctivo Redes Lan y Wan.

Planificar:

- La Administración del sistema transaccional de la institución
- La ejecución del plan de continuidad de negocios.
- Optimización de proceso para mejorar esquemas de servicio y tiempos de respuesta.
- Desarrollo de informes de cumplimiento de los requerimientos al área de Departamento de Sistemas.

FORTALECER Y OPTIMIZAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA CON UN NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE AL MENOS EL 90% DE UN NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN DE AL MENOS EL 80% AL 2014.

Contratación:

- Ejecutar el plan de contrataciones para el año 2013 de acuerdo a presupuesto institucional.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

- Estructurar el área de captaciones.

Sueldos variables e Incentivos:

- Desarrollar e implementar un esquema general de incentivos y sueldos variables para el personal de la Cooperativa en función de cumplimiento de POA y presupuesto
- Revisión de los incentivos y su impacto.

Remuneración:

- Elaborar y ejecutar las planillas de remuneraciones y provisiones del personal y velar por el cumplimiento de sus derechos y beneficios Legales.

Capacitación y Evaluación:

- Elaborar y ejecutar planes de Capacitación.
- Evaluación del conocimiento general de la cooperativa con sus productos, servicios.
- Evaluación del conocimiento del cargo desempeñado de todo el personal.
- Establecer y ejecutar planes de carrera para funcionarios que cumplan perfiles de jefaturas (cofinanciamiento de estudios)
-
- Planificar presupuestariamente, controlar y evaluar con las Jefaturas de área y oficinas las metas institucionales

Cumplir Normativa, Riesgos Laborales:

- Elaborar el plan de contingencia de riesgos laborales en base a reglamento vigente de la cooperativa
- Ejecutar el plan de contingencia de riesgos laborales en base a reglamento vigente de la cooperativa

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

FORTALECER LOS ESQUEMAS DE CONTROL INTERNOS Y PRUDENCIA FINANCIERA PARA INGRESO A LA REGULACIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA CORRESPONDIENTE SEGÚN LEYES VIGENTES.

MINIMIZAR EL RIESGO EN COLOCACIONES Y DOCUMENTOS INSTITUCIONALES.

- Fortalecer conocimientos del personal que realiza recepción de documentos
- Seguimiento de los cambios en la normativa del sector (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, reglamentos, normas específicas, resoluciones, y demás cambios legales relacionados con el accionar de la cooperativa) que esté relacionada y realizar ajustes a nivel interno de la cooperativa
- Seguimiento de socios en demanda, mediante informes mensuales de abogados externos
- Revisión de documentos habilitantes de crédito y captaciones una muestra, Cada 3 meses
- Elaboración , cancelación y revisión de contratos (Hipotecarios, prendarios, arrendamientos, publicitarios, otros)

OBTENCIÓN DE CERTIFICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001 VERSIÓN. 2008

- Efectuar un diagnóstico de todos los manuales y procesos existentes.
- Actualizar todos los documentos Institucionales.
- Distribución de Manuales o procesos actualizados a las Jefaturas Correspondientes.
- Acciones de gestión para la certificación de la Norma ISO 9001 versión 2008

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

- Obtención de la certificación de la Norma ISO 9001 versión 2008

PREVENIR EL USO DE LA INSTITUCIÓN PARA EL LAVADO DE ACTIVOS Y LA FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO.

- Presentar ante el comité de cumplimiento el informe de hallazgos efectuados. Reportar mensualmente las transacciones que superan el umbral establecido
- Verificar que se llenen y en forma correcta los formularios de licitud de fondos (muestra por oficina), visitas trimestrales a las oficinas
- Cumplir las políticas conozca a su cliente , empleado, proveedor y mercado
- Mantener la información actualizada del Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP)
- Seguimiento al ingreso y actualización de información así como a las cuentas que carecen de información
- Reportar transacciones inusuales e injustificadas a la Unidad de Análisis Financiero, inmediatamente de haber detectado.

CONTROL Y SEGUIMIENTO A LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS INSTITUCIONALES

- Verificar el cumplimiento de políticas tasas activas y pasivas conforme a los límites permitidos del Banco Central del Ecuador y resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Realizando cálculo Tasa Efectiva Anual de acuerdo a instructivo del Banco Central del Ecuador.
- Control al seguimiento realizado al Plan Operativo Anual 2013
- Implementación de las recomendaciones de la Auditoría Externa
- Desarrollo e implementación de manual de uso y mantenimiento de vehículos de la cooperativa.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

- Revisión y cálculo de los devengados de cartera y clasificación contable por temporización
- Revisión de cálculos realizados por el sistema informático, tablas de amortización, intereses, ahorros créditos plazo fijo. Cálculo de retenciones. Valores en rol de pagos. Servicios no financieros, cajeros automáticos. Tarjetas de débito.
- Revisión y análisis a créditos, documentos soporte y su recuperación normal y legal.
- Determinar el % de recuperación de créditos castigados. Determinar el % de variación y recuperación de la cartera en riesgo.
- Determinar el cumplimiento del cupo de créditos vinculados.
- Determinar el cumplimiento de los reglamentos interno de trabajo y reglamento interno de seguridad y salud del trabajo
- Revisión y seguimiento al proceso administrativo de inversiones de la cooperativa realizado en el sistema financiero
- Evaluación trimestral de los procesos de contratación realizadas en el área de Marketing (publicidad, propaganda y promociones)
- Revisión de procesos operativos con enfoque a prevención de fraudes

CONSOLIDAR Y ANALIZAR INFORMACIÓN DE BALANCES DE LAS OFICINAS, CUADRARLA DIARIAMENTE, REALIZAR UN ANÁLISIS FINANCIERO EN FORMA MENSUAL Y DIARIA.

- Informar a las oficinas la disponibilidad de recursos para concesión de crédito a través de los anexos de liquidez
- Utilización de anexos y otros para determinar los indicadores financieros necesarios y su análisis en compañía de los Responsables de Área
- Emitir el balance con sus respectivos anexos a Auditor Interno para su revisión.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

- Entregar un informe económico sobre el comportamiento de los indicadores financieros de la cooperativa al mes correspondiente.

CONTROLAR LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA DE LA INSTITUCIÓN EN FORMA CONSOLIDADA Y POR OFICINAS.

- Evaluar el cumplimiento del presupuesto frente a los Balances Generales por oficina y en forma consolidada y porcentual
- Emitir información sobre el cumplimiento de los productos de colocaciones y captaciones establecidos.
- Realizar reuniones de trabajo con el propósito de desarrollar e implementar estrategias de mejora para los indicadores más vulnerables.

GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS OPERATIVAS PARA EL ÁREA DE CAPTACIONES Y COLOCACIONES SEGÚN PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTARIO .

- Controlar la ejecución y el desarrollo de nuevos productos de captación y colocación.
- Informar y asesorar a la Gerencia General sobre decisiones para la gestión y resultados de las diferentes unidades y oficinas de la cooperativa.
- Ejecutar, coordinar y controlar el cumplimiento de las disposiciones de los órganos de control, en los términos establecidos por el Sistema de Apoyo Gerencial (SIAG) y la Red Financiera Rural (RFR)
- Supervisión y control operacional de unidades técnicas, de soporte.
- Revisión evaluación y seguimiento de resultados en la implementación de servicios no financieros
- Proponer, revisar y generar cambios en normativa vigente para: presentación a Gerencia: reglamentos, manuales, códigos.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

- Ejecutar seguimiento y control sobre el sistema de incentivos para ejecutivos de crédito y captaciones.
- Controlar e informar sobre el cumplimiento de convenios nacionales e internacionales
- Contratar un diagnóstico de institucional de riesgo con enfoque a calificación
- Planificar, coordinar, ejecutar y monitorear el plan estratégico vigente de la cooperativa
- Planificar y coordinar la elaboración del Presupuesto y Plan Operativo Anual de la cooperativa

13. ¿Cuáles son las principales políticas de la Cooperativa?

- Desarrollo integral del socio permitiendo cumplir sus metas mediante los créditos otorgados.
- Identificación y apoyo constante a las microempresas lo cual permitirá generar nuevas fuentes de empleo.
- Desarrollo permanente de los productos y servicios que brinda la Cooperativa lo cual permitirá ofrecer al socio un producto actualizado y que se ajuste a sus necesidades.
- Transparencia

14. ¿Con qué Valores y Principios que rigen el accionar institucional?

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, se entiende por valores, a las actitudes y aptitudes que practican las personas en la realización de su trabajo diario, los cuales contribuyen a crear un ambiente cordial y agradable para desarrollar las actividades diarias, en estos se pueden mencionar los siguientes:

- Agilidad
- Honestidad

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

- Respeto
- Confianza
- Integración
- Creatividad

15. Muestre la jerarquía de la empresa

GRÁFICO 25. Estructura Organizacional COAC Chibuleo



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo
 Elaborador: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

16. ¿Cómo está conformada la estructura orgánica de la Cooperativa?

PRESIDENTE DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO

Oswaldo Sumbana

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

Pedro Muñoz

GERENTE GENERAL

Rodrigo Llambo

AUDITOR INTERNO

Byron Álvarez

RIESGO

Marco Yansaguano

CUMPLIMIENTO

Daniel Zurita

ASESOR JURÍDICO

Eduardo Altamirano

SECRETARIA

Ana Maliza

SUBGERENTE

Luis Yanzaguano

JEFE DE LA UNIDAD DE CRÉDITO

Juan José Tiche

JEFE DE COBRANZAS

Nicolás Manobanda

JEFE DE FABRICA DE CRÉDITOS

Catalina Lalaleo

JEFE DE LA UNIDAD DE CAPTACIONES

Manuela Llambo

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

JEFE DE LA UNIDAD DE MARKETING

Cristian Chalan

JEFE DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

Trinidad Baltazar

CONTABILIDAD

Ximena Marcalla

JEFE DE LA UNIDAD DE TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN

Darwin Uñog

17. ¿Cuáles son las funciones que desempeñan en los principales puestos?

Asamblea General

- a) Designar y remover administradores y gerentes.
- b) Designar el consejo de vigilancia.
- c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes.
- d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades.
- e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales.
- f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos sociales.
- g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social.
- h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía.
- i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía.
- j) Acordar la exclusión del socio por las causas previstas en la ley.
- k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

- l) Las demás que no estuvieren otorgadas en la Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otro organismo.

Gerencia

- a) Representar legalmente a la Empresa
- b) Convocar a reuniones periódicas.
- c) Analizar, aprobar y firmar balances.
- d) Contratación y selección del personal, y fijar la remuneración.
- e) Realizar el presupuesto anual de la empresa.
- f) Revisar y aprobar los proyectos productivos
- g) Aprobar y contratar seguros.
- h) Realizar evaluaciones periódicas al personal.
- i) Aprobar solicitudes de los clientes.

Secretaria

- a) Actuar como tal en las sesiones de la Asamblea.
- b) Llevar las actas de cada sesión de la Asamblea Ordinarias y Extraordinarias.
- c) Legalizar con su firma las actas y los documentos de la entidad.
- d) Preparar las agendas de las convocatorias por disposición del Presidente.
- e) Preparar los informes los informes que requiera el Presidente.
- f) Las demás que le asigne el estatuto, la Asamblea y los Reglamentos.

Contabilidad

- a) Elaborar, legalizar y presentar los Estados Financieros e informes a la Gerencia General.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

- b) Registrar los costos diarios de la producción.
- c) Verificar y controlar la documentación sustentatoria de los ingresos y egresos.
- d) Presentar informes a los Organismos de Control.
- e) Llevar actualizados los libros y archivos contables, activos fijos y demás anexos exigidos por entidades externas como internas.
- f) Elaboración, declaración y pago de impuestos.
- g) Realizar inventarios físicos periódicos.
- h) Realizar conciliaciones bancarias mensuales.
- i) Control de Cajas-Bancos.
- j) Elaborar rol de pagos y presentar a Gerencia General para su aprobación.
- k) Asesor en materia contable a los jefes inmediatos y otros niveles.
- l) Participar en la elaboración de presupuesto.
- m) Sugerir aplicación de políticas contables.
- n) Elaborar Ajustes contables requeridos.
- o) Revisar la correcta aplicación de las normas tributarias vigente

Jefe De Crédito

- a) El Jefe de crédito será el encargado de dirigir el cumplimiento interno de las políticas y normativa de crédito;
- b) Planificará la colocación de crédito de acuerdo a las disponibilidades de liquidez y los objetivos estratégicos de la cooperativa;
- c) Supervisará el cabal cumplimiento del manual de crédito;
- d) Evaluará, aprobará o denegará las solicitudes de crédito, dentro de su rango de aprobación;
- e) Evaluará y recomendará la aprobación o negación de solicitudes de crédito superiores a su rango de aprobación, a Gerencia General, y al Comité de Crédito;

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

- f) Participará en el Comité de Crédito;
- g) Elaborará y presentará informes sobre créditos vinculados para su envío a las unidades de control. internas y externas;
- h) Evaluará la gestión de crédito y sugerir mejoras y ajustes de las políticas, normas y procedimientos;
- i) El Jefe de Crédito analizará los documentos presentados por el Oficial de Crédito y el resultado se reflejará a través de su firma en la solicitud de crédito, en el que se indicará los términos y condiciones en que se aprueba el crédito. Toda la documentación presentada en el trámite será archivada en el expediente de crédito del socio, cliente;
- j) Recibirá por parte de los Jefes de Agencia informes de la custodia de los pagarés e hipotecas, y por parte del oficial de Crédito de matriz, los pagarés e hipotecas con su debido anexo para su custodia, y; devolverá según el anexo presentado por los mismos los pagarés de los créditos cancelados.

Cajero

- a) Mantener actualizadas las libretas de los socios tanto en ahorro, certificados de aportación y encaje.
- b) Recibir depósitos en efectivo o cheques y acreditar a los socios depositantes.
- c) Recaudar en efectivo préstamos de los socios y emitir en forma inmediata el recibo correspondiente por el pago, en caso de recibir cheques este será acreditado en los ahorros y luego de efectivizado se cancelará el préstamo.
- d) Mantener bajo su responsabilidad y en efectivo el fondo de cambio asignado para la Gerencia.
- e) Cuadrar diariamente el movimiento económico y presentar su informe a contabilidad.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

18. ¿Qué productos financiero ofrece la cooperativa?

- Cuenta de ahorros
- Cuenta ahorro fácil
- Paliza a plazo fijo
- Línea de créditos
- Ahorro programado
- Tarjeta de débito

19. ¿Cuáles son los beneficios que la Cooperativa ofrece en sus productos financieros?

• CUENTA DE AHORROS

Un producto diseñado para nuestros socios con el objetivo de contribuir al desarrollo con total disponibilidad cuando lo necesite, en cualquiera de nuestras oficinas.

Beneficios

Disponibilidad de los fondos en todo momento en cualquiera de las oficinas

- Participa en promociones y sorteos
- Cero costo de mantenimiento
- Tasa de intereses Competitivo
- Acceso a la Línea de Crédito
- Tarjeta de debito
- Tasa de interés del 3%

• CUENTA AHORRO FÁCIL

Para fomentar la cultura del ahorro en nuestros jóvenes socios, para que ahorren de una manera acumulativa la misma que puede disponer en cualquier momento en todas nuestras oficinas.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

Beneficios

Disponibilidad de los fondos en todo momento en cualquiera de nuestras oficinas

- Participa en promociones y sorteos
- Cero costo de mantenimiento
- Tasa de intereses Competitivo
- Cero costos administrativos y de mantenimiento.

- **LÍNEA DE CRÉDITOS**

El crédito de la COAC. Chibuleo Ltda. Viene a solucionar la necesidad de financiamiento y crea oportunidad mediante la confianza, para apoyar al desarrollo de nuestros socios que se dedican a actividades productivas comerciales y servicios. Cuya fuente de ingreso es de negocios.

Beneficios

- Oportunidad de crecer
- Baja tasas de interés
- Flexibilidad de requisitos
- Plazos de acuerdo a la capacidad de pago.
- Curso de capacitación.
- Seguro de accidentes por \$4000,00 (con aporte de 0,50 mensuales)

- **AHORRO PROGRAMADO**

Beneficios

- Oportunidad de ganar altos intereses
- Acceso flexible a la línea de crédito
- Participa en promociones y sorteos
- Un producto dirigido a personas naturales.
- Monto mínimo para realizar el contratar \$20
- El tiempo de contrato es mínimo para 6 meses o un año
- Cero costos administrativos y de mantenimiento.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14



- Los depósitos permanecen bloqueados por el tiempo del contratado.

- **TARJETA DE DÉBITO**

Beneficios

- Realiza retiro y consultas de su cuenta de Ahorros en todo momento
- Las 24 horas del día, los 365 días del año.
- Cajeros automáticos a nivel nacional

20. ¿Cuáles son las tasas de interés en inversiones en pólizas a plazo fijo?

Tasa de intereses en Inversiones

- a. 1-3 días 6%
- b. 31-61 días el 7 %
- c. 61 a 91 días 8%
- d. 91 a 181 días 9%
- e. 181 a 365 días en adelante 10%

21. ¿Cuál es la tasa de interés en créditos?

Consumo 14% -> (16,30 BCE)

Microcrédito

- Minoristas 24% -> (30,50 BCE)
- Microcrédito de Acumulación Simple 22% -> (27,50 BCE)
- Microcrédito de Acumulación Ampliado 19% -> (25,50 BCE)

22. ¿Con cuántos socios cuenta la Cooperativa?

La Cooperativa en la Actualidad cuenta con más de 100.000 socios activos

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

23. ¿A qué disposiciones legales principalmente se rige la Cooperativa?

- Ley de Orgánica Economía Popular y Solidaria
- Catálogo de cuentas
- Ley de Régimen tributaria Interna
- Código de Trabajo

EL AMBIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA ES:

Entorno Próximo

1. ¿Cuáles son los principales clientes de la Cooperativa?

Los principales clientes de la cooperativa son las microempresas que representan el 80% y las personas de clase medio bajo en un 20%.

Además se puede destacar que del 80% que representan las microempresas el 80% son microempresas informales.

2. ¿Cuáles son los principales competidores de la Cooperativa?

Cooperativas y bancos de la localidad, prestamistas/captadores informales.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

3. ¿Cuáles son las principales características del entorno legal de la Cooperativa?

