



**UNIVERSIDAD “SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO”**

**CARRERA DE AUDITORÍA Y CONTABILIDAD**

ESTUDIO DE CASO:

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTABILIDAD**

Tema:

Auditoria de gestión a los procesos de otorgamiento de créditos segmento comerciales PyMes del Banco Comercial de Manabí S.A., periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018 y su impacto en el índice de morosidad en la cartera de crédito.

Autora:

Perero Mantuano Sofia Poleth

Tutor:

Ing. Ab. Antonio Eugenio Romero Álava, Mgs.

Portoviejo - Manabí – Ecuador

2020

## **Introducción**

Las empresas son células económicas, cuyo núcleo desarrollan sus actividades con el objetivo de alcanzar objetivos institucionales y estratégicos, planificados a corto y largo plazo. Estas actividades administrativas deben realizarse en un contexto de equilibrio tanto económico como financiero. El primero de ellos tiene como punto de referencia los márgenes, el resultado y la rentabilidad. El segundo debe procurar que los flujos de recaudación sean positivos, generados por las operaciones efectuadas, con lo que se lograra un crecimiento de autofinanciamiento.

Dentro del contexto financiero, que se relaciona a cualquier pequeña, mediana o gran empresa, se debe situar en aquella que tiende a la recuperación financiera de las inversiones en el corto plazo. Estas disposiciones deben ser precisas, consiguiendo evitar los impagos o retrasos en los pagos que pudieran convertirse en un riesgo para la continuidad financiera del negocio y que puedan hacerla perder credibilidad de sus clientes.

Las entidades financieras, desde su creación, expansión y desarrollo en los países donde se asientan, ha permitido que las PyMes se fortalezcan, por medio de la concesión de créditos, previo cumplimiento de requisitos, que conlleve a la legalidad de la concesión y la recuperación de los recursos monetarios. En el proceso de su aprobación crediticia, el cumplimiento del reglamento de concesión de préstamos, evidencia debilidades, para la futura gestión de recuperación financiera, de los que caigan en morosidad o incumplimiento de pagos.

En este sentido, el objetivo planteado ha sido hacer una propuesta que permita una eficacia en el pago puntual y control de cobros. El desarrollo de esta investigación, tras la exposición de la metodología utilizada, consistirá, en primer lugar, conceptualizar el tema y poner de manifiesto su relevancia. En segundo lugar, analizar el contexto económico actual,

aunque de forma breve, para una mejor comprensión del tema y la incidencia en el incremento de la morosidad en la entidad seleccionada.

Al determinar de qué manera los procesos de otorgamientos de créditos segmento comerciales pymes inciden en el impacto de la cartera de crédito, permite desarrollar la propuesta, con el fin de mejorar el rendimiento y productividad del proceso de recuperación de la cartera vencida del periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018 del Banco Comercial de Manabí.

## **CAPITULO I**

### **1. Problematicación**

#### **1.1. Tema**

Auditoria de gestión a los procesos de otorgamiento de créditos segmento comerciales pymes del Banco Comercial de Manabí S.A., periodo del 01 de enero al 30 de diciembre de 2018 y su impacto en el índice de morosidad en la cartera de crédito.

#### **1.2. Antecedentes generales**

Como resultado del esfuerzo y visión de un grupo de amigos, conformados por empresarios y profesionales manabitas, quienes depositaron su confianza en el mentor de la creación de un banco en Manabí, al mismo que designaron como presidente del proyecto, el Sr. Ariosto Andrade Díaz, manabita, nacido en Chone, trabajador incansable, poseedor de valores morales que le permitieron lograr su objetivo. Establecer un banco en Manabí, nace de la necesidad de brindar seguridad financiera a los habitantes de su provincia, entregarles un banco que les brindara soluciones inmediatas, y que ayudara al crecimiento socioeconómico del País.