El estado ecuatoriano en los últimos años se ha preocupado por la regulación de las actividades de las Cooperativas de Ahorro y Crédito las cuales estaban controladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social y hoy están a cargo de una nueva institución la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y bajo la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, aunque si bien es cierto esta ley busca el fortalecimiento del Sistema Financiero y un sin número de beneficios para las Cooperativas, la mayoría Instituciones se vieron afectadas por la etapa de transición que trajo con ella muchos controles, los cuales en su gran mayoría se los tubo que cumplir en un tiempo reducido, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo está pasando por varios cambios para adaptarse a esta nueva ley, pero sabe que a futuro beneficiaran y solidificaran a la institución.

4. ¿Cuáles son las principales características del entorno económico de la Cooperativa?

El sobreendeudamiento de la población en los mercados de intervención es el mayor problema de la cooperativa en el entorno económico, ya que la mala cultura que tienen los ecuatorianos de gastar más allá de su capacidad de pago gracias a las facilidades que otorga el uso de tarjetas de crédito reduce considerablemente la posibilidad de que se garantice el cobro de deudas en su totalidad.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

5. ¿Cuáles son las principales características del entorno político de la Cooperativa?


Desde que se aceptó la nueva Constitución del país, se adoptó un sistema económico, integrado por formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria. Basados en estos aspectos se aprobó la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria dirigida al sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito aportando una regulación total a las operaciones, por lo que se puede decir que esta ley abarca el entorno no solo legal antes mencionado sino también político.

6. ¿Cuáles son las principales características del entorno tecnológico de la Cooperativa?

Los constantes avances tecnológicos están presentes en todas las ramas económicas, si hablamos del entorno tecnológico en instituciones financieras nos enfocamos principalmente en la implementación de servicios en la web y cajeros automáticos y otros servicios que obligan a las cooperativas a una adaptación tecnológica obligatoria para atraer clientes.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/06/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 30/06/14

TABLA 29.FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo

 F.O.D.A.	
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>GESTIÓN EN PRODUCTOS-MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de interés a los ahorros a la vista. • Tasas de interés de los DPF's. • Imagen de la COAC. • Promoción de los productos y de la institución. • Participación en el mercado de jóvenes/niños. • Participación mercado de ahorro y captaciones. • Reconocimiento de la importancia de socios/as. • Prestación de Servicios complementarios (cajeros automáticos, tarjetas de débito, remesas, SOAT, BDH, etc.). • Prestación de servicios no financieros. <p>GESTIÓN FINANCIERA Y PRODUCTIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de las captaciones. • Crecimiento de la cartera de crédito <p>GESTIÓN ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de mecanismos/procesos de Planificación general: estratégica, operativa, financiera y su seguimiento y evaluación. • Cumplimiento de normas legales (tributarias, laborales, etc.). • Capacidad y actualidad de Equipo informático. • Procesos de decisión oportunos (gerencia, consejo de administración). <p>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de Gestión de personal ejecutivo: oportunidad de decisiones, promueve asumir responsabilidades, motivación, liderazgo). • Existencia de políticas/esquemas de Incentivos y bonos. • Motivación del personal y enfoque a cumplimiento de metas. • Personal orientado en atención al cliente (interno y externo). • Capacidad del personal para asumir responsabilidades y delegación de funciones. • Actitud hacia el cambio por parte del personal. • Enfoque a mejoramiento continuo en el personal. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potencial del mercado actual. • Potencial de nuevos mercados. • Sistema de comunicación vial. • Disponibilidad de fondeo externo. • Capacidad de ahorro del grupo meta.

Elaborado por: RAAB

Fecha: 30/06/14

Revisado por: MKBG

Fecha: 01/07/14

DEBILIDADES**GESTIÓN EN PRODUCTOS-MERCADO**

- Tasa de interés en créditos.
- Comisiones y otros costos en crédito.
- Calidad de Información al cliente.

GESTIÓN FINANCIERA Y PRODUCTIVIDAD

- Nivel y evolución de la liquidez.
- Porcentaje activos improductivos.
- Calidad de la cartera (nivel de cartera en riesgo).
- Nivel de provisiones de cartera (cobertura).
- Nivel de Rentabilidad (Rentabilidad sobre Activos).
- Nivel de productividad de los asesores de crédito.
- Nivel de productividad del personal.
- Disponibilidad de políticas de constitución de provisiones.
- Nivel de patrimonio y cumplimiento de requerimientos normativos.
- Evolución - crecimiento de patrimonio y certificados de aportación.
- Eficiencia manejo tesorería (gestión de la liquidez) (se realizan inversiones con excedentes de liquidez).

GESTIÓN ORGANIZACIONAL

- Capacidad de Sistema Informático para soportar crecimiento institucional y prestación de nuevos servicios.
- Gestión de la información: reportes, uso. Calidad y nivel de uso del Sistema de Información Gerencial.
- Esquemas de control interno estructurados (ej. Control de lavado de dinero, cumplimiento de normas).
- Disponibilidad (manuales y procesos claramente definidos) y nivel de cumplimiento de metodologías crediticias.
- Existencia y nivel de conocimiento y aplicación de normas y reglamentos internos.
- Calidad y seguridad del Sistema informático.
- Disponibilidad de Manual de Funciones: calidad de descripción de funciones, conocimiento, nivel de uso, actualización.
- Formalización de instrucciones internas.
- Cumplimiento de normas de formalización del crédito (pagarés total y correctamente llenados)
- Gestión de Procesos: disponibilidad de manuales de procesos operativos y administrativos, nivel de conocimiento y uso por el personal.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Calificación consejo Vigilancia y calidad de apoyo en la supervisión de la institución.
- Calificación consejo de administración: apoyo en la visión estratégica del negocio.
- Representatividad de los socios en el consejo.
- Calificación del personal operativo: profesionalismo y conocimiento, responsabilidad, competente.
- Número de colaboradores (suficiente, demasiado, etc.).
- Existencia de procesos sistematizados de 'Inducción capacitación /desarrollo para el personal.
- Política de comunicación-información interna.
- Sistema de remuneración del personal (atractivo, justo, considera responsabilidades del cargo).

AMENAZAS

- Competencia en el mercado financiero.
- Nivel de sobreendeudamiento de la población en los mercados de intervención.
- Presencia de prestamistas/captadores informales.

Fuente: Planificación Estratégica Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo
Elaborador: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo

Elaborado por: RAAB	Fecha: 30/06/14
Revisado por: MKGB	Fecha: 01/07/14

**GUÍA DE ENTREVISTA PREVIA
ÁREA DE COBRANZAS**

A4^{1/16}

PERSONAS ENTREVISTADAS:

Subgerente General: Luis Yansaguano

Jefe del Departamento de Cobranza: Nicolas Manobanda

PROPÓSITO: Conocer y evaluar el sistema de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato

1. ¿La Institución posee un Manual de Créditos y que vigencia tiene?

La Cooperativa de Ahorro y Crédito si posee un Manual el cual es actualizado cada año o en un tiempo menor si hay algún cambio importante.

2. ¿Cuántos tipos de cartera existen en la Cooperativa?

Vigente

No devenga

Vencida

3. ¿A qué se considera cartera vigente?

La cartera es vigente y se considera aquella conferida por la Cooperativa a sus socios que se encuentran al día en sus pagos. Los socios que tienen créditos en cartera vigente son considerados como socios tipo "A". De esta cartera salen los créditos que tengan, mora en el pago.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 01/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 04/07/14

4. ¿Cuáles son las políticas de recuperación de cartera vigente?

- La Cooperativa realizará débitos automáticos de la cuenta del socio en la fecha de vencimiento.
- Revisión de la cartera vigente se realizará con frecuencia diaria.
- El socio cancelará la cuota del crédito en caja o solicitara al ejecutivo de negocios se realice el débito correspondiente de su cuenta.
- En caso de que el socio no concurra a efectuar el pago de la cuota hasta la fecha de vencimiento, esta se considerará automáticamente como cartera vencida.

5. ¿A qué se considera cartera vencida?

Se considera cartera vencida a la sumatoria de los valores que no han sido cancelados en las fechas establecidas en las tablas de amortización o en el título de crédito (pagaré).

En definitiva a la cartera vencida se le considera como aquella porción del crédito que no ha sido pagado por el socio y que surge por el pago impuntual de la cuota o cuotas de crédito que les corresponde cancelar.

6. ¿Cuáles son las políticas de recuperación de cartera vencida?

- Para una labor efectiva de cobranza será necesario considerar los siguientes aspectos: antigüedad, producto, ubicación geográfica.
- La gestión de recuperación de la cartera vencida o en mora se sujetará al siguiente procedimiento:

Elaborado por: RAAB	Fecha: 01/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 04/07/14

TABLA 30.Procedimientos recuperación de la cartera vencida o en mora de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

Días	Actividad	Responsable
De 5 a 1 días antes	mensaje de texto sin costo	Contact Center
mes de mora	3 mensajes de texto con costo	Contact Center
De 1 a 8 días de mora	seguimiento de crédito	Oficial de Crédito
De 9 a 45 días de mora	llamadas telefónicas – entrega de notificaciones	Contact Center, Oficial de Créditos
De 46 a 150 días de mora	cobro de campo –entrega de notificación Prejudicial	Cobrador de Campo-Oficial de Crédito
A partir de los 151 días	Cobro Judicial – Cobro Externo	Abogado externo, Cobrador Externo

Fuente: Manual General de Créditos de la COAC Chibuleo

Elaborador: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo

7. ¿Quiénes son los encargados del proceso de recuperación de cartera?

INTERNOS

- Jefe del Área de Cobranza
- Oficiales de crédito
- Contact Center
- Cobrador de Campo

EXTERNOS

- a) Cobrador Externo
- b) Abogado Externo

Elaborado por: RAAB	Fecha: 01/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 04/07/14

8. ¿Cuáles son las funciones que desempeña el personal de Área de cobranza?

TABLA 31. Objetivos recuperación de cartera POA 2013

OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA EL 2013	UNIDAD RESPONSABLE	UNIDADES DE APOYO	INDICADOR	META
1: Alcanzar al 2013 una cartera en riesgo no mayor al 4,4%				
Monitorear el cumplimiento de las políticas establecidas en el Manual y Reglamento de Crédito de la Cooperativa.	Jefe de Crédito	Auditor Interno, Gerencia/SubGerencia, Unidad Cumplimiento, Jefes de Agencia, Departamento Legal.	# Políticas cumplidas / # de Políticas Establecidas	100%
Realizar evaluaciones al personal sobre conocimiento y aplicación del Manual y Reglamento de Crédito	G.T.H	Jefe de Crédito, Departamento de Sistemas	Calificación de la evaluación sobre 10 puntos	El 90% del personal de crédito alcanza una nota superior a 8/10
Reforzar conocimientos del personal involucrado en el área de crédito en temas de análisis financiero previo a la otorgación de crédito, recuperación y atención al cliente.	Jefe de Crédito	G.T.H, Marketing	Al menos 3 talleres.	100%
Realizar e implementar un plan de cobranza de acuerdo al manual y a la calificación de la cartera	Jefe de Crédito	Equipo de crédito, Jefes de Agencia, Departamento Legal, SubGerencia	Plan realizado hasta marzo e implementado todo el año	100%
	Cobrador posible contratación	Jefe de Crédito	N operaciones recuperadas/n operaciones entregadas para gestión	100%

Fuente: Manual General de Créditos de la COAC Chibuleo

Elaborador: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo

Elaborado por: RAAB	Fecha: 01/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 04/07/14

9. ¿Cuáles son las funciones que desempeña el personal de Área de cobranza?

JEFE DE COBRANZA

- a) Controlará los índices de morosidad de la cooperativa, según normas, leyes y procedimientos vigentes.
- b) Coordinará la realización de las acciones administrativas de cobro de créditos en mora y proveerá información y documentos de soporte para las acciones judiciales;
- c) Evaluará la gestión de cobranzas y sugerir mejoras y ajustes de las políticas, normas y procedimientos;
- d) Recibirá informes Semanales de las actividades de seguimiento y recuperación de cartera con los resultados alcanzados por parte del oficial de crédito;
- e) Elaborará Informes mensuales sobre la gestión de cobro de cartera;
- f) Monitoreará las actividades del oficial de crédito en el proceso de cobranza de cartera;
- g) Aprobará el envío de notificaciones prejudiciales y judiciales;
- h) Será totalmente el responsable de la recuperación de cada uno de los créditos otorgados;
- i) Mantendrá al día toda la Cartera de Crédito de la Institución;
- j) Llevará copia de cada uno de los juicios que se encuentran en el juzgado;
- k) Se encargara de los embargos y remates de los bienes de los socios demandados

OFICIAL DE CRÉDITO

- a) El oficial de créditos, debe cumplir con las disposiciones del Estatuto, Manual de procedimientos de crédito y cobranzas;

Elaborado por: RAAB	Fecha: 01/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 04/07/14

- b) El Oficial de crédito, será el principal encargado de asesorar a los socios, clientes en las operaciones de crédito, procurando que la colocación del dinero vaya acorde a sus necesidades y evitando que la Cooperativa incurra en riesgos innecesarios;
- c) El oficial de créditos, solicitará al socio, cliente la presentación de la Solicitud de crédito debidamente firmada, en la que se revisará la coherencia y veracidad de los datos proporcionados por el socio, cliente;
- d) El oficial de créditos, verificará que la documentación adjunta a la solicitud de crédito este completa y revisarán los datos del socio en la Central de Riesgos, depósito de encaje y garantías de acuerdo al monto solicitado;
- e) El oficial de créditos, analizará los documentos y el resultado se reflejará a través de su firma en la solicitud de crédito, en el que se indicará los términos y condiciones en que se aprueba el crédito. Toda la documentación presentada en el trámite será archivada en el expediente de crédito del socio, cliente;
- f) El oficial de créditos, está autorizado a solicitar al socio, cliente, garantías adicionales en caso de ser necesario;
- g) Realizará depósitos bancarios y entrega de correspondencia si fuera requerido;
- h) Cuidará y velará por el cuidado y buen funcionamiento del mobiliario y equipo a su cargo y bajo su responsabilidad;
- i) Entregará conjuntamente con el anexo los pagarés e hipotecas de créditos concedidos en el mes a la persona responsable;
- j) Otras que sean impartidas por sus superiores y que sean propias de su responsabilidad;
- k) Los Oficiales de Crédito deberán constatar esporádicamente el destino de los créditos que fueron otorgados;

Elaborado por: RAAB	Fecha: 01/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 04/07/14

- l) Los Oficiales de Crédito emitirán los reportes de la gestión de cobranzas y entregarán al inicio de cada semana el reporte de morosidad al Jefe de Agencia y Jefe de Cobranza para su análisis;
- m) Será responsable del envío de notificaciones prejudiciales y judiciales a los socios con deuda;
- n) Los Oficiales de Crédito, realizara el seguimiento de los créditos en mora;
- o) Monitoreará los procesos judiciales para la recuperación de la deuda en el menor tiempo y costo posible;
- p) Coordinará la labor del cobrador de campo;
- q) Coordinará la labor del Contact Center

CONTACT CENTER

- a) Generará diaria de “Reportes de Cartera”;
- b) Enviará mensajes de texto antes y después del vencimiento de la deuda, recordándole al cliente el monto de pago;
- c) Realizará la comunicación telefónica al socio a su centro de trabajo y/o a su domicilio; de ser necesario se dejara mensaje a sus familiares ó garantes, pero de manera sutil;
- d) Registrará en una “Cartilla de Cobranza” los acuerdos tomados, los compromisos de pago asumidos por el socio así como cualquier ocurrencia acontecida durante el diálogo telefónico;
- e) Entregará reportes diarios al Oficial de Crédito sobre los acuerdos de las llamadas de cada crédito en mora.

COBRADOR DE CAMPO

- a) El Cobrador de Campo, cumplirá con el plazo y presupuesto de cobranza asignado;

Elaborado por: RAAB	Fecha: 01/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 04/07/14

- b) Llevará una “Cartilla de cobranza” con los acuerdos tomados, los compromisos de pago asumidos por el socio así como cualquier ocurrencia acontecida durante las visitas;
- c) Elaborará y entregará diaria de reportes sobre las visitas realizadas y acuerdos con los socios deudores.

10. ¿Describir el proceso de recuperación de cartera?

La gestión de recuperación de cartera vigente y vencida, tiene por objeto evitar el incremento del riesgo crediticio, y mantenerlo en niveles manejables para evitar afectación a la liquidez y operatividad de la institución; recuperación de cartera, permite además efectuar un seguimiento a los socios, clientes lo que determinará el buen o mal historial crediticio que será considerado para nuevas operaciones con la Cooperativa. Se considerará que un crédito esta vencido, desde el primer día en que ha caído en mora, por lo cual la Cooperativa tiene la obligación de iniciar las acciones correspondientes a fin de evitar que se incrementen los riesgos con respecto a su cartera crediticia total, es obligación del Oficial de Crédito, efectuar un seguimiento continuo de la cartera que ha colocado, a fin de detectar oportunamente cualquier anomalía en el pago de los créditos. La recuperación de cartera se realizará considerando los siguientes criterios:

COBRANZA CARTERA VIGENTE

- PRE-COBRANZA.- El Contact Center basado en el reporte de cartera en primera instancia emitirá una alerta (sms sin costo) al teléfono móvil del socio recordándole el próximo vencimiento la cual puede ser de 1 a 5 días antes de la fecha de pago.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 01/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 04/07/14

- EFECTIVO EN CAJA.- El socio acudirá a las oficinas de la Cooperativa y efectuará el pago de la cuota de su crédito en efectivo en caja.
- DEBITO A LA CUENTA DEL SOCIO.- El día de vencimiento se realizará el débito automático del saldo de la cuenta del socio.

COBRANZA CARTERA EN MORA

- Gestión de Cobranza 01- 45 días de mora
 - a) El Contact Center emitirá 3 alertas (sms con costo) durante el mes de mora recordándole al socio el pago de la deuda vencida.
 - b) Por su parte el oficial de créditos del día 1 al 8 de mora iniciará el seguimiento crédito verificando documentación, si el socio o garante se encuentran en el país entre otros aspectos.
 - c) Al octavo día de mora, el oficial de crédito procederá a realizar la entrega de la primera notificación escrita, en la que se debe establecer un plazo definitivo para que se cancele el atraso.
 - d) El Contact Center iniciará del proceso de llamadas telefónicas desde el día 9 al 45 de mora para pedir que el socio cancele la deuda vencida.
 - e) La segunda notificación se realizará a los 15 días de mora, por el oficial de crédito.
 - f) A los 45 días de atraso se le enviará al socio una tercera notificación suscrita por la Gerencia
 - g) El Jefe del Área de Cobranzas monitoreará cada una de los procedimientos de gestión de cobranza en este plazo.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 01/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 04/07/14

- Gestión de Cobranza 46-150 días de mora: Cuando al socio prestatario, tenga créditos con morosidad mayor a 45 días, sin que haya regularizado ninguno de los pagos correspondientes, se procederá de la siguiente manera:
 - a) El Jefe del Área de Cobranza aprobará asignar un cobrador de campo el cual procede a la realización de visitas este proceso dura desde el día 46 al 150 de vencimiento de la deuda.
 - b) Al día 153 de mora el Oficial de Créditos preparará una carta para ser firmada por la Gerencia y se la enviará al socio con copia a sus garantes, especificando que es un preaviso judicial, dándole un plazo de 72 horas para cancelar su deuda pendiente, antes de dar inicio al proceso de cobranza judicial.
 - c) Las cartas prejudiciales deberán de ser notarialmente dirigidas al socio moroso y a sus garantes respectivamente. Los costos de envío de las cartas notariales, será para el socio moroso, titular de la cuenta.

- Cobranza Judicial: Si trascurrido el plazo de 72 horas de habersele comunicado al socio prestatario el preaviso judicial y no ha cancelado la deuda se procederá de la siguiente manera:
 - a) El Oficial de Crédito y el Jefe del Área de cobranza enviará una carta notarial, indicándole que su caso fue entregado a un Abogado Externo para iniciar la acción judicial correspondiente. Dicho comunicado se deberá de enviar con copia a sus garantes.
 - b) El Abogado externo, dará inicio la demanda de los socios que están calificados para el proceso judicial y para el cual el Jefe del Área de Cobranza y el Oficial de Créditos, deberá coordinar en todo el proceso para la recuperación de la deuda en el menor tiempo y costo posible.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 01/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 04/07/14

El Abogado externo en esta etapa deberá cumplir con las Normas y Procedimientos establecidos en el Reglamento Específico de Cobranza, a fin de elaborar la demanda con todos los recursos, estrategias y procedimientos que garanticen su admisión y ejecución efectiva de la cobranza.

- c) Se elaborará el expediente de cobranza judicial, en el cual se adjuntará:
- . El pagaré debidamente protestado (original)
 - . El contrato del crédito, si se trata de garantías reales (original)
 - . Notificaciones emitidas y decepcionada personalmente por el socio deudor (original)
 - . Copia del registro de sus pagos y estado de cuenta.
 - . Última liquidación para la demanda judicial (saldo deudor más intereses y gastos)
- d) De existir indicios suficientes que se ha desviado el crédito, se ha mal utilizado el dinero o el socio se encuentra en eminente quiebra se procederá a cobrar vía judicial inmediatamente, sin que se cumpla los tiempos anteriormente señalados.
- e) En esta etapa se contratarán cobradores externos cuyo salario será complementado por una comisión si la deuda es cobrada.

11. ¿De qué manera se controla el cumplimiento de presupuestos del personal del departamento de cobranza?

Se controla por medio de informes mensuales que deben ir de la mano con el cumplimiento del Plan Operativo Anual, la obtención de informes se lo realiza de la siguiente manera:

Elaborado por: RAAB	Fecha: 01/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 04/07/14

- a) Diariamente, el Jefe de agencia u oficial de crédito, rescatará del sistema el listado de las operaciones vencidas;
- b) Con el reporte de socios vencidos en sus créditos, se iniciará el seguimiento para la recuperación de la cartera vencida;
- c) Al finalizar cada mes, todo oficial de crédito, entregará un reporte al jefe de Cobranza y al jefe de agencia las actividades de seguimiento de cartera con los resultados alcanzados;

12. ¿En qué consiste la calificación de crédito?

La calificación de crédito se lo maneja de acuerdo al periodo de morosidad como se lo describe en la tabla siguiente:

TABLA 32. Calificación de Crédito

VIGENTES DESDE ENERO 2012 (MODIFICADOS CON RESOLUCIONES: JB-2011-1897 Y JB-2011-2034)								
Calificación del crédito	Período de morosidad							Rango de provisión requerida
		Consumo	Microcréditos	Comerciales	Vivienda	Educativo	Inversión pública	
Riesgo normal	A1	0	0	0	0	0	0	De 0% a 0.50%
	A2	1 a 8	1 a 8	1 a 15	1 a 30	1 a 15	1 a 15	De 0.51% a 0.99%
	A3	9 a 15	9 a 15	16 a 30	31 a 60	16 a 30	16 a 30	De 1% a 4.99%
Riesgo potencial	B1	16 a 30	16 a 30	31 a 60	61 a 120	31 a 60	31 a 60	De 5.0% a 9.99%
	B2	31 a 45	31 a 45	61 a 90	121 a 180	61 a 90	61 a 90	De 10.0% a 19.99%
Deficientes	C1	46 a 70	46 a 70	91 a 120	181 a 210	91 a 120	91 a 120	De 20% a 39.99%
	C2	71 a 90	71 a 90	121 a 180	211 a 270	121 a 180	121 a 180	De 40% a 59.99%
Dudoso recaudo	D	91 a 120	91 a 120	181 a 360	271 a 450	181 a 360	181 a 360	De 60% a 99.99%
Pérdida	E	Más 120	Más 120	Más 360	Más 450	Más 360	Más 360	De 100%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborador: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo

Elaborado por: RAAB	Fecha: 01/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 04/07/14

13. ¿Cómo se maneja la reestructuración y renovación de créditos en cartera vencida?

En casos excepcionales, cuando las condiciones de la capacidad de pago del socio hayan cambiado de manera adversa por factores no predecibles en el análisis inicial de la operación. La Cooperativa por medio de su Gerente General, podrá autorizar en forma excepcional la reestructuración del crédito. Para el efecto, la nueva operación se realizará a través de la suscripción de un convenio de pago, y con nuevos documentos de crédito, previo al cumplimiento de las siguientes condiciones:

- Que el socio cliente deudor tenga un historial crediticio favorable y haya cancelado: al menos el 30% del crédito;
- Que sea la primera reestructuración de operaciones acordada con el deudor;
- Que el análisis de la situación económico financiera del deudor y de su nueva capacidad de pago le permita cumplir con las obligaciones que; justifiquen las nuevas condiciones de pago acordadas;
- Que el plazo total acordado no supere al mayor que surja de comparar el doble del correspondiente al préstamo original y un máximo de 60 meses dependiendo del monto y de la capacidad de pago;
- Que se adicionen las garantías que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. considere necesarias para certificar el cumplimiento de la nueva obligación.
- Que el préstamo no se encuentre en proceso judicial y de estarlo se considere las garantías en un cien por ciento del monto adeudado.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 01/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 04/07/14

14. ¿Qué controles adicionales existen para la cobranza de cartera?

Al momento de recuperar la cartera es importante tener todos los documentos de respaldo, es por ellos que el Jefe de Crédito y la Unidad de Cumplimiento realizan una revisión de documentos habilitantes de crédito tomando una muestra, cada 3 meses con esto se evita que los encargados de la aprobación de créditos hayan incurrido alguna de estas faltas:

1. En general ofrecer cualquier ventaja a los socios y clientes, apartándose de las directrices institucionales.
2. Realizar la gestión de los créditos sin tener la documentación sustentadora y necesaria para la aprobación de un crédito.
3. Dar montos excesivos de créditos a personas que no poseen una garantía suficiente o que no posean la liquidez necesaria.

15. ¿Cuáles son los documentos que respaldan el cobro de cartera?

Carpeta o expediente del cliente que contenga:

- Solicitud de crédito;
- Copia de cédula de ciudadanía del deudor y garante, además de sus cónyuges, si es del caso.
- Informe de verificación solicitante, garante, y cónyuges; ~ Orden de aprobación (original);
- Ordenes de operación llenada por el oficial de crédito;
- Liquidación inicial de crédito; ~ Tablas de amortización.
- Rol de pagos, declaración juramentada o justificativo de ingresos;
- Declaración de IVA de los últimos 3 meses (cuando corresponda);
- Documentos que respaldan la situación financiera del deudor y/o garante (propiedad de inmuebles y vehículos).
- Avalúos e informe de las garantías.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 01/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 04/07/14

La carpeta legal y de garantías se preparará para deudores que tengan constituidas garantías reales a favor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.:

- Informes legales de ser caso y cuando se requiera;
- Copia de los contratos de hipoteca o de prenda constituidos a favor de la Cooperativa (de ser el caso);
- Copia de los certificados de los registradores mercantiles y de la propiedad (hipotecas, cuando corresponda);
- Copia de las pólizas de seguro y certificados de endoso de las mismas, para el caso de bienes hipotecados a favor de las instituciones financieras (cuando sea del caso)

16. ¿En qué consiste la provisión de cartera?

La provisión para la cartera irá de la mano con la calificación del crédito según el nivel de riesgo y debe ser efectuada de manera individual e independiente considerando:

- Capital
- Interés
- Interés por mora
- Demás gastos incurridos por recuperación

Elaborado por: RAAB	Fecha: 01/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 04/07/14

TABLA 33. Provisión de cartera

CALIFICACIÓN DE LA CARTERA	PORCENTAJE MÍNIMO A PROVISIONAR
B	2%
C	25%
D	50%
E	100%

Fuente: Manual General de Créditos de la COAC Chibuleo

Elaborador: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo

Para efectos tributarios, el porcentaje a considerarse como deducible para Impuesto a la Renta Sociedades, será el que se encuentre establecido en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

17. ¿En qué consiste el castigo de cartera?

Consiste en la operación contable con el objetivo de sanear la situación de cartera reflejada en los Estados Financieros y se efectuará al momento en que la obligación tenga más de 60 meses de vencida (5 años), previa evaluación del Comité de Créditos. Será necesario además contar con la recomendación del abogado litigante en referencia a la imposibilidad de recuperación de la obligación.

Todos los medios de recuperación deberán haberse agotado. Esta cartera tendrá estar provisionada (capital, intereses y demás rubros).

Elaborado por: RAAB	Fecha: 01/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 04/07/14

TABLA 32. Determinación de Puntos débiles y fuertes en el proceso de Cobranza COAC Chibuleo

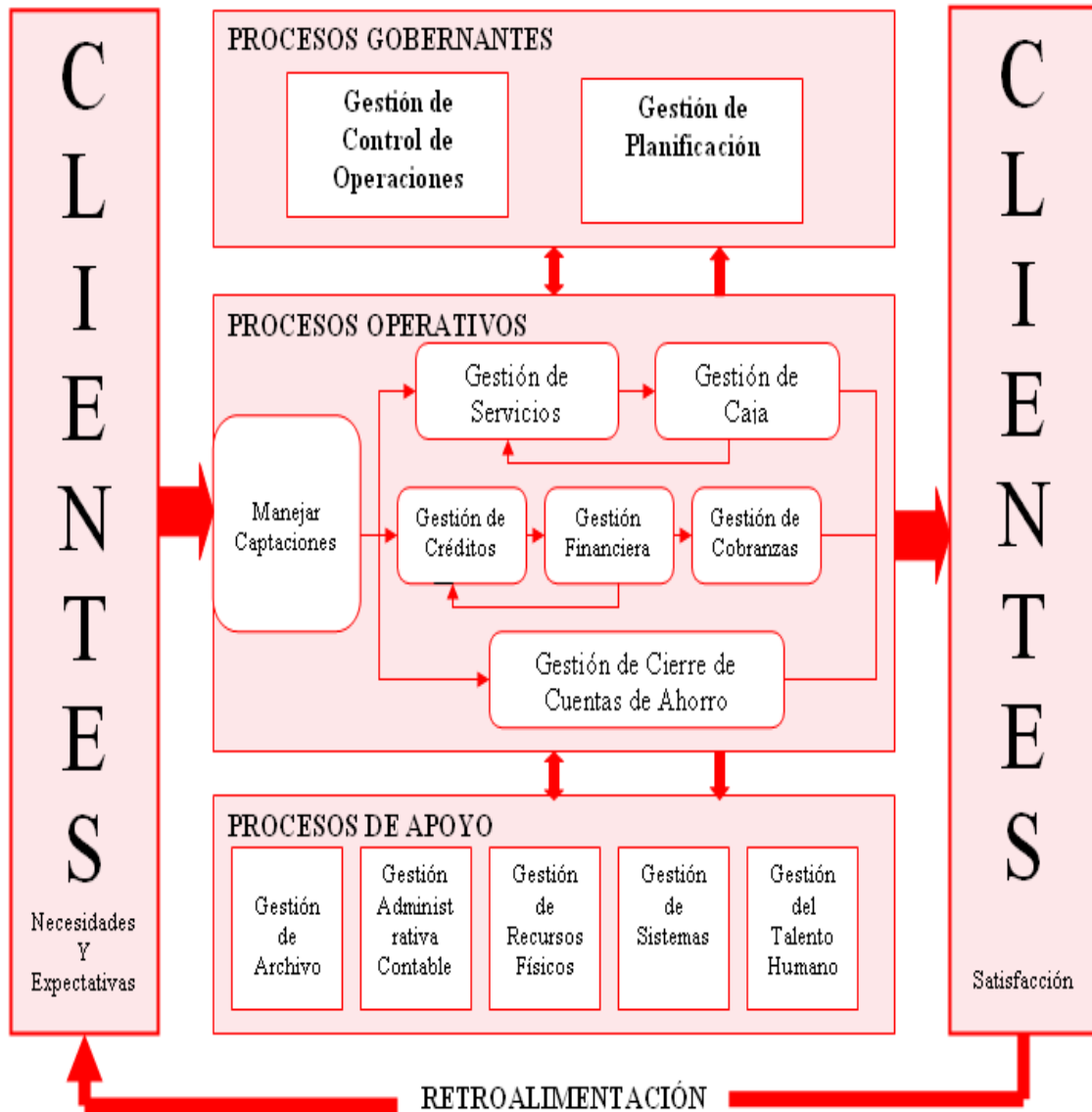
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo posee los siguientes puntos fuertes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El oficial encargado de la concesión de los créditos es quien realiza el seguimiento y de llegar a la morosidad, también se preocupa de su recuperación, esto trae paralelamente factores positivos que inciden en mantener niveles adecuados de riesgo. • Conocimiento del cliente y factibilidad en verificación de información personal. • Manejo de riesgo crediticio • Monitoreo permanente del cliente. • Contar con un Contact Center especializado y de última tecnología. • Elaboración de un presupuesto de cobro de cartera y presentación mensual del informe de cumplimiento de presupuesto. • Poseen una provisión de cartera que va de la mano con la calificación de riesgo. 	<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, debe poner mayor atención en lo siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe un método o sistema adicional de alerta al cliente como aviso de vencimiento, salvo la utilización de mensajes de texto al inicio del proceso. Lo cual, lógicamente, podría desfavorecer a quien no posee teléfono celular, no tiene contratado servicio de mensajería o de tenerlo, como es común, la red de telefonía móvil tenga algún problema técnico. • El las políticas de recuperación de cartera es fundamental que se incluya la permanente capacitación al personal de esta área. • Si bien hay procesos de cobranza estos no están incluidos en un flujograma, el cual ayuda a identificar los pasos que necesitan ser fortalecidos en el proceso

Fuente: Manual General de Créditos de la COAC Chibuleo

Elaborador: Raquel Abril

Elaborado por: RAAB	Fecha: 07/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 08/07/14

TABLA 32. Mapa de Procesos COAC Chibuleo



Fuente: COAC Chibuleo
Elaborador: COAC Chibuleo

Elaborado por: RAAB	Fecha: 08/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 09/07/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA PERIODO: 2013	A7^{1/4}
---	-------------------------

Aplicado al: Jefe de Cobranza

Objetivo: Determinar el nivel de riesgo que se tiene al momento de la realización del proceso de cobranza, buscando minimizar los errores y optimizar al máximo los recursos.

No.	Pregunta	Respuestas		OBSERVACIÓN
		Si	No	
1	¿Cumple con la labor de dar a conocer las políticas, normas y direccionamientos especificados en el Manual Créditos al personal que integra el área de cobranza?	X		El Manual de Créditos es entregado pero no se realiza una socialización que aporte al interés del conocimiento del mismo.
2	¿Se cuenta con un plan de cobranza de acuerdo al manual General de Cobranza?	X		el plan fue elaborado en el 2012
3	¿Se controla los índices de morosidad de la Cooperativa, según normas, leyes y procedimientos vigentes?	X		
4	¿Se monitorea diariamente la gestión de créditos?		X	El monitoreo se realiza dos veces por semana
5	¿Al inicio de cada semana, el oficial de crédito, le entrega un reporte de seguimiento de cartera con los resultados alcanzados?	X		
6	¿Asigna Ud. un cobrador de campo el cual procede a la realización de visitas este proceso dura desde el día 46 al 150 de vencimiento de la deuda?	X		Es asignado pero no en los días establecidos.
7	¿Trascurridas las 72 horas se envía una carta notarial, indicándole al socio que su caso fue entregado a un Abogado Externo para iniciar la acción judicial correspondiente?		X	Trascurre dos o tres días mas
8	¿Se coordina conjuntamente con el Oficial de Crédito el proceso judicial para la recuperación de la deuda en el menor tiempo y costo posible?	X		
9	¿Elabora Ud un informe mensual del seguimiento y cumplimiento del presupuesto del Área de Cobranza?	X		
10	¿Lleva Ud. la copia de cada uno de los juicios que se encuentran en el juzgado?		X	No lleva un respaldo con copias extras de los juicios, solo están en los expedientes custodiados por los oficiales de créditos.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 09/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 15/07/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA PERIODO: 2013				A7 ^{2/4}
Aplicado al: Oficial de Crédito				
Objetivo: Determinar el nivel de riesgo que se tiene al momento de la realización del proceso de cobranza, buscando minimizar los errores y optimizar al máximo los recursos.				
No.	Pregunta	Respuestas		OBSERVACIÓN
		Si	No	
1	¿Conoce Ud las políticas, normas y direccionamientos especificados en el Manual Créditos?	X		El Manual de Créditos es entregado pero no se realiza una socialización que aporte al interés del conocimiento del mismo.
2	¿Realiza Ud el seguimiento de créditos en mora del día 1 al 8 para verificar la documentación, si el socio o garante se encuentran en el país entre otros aspectos?	X		
3	¿Trascurridos los 8 días de mora, se le entrega la primera notificación escrita, en la que se debe establecer un plazo definitivo para que se cancele el atraso?		X	No se entrega exactamente en ese día, existen retrasos
4	¿La entrega de la segunda notificación se realizará a los 15 días de mora?		X	No se entrega exactamente en ese día, existen retrasos
5	¿A los 45 días de atraso se le envía una tercera notificación suscrita por la Gerencia?		X	No se entrega exactamente en ese día, existen retrasos
6	¿Al día 153 de mora se envía una carta al socio firmada por la Gerencia especificando que es un preaviso judicial, dándole un plazo de 72 horas para cancelar su deuda un proceso judicial?	X		
7	¿Trascurridas las 72 horas se envía una carta notarial, indicándole al socio que su caso fue entregado a un Abogado Externo para iniciar la acción judicial correspondiente?		X	Trascurre uno o dos días mas
8	¿ Se coordina conjuntamente con Jefe Área de Cobranza el proceso judicial para la recuperación de la deuda en el menor tiempo y costo posible?		X	No participa
9	¿Emitirán Ud. reportes de la gestión de cobranzas y los entrega al inicio de cada semana al Jefe de Cobranza para su análisis?	X		
10	¿Se coordina y controla diariamente las funciones del Cobrador de Campo y Contact Center?		X	Se lo encarga al Oficial de Crédito, no es diario.
11	¿Se aplican indicadores en el proceso de cobranza de cartera vencida?		X	Los indicadores no son al proceso solo financieros según lo que se muestra en los estados
		Elaborado por: RAAB		Fecha: 09/07/14
		Revisado por: MKBG		Fecha: 15/07/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA
PERIODO: 2013

A7^{3/4}

Aplicado al: Contact Center

Objetivo: Determinar el nivel de riesgo que se tiene al momento de la realización del proceso de cobranza, buscando minimizar los errores y optimizar al máximo los recursos.