Sin embargo, fue después de 10 años de trámites, el 30 de abril de 1980 que la entidad financiera a la que le dieron por nombre Banco Comercial de Manabí (Banco Comercial de Manabí, 2017), abrió sus puertas en Portoviejo, Manabí, Ecuador, realizándose la solemne ceremonia de inauguración con la presencia del presidente de la Junta Monetaria de ese entonces. El Abogado León Roldós Aguilera, en representación del presidente de la Republica, autoridades locales y provinciales. Así fue como Inició sus actividades al público el 1 de mayo de 1980.

A lo largo de estos años, el Banco Comercial de Manabí (BCM), ha ido creciendo, aportando seguridad, confianza, estabilidad, incrementando sus productos financieros para

satisfacer y fidelizar a sus clientes y competir con el mercado, sus logros han sido notorios en la provincia.

Actualmente el banco cuenta con 7 oficinas en los principales centros de actividad económica de la provincia de Manabí; 2 en Portoviejo, Bahía, Chone, 2 en Manta y en la ciudad de Guayaquil, así como cajeros automáticos propios distribuidos en puntos estratégicos de cada ciudad.

La actividad del Banco está regida por la Ley de Compañías y controlada por la Superintendencia de Bancos del Ecuador. Cabe resaltar que la empresa no negocia sus acciones en la bolsa de valores de Guayaquil o Quito, en septiembre 18 del 2017 fue inscrita en el Registro Mercantil.

### **1.3. Formulación del problema**

¿De qué manera afecta a la cartera de morosidad un deficiente control interno en el proceso de otorgamiento de créditos segmento comercial pymes?

### **1.4. Planteamiento del problema**

Hoy en día el Sistema de Control Interno en el proceso de otorgamiento de créditos en el Banco Comercial de Manabí es imperativo para la entidad, el mismo que no es solo un proceso para adjudicar créditos, sino que permite reducir el impacto de la cartera vigente, y a su vez estudiar los elementos que dan hincapié a los posibles descontroles y que son requeridos para evitar la violación a los procesos, puesto que son los créditos la razón de ser de una entidad financiera y su deficiente captación puede impedir el crecimiento de la empresa.

Actualmente el Banco Comercial de Manabí, y el sistema de control interno de los procesos que aplica ha presentado inconformidades y debilidades, por lo que es necesario determinar el nivel de morosidad que registra la entidad financiera y su incidencia, la misma

que radica desde la adjudicación de un crédito y como el incumplimiento de pago de este afecta la cartera.

Según lo mencionado destacamos que el correcto control interno de algún proceso determinado, en este caso, el departamento de crédito puede ayudar a la entidad a cumplir satisfactoriamente las metas propuestas en el desarrollo de sus actividades, la misma que toma importancia para ayudar a la toma de decisiones y cumplimiento de las metas departamentales.

Por consiguiente, es indiscutible la importancia de mejorar el Sistema de Control Interno para el otorgamiento de créditos, ya que los recursos económicos que la empresa utiliza, según lo dado a conocer por la entidad, no están brindando resultados efectivos para reducir el nivel de morosidad.

El tema en mención va orientado al mejoramiento del sistema de control interno de los procesos de otorgamiento de créditos del Banco Comercial de Manabí, para beneficio de la entidad.

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa. En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de esta en cuanto a su organización (El Buzón de Pacioli, 2012).

El control interno en las Pymes tiene la misma importancia que en las grandes empresas, en el país (El Universo, 2019) el segmento de mayor participación son las microempresas con un 90,78%, seguido de las pequeñas con 7,22% y las medianas con 1,55%, la mayoría de las pequeñas medianas empresas no cuentan con un sistema de

administración claro, no existen objetivos y planes por escrito para toda la empresa, trabajan de manera reactiva solucionando problemas conforme se presentan, no se planean las inversiones, se van creando departamentos de manera improvisada, la dirección se lleva a cabo de manera empírica, no hay un adecuado mando, motivación, comunicación y supervisión, lo que las hace desaparecer en el tiempo, aumentando la tasa de desempleo en el país.