No.	Pregunta	Respuestas		OBSERVACIÓN
		Si	No	
1	¿Conoce Ud las políticas, normas y direccionamientos especificados en el Manual Créditos?	X		El Manual de Créditos es entregado pero no se realiza una socialización que aporte al interés del conocimiento del mismo.
2	¿Se le realizan evaluaciones sobre el conocimiento y aplicación del Manual de Crédito?		X	
3	¿Se generan diariamente "Reportes de Cartera" los cuales son de ayuda para el envío de alertas y la realización de llamadas?		X	Para las alertas Pre cobró de cartera el reporte es generado una vez por semana
4	¿Se emite una alerta (sms sin costo) al teléfono móvil del socio recordándole el próximo vencimiento la cual puede ser de 1 a 5 días antes de la fecha de pago?	X		Las alertas son emitidas, pero no a todos los socios debido a que en una mínima cantidad no actualizan el cambio de número o no poseen celular.
5	¿Se emiten 3 alertas (sms con costo) durante el mes de mora recordándole al socio el pago de la deuda vencida?	X		Las alertas son emitidas, pero no a todos los socios debido a que en una mínima cantidad no actualizan el cambio de número o no poseen celular.
6	¿Se inicia el proceso de llamadas telefónicas desde el día 9 al 45 de mora para pedir que el socio cancele la deuda vencida?	X		
7	¿Se registra en una "Cartilla de Cobranza" los acuerdos tomados, los compromisos de pago asumidos por el socio así como cualquier ocurrencia acontecida durante el diálogo telefónico?	X		
8	¿Se entregan reportes diarios al Oficial de Crédito sobre los acuerdos de las llamadas de cada crédito en mora?		X	No siempre son diarios.
9	¿El Jefe del Área de cobranza realiza monitoreos diarios de las actividades realizadas por el Contact Center?		X	No existe un monitoreo diario
10	¿Existe una Coordinación adecuada entre el Jefe de Área de Cobranza, Oficial de Crédito y Contact Center?	X		

Elaborado por: RAAB

Fecha: 09/07/14

Revisado por: MKBG

Fecha: 15/07/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA PERIODO: 2013				A7 ^{4/4}
Aplicado al: Cobrador de Campo				
Objetivo: Determinar el nivel de riesgo que se tiene al momento de la realización del proceso de cobranza, buscando minimizar los errores y optimizar al máximo los recursos.				
No.	Pregunta	Respuestas		OBSERVACIÓN
		Si	No	
1	¿Conoce Ud las políticas, normas y direccionamientos especificados en el Manual Créditos?	X		El Manual de Créditos es entregado pero no se realiza una socialización que aporte al interés del conocimiento del mismo.
2	¿Se le realizan evaluaciones sobre el conocimiento y aplicación del Manual de Crédito?		X	
3	¿El proceso de cobro inicia el día 46 y si no se obtiene respuesta llega al 150 de vencimiento de la deuda?		X	Por lo general la cobranza de campo se da unos días más tarde
4	¿Se cumple con el presupuesto de cobranza asignado para el cobro de campo?		X	No se puede cumplir con exactitud el presupuesto
5	¿Se registra en una "Cartilla de Cobranza" los acuerdos tomados, los compromisos de pago asumidos por el socio así como cualquier ocurrencia acontecida durante el diálogo telefónico?	X		
6	¿Se elaboran y entregan diariamente de reportes al oficial de Crédito sobre las visitas realizadas y acuerdos con los socios deudores?	X		Rara vez hay retraso en el informe máximo de un día.
7	¿El Jefe del Área de cobranza realiza monitorios diarios de las actividades realizadas?		X	
8	¿Existe una Coordinación adecuada entre el Jefe de Área de Cobranza, Oficial de Crédito y Cobrador de Campo?	X		
9	¿La Cooperativa da la información necesaria para la realización del cobro de campo?		X	Existe desactualización de datos, muchas veces de ubicación
10	¿La Cooperativa da las facilidades técnicas necesarias como transporte para la realización del cobro de campo?	X		

Elaborado por: RAAB	Fecha: 09/07/14
Revisado por: MKGB	Fecha: 15/07/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO				A8^{1/8}
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL				
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA PERIODO: 2013				
Aplicado al: Jefe de Cobranza				
Objetivo: Determinar el nivel de riesgo que se tiene al momento de la realización del proceso de cobranza, buscando minimizar los errores y optimizar al máximo los recursos.				
No.	PREGUNTAS	PT	SI/NO	CT
	SUMAN	10		7
1	¿Cumple con la labor de dar a conocer las políticas, normas y direccionamientos especificados en el Manual Créditos al personal que integra el área de cobranza?	1	SI	1
2	¿Se cuenta con un plan de cobranza de acuerdo al Manual General de Cobranza?	1	SI	1
3	¿Se controla los índices de morosidad de la cooperativa, según normas, leyes y procedimientos vigentes?	1	SI	1
4	¿Se monitorea diariamente la gestión de créditos?	1	NO	0
5	¿ Al inicio de cada semana, el oficial de crédito, le entrega un reporte de seguimiento de cartera con los resultados alcanzados?	1	SI	1
6	¿Asigna Ud. un cobrador de campo el cual procede a la realización de visitas este proceso dura desde el día 46 al 150 de vencimiento de la deuda?	1	SI	1
7	¿Trascurridas las 72 horas se envía una carta notarial, indicándole al socio que su caso fue entregado a un Abogado Externo para iniciar la acción judicial correspondiente?	1	NO	0
8	¿Se coordina conjuntamente con el Oficial de Crédito el proceso judicial para la recuperación de la deuda en el menor tiempo y costo posible?	1	SI	1
9	¿Elabora Ud. un informe mensual del seguimiento y cumplimiento del presupuesto del Área de Cobranza?	1	SI	1
10	¿Lleva Ud. la copia de cada uno de los juicios que se encuentran en el juzgado?	1	NO	0
CALIFICACIÓN TOTAL = CT				7
PONDERACIÓN TOTAL = PT				10
NIVEL DE CONFIANZA: $NC = CT/PT \times 100$				70%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% - NC$				30%

Elaborado por: RAAB	Fecha: 15/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 17/07/14

MEDICIÓN DEL NIVELES DE RIESGO

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

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

Con el resultado que se puede observar en la matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo, que el nivel de confianza es del 70 % calificándose como MODERADO y por diferencia el riesgo inherente global es del 30% calificándose como MODERADO.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 15/07/14
Revisado por : MKBG	Fecha: 17/07/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA PERIODO: 2013				A8^{3/8}		
Aplicado al: Oficial de Crédito						
Objetivo: Determinar el nivel de riesgo que se tiene al momento de la realización del proceso de cobranza, buscando minimizar los errores y optimizar al máximo los recursos.						
No.	PREGUNTAS SUMAN	PT	SI/ N O	CT		
		11		4		
1	¿Conoce Ud las políticas, normas y direccionamientos especificados en el Manual Créditos?	1	SI	1		
2	¿Realiza Ud el seguimiento de créditos en mora del día 1 al 8 para verificar la documentación, si el socio o garante se encuentran en el país entre otros aspectos?	1	SI	1		
3	¿Trascurridos los 8 días de mora, se le entrega la primera notificación escrita, en la que se debe establecer un plazo definitivo para que se cancele el atraso?	1	NO	0		
4	¿La entrega de la segunda notificación se realizará a los 15 días de mora?	1	NO	0		
5	¿A los 45 días de atraso se le envía una tercera notificación suscrita por la Gerencia?	1	NO	0		
6	¿Al día 153 de mora se envía una carta al socio firmada por la Gerencia especificando que es un preaviso judicial, dándole un plazo de 72 horas para cancelar su deuda un proceso judicial?	1	SI	1		
7	¿Trascurridas las 72 horas se envía una carta notarial, indicándole al socio que su caso fue entregado a un Abogado Externo para iniciar la acción judicial correspondiente?	1	NO	0		
8	¿ Se coordina conjuntamente con Jefe Área de Cobranza el proceso judicial para la recuperación de la deuda en el menor tiempo y costo posible?	1	NO	0		
9	¿Emitirán Ud. reportes de la gestión de cobranzas y los entrega al inicio de cada semana al Jefe de Cobranza para su análisis?	1	SI	1		
10	¿ Se coordina y controla diariamente las funciones del Cobrador de Campo y Contact Center?	1	NO	0		
11	¿ Se aplican indicadores en el proceso de cobranza de cartera vencida?	1	NO	0		
				CALIFICACIÓN TOTAL = CT		4
				PONDERACIÓN TOTAL = PT		11
				NIVEL DE CONFIANZA: $NC = CT/PT \times 100$		36%
				NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% - NC$		64%

Elaborado por: RAAB	Fecha: 15/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 17/07/14

A8^{4/8}

MEDICIÓN DEL NIVELES DE RIESGO

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

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

Con el resultado que se puede observar en la matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo, que el nivel de confianza es del 36% calificándose como BAJO y por diferencia el riesgo inherente global es del 64% calificándose como ALTO

Elaborado por: RAAB	Fecha: 15/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 17/07/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA PERIODO: 2013				A8^{5/8}	
Aplicado al: Contact Center					
Objetivo: Determinar el nivel de riesgo que se tiene al momento de la realización del proceso de cobranza, buscando minimizar los errores y optimizar al máximo los recursos.					
No.	PREGUNTAS	PT	SI/NO	CT	
	SUMAN	10		6	
1	¿Conoce Ud las políticas, normas y direccionamientos especificados en el Manual Créditos?	1	SI	1	
2	¿Se le realizan evaluaciones sobre el conocimiento y aplicación del Manual de Crédito?	1	NO	0	
3	¿Se generan diariamente "Reportes de Cartera" los cuales son de ayuda para él envío de alertas y la realización de llamadas?	1	NO	0	
4	¿Se emite una alerta (sms sin costo) al teléfono móvil del socio recordándole el próximo vencimiento la cual puede ser de 1 a 5 días antes de la fecha de pago?	1	SI	1	
5	¿Se emiten 3 alertas (sms con costo) durante el mes de mora recordándole al socio el pago de la deuda vencida?	1	SI	1	
6	¿Se inicia el proceso de llamadas telefónicas desde el día 9 al 45 de mora para pedir que el socio cancele la deuda vencida?	1	SI	1	
7	¿Se registra en una "Cartilla de Cobranza" los acuerdos tomados, los compromisos de pago asumidos por el socio así como cualquier ocurrencia acontecida durante el diálogo telefónico?	1	SI	1	
8	¿Se entregan reportes diarios al Oficial de Crédito sobre los acuerdos de las llamadas de cada crédito en mora?	1	NO	0	
9	¿El Jefe del Área de cobranza realiza monitoreos diarios de las actividades realizadas por el Contact Center?	1	NO	0	
10	¿Existe una Coordinación adecuada entre el Jefe de Área de Cobranza, Oficial de Crédito y Contact Center?	1	SI	1	
CALIFICACIÓN TOTAL = CT				6	
PONDERACIÓN TOTAL = PT				10	
NIVEL DE CONFIANZA: NC =CT/PT x 100				60%	
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI=100% - NC				40%	

Elaborado por: RAAB	Fecha: 15/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 17/07/14

MEDICIÓN DEL NIVELES DE RIESGO

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

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

Con el resultado que se puede observar en la matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo, que el nivel de confianza es del 60% calificándose como MODERADO y por diferencia el riesgo inherente global es del 40% calificándose como MODERADO.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 15/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 17/07/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO				A8^{7/8}
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL				
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA				
PERIODO: 2013				
Aplicado al: Cobrador de Campo				
Objetivo: Determinar el nivel de riesgo que se tiene al momento de la realización del proceso de cobranza, buscando minimizar los errores y optimizar al máximo los recursos.				
No.	PREGUNTAS	PT	SI/NO	CT
	SUMAN	10		5
1	¿Conoce Ud. las políticas, normas y direccionamientos especificados en el Manual Créditos?	1	SI	1
2	¿Se le realizan evaluaciones sobre el conocimiento y aplicación del Manual de Crédito?	1	NO	0
3	¿El proceso de cobro inicia el día 46 y si no se obtiene respuesta llega al 150 de vencimiento de la deuda?	1	NO	0
4	¿Se cumple con el presupuesto de cobranza asignado para el cobro de campo?	1	NO	0
5	¿Se registra en una "Cartilla de Cobranza" los acuerdos tomados, los compromisos de pago asumidos por el socio así como cualquier ocurrencia acontecida durante el diálogo?	1	SI	1
6	¿Se elaboran y entregan diariamente de reportes al oficial de Crédito sobre las visitas realizadas y acuerdos con los socios deudores?	1	SI	1
7	¿ El Jefe del Área de cobranza realiza monitoreos diarios de las actividades realizadas?	1	NO	0
8	¿Existe una Coordinación adecuada entre el Jefe de Área de Cobranza, Oficial de Crédito y Cobrador de Campo?	1	SI	1
9	¿La Cooperativa da la información necesaria para la realización del cobro de campo?	1	NO	0
10	¿La Cooperativa da las facilidades técnicas necesarias como transporte para la realización del cobro de campo?	1	SI	1
CALIFICACIÓN TOTAL = CT				5
PONDERACIÓN TOTAL = PT				10
NIVEL DE CONFIANZA: $NC = CT/PT \times 100$				50%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% - NC$				50%

Elaborado por: RAAB	Fecha: 15/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 17/07/14

MEDICIÓN DEL NIVELES DE RIESGO

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

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

Con el resultado que se puede observar en la matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo, que el nivel de confianza es del 50% calificándose como BAJO y por diferencia el riesgo inherente global es del 50% calificándose como ALTO.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 15/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 17/07/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA
PERIODO: 2013

A9^{1/2}

Aplicado al: Expedientes de Cartera Vencida

Objetivo: Determinar el nivel de riesgo que se tiene al momento de la realización del proceso de cobranza, buscando minimizar los errores y optimizar al máximo los recursos. Para lo cual se procedió a verificar 11 puntos de control de una muestra de 26 expedientes en el primer semestre y 28 expedientes en el segundo semestre.

Nº	PUNTOS DE CONTROL	*PT	*CT
		SUMAN :	
		594	326
PRIMER SEMESTRE		286	153
1	¿El expediente está completo?	26	26
2	¿Se cumplió con el envío de alertas pre cobró?	26	24
3	¿Se entregó la primera notificación en el plazo establecido?	26	7
4	¿Se realizaron llamadas para pedir al socio que cancele la deuda?	26	26
5	¿Se registró en una "Cartilla de Cobranza" los acuerdos tomados, los compromisos de pago asumidos por el socio así como cualquier ocurrencia acontecida durante el diálogo telefónico?	26	26
6	¿Se entregó la segunda notificación en el plazo establecido?	26	3
7	¿Se entregó la tercera notificación en el plazo establecido?	26	4
8	¿Se inició el proceso de cobro de campo en el plazo establecido?	26	3
9	¿Se registra en una "Cartilla de Cobranza" los acuerdos tomados, los compromisos de pago asumidos por el socio así como cualquier ocurrencia acontecida durante la visita?	26	26
10	¿La carta o notificación prejudicial se entregó en el plazo establecido?	26	5
11	¿Se cumplió con el plazo de 72 horas para el inicio del proceso judicial luego de la entrega de la carta prejudicial?	26	3
PUNTOS DE CONTROL			
SEGUNDO SEMESTRE		308	173
1	¿El expediente está completo?	28	28
2	¿Se cumplió con el envío de alertas pre cobró?	28	24
3	¿Se entregó la primera notificación en el plazo establecido?	28	8
4	¿Se realizaron llamadas para pedir al socio que cancele la deuda?	28	28
5	¿Se registró en una "Cartilla de Cobranza" los acuerdos tomados, los compromisos de pago asumidos por el socio así como cualquier ocurrencia acontecida durante el diálogo telefónico?	28	28
6	¿Se entregó la segunda notificación en el plazo establecido?	28	4
7	¿Se entregó la tercera notificación en el plazo establecido?	28	5
8	¿Se inició el proceso de cobro de campo en el plazo establecido?	28	6
9	¿Se registra en una "Cartilla de Cobranza" los acuerdos tomados, los compromisos de pago asumidos por el socio así como cualquier ocurrencia acontecida durante la visita?	28	28
10	¿La carta o notificación prejudicial se entregó en el plazo establecido?	28	5
11	¿Se cumplió con el plazo de 72 horas para el inicio del proceso judicial luego de la entrega de la carta prejudicial?	28	9
*PT= Ponderación Total / Nº de expedientes revisados		CALIFICACIÓN TOTAL = CT	
		PONDERACIÓN TOTAL = PT	
*CT= Calificación Total / Nº de expedientes que cumplen con el punto de control		NIVEL DE CONFIANZA: NC =CT/PT x 100	
		NIVEL DE RIESGO DE CONTROL: RI=100% - NC	

Elaborado por: RAAB	Fecha: 17/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 19/07/14

MEDICIÓN DEL NIVELES DE RIESGO

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

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

Con el resultado que se puede observar en la matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo, que el nivel de confianza es del 55% calificándose como MODERADO y por diferencia el riesgo inherente global es del 45% calificándose como MODERADO.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 17/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 19/07/14

**CÁLCULO DE MUESTRA EXPEDIENTES DE CREDITOS CON
CALIFICACIÓN E AL 30 DE JUNIO DE 2013**

Formula:

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

Donde:

N=41

NC=90%

Z= 1.64

E= 10 %

p=0.5

q=0.5

$$n = \frac{(1.64)^2 (41)(0.5)(0.5)}{(41-1)(0.10)^2 + (1,64)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{27.57}{1.07}$$

$$n= 25.71 \approx 26$$

La muestra que se trabajará en la recolección de la información está representada por 26 expedientes.

NOTA: Se consideran créditos con calificación E a aquellos cuyo periodo de morosidad sea de más de 120 días.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 17/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 19/07/14

**CÁLCULO DE MUESTRA EXPEDIENTES DE CREDITOS CON
CALIFICACIÓN E AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

Formula:

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

Donde:

N=47

NC=90%

Z= 1.64

E= 10 %

p=0.5

q=0.5

$$n = \frac{(1.64)^2 (47)(0.5)(0.5)}{(47-1)(0.10)^2 + (1.64)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{31.60}{1.13}$$

$$n= 27.91 \approx 28$$

La muestra que se trabajará en la recolección de la información está representada por 28 expedientes.

NOTA: Se consideran créditos con calificación E a aquellos cuyo periodo de morosidad sea de más de 120 días.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 17/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 19/07/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO			A10^{1/3}
MATRIZ DE RIESGO			
COMPONENTE: PROCESOS DE COBRANZA			
PERIODO: 2013			
COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN	ENFOQUE (CUMPLIMIENTO)	ENFOQUE (SUSTANTIVO)
PROCESO DE COBRANZA	El Manual de Créditos es entregado pero no se realiza una socialización que despierte el interés del mismo.	Verificar quién o quiénes son los responsables de; dar a conocer el Manual de créditos y evaluarlo	EFICACIA = $\frac{\text{\# de trabajadores Área de Cobranza que conocen el Manual de Créditos}}{\text{Total de trabajadores del Área de Cobranza}} \times 100$
	No se realizan evaluaciones sobre el conocimiento y aplicación del Manual de Crédito		EFICACIA = $\frac{\text{\# de trabajadores Área de Cobranza evaluados sobre el Manual de Créditos}}{\text{Total de trabajadores del Área de Cobranza}} \times 100$
	Las notificaciones prejudiciales y judiciales no son entregadas a los socios en mora en los días establecidos por el Manual de Créditos.	Indagar si en los reglamentos internos existen sanciones para el no cumplimiento de funciones.	EFICACIA = $\frac{\text{\# de notificaciones entregadas en el mes}}{\text{notificaciones presupuestadas para ser entregadas en el mes}} \times 100$
			EFICIENCIA = $\frac{\text{Costo del envío de notificaciones al mes}}{\text{\# de respuestas positivas de las notificaciones el mes}}$
			CALIDAD = $\frac{\text{\# de notificaciones con retraso en el mes}}{\text{Total de notificaciones entregadas en el mes}} \times 100$

Elaborado por: RAAB	Fecha: 21/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 23/07/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO			A10 ^{2/3}
MATRIZ DE RIESGO COMPONENTE: PROCESOS DE COBRANZA PERIODO: 2013			
COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN	ENFOQUE (CUMPLIMIENTO)	ENFOQUE (SUSTANTIVO)
PROCESO DE COBRANZA	El plan de cobranza esta desactualizado por lo tanto no existe concordancia con el manual de créditos.	Verificar quien es el responsable de la actualización del plan de cobranza	
	El Jefe de Cobranza monitorea dos veces por semana las actividades del Oficial de Créditos, Contact Center y Cobrador y no en forma diaria como establece el Manual de Créditos.	Indagar si en los reglamentos internos existen sanciones para el no cumplimiento de funciones.	EFICACIA = $\frac{\text{días monitoreados en el mes}}{\text{días presupuestados para el monitoreo de actividades en el mes}} \times 100$
	El Jefe de Cobranza no lleva un respaldo con copias de los juicios solo están en los expedientes custodiados por los oficiales de créditos.	Indagar si en los reglamentos internos existen sanciones para el no cumplimiento de funciones.	
	El Contant Center emite un reporte semanal de cartera en mora para el envió de alertas no diario como se establece en el Manual de Créditos.	Verificar si hay un responsable de constatar las actividades del Contac Center.	EFICACIA = $\frac{\# \text{ de reportes emitidos en el mes}}{\text{repotes presupuestados para ser emitidos en el mes}} \times 100$

Elaborado por: RAAB	Fecha: 21/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 23/07/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO			A10^{3/3}
MATRIZ DE RIESGO			
COMPONENTE: PROCESOS DE COBRANZA			
PERIODO: 2013			
COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN	ENFOQUE (CUMPLIMIENTO)	ENFOQUE (SUSTANTIVO)
PROCESO DE COBRANZA	Las alertas son emitidas, pero no a todos los socios debido a que en una mínima cantidad no actualizan el cambio de número o no poseen celular.		EFICACIA = $\frac{\text{\# de alertas precobro enviadas en el mes}}{\text{alertas precobro presupuestadas para ser enviadas en el mes}} \times 100$ EFICIENCIA = $\frac{\text{Costo del envío de alertas precobro al mes}}{\text{\# de socios que pagaron puntales en el mes}}$ EFICIENCIA = $\frac{\text{\# de socios que pagaron puntales en el mes} \times 100}{\text{Alertas precobro enviadas en el mes}}$
	Por lo general la cobranza de campo se da unos días más tarde.	Verificar si existe un responsable que supervise el cobro de campo y que reportes emite.	CALIDAD = $\frac{\text{\# de procesos de cobros de campo con retraso en el mes}}{\text{Total de visitas realizadas por el cobro de campo en el mes}} \times 100$
	No se puede cumplir con exactitud el presupuesto de cobro de campo.		EFICACIA = $\frac{\text{\# de procesos de cobro de campo cobrados}}{\text{Total de procesos asignados al cobrador de campo por mes}} \times 100$ EFICIENCIA = $\frac{\text{Costo de las visitas de campo al mes}}{\text{\# de socios que cancelaron después de la visita del cobrador}}$
	Existe desactualización de información entregada al Cobrador de Campo con respecto a los datos de los socios.	Verificar si existe un encargado de la actualización de información de los socios	EFICACIA = $\frac{\text{\# de hojas de datos de socios desactualizados en el mes}}{\text{total de hojas de datos de socios entregados al cobrador de campo en el mes}} \times 100$

Elaborado por: RAAB	Fecha: 21/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 23/07/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO PROGRAMA DE AUDITORIA COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA PERIODO: 2013	A11
---	------------

OBJETIVO:

- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles eficiencia de los mismos.
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.
- Comprobar la correcta utilización de los recursos

Nº	PROCEDIMIENTO	REF P/T	REALIZADO	FECHA
1	Verificar quién o quiénes son los responsables de; dar a conocer el Manual de créditos y evaluarlo	B1.1	RAAB	25/07/14
2	Indagar si en los reglamentos internos existen sanciones para el no cumplimiento de funciones.(entrega de notificaciones)	B1.2	RAAB	26/07/14
3	Verificar quien es el responsables de la actualización plan de cobranza	B1.3	RAAB	28/07/14
4	Indagar si en los reglamentos internos existen sanciones para el no cumplimiento de funciones.(monitoreo por parte del Jefe de Cobranza)	B1.4	RAAB	29/07/14
5	Indagar si en los reglamentos internos existen sanciones para el no cumplimiento de funciones. (respaldos de documentos)	B1.5	RAAB	30/07/14
6	Verificar si hay un responsable de verificar las actividades del Contac Center.	B1.6	RAAB	31/07/14
7	Verificar si existe un responsable que supervise el cobro de campo y que reportes emite.	B1.7	RAAB	01/07/14
8	Verificar si existe un encargado de la actualización de información de los socios	B1.8	RAAB	02/07/14
9	Medir la eficacia mediante indicadores	B2	RAAB	05/08/14
10	Medir la eficiencia mediante indicadores	B3	RAAB	05/08/14
11	Medir la calidad mediante indicadores	B4	RAAB	05/08/14
12	Medir indicadores PERLAS	B5	RAAB	05/08/14
13	Diseñar Tablero de Indicadores según Matriz de Riesgo	B6	RAAB	06/08/14
14	Elaborar la Hoja de Hallazgos	B7	RAAB	08/08/14

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 24/07/14

INSTITUCIÓN: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo

DIRECCIÓN: Calle Espejo 11-78 y 12 Noviembre

NATURALEZA DE LA AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Proceso de Cobranza

PERIODO: 2013

FASE II EJECUCIÓN

- B1** RESUMEN DE PROCEDIMIENTOS APLICADOS
- B1.1** VERIFICAR QUIÉN O QUIENES SON LOS RESPONSABLES DE; DAR A CONOCER EL MANUAL DE CRÉDITOS Y EVALUARLO
- B1.2** INDAGAR SI EN LOS REGLAMENTOS INTERNOS EXISTEN SANCIONES PARA EL NO CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES (ENTREGA DE NOTIFICACIONES)
- B1.3** VERIFICAR QUIEN ES EL RESPONSABLES DE LA ACTUALIZACIÓN PLAN DE COBRANZA
- B1.4** INDAGAR SI EN LOS REGLAMENTOS INTERNOS EXISTEN SANCIONES PARA EL NO CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES. (MONITOREO POR PARTE DEL JEFE DE COBRANZA)
- B1.5** INDAGAR SI EN LOS REGLAMENTOS INTERNOS EXISTEN SANCIONES PARA EL NO CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES. (RESPALDOS DE DOCUMENTOS)
- B1.6** VERIFICAR SI HAY UN RESPONSABLE DE VERIFICAR LAS ACTIVIDADES DEL CONTAC CENTER.
- B1.7** VERIFICAR SI EXISTE UN RESPONSABLE QUE SUPERVISE EL COBRO DE CAMPO Y QUE REPORTES EMITE.
- B1.8** VERIFICAR SI EXISTE UN ENCARGADO DE LA ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN DE LOS SOCIOS
- B2** MEDICIÓN DE LA EFICACIA MEDIANTE INDICADORES.
- B3** MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA MEDIANTE INDICADORES
- B4** MEDICIÓN DE LA CALIDAD MEDIANTE INDICADORES.
- B5** MEDICIÓN SISTEMA DE MONITOREO PERLAS
- B6** TABLERO DE INDICADORES SEGÚN MATRIZ DE RIESGO
- B7** HOJA DE HALLAZGOS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO RESUMEN DE PROCEDIMIENTOS COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA PERIODO:2013		B1
Nº	PROCEDIMIENTO	REF/PT
1	Verificar quién o quiénes son los responsables de; dar a conocer el Manual de créditos y evaluarlo	B1.1
2	Indagar si en los reglamentos internos existen sanciones para el no cumplimiento de funciones.(entrega de notificaciones)	B1.2
3	Verificar quien es el responsables de la actualización plan de cobranza	B1.3
4	Indagar si en los reglamentos internos existen sanciones para el no cumplimiento de funciones.(monitoreo por parte del Jefe de Cobranza)	B1.4
5	Indagar si en los reglamentos internos existen sanciones para el no cumplimiento de funciones. (respaldos de documentos)	B1.5
6	Verificar si hay un responsable de verificar las actividades del Contac Center.	B1.6
7	Verificar si existe un responsable que supervise el cobro de campo y que reportes emite.	B1.7
8	Verificar si existe un encargado de la actualización de información de los socios	B1.8

Elaborado por: RAAB	Fecha: 23/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 24/07/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CUMPLIMIENTO
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA
PERIODO: 2013

PROCEDIMIENTO: Verificar quién o quiénes son los responsables de; dar a conocer el Manual de créditos y evaluarlo.

APLICACIÓN: Se verifico el Manual de Créditos y el POA2013, se constató la existencia de un responsable de dar a conocer y evaluar el Manual de Créditos.

- Manual de Créditos

ARTICULO 4. ALCANCE Y RESPONSABILIDADES.- Dentro del alcance y responsabilidades y cumplimiento del presente Manual están:

- a. De implementación obligada en todas las oficinas de la Cooperativa, sin importar su ubicación física o geográfica, toda vez que permitirá evaluar periódicamente el cumplimiento de normas de control interno; aplicar medidas preventivas y correctivas; minimizar el riesgo crediticio y evitar la imposición de sanciones previstas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, a sus administradores, funcionarios y empleados. ✓
- b. Todo el personal del área de créditos o vinculados a la misma, están obligados a conocer y cumplir con las políticas, normas y direccionamientos especificados en el presente manual, de esto será responsable el Jefe de Créditos y jefes de agencias.

- Plan Operativo Anual 2013

OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA EL 2013	UNIDAD RESPONSABLE	UNIDADES DE APOYO	INDICADOR	2013 META
t: Alcanzar al 2013 una cartera en riesgo no mayor al 4,4%				
<u>Realizar evaluaciones al personal sobre conocimiento y aplicación del Manual y Reglamento de Crédito</u>	G.T.H	Jefe de Crédito, Departamento de Sistemas	Calificación de la evaluación sobre 10 puntos	El 90% del personal de crédito alcanza una nota superior a 8/10

COMENTARIO: Se comprobó la existencia de encargados para dar a conocer y evaluar el Manual de Créditos sin embargo esto no se está cumpliendo. *

Elaborado por: RAAB	Fecha: 25/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 03/08/14

B1.1^{2/2}

G.T.H. Gestión del Talento Humano

Marcas:

√ revisado o verificado

*Auditoria Propone Hallazgo 1, B7^{1/3}

Elaborado por: RAAB	Fecha: 25/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 03/08/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CUMPLIMIENTO
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA
PERIODO: 2013

PROCEDIMIENTO: Indagar si en los reglamentos internos existen sanciones para el no cumplimiento de funciones. (Entrega de notificaciones por parte del Oficial de Créditos)


APLICACIÓN: Se verifico el Manual de Créditos y Reglamento Interno de Trabajo se constató que si existen sanciones por el no cumplimiento de funciones asignadas.

- Manual de Créditos

ARTICULO 34. VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.-
 Para el cumplimiento de las políticas y procedimientos se procederá:

e) ~~Los aspectos de incumplimiento y faltas al presente manual de crédito, serán informados a las instancias correspondientes para la aplicación de las medidas disciplinarias conforme se especifica en el Reglamento Interno de Trabajo.~~ ✓

- Reglamento Interno de Trabajo

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO 
 CÓDIGO: RIT

Art. 71.- Se sancionará a los trabajadores con AMONESTACION VERBAL, por las siguientes causas:

1. El atraso del empleado a la hora entrada fijada por la Cooperativa.
2. Abandono injustificado del lugar de trabajo, por un periodo de hasta 30 minutos.
3. Permanecer en las oficinas de la Cooperativa después de las horas de labores y durante los días feriados, salvo en los casos que lo exijan las necesidades de servicio y el trabajador este autorizado para ello.
4. incumplimiento de las tareas, o funciones que le competen y que fueren encomendados. ✓
5. No respetar los órganos reguladores en la prestación de cualquier tipo de trámite u

Elaborado por: RAAB	Fecha: 26/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 03/08/14

Art. 72.- Se sancionará a los trabajadores con AMONESTACION ESCRITA, por las siguientes causas:

1. Reincidir en lo determinado en el artículo anterior.
2. Reincidir en una misma semana por tres veces o más [✓] de cinco veces al mes. en el

Art. 73.- Se sancionará a los trabajadores con MULTA de hasta el equivalente del 10% de la remuneración mensual, la cual será descontada de sus sueldos respectivos por:

1. Reincidir en las ocasiones señaladas en el artículo anterior, de acuerdo a la gravedad ✓
de la falta.

COMENTARIO: Al no entregar las notificaciones en los días establecidos el Oficial de Crédito está expuesto a sanciones según lo verificado, lo cual no se aplica. *

Marcas:

✓ revisado o verificado

- Auditoria Propone Hallazgo 2, B7^{1/3}

Elaborado por: RAAB	Fecha: 26/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 03/08/14

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
 APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CUMPLIMIENTO
 COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA
 PERIODO: 2013**

PROCEDIMIENTO: Verificar quien es el responsables de la actualización del plan de cobranza.

APLICACIÓN: Se verifico el POA anual 2013 y se constató la existencia de la asignación de responsables de la actualización del plan de cobranzas.

-POA 2013

OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA EL 2013	UNIDAD RESPONSABLE
1: Alcanzar al 2013 una cartera en riesgo no mayor al 4,4% <u>Realizar e implementar un plan de cobranza de acuerdo al manual y a la calificación de la cartera</u>	Jefe de Crédito

-Plan de Cobranza

CERTIFICO: Que el Consejo de Administración en sesión ordinaria celebrada el 30 del abril del 2012 resolvió aprobar las modificaciones al Plan de Cobranza, el cual entrará en vigencia a partir de esta fecha.

COMENTARIO: Se verifico la asignación del Jefe de Créditos como el encargado de la realización e implementación constante del plan de cobranza sin embargo este a la fecha del examen esta desactualizado. *

Marcas:

√ revisado o verificado

* Auditoria Propone Hallazgo 3, B7^{1/3}

Elaborado por: RAAB	Fecha: 28/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 03/08/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CUMPLIMIENTO
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA
PERIODO: 2013

PROCEDIMIENTO: Indagar si en los reglamentos internos existen sanciones para el no cumplimiento de funciones. (Monitoreo de las actividades de cobranza por parte del Jefe de Cobranza)


APLICACIÓN: Se verifico el Manual de Créditos y Reglamento Interno de Trabajo se constató que si existen sanciones por el no cumplimiento de funciones asignadas.