### **1.5. Preguntas de la investigación**

¿De qué manera afecta un deficiente control interno en la concesión de créditos al Banco Comercial de Manabí?

¿Qué tipo de procesos de concesión de créditos y cobranzas están siendo utilizados por el Banco Comercial de Manabí?

¿Qué alternativa de solución es la más adecuada para minimizar la Morosidad del Banco Comercial de Manabí?

¿Cuál es el índice de la cartera vencida?

¿Cómo prevenir el incremento de cartera vencida?

### **1.6. Delimitación del problema**

**Área:** Auditoría.

**Campo:** control interno.

**Aspecto:** créditos comerciales pymes.

**Problema:** Control interno deficiente en el proceso de otorgamiento de créditos Pymes.

**Tema:** Auditoría de gestión de los procesos de otorgamientos de créditos segmento comerciales pymes del Banco Comercial de Manabí S.A., periodo del 01 de enero al 30 de diciembre de 2018 y su impacto en el índice de morosidad.

**Delimitación espacial:** Instalaciones del Banco Comercial de Manabí, Matriz Avenida Reales Tamarindos, Parroquia 18 de octubre, Portoviejo - Manabí.

**Delimitación temporal:** periodo Mayo – Septiembre del 2020.

**Línea de investigación:** departamento de crédito.

### **1.7. Justificación**

Se puede determinar que la fuente más común de financiamiento de las PyMes han sido los créditos bancarios o mediante recursos propios, lo que se conoce como capital, que consiste en el aporte monetario de los socios, sin embargo, un sin número de ellas dejan de crecer y no llegan a más de una década de antigüedad. La causa principal es que muchas de las pymes no logran cumplir con los altos estándares de garantías y los múltiples requerimientos que solicitan las entidades financieras para el acceso a créditos, o son empresas familiares que se dividen por conflictos internos, cambios de administración, entre otros.

La evaluación del programa de Comerciales PyMes en el Banco Comercial de Manabí S.A.; beneficia no solo a la institución sino también a los microempresario, proponiendo una serie de pautas que facilite el otorgamiento de créditos, entregando herramientas para dinamizar la economía del sector, y consolidarlos dentro del sistema productivo nacional, por lo tanto, la presente investigación propone generar acciones inmediatas en cuanto a la gestión de recuperación de cartera vencida de crédito, creando, mejorando y aplicando políticas a los procesos de concesión de créditos que a su vez permitirán minimizar el riesgo crediticio actual que mantiene el banco y afianzar su control interno, de esta manera se obtendrá una gestión efectiva y global en los procesos de la institución.

## **1.8 Objetivos de la Investigación**

### **1.8.1 Objetivo General**

Determinar de qué manera los procesos de otorgamientos de créditos segmento comerciales pymes inciden en el impacto de la cartera de crédito, con el fin de mejorar el rendimiento y productividad del proceso de recuperación de la cartera vencida periodo del 01 de enero al 30 de diciembre de 2018 del Banco Comercial de Manabí.

### **1.8.2 Objetivos Específicos**

- Analizar los procesos de concesión de créditos comerciales Pymes del Banco Comercial de Manabí S.A.
- Identificar las deficiencias en los procesos de otorgamientos de créditos pymes y cobranzas que afectan la cartera de crédito del Banco Comercial de Manabí S.A.
- Establecer el nivel de morosidad de créditos otorgados al segmento comercial del Banco Comercial de Manabí S.A
- Proponer alternativas de solución y mejora a las debilidades del departamento de Crédito y Cobranzas.

## CAPITULO II

### 2. Contextualización

#### 2.1 Marco Teórico

##### 2.1.1 PyMes

PyMes quiere decir Pequeñas Y Medianas Empresas (Enroke, 2019). En el país, se llama PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas, que, de acuerdo al número de trabajadores, volumen de ventas, años en el mercado, y sus niveles de producción, activos, pasivos representados por su capital, tienen características similares en sus procesos de crecimiento.