- Manual de Créditos

ARTICULO 34. VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.-
 Para el cumplimiento de las políticas y procedimientos se procederá:

- e) Los aspectos de incumplimiento y faltas al presente manual de crédito, serán informados a las instancias correspondientes para la aplicación de las medidas disciplinarias conforme se especifica en el Reglamento Interno de Trabajo. ✓

- Reglamento Interno de Trabajo

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO 
 CÓDIGO: RIT

Art. 71.- Se sancionará a los trabajadores con AMONESTACION VERBAL, por las siguientes causas:

1. El atraso del empleado a la hora entrada fijada por la Cooperativa.
2. Abandono injustificado del lugar de trabajo, por un periodo de hasta 30 minutos.
3. Permanecer en las oficinas de la Cooperativa después de las horas de labores y durante los días feriados, salvo en los casos que lo exijan las necesidades de servicio y el trabajador este autorizado para ello.
4. incumplimiento de las tareas, o funciones que le competen y que fueren encomendados. ✓
5. No respetar los órganos reguladores en la prestación de cualquier tipo de trámite u

Elaborado por: RAAB	Fecha: 29/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 03/08/14

Art. 72.- Se sancionará a los trabajadores con AMONESTACION ESCRITA, por las siguientes causas:

1. Reincidir en lo determinado en el artículo anterior.
2. Reincidir en una misma semana por tres veces o más de cinco veces al mes. en el

Art. 73.- Se sancionará a los trabajadores con MULTA de hasta el equivalente del 10% de la remuneración mensual, la cual será descontada de sus sueldos respectivos por:

1. Reincidir en las ocasiones señaladas en el artículo anterior, de acuerdo a la gravedad de la falta. ✓

COMENTARIO: El Jefe Cobranza al no monitorea las actividades del Oficial de Créditos, Contact Center y Cobrador en forma diaria como está establecido en el manual de Créditos está expuesto a sanciones según lo verificado. *

Marcas:

✓ revisado o verificado

* Auditoria Propone Hallazgo 4, B7^{2/3}

Elaborado por: RAAB	Fecha: 29/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 03/08/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CUMPLIMIENTO
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA
PERIODO: 2013

PROCEDIMIENTO: Indagar si en los reglamentos internos existen sanciones para el no cumplimiento de funciones. (Custodia de documentación respaldo de los juicios)

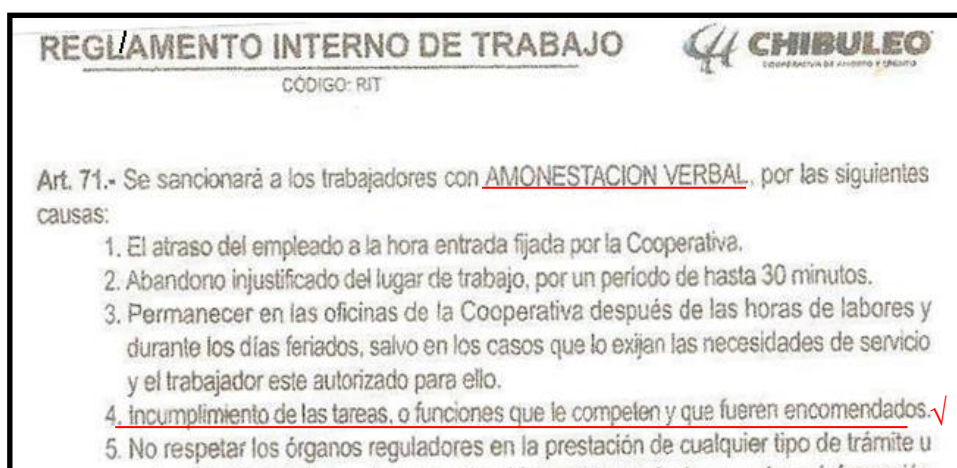
APLICACIÓN: Se verifico el Manual de Créditos y Reglamento Interno de Trabajo se constató que si existen sanciones por el no cumplimiento de funciones asignadas.

- Manual de Créditos

ARTICULO 34. VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.-
Para el cumplimiento de las políticas y procedimientos se procederá:

- e) Los aspectos de incumplimiento y faltas al presente manual de crédito, serán informados a las instancias correspondientes para la aplicación de las medidas disciplinarias conforme se especifica en el Reglamento Interno de Trabajo. ✓

- Reglamento Interno de Trabajo



Elaborado por: RAAB	Fecha: 30/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 03/08/14

B1.5^{2/2}

Art. 72.- Se sancionará a los trabajadores con AMONESTACION ESCRITA, por las siguientes causas:

1. Reincidir en lo determinado en el artículo anterior.
2. Reincidir en una misma semana por tres veces o más [✓] de cinco veces al mes. en el

Art. 73.- Se sancionará a los trabajadores con MULTA de hasta el equivalente del 10% de la remuneración mensual, la cual será descontada de sus sueldos respectivos por:

1. Reincidir en las ocasiones señaladas en el artículo anterior, de acuerdo a la gravedad ✓
de la falta.

COMENTARIO: El Jefe de Cobranza al no llevar un respaldo con copias de los juicios, está expuesto a sanciones según lo verificado, lo cual no se cumple. *

Marcas:

✓ revisado o verificado

* Auditoria Propone Hallazgo 2, B7^{1/3}

Elaborado por: RAAB	Fecha: 30/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 03/08/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CUMPLIMIENTO
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA
PERIODO: 2013

PROCEDIMIENTO: Verificar si hay un responsable de constatar las actividades del Contac Center.

APLICACIÓN: Se verifico el Manual de Créditos se constató la existencia de la asignación de responsables de constatar las actividades del Contac Center.

- Manual de Créditos

<p>ARTICULO 63. DE LA RESPONSABILIDAD DEL JEFE DE COBRANZA FRENTE A LAS POLITICAS CREDITICIAS</p> <p>a) Elaborará Informes mensuales sobre la gestión de cobro de cartera;</p> <p>b) <u>Monitoreará las actividades del Oficial de Crédito, Contact Center y Cobrador de Campo en el proceso de cobranza de cartera;</u> ✓</p> <p>c) Aprobará el envío de notificaciones prejudiciales y judiciales.</p>

COMENTARIO: Se constató que el Jefe del Área de Cobranza es el responsable de la verificación de las actividades del Contact Center, y se detectó que este no cumple con emitir reportes diarios para el envío de alertas como se establece en el Manual de Créditos, tampoco hay la supervisión del Jefe de Cobranza, según se evidencia en el control interno.*

Marcas:

✓ revisado o verificado

* Auditoria Propone Hallazgo 4, B7^{2/3}

Elaborado por: RAAB	Fecha: 31/07/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 03/08/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CUMPLIMIENTO
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA
PERIODO: 2013

PROCEDIMIENTO: Verificar si existe un responsable que supervise el cobro de campo y que reportes emite.

APLICACIÓN: Se verifico el Manual de Créditos se constató la existencia de responsables de verificar las actividades del Cobro de campo y los reportes que emite.

- Manual de Créditos

<p>ARTICULO 63. DE LA RESPONSABILIDAD DEL JEFE DE COBRANZA FRENTE A LAS POLITICAS CREDITICIAS</p> <p>a) Elaborará Informes mensuales sobre la gestión de cobro de cartera;</p> <p>b) <u>Monitoreará las actividades del Oficial de Crédito, Contact Center y Cobrador de Campo en el proceso de cobranza de cartera;</u> ✓</p> <p>c) Aprobará el envío de notificaciones prejudiciales y judiciales.</p>
--

COMENTARIO: Se constató que el Jefe del Área de Cobranza es el responsable de la verificación de las actividades del Cobro de campo, sin embargo no se cumple con las fechas de iniciación del cobro de campo como se establece en el Manual de Créditos, en cuanto a los reportes existe un documento modelo utilizado por esta Área. *

Marcas:

✓ revisado o verificado

- Auditoria Propone Hallazgo 5, B7^{2/3}

Elaborado por: RAAB	Fecha: 01/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 03/08/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CUMPLIMIENTO
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA
PERIODO: 2013

PROCEDIMIENTO: Verificar si existe un encargado de la actualización de información de los socios.

APLICACIÓN: Se verifico el Reglamento de Créditos, se constató la existencia de responsables de la actualización de información de los socios.

- Manual de Créditos

ARTICULO 38. MANEJO DE LOS EXPEDIENTES.- Para la administración de los expedientes de crédito, se deberá cumplir con las siguientes políticas:

- a) Toda la información contenida en los expedientes señalados, tiene el carácter de confidencial;
- b) Los Oficiales de Crédito, serán los responsables de mantener actualizados los expedientes de sus socios, clientes asignados; ✓

COMENTARIO: Se verifico que el Oficial de Créditos es el responsable de la actualización de información de los socios, sin embargo existen socios con datos no actualizados lo cual afecta al Cobrador de Campo.*

Marcas:

✓ revisado o verificado

*Auditoria Propone Hallazgo 6, B7^{2/3}

Elaborado por: RAAB	Fecha: 02/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 03/08/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
MEDICIÓN DE LA EFICACIA
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA
PERIODO: 2013

INTRODUCCIÓN: Se revisó el Plan Operativo Anual 2013 y se aplicó los indicadores que la Cooperativa propone relacionados con la cobranza de cartera.

INDICADOR DE EFICACIA # 1

OBJETIVO OPERATIVO: Monitorear el cumplimiento de las políticas establecidas en el Manual y Reglamento de Crédito de la Cooperativa.

META: 100%

INDICADOR:

$$\frac{\# \text{ Políticas cumplidas}}{\# \text{ de Políticas Establecidas}}$$

DESARROLLO:

$$\frac{29}{36}$$

81 %

COMENTARIO: Se tomó como referencia las políticas establecidas en el Manual de Créditos para el cobro de cartera vencida encontrando que no se cumplió con la meta establecida obteniendo un 81% de cumplimiento de políticas.*

Marcas:

*Auditoria Propone Hallazgo 7, B7^{3/3}

Elaborado por: RAAB	Fecha: 05/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 07/08/14

INDICADOR DE EFICACIA #2

OBJETIVO OPERATIVO: Realizar evaluaciones al personal sobre conocimiento y aplicación del Manual y Reglamento de Crédito

META: El 90% del personal de crédito alcanza una nota superior a 8/10

INDICADOR:

Calificación de la evaluación sobre 10 puntos

DESARROLLO:

7+8.5+9+7.5

10 * 4

32

40

8

10

COMENTARIO: Tomando como referencia el personal del área de créditos, de los cuales se evaluó a 4 personas, sobre el conocimiento del manual de créditos se puede observar que si se alcanzó la meta propuesta. * +

Marcas:

* Auditoria Propone Hallazgo 1, B7^{1/2}

+ Auditoria Propone Tablero de Indicadores 2, B6^{1/7}

Elaborado por: RAAB	Fecha: 05/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 07/08/14

B2^{3/5}

INDICADOR DE EFICACIA # 3

OBJETIVO OPERATIVO: Reforzar conocimientos del personal involucrado en el área de crédito en temas de análisis financiero previo a la otorgación de crédito, recuperación y atención al cliente.

META: 100%

INDICADOR:

Al menos 3 talleres.

Otorgación de Créditos – Mes de Abril

Recuperación de Cartera – Mes de Agosto

Atención al Cliente Mes de Noviembre

DESARROLLO:

Si se realizaron los tres talleres en el año uno por cada cuatro meses

COMENTARIO: Tomando como referencia el personal del Área de Créditos se pudo observar que si se realizan talleres para reforzar sus conocimientos.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 05/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 07/08/14

B2^{4/5}

INDICADOR DE EFICACIA # 4

OBJETIVO OPERATIVO: Realizar e implementar un plan de cobranza de acuerdo al manual y a la calificación de la cartera.

META: 100%

INDICADOR:

Plan realizado hasta marzo e implementado todo el año

DESARROLLO:

Últimas modificaciones 30 de Abril de 2012

COMENTARIO: En este caso no se cumple con la meta del indicador ya que no se realizaron las actualizaciones hasta marzo de 2013, se encontró que la última actualización se realizó en el 2012. *

Marcas:

* Auditoria Propone Hallazgo 3, B7^{1/3}

Elaborado por: RAAB	Fecha: 05/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 07/08/14

B2^{5/5}

INDICADOR DE EFICACIA #5

OBJETIVO OPERATIVO: Realizar e implementar un plan de cobranza de acuerdo al manual y a la calificación de la cartera

META: 100%

INDICADOR:

$$\frac{\# \text{ operaciones recuperadas}}{\# \text{ operaciones entregadas para gestión}}$$

DESARROLLO:

$$\frac{10228}{10767}$$

95 %

COMENTARIO: De un total de 10228 operaciones de créditos se recuperó el 95% durante todos los procesos de cobro en el 2013 obteniendo una cartera incobrable en operaciones aproximado del 5%, las operaciones no se mide por separado de acuerdo al proceso al que se asigna mediante indicadores de eficiencia. +

Marcas:

+Auditoria Propone Tablero de Indicadores 4-10, B6^{2/7}-B6^{5/7}

Elaborado por: RAAB	Fecha: 05/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 07/08/14

B3

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA
PERIODO: 2013

INTRODUCCIÓN: Se revisó el Plan Operativo Anual 2013 y se aplicó los indicadores que la Cooperativa propone relacionados con la cobranza de cartera. +

INDICADOR DE EFICIENCIA #1

OBJETIVO OPERATIVO: Recuperar los créditos castigados

META: 50%

INDICADOR:

Disminución cartera castigada

DESARROLLO:

Créditos Castigados

2012 = 24, 624,60

2013=16, 150,51

Reducción = 34.41 %

COMENTARIO: No se cumplió la meta solo se logró reducir los créditos castigados en un 34.41%. *

Marcas:

+ Auditoria Propone Tablero de Indicadores 11-13, B6^{5/7} B6^{6/7}

* Auditoria Propone Hallazgo 8, B7^{3/3}

Elaborado por: RAAB	Fecha: 05/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 07/08/14

B4

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
MEDICIÓN DE LA CALIDAD
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA
PERIODO: 2013

INTRODUCCIÓN: Se revisó el Plan Operativo Anual 2013 y se verificó los indicadores que la Cooperativa aplica relacionados con la cobranza de cartera. *+

Marcas:

+ Auditoría Propone Tablero de Indicadores 14-15, B6^{7/7}

* Auditoría Propone Hallazgo 9, B7^{3/3}

Elaborado por: RAAB	Fecha: 05/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 07/08/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
MEDICIÓN SISTEMA DE MONITOREO PERLAS
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA
PERIODO: 2013

INTRODUCCIÓN: Se aplicaron los indicadores PERLAS relacionados con la cartera de la Cooperativa. Para lo cual, aclaramos el significado de cada letra de la palabra PERLAS las cuales miden un área clave de las operaciones de CAC: **P**rotección, **E**structura financiera eficaz, **C**alidad de **A**ctivos, **T**asas de **R**endimiento y costos, **L**iquidez y **S**eñales de crecimiento.

INDICADOR PERLA #1

PROPOSITO: Medir el porcentaje total de morosidad en la cartera de préstamos, usando el criterio del saldo de préstamos morosos pendientes en vez de los pagos de préstamos morosos acumulados. (Calidad de Activos)

META: ≤ 5%

INDICADOR:

Morosidad Total

 Cartera Bruta

DESARROLLO:

2.085.410,68φ

45.180.309.80

0.46

4.6%

COMENTARIO: Al medir el porcentaje total de morosidad en la cartera de préstamos, usando el criterio del saldo de préstamos morosos pendientes en vez de los pagos de préstamos morosos acumulados, es del 4,6%, La meta del indicador es de igual o menor del 5%, lo que establece que la cartera vencida está dentro de los parámetros establecidos.

Marcas:

φ Datos tomados de Análisis de Créditos Históricos vs. Presupuesto

Elaborado por: RAAB	Fecha: 05/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 07/08/14

INDICADOR PERLA #2

PROPOSITO: Medir el total de castigos de todos los préstamos con morosidad > 12 meses. (Protección)

META: Castigo del 100% de todos los préstamos con morosidad > 12 meses

INDICADOR:

Castigo total de préstamos morosos >12 meses

Si (a) = 0 (cero) entonces Sí. Si (a) ≠ 0 (cero) entonces No

DESARROLLO:

Créditos mayores a 12 meses = 16.150,51 ϕ

Se castigara los 16.150,51; ya que está en la cartera vencida mayor a doce meses; por lo tanto NO

COMENTARIO: Para medir el total de castigos de todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses, observamos que NO cumple con este indicador, el castigo sería del 100% de su valor total, establecido por el sistema PERLAS; es decir se castigaría los \$ 16.150,51 dólares, ya que está en la cartera vencida del año 2013.*

Marcas:

ϕ Datos tomados de Análisis de Créditos Históricos vs. Presupuesto

Elaborado por: RAAB	Fecha: 05/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 07/08/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO TABLERO DE INDICADORES SEGÚN LA MATRIZ DE RIESGO COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA PERIODO: 2013							B6 ^{1/7}
REF/PT	TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DE INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN
B21/5	EFICACIA	% de trabajadores que conocen en manual de Créditos	$\text{EFICACIA} = \frac{\text{\# de trabajadores Área de Cobranza que conocen el Manual de Créditos}}{\text{Total de trabajadores del Área de Cobranza}} \times 100$ $= \frac{6}{15} = 40\%$	Tomando como referencia los trabajadores del Área de Créditos se pudo determinar que de ellos solo un 40% conoce y por lo tanto aplica el Manual de Créditos, ratificando el incumplimiento de funciones por parte del encargado de socializar el manual, lo cual puede llevar al incumplimiento de políticas y posibles errores en el proceso de cobranza por parte del personal. 1,B71/3	Mensual	Jefe de Créditos	Evaluaciones al personal
	EFICACIA	% de trabajadores que se les evaluó sobre el conocimiento del Manual de Créditos	$\text{EFICACIA} = \frac{\text{\# de trabajadores Área de Cobranza evaluados sobre el Manual de Créditos}}{\text{Total de trabajadores del Área de Cobranza}} \times 100$ $= \frac{4}{15} = 27\%$	Tomando como referencia los trabajadores del Área de Créditos se pudo determinar que solo a un 27% se le ha evaluado sobre el conocimiento del Manual de Créditos, ratificando el incumplimiento de funciones por parte del encargado de la evaluación, lo cual puede llevar al incumplimiento de políticas y posibles errores en el proceso de cobranza por parte del personal. 1,B71/3	Mensual	Área de Talento Humano	Evaluaciones al personal

Elaborado por: RAAB	Fecha: 06/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 08/08/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
TABLERO DE INDICADORES SEGÚN LA MATRIZ DE RIESGO
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA
PERIODO: 2013

B6^{2/7}

REF/PT	TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DE INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN
B25/5	EFICACIA	% de notificaciones entregadas por el Oficial de Créditos	$\text{EFICACIA} = \frac{\text{\# de notificaciones entregadas en el mes}}{\text{notificaciones presupuestadas para ser entregadas en el mes}} \times 100$ $= \frac{140}{185}$ $= 75\%$	Tomando como referencia las notificaciones presupuestadas para ser entregadas en el mes se pudo determinar que se entregó un 75% de lo planificado, lo cual indica que el Oficial de Créditos en su mayoría cumple con su labor.	Mensual	Oficial de Créditos	Informes
	EFICACIA	% de días que se monitoreo las actividades del Área de Cobranza por el Jefe de Cobranzas	$\text{EFICACIA} = \frac{\text{días monitoreados en el mes}}{\text{días presupuestados para el monitoreo de actividades en el mes}} \times 100$ $= \frac{8}{24}$ $= 33\%$	Tomando como referencia los días presupuestados para el monitoreo de actividades en el mes que de be realizar el Jefe de Créditos en el Área de Cobranza se pudo determinar que solo cumple con el monitoreo en un 33% de lo planificado, lo cual indica el incumplimiento de funciones por parte del Jefe de Cobranzas, esto puede provocar posibles errores y retrasos en el procesos de cobranza.2,B71/3	Mensual	Jefe de Cobranza	Informes

Elaborado por: RAAB	Fecha: 06/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 08/08/14

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
TABLERO DE INDICADORES**

COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA

PERIODO: 2013

B6^{3/7}

REF/PT	TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DE INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN
B25/5	EFICACIA	% de reportes que se emitieron para el envío de alertas pre cobro	$\text{EFICACIA} = \frac{\# \text{ de reportes emitidos en el mes}}{\text{repotes presupuestados para ser emitidos en el mes}} \times 100$ $= \frac{4}{24}$ $= 16\%$	Tomando como referencia el presupuesto mensual de reportes que se deben emitir para el envío de alertas pre cobro se pudo determinar que solo en un 16% se cumple con la impresión de reportes lo cual indica el incumplimiento de funciones por parte del Contact Center, provocando retrasos en el envío de alertas e incluso que no sean enviadas. 2,B71/3	Mensual	Contac Center	Reportes
	EFICACIA	% de alertas pre cobro enviadas por el Contact Center	$\text{EFICACIA} = \frac{\# \text{ de alertas precobro enviadas en el mes}}{\text{alertas precobro presupuestadas para ser enviadas en el mes}} \times 100$ $= \frac{935}{970}$ $= 96\%$	Tomando como referencia las alertas pre cobro presupuestadas para ser enviadas en el mes, se pudo determinar que se cumplió en un 96%, lo cual indica que el Contact Center en su mayoría cumple con el envío de alertas. 4,B72/3	Mensual	Contac Center	Informes

Elaborado por: RAAB	Fecha: 06/08/14
Revisado por: MKGB	Fecha: 08/08/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO TABLERO DE INDICADORES COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA PERIODO: 2013							B6 ^{4/7}
REF/PT	TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DE INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN
B25/5	EFICACIA	% de socios sin datos para el envío de alertas pre cobro	$\text{EFICACIA} = \frac{\# \text{ de socios sin datos para enviar alertas}}{\text{Total de socios con créditos}} \times 100$ $= \frac{35}{935}$ $= 04\%$	Tomando como referencia el total de créditos otorgados se pudo determinar que solo un 4% de los socios con créditos no poseen datos para el envío de alertas pre cobro siendo este un porcentaje mínimo.	Mensual	Contac Center	Informes
	EFICACIA	% de procesos de cobro de campo cobrados	$\text{EFICACIA} = \frac{\# \text{ de procesos de cobro de campo cobrados}}{\text{Total de procesos asignados al cobrador de campo por mes}} \times 100$ $= \frac{30}{50}$ $= 60\%$	Tomando como referencia el total de procesos asignados a cada cobrador de campo en el mes, se pudo determinar que un 60% de los procesos fueron cobrados, lo cual indica que el cobro de campo en gran parte da los resultados que espera la Institución.	Mensual	Cobrador de campo	Informes
						Elaborado por: RAAB	Fecha: 06/08/14
						Revisado por: MKBG	Fecha: 08/08/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
TABLERO DE INDICADORES
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA
PERIODO: 2013

B6^{5/7}

REF/PT	TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DE INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN
B25/5	EFICACIA	% de datos desactualizados de socios entregados al cobrador de campo	$\frac{\text{\# de hojas de datos de socios desactualizados en el mes}}{\text{total de hojas de datos de socios entregados al cobrador de campo en el mes}} \times 100$ $= \frac{14}{50}$ $= 28\%$	Tomando como referencia los datos de los socios entregados al cobrador de campo en el mes se pudo determinar que un 28% de esos datos se encuentran desactualizados, si bien es un porcentaje menor, no puede ser pasado por alto debido a que en este proceso cada visita al socio moroso implica una inversión de tiempo y recursos. 6,B73/3	Mensual	Cobrador de Campo	Informes
B3	EFICIENCIA	Costo las notificaciones con respuestas positivas.	$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Costo del envío de notificaciones al mes}}{\text{\# de respuestas positivas de las notificaciones el mes}}$ $= \frac{450}{106}$ $= \$ 4.24$	Tomando como referencia las notificaciones con respuestas positivas entregadas en el mes a los socios en mora se pudo determinar, que el costo por notificación entregada es de \$ 4.24.	Mensual	Oficial de Créditos	Informes

Elaborado por: RAAB	Fecha: 06/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 08/08/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
TABLERO DE INDICADORES
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA
PERIODO: 2013

B6^{6/7}

REF/PT	TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DE INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN
B3	EFICIENCIA	Costo de los envíos de alertas pre cobras con respuestas positivas.	$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Costo del envío de alertas precobro al mes}}{\# \text{ de socios que pagaron puntales en el mes}}$ $= \frac{84}{395}$ $= \$ 21 \text{ cts.}$	Tomando como referencia el total de alertas enviadas en el mes por el Contac Center, se pudo determinar, que el costo de los mensajes que tuvieron respuestas positivas tuvo un costo de \$ 21 cts.	Mensual	Cobrador de Campo	Informes
	EFICIENCIA	Costo de las vistas efectuadas por el cobrador de campo que fueron canceladas	$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Costo de las visitas de campo al mes}}{\# \text{ de socios que cancelaron después de la visita del cobrador}} \times$ $= \frac{480}{30}$ $= \$ 16$	Tomando como referencia el total de socios visitados por el cobrador de campo, se pudo determinar que el costo de las visitas que se realizaron y los socios pagaron luego de estas fue de \$16.	Mensual	Contac Center	Informes

Elaborado por: RAAB	Fecha: 06/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 08/08/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO TABLERO DE INDICADORES COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA PERIODO: 2013							B6 ^{7/7}
REF/PT	TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DE INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN
B4	CALIDAD	% de notificaciones entregadas con retraso	$\text{CALIDAD} = \frac{\# \text{ de notificaciones con retraso en el mes}}{\text{Total de notificaciones entregadas en el mes}} \times 100$ $= \frac{122}{140}$ $= 87\%$	Tomando como referencia las notificaciones entregadas a los socios en mora en el mes, se pudo determinar que un 87% de esas notificaciones fueron entregadas días mas tarde de lo establecido, lo cual indica que el Oficial de Crédito no cumple con las funciones establecidas en el Manual de Crédito. 2,B71/3	Mensual	Oficial de Créditos	Informes
	CALIDAD	% de procesos pre cobro que iniciaron con retraso	$\text{CALIDAD} = \frac{\# \text{ de procesos de cobros de campo con retraso en el mes}}{\text{Total de viditas realizadas por el cobro de campo en el mes}} \times 100$ $= \frac{38}{48}$ $= 79\%$	Tomando como referencia el total de viditas realizadas por el cobro de campo en el mes, se pudo determinar que un 79% de las visitas realizadas tienen retraso, lo cual indica que el Cobrador de Campo no cumple con las funciones establecidas en el Manual de Crédito. 2,B71/3	Mensual	Cobrador de campo	Informes

Elaborado por: RAAB	Fecha: 06/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 08/08/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO

HOJA DE HALLAZGOS

COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA

PERIODO: 2013

B7^{1/3}

Nº DE HALLAZGO	REF/PT	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
1	B1.1 B2 ^{2/5}	Se verifico que el Jefe de Créditos es el encargado de socializar el Manual de Créditos y la Unidad de Talento Humano de evaluarlo sin embargo esto no se está cumpliendo.	- Manual de Créditos. Art. 4. Alcance y Responsabilidades. Literal b - Plan Operativo Anual 2013 Objetivo Especifico 1 : Alcanzar Al 2013 una cartera en riesgo no mayor al 4.4%. Objetivo Operacional: Realizar evoluciones al personal sobre conocimientos y Aplicación del Manual de Créditos.	Falta de seguimiento a las actividades que realiza el Jefe de Créditos y Jefe de la Unidad de Talento Humano	El personal del Área de Cobranza al descocer el Manual de Créditos no cumple con las disposiciones del mismo.	Al Gerente: Dar seguimiento y supervisar el cumplimiento de funciones del Jefe de Créditos y Jefe de la Unidad de Talento Humano referentes a socializar y evaluar el Manual de Créditos para mejorar el desempeño del personal de Área de Cobranza.
2	B1.2 B1.4 B1.5	No se aplican sanciones por incumplimiento de funciones y políticas en el Área de Cobranza.	- Manual de Créditos. Art. 34. Verificación de Cumplimiento de Políticas y funciones. Literal e - Reglamento Interno de Trabajo. Del Régimen Disciplinario. Art. 71, Numeral 4, Art. 72, Numeral 1, Art. 73, Numeral 1.	No se realizan informes mensuales donde se indique el incumplimiento de funciones y políticas.	Retraso en el proceso de cobranza 20 días	Al Gerente y Jefe de Créditos: Verificar que el Jefe de Cobranza incluya en sus informes mensuales de cumplimiento de presupuesto, el incumplimiento de funciones y políticas que se dieron el área de Cobranza pidiendo la respectiva sanción según lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, para mejorar el proceso de cobro de cartera.
3	B1.3 B2 ^{4/5}	Se verifico la asignación del Jefe de Créditos como el encargado de la realización e implementación constante del plan de cobranza sin embargo este a la fecha del examen esta desactualizado.	- Plan Operativo Anual 2013 Objetivo Especifico 1 : Alcanzar Al 2013 una cartera en riesgo no mayor al 4.4%. Objetivo Operacional: Realizar e implementar un Plan de Cobranza de acuerdo al Manual de Créditos y Calificación de Cartera.	Carencia de personal de apoyo y supervisión de la implementación y actualización del Plan de Cobranza.	Que los trabajadores del Área de Cobranza al basarse en el plan de cobranza desactualizado incumplen el Manual de Créditos.	Al Gerente: Designar personal para supervisar y apoyar el trabajo del Jefe de Créditos asegurándose que realice la actualización inmediata del Plan de Cobranza, para evitar retrasos en los procesos e incumplimiento del Manual de Créditos.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 08/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 10/08/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE COBRANZA
DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
HOJA DE HALLAZGOS

B7^{2/3}

Nº DE HALLAZGO	REF/PT	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
4	B1.6	Se constató que el Jefe de Cobranza es el responsable de la verificación de las actividades del Contact Center, y se detectó que este no cumple con emitir reportes diarios para el envío de alertas como se establece en el Manual de Créditos, tampoco hay la supervisión del Jefe de Cobranza, según se evidencia en el control interno.	- Manual de Créditos. Art. 63. De la Responsabilidad del Jefe de Cobranza frente a las Políticas Crediticias. Literal b	No realizan informes diarios sobre el envían alertas pre cobro (sms).	Posibles sanción al Contact Center	Al Gerente y Jefe de Cobranzas: Supervisar la impresión diaria del reporte de cartera y pedir a su vez, un informe diario de envío de alertas pre cobro (sms) al Contact Center, para evitar que las alertas no sean enviadas en los días establecidos y aún más se den retraso en los pagos por parte del socio.
5	B1.7	Se constató que el Jefe de Cobranza es el responsable de la verificación de las actividades del Cobro de campo, sin embargo no se cumple con las fechas de iniciación del cobro de campo como se establece en el Manual de Créditos..	- Manual de Créditos. Art. 63. De la Responsabilidad del Jefe de Cobranza frente a las Políticas Crediticias. Literal b	No se realiza el respectivo seguimiento a la iniciación de las actividades del cobrador de campo.	Retraso en el proceso de cobranza 15 días	Al Gerente y Jefe de Cobranza: Dar seguimiento y supervisar que se cumpla con las fechas de iniciación del cobro de campo como se establece en el Manual de Créditos para evitar retrasos en el proceso de cobranza y aumento de cartera en mora.
6	B1.8	Se verifico que el Oficial de Créditos es el responsable de la actualización de información de los socios, sin embargo existen socios con datos no actualizados lo cual afecta al Cobrador de Campo.	- Manual de Créditos. Art. 38. Manejo de los Expedientes. Literal b	No se cuenta con un manual de procedimientos para la actualización de datos de clientes.	Retraso en la labor del cobrador de campo y pérdida de recursos de la Institución	Al Gerente y Jefe de Cobranza: Implementar un Manual de Procedimientos para la actualización de datos clientes, pidiendo un informe mensual sobre la realización de las actividades propuestas en el mismo, para agilizar el cumplimiento de funciones del Cobrador de Campo.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 08/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 10/08/14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE COBRANZA
DE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
HOJA DE HALLAZGOS

B7^{3/3}

Nº DE HALLAZGO	REF/PT	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
7	B21/5	No se cumple la meta del 100 % de cumplimiento de políticas, solo se alcanza el 81%.	- Aplicación del indicador planteado en Plan Operativo Anual, Objetivo Operativo: Monitorear el cumplimiento de las políticas establecidas en el Manual de Créditos de la Cooperativa.	.El Jefe de Créditos no cumple con el monitoreo de cumplimiento de políticas que se le estableció.	Retrasos y posibles errores en el proceso de cobranza	Al Gerente Supervisar el cumplimiento de lo establecido en Plan Operativo Anual solicitando informes mensuales al Jefe de Créditos sobre el monitoreo del cumplimiento de políticas del Manual de Créditos.
8	B3	No se cumple la meta de disminuir la cartera de créditos en un 50%, solo logro reducir en un 34.41%.	- Aplicación del indicador planteado en Plan Operativo Anual, Objetivo Operativo: Recuperar los créditos castigados.	No se da seguimiento al cumplimiento de la meta de reducción de cartera castigada.	Perdidas económicas para la Cooperativa.	Al Gerente Asignar un responsable de dar seguimiento y supervisión el cobro de cartera castigada, el cual pida informes mensuales a los encargados del cobro, y al igual que ellos presente informes a la gerencia sobre la reducción de la cartera castigada
9	B4	No existen indicadores de calidad referentes al proceso de recuperación de cartera.	- Plan Operativo Anual 2013	Desconocimiento de las ventajas de medir la calidad de los procesos de cobranza mediante indicadores.	No se tiene una referencia para comparar y mejorar la calidad	Al Gerente Verificar que los encargados cumplan con lo señalado en el tablero de Indicadores propuesto en esta auditoría y además que los indicadores no solo de calidad sino de eficiencia y eficacia sea incluido en el POA anual siguiente.

Elaborado por: RAAB	Fecha: 08/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 10/08/14

INSTITUCIÓN: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo

DIRECCION: Calle Espejo 11-78 y 12 Noviembre

NATURALEZA DE LA AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Proceso de Cobranza

PERIODO: 2013

**FASE III
COMUNICACIÓN**

C1 INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN

C2 COMENTARIOS DE AUDITORIA Y
RECOMENDACIONES

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA
PERIODO: 2013

Ambato, 11 de agosto de 2014

Ingeniero

Rodrigo Llambo

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CHIBULEO**

Presente.-

De mis consideraciones:

Se ha efectuado la auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato, para el año de 2013.

La presente auditoria de gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas y Normas Internacionales de Auditoria. Estas normas requieren que la auditoria sea planificada y ejecutada para obtener la certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

C1^{2/2}

Se analizó como componente el proceso de cobranza. Los resultados por su importancia se detallan a continuación.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

Atentamente,

Raquel Adriana Abril Barrionuevo
EGRESADA DE LA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO
COMENTARIOS DE AUDITORIA Y RECOMENDACIONES
COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA
PERIODO: 2013

TITULO: Responsables de socializar y evaluar el Manual de Créditos.

COMENTARIO:

Se verificó que el Jefe de Créditos es el encargado de socializar el Manual de Créditos y la Unidad de Talento Humano de evaluarlo según lo encontrado en el Reglamento de Créditos. Art. 4. Alcance y Responsabilidades. Literal b y en Plan Operativo Anual 2013 Objetivo Especifico 1 : Alcanzar Al 2013 una cartera en riesgo no mayor al 4.4%. Objetivo Operacional: Realizar evaluaciones al personal sobre conocimientos y Aplicación del Manual de Créditos; sin embargo esto no se está cumpliendo debido a la falta de seguimiento a las actividades que realiza el Jefe de Créditos y Jefe de la Unidad de Talento Humano, esto provoca que el personal del Área de Cobranza al descocer el Manual de Créditos no cumple con las disposiciones del mismo.

RECOMENDACIONES:

Dirigido al: Gerente

Dar seguimiento y supervisar el cumplimiento de funciones del Jefe de Créditos y Jefe de la Unidad de Talento Humano referentes a socializar y evaluar el Manual de Créditos para mejorar el desempeño del personal de Área de Cobranza.

TITULO: Sanciones para el no cumplimiento de funciones.

COMENTARIO:

No se aplican sanciones por incumplimiento de funciones y políticas en el Área de Cobranza. Esto fue verificado en el Reglamento de Créditos. Art. 34. Verificación de Cumplimiento de Políticas y funciones. Literal e y en Reglamento Interno de Trabajo. Del Régimen Disciplinario. Art. 71, Numeral 4, Art. 72, Numeral 1, Art. 73, Numeral 1. Esto se debe a que no se realizan informes mensuales donde se indique el incumplimiento de funciones y políticas, lo que provoca un retraso en el proceso de cobranza 20 días.

RECOMENDACIONES:

Dirigido al: Gerente y Jefe de Cobranza

Verificar que el Jefe de Cobranza incluya en sus informes mensuales de cumplimiento de presupuesto, el incumplimiento de funciones y políticas que se dieron el área de Cobranza pidiendo la respectiva sanción según lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, para mejorar el proceso de cobro de cartera.

TITULO: Responsables de la actualización plan de cobranza.

COMENTARIO:

Se verifico la asignación del Jefe de Créditos como el encargado de la realización e implementación constante del plan de cobranza en el Plan Operativo Anual 2013. Objetivo Especifico 1: Alcanzar Al 2013 una cartera en riesgo no mayor al 4.4%. Objetivo Operacional: Realizar e implementar un Plan de Cobranza de acuerdo al Manual de Créditos y Calificación de Cartera; sin embargo el Plan a la fecha del examen esta

desactualizado, esto se debe a la carencia de personal de apoyo y supervisión de la implementación y actualización del Plan de Cobranza, lo que provoca que los trabajadores del Área de Cobranza al basarse en el plan de cobranza desactualizado incumplen el Manual de Créditos.

RECOMENDACIONES:

Dirigido al: Gerente

Designar personal para supervisar y apoyar el trabajo del Jefe de Créditos asegurándose que realice la actualización inmediata del Plan de Cobranza, para evitar retrasos en los procesos e incumplimiento del Manual de Créditos.

TITULO: Responsable de verificar las actividades del Contac Center.

COMENTARIO:

Se constató que el Jefe de Cobranza es el responsable de la verificación de las actividades del Contact Center, según el Reglamento de Créditos. Art. 63. De la Responsabilidad del Jefe de Cobranza frente a las Políticas Crediticias. Literal b, además detecto que este no cumple con emitir reportes diarios para el envío de alertas como se establece en el Manual de Créditos, tampoco hay la supervisión del Jefe de Cobranza, según se evidencia en el control interno. Esto se debe a que no se realizan informes diarios sobre el envío de alertas pre cobro (sms), lo que causaría posibles sanciones al Contact Center.

RECOMENDACIONES:

Dirigido al: Gerente y Jefe de Cobranzas

Supervisar la impresión diaria del reporte de cartera y pedir a su vez, un informe diario de envío de alertas pre cobro (sms) al Contact Center, para evitar que las alertas no sean enviadas en los días establecidos y aún más se den retraso en los pagos por parte del socio.

TITULO: Responsable que supervise el cobro de campo y que reportes emite.

COMENTARIO:

Se constató que el Jefe de Cobranza es el responsable de la verificación de las actividades del Cobro de campo según el Reglamento de Créditos. Art. 63. De la Responsabilidad del Jefe de Cobranza frente a las Políticas Crediticias. Literal b, sin embargo no se cumple con las fechas de iniciación del cobro de campo como se establece en el Manual de Créditos esto se debe a que no se realiza el respectivo seguimiento a la iniciación de las actividades del cobrador de campo, lo que causa retraso en el proceso de cobranza de 15 días

RECOMENDACIONES:

Dirigido al: Gerente y Jefe de Cobranza

Dar seguimiento y supervisar que se cumpla con las fechas de iniciación del cobro de campo como se establece en el Manual de Créditos para evitar retrasos en el proceso de cobranza y aumento de cartera en mora.

TITULO: Encargado de la actualización de información de los socios.

COMENTARIO:

Se verificó que el Oficial de Créditos es el responsable de la actualización de información de los socios según el Reglamento de Créditos. Art. 38.

Manejo de los Expedientes. Literal b, sin embargo existen socios con datos no actualizados lo cual afecta al Cobrador de Campo esto se debe a que no se cuenta con un manual de procedimientos para la actualización de datos de clientes, lo que causa retraso en la labor del cobrador de campo y pérdida de recursos de la Institución.

RECOMENDACIONES:

Dirigido al: Gerente y Jefe de Cobranza:

Implementar un Manual de Procedimientos para la actualización de datos clientes, pidiendo un informe mensual sobre la realización de las actividades propuestas en el mismo, para agilizar el cumplimiento de funciones del Cobrador de Campo.

TITULO: Monitoreo de cumplimiento de políticas

COMENTARIO: No se cumple la meta del 100 % de cumplimiento de políticas, solo se alcanza el 81%. Lo cual se verifico en la aplicación del indicador planteado en Plan Operativo Anual, Objetivo Operativo: Monitorear el cumplimiento de las políticas establecidas en el Manual de Créditos de la Cooperativa. Esto se da porque el Jefe de Créditos no cumple con el monitoreo de cumplimiento de políticas que se le estableció, lo que causa retrasos y posibles errores en el proceso de cobranza

RECOMENDACIONES:

Dirigido al: Gerente:

Supervisar el cumplimiento de lo establecido en Plan Operativo Anual solicitando informes mensuales al Jefe de Créditos sobre el monitoreo del cumplimiento de políticas del Manual de Créditos.

TITULO: Reducción de Créditos Castigados

COMENTARIO: No se cumple la meta de disminuir la cartera de créditos en un 50%, solo logro reducir en un 34.41%, lo cual se verifico en la aplicación del indicador planteado en Plan Operativo Anual, Objetivo Operativo: Recuperar los créditos castigados; esto se debe a que no existe un seguimiento al cobro de cartera castigada, lo que causa pérdidas económicas para la Cooperativa.

RECOMENDACIONES:

Dirigido al: Gerente:

Asignar un responsable de dar seguimiento y supervisión el cobro de cartera castigada, el cual pida informes mensuales a los encargados del cobro, y al igual que ellos presente informes a la gerencia sobre la reducción de la cartera castigada.

TITULO: Indicadores de Calidad

COMENTARIO: No existen indicadores de calidad referentes al proceso de recuperación de cartera según se verifico en el Plan Operativo Anual 2013 esto se debe al desconocimiento de las ventajas de medir la calidad de los procesos de cobranza mediante indicadores, lo que causa que no se tenga una referencia para comparar y mejorar la calidad

RECOMENDACIONES:

Dirigido al: Gerente:

Verificar que los encargados cumplan con lo señalado en el tablero de Indicadores propuesto en esta auditoría y además que los indicadores no solo de calidad sino de eficiencia y eficacia sea incluido en el POA anual siguiente.

INSTITUCIÓN: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo

DIRECCION: Calle Espejo 11-78 y 12 Noviembre

NATURALEZA DE LA AUDITORIA: Auditoria de Gestión al Proceso de Cobranza

PERIODO: 2013

**FASE IV
SEGUIMIENTO**

D1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES COMPONENTE: PROCESO DE COBRANZA PERIODO: 2013					D1
N o	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	FECHA TENTATIVA DE CUMPLIMIENTO	SUPERVISIÓN O VERIFICACIÓN	FECHA DE VERIFICACIÓN
1	Dar seguimiento y supervisar el cumplimiento de funciones del Jefe de Créditos y Jefe de la Unidad de Talento Humano referentes a socializar y evaluar el Manual de Créditos para mejorar el desempeño del personal de Área de Cobranza.	Gerente	31/12/2014		
2	Verificar que el Jefe de Cobranza incluya en sus informes mensuales de cumplimiento de presupuesto, el incumplimiento de funciones y políticas que se dieron en el área de Cobranza pidiendo la respectiva sanción según lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, para mejorar el proceso de cobro de cartera.	Gerente y Jefe de Créditos	31/12/2014		
3	Designar personal para supervisar y apoyar el trabajo del Jefe de Créditos asegurándose que realice la actualización inmediata del Plan de Cobranza, para evitar retrasos en los procesos e incumplimiento del Manual de Créditos.	Gerente	31/12/2014		
4	Supervisar la impresión diaria del reporte de cartera y pedir a su vez, un informe diario de envío de alertas pre cobro (sms) al Contact Center, para evitar que las alertas no sean enviadas en los días establecidos y aún más se den retraso en los pagos por parte del socio.	Gerente y Jefe de Cobranza	31/12/2014		
5	Dar seguimiento y supervisar que se cumpla con las fechas de iniciación del cobro de campo como se establece en el Manual de Créditos para evitar retrasos en el proceso de cobranza y aumento de cartera en mora.	Gerente y Jefe de Cobranza	31/12/2014		
6	Implementar un Manual de Procedimientos para la actualización de datos clientes, pidiendo un informe mensual sobre la realización de las actividades propuestas en el mismo, para agilizar el cumplimiento de funciones del Cobrador de Campo.	Gerente y Jefe de Cobranza	31/12/2014		
7	Supervisar el cumplimiento de lo establecido en Plan Operativo Anual solicitando informes mensuales al Jefe de Créditos sobre el monitoreo del cumplimiento de políticas del Manual de Créditos.	Gerente	31/12/2014		
8	Asignar un responsable de dar seguimiento y supervisión el cobro de cartera castigada, el cual pida informes mensuales a los encargados del cobro, y al igual que ellos presente informes a la gerencia sobre la reducción de la cartera castigada.	Gerente	31/12/2014		
9	Verificar que los encargados cumplan con lo señalado en el tablero de Indicadores propuesto en esta auditoría y además que los indicadores no solo de calidad sino de eficiencia y eficacia sea incluido en el POA anual siguiente.	Gerente	31/12/2014		

Elaborado por: RAAB	Fecha: 14/08/14
Revisado por: MKBG	Fecha: 15/08/14

6.8. ADMINISTRATIVO

La auditoría de gestión dirigido al personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato, estará administrada por la gerencia de dicha entidad, donde se verán reflejados los resultados de la mejora en los procesos de recuperación de cartera, es necesario que mensualmente se pidan informes a cada uno de los encargados del proceso de cobro de cartera, este es un control clave para que no se den errores y retazos en el proceso de cobranza de cartera.

Se necesitara la ayuda de todo el personal administrativo y financiero que forme parte fundamental del desarrollo del proceso de cobro.

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La previsión de la Auditoría de gestión al proceso de cobranza de la Institución se lo realizara de acuerdo a los siguientes lineamientos

Tiempo Estimado: una vez al año, pero es recomendable realizarlo semestralmente.

Encargados: Alta Gerencia

Responsables: Ingenieros en Contabilidad y Auditoría, o quienes posean título de tercer nivel en dicha rama

Proceso:

- Se iniciara con la recopilación de la información necesaria sobre el de la Institución y en especial del área de cobranza y todo lo relacionado con ella.
- Evaluar el control interno y se calificara el nivel de riesgo y confianza.
- Elaborar el respectivo programa de auditoria, desarrollando cada uno de los procedimientos en él se proponga, además de esto se debe medir la eficiencia, eficacia y calidad mediante indicadores.
- Fijar los hallazgos encontrado determinando sus causa y efecto

- Elaborar el informe o carta a gerencia, tomando en cuenta las recomendaciones arrojadas en las plantillas de cada subcomponente del ambiente de control.

Bibliografía

- Hernández, J. L. (11 de 2005). *GestioPolis*. Recuperado el 03 de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm>
- Art. 1 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*. (2011). *Diario El Comercio*. (12 de 07 de 2012). Recuperado el 02 de 04 de 2014, de Tungurahua se congestiona de cooperativas de ahorro y crédito: http://www.elcomercio.com.ec/pais/cooperativas-crecen-control_0_736126617.html
- Alcala, S. (02 de 2005). *GestioPolis*. Recuperado el 20 de 04 de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/elafin.htm>
- Arias, R. C. (2013). La Gestión del Riesgo de Crédito y su relación con la liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. de la Ciudad de Latacunga en el Primer Semestre del Año 2012. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Ayala, S. (09 de 2006). *GestioPolis*. Recuperado el 20 de 04 de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/el-proceso-administrativo.htm>
- Bateman, T. (2009). *Administración Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*. México D.F.: McGraw-Hill Educación.
- Bernal , C. (2010). *Metodología de la Investigación* . Colombia: Pearson Educación.
- Bonsón, E., Cortijo, V., & Flores, F. (2009). *Análisis de Estados Financieros*. Madrid: Pearsosn Educación S.A.
- Caiza, A. M. (2011). Auditoría de Gestión Aplicada al Departamento de Crédito y Cartera del Banco Nacional de Fomento - Sucursal Riobamba durante el período comprendido de enero a diciembre del Año 2010. Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Facultad.
- Castro, F. (2003). *El Proyecto de Investigación y su Esquema de Elaboración*. Caracas: UYAPAL.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Capítulo VI Contabilidad y Estados Financieros Art. 19,20,21 de la ley de Régimen Tributario Interno* . (Codificación No. 2004-026). Ecuador.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*. Colombia: Ecoe Ediciones, 2012. ProQuest ebrary. Web. 23 September 2014.
- Escribano, M., & Jiménez , A. (2011). *Análisis contable y financiero*. España: IC Editorial, 2011. ProQuest ebrary. Web. 23 September 2014.
- Fuentes, R. M. (2012). *Auditoría de gestión a los procesos de crédito y recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional-Cacen ubicada en la ciudad de Quito*. Quito.
- Gallagher, T., & Andrew, J. (2001). *Administración Financiera Teoría y Práctica*. México D.F.: Pearson Educacion.
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México D.F.: Pearson.

- Goxens, A., & Goxens, M. A. (2008). *Enciclopedia Práctica de Contabilidad*. España: Oceano.
- Hernandez, R. (1994). *Metodología de la Investigación*. Colombia: McGRAWHILL.
- Hernández, S., & Rodríguez. (2008). *Administración, Teorías, Procesos, Áreas Fundamentales y Estrategias para la Competitividad*. México D.F.: Mc-Graw-Hill Interamericana.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). *Tutoria de Investigación Científica*. Ambato: Gráficas Corona Quito.
- Llambo, R. (2013). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo*. Recuperado el 02 de 04 de 2014, de <http://www.chibuleo.com/index.php/es/nosotros-es/mensaje-gerente.html>
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. Quito: Producciones Digitales Abya-Yala.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. Quito: Producciones Digitales Abya-Yala.
- Marrero, B., & Rodríguez, M. (04 de 2010). *Tur y Des*. Recuperado el 09 de 05 de 2014, de <http://www.eumed.net/rev/turydes/07/mlrm.htm>
- Martinez, A. (01 de 2010). *Consolidación de Estados Financieros*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Medina , U., & Correa , A. (2009). *Como Evaluar un Proyecto Empresarial*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Morales, M. L. (Septiembre de 2007). *La Administración del Riesgo de Crédito en la Cartera de Consumo de una Institución Bancaria*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Muncil, L. (2010). *Administración, Gestion Organizacional, Enfoques y Procesos*. México: Editorial Pearson.
- Ortiz, H. (2008). *Ánalis Financiero Aplicado*. Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A.
- Pampillón , F., & Cuesta, M. (s.f.). *Introducción al sistema financiero*. España: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2009. ProQuest ebrary. Web. 23 September 2014.
- Pere, N. (2000). *Elaboracion y Control de Presupuestos*. Barcelona: Ediciones y Gestión S.A.
- Pérez, J., & Veiga, C. (2013). *Control de Gestión Empresarial*. España: Esic Editorial.
- Porras , C., & Mera, J. (2001). *La Auditoria Interna Ejecutora de las Auditorías Administrativas*. Quito.
- Ley de Economía Popular y Solidaria, Seccion 1 - De las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. (Registro Oficial 444 de 10-may-2011). Ecuador.
- Reyes , A. (1995). *Administración de Empresas Teoría y Práctica*. México D.F.: Editorial Limusa S.A.
- Riedi, D., Ibáñez, F., & Martino, G. (2009). *La organización como sistema: un enfoque hacia la gestión tecnológica*. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. ProQuest ebrary.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración*. México D.F.: Pearson.

- Rodriguez, L. (2012). *Análisis de Estados Financieros*. México: McGraw-Hill.
- Tamayo, M. (1997). *Proceso de la Investigación Científica*. México D.F.: Editorial Limusa S.A.
- Wild , J., Subramanyam, K., & Halsey, R. (2007). *Ánalysis de Estados Financieros*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Zapata Sánchez, P. (2008). *Contabilidad General*. Colombia: MCGRAW-HILL.
- Zayas, P. M. (09 de 2009). *Eumed.net*. Recuperado el 03 de 2014, de <http://www.eumed.net/rev/cccss/06/zabs.htm>
- Zhumi, N. M. (2013). *Implementación de procesos y políticas para la recuperación de cartera vencida en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Provincia del Azuay caso: jardín Azuayo agencia el valle*. Quito.

ANEXOS

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

Encuesta al personal administrativo y financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, Matriz Ambato

OBJETIVO

La presente encuesta tiene por objeto, obtener información de la Gestión de Administrativa y Financiera en la liquidez de la Cooperativa para implementar posibles acciones de mejora.

INSTRUCCIONES

Responda con X la respuesta que usted crea correcta

Seleccione solo una alternativa que se le propone

Procure ser lo más objetivo y veraz

1. ¿Las actividades que Ud. realiza en la Cooperativa se efectúan previo una planificación?
Siempre Casi Siempre Nunca
2. ¿Al momento de ejecutar las actividades cree Ud. que existe suficiente motivación comunicación y supervisión?
Siempre Casi Siempre Nunca
3. ¿Conoce Ud. la Misión, Visión y valores organizacionales de la Cooperativa?
Si No
4. ¿Conoce Ud. los objetivos estratégicos que aplica la Cooperativa?
Si No
5. ¿Se monitorea el cumplimiento del presupuesto de captaciones, colocaciones y cobranza por oficina y producto?
Siempre Casi Siempre Nunca
6. ¿Se realiza el seguimiento diario a los reportes de captaciones, colocaciones y cobranza por producto y oficina?
Siempre Casi Siempre Nunca
7. ¿Se aplican incentivos salariales al personal del área de captaciones, colocaciones y cobranza?
Siempre Casi Siempre Nunca

8. ¿Se realizan evaluaciones al personal sobre conocimiento y aplicación del Manual y Reglamento de Crédito?
- Siempre Casi Siempre Nunca
9. ¿Existen evaluaciones periódicas sobre la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa?
- Siempre Casi Siempre Nunca
10. ¿Se controla la ejecución y el desarrollo de nuevos productos de captación que incrementen la liquidez?
- Siempre Casi Siempre Nunca
11. ¿Se informa a las oficinas la disponibilidad de recursos para concesión de crédito a través de los anexos de liquidez?
- Siempre Casi Siempre Nunca
12. ¿Se aplica un plan de cobranza de acuerdo al manual y a la calificación de la cartera?
- Siempre Casi Siempre Nunca
13. ¿Se realizan campañas de cobranza para disminuir la cartera en mora?
- Siempre Casi Siempre Nunca
14. ¿Cree Ud. que la cooperativa administra eficazmente su efectivo para que pueda satisfacer la demanda de retiros?
- Siempre Casi Siempre Nunca
15. ¿La tasa de interés que maneja la cooperativa en otorgación de créditos contribuye a la generación de activos líquidos?
- Siempre Casi Siempre Nunca
16. ¿Se consolida y cuadra la información de balances de las oficinas para realizar un análisis financiero en forma mensual y diaria?
- Siempre Casi Siempre Nunca
17. ¿Las diferentes áreas y oficinas proporcionan anexos y otros para ayudar a la determinación de indicadores financieros necesarios y su análisis?
- Siempre Casi Siempre Nunca
18. ¿Conoce Ud. si la liquidez de la cooperativa se evalúa periódicamente?
- Siempre Casi Siempre Nunca

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!