##### 2.1.1.2 Concepto Pymes

No existe un concepto o definición exacta de PyMes, ya que las variables de estas pequeñas y medianas empresas pueden cambiar de acuerdo con la economía del país donde producen. Por ejemplo, una empresa cuyo volumen de ventas es \$10,000,000 anuales puede ser considerada PYME en un país, y empresa grande en otro país. Asimismo, una empresa con un solo trabajador puede generar más ingresos que una empresa con 50 trabajadores si el capital social es mayor.

##### 2.1.1.3 PyMes en la Economía

Las PyMes, en término cuantitativo y de manera general a nivel mundial, representan en promedio el 80% de los negocios de una economía (Ron & Sacoto, 2017), variando este valor según el año y la fuente. De todas formas, es evidente que este sector de la economía es trascendental para la generación de empleos, desarrollo de la producción, y el manejo sostenible de la economía de un país y del mundo.

#### 2.1.1.4 PYMES y el Gobierno

En términos de programas de desarrollo, programas de financiamiento, o asesorías para PYMES, que permiten potenciar su crecimiento, muchos gobiernos dejan en segundo plano a este sector. Los gobiernos generalmente se concentran en el apoyo a las grandes empresas, esto suele justificarse, debido a que las grandes empresas representan mucho más en PIB (Producto Interno Bruto) de una economía y resulta más complejo ayudar a varias entidades que una sola.

Esto, algunos expertos coinciden, no es beneficioso para las economías de los países, y, por el contrario, promueve un sistema de mercado equívoco y mala redistribución de las riquezas. Muchos estudios coinciden, en que apoyar a las PYMES podría ser la manera de generar un motor de salida de las recesiones.

#### **2.1.2 Sistema de control interno**

“El sistema de ‘control interno’ consiste en una serie de procesos, referencias, y mecanismos de mejores prácticas que se aplican a nivel de planeación, organización, ejecución, dirección, información y seguimiento, que le dan certidumbre a la toma de decisiones, orientando a las organizaciones con una seguridad razonable hacia el logro de sus objetivos y bajo un ambiente eficiente, ético, de cumplimiento, calidad y mejora continua”; así lo define, (Reyes, 2007).

Un modelo de Control Interno debe considerarse que el éxito en su implantación dependerá en gran medida de su adaptación a las peculiaridades propias de la organización (Blanco, 2010).

Disponer de un Sistema de Control Interno ayuda a dotar de seguridad razonable a las empresas. El Control Interno ayuda, por un lado, a unificarlos y racionalizarlos, así como a detectar qué situaciones de potencial riesgo necesitan controles adicionales.

Adicionalmente, un Sistema de Control Interno aporta otras ventajas para las compañías que lo adoptan.

### **2.1.3 Control Interno**

El Coso (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas). Las mismas que en inglés son: Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission. El Coso es una guía para ejecutar el control interno.

En el sitio web de Coso.org, desde el año 2017, informan que, su misión es "Proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la Gestión del Riesgo, Control Interno y Disuasión del Fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones" (Asociación Española para la Calidad, 2015).

Según Samuel Al. Mantilla (Mantilla, 2018), el Coso define el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos en la organización.

#### 2.1.3.1 Componentes del control interno

El control interno varía mucho entre las organizaciones, según factores como el tamaño, la naturaleza de las operaciones y sus objetivos. No obstante, ciertas características son esenciales para un buen control interno en las grandes empresas.

En libro de Mantilla (2018), titulado Auditoría del Control interno indica que "El proceso de control interno tiene cinco componentes: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.". Las herramientas que se utilizan para el proceso de control son las siguientes: diseño, evaluación, valoración, auditoría, supervisión, y presentación de reportes.

### 2.1.3.2 Importancia del control interno

El control interno es de vital importancia en cualquier organización, ya que beneficia a la correcta conducción de la organización, como en el control e información de la operaciones, esto brinda mitigación de posibles fraudes en lo bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente y eficaz, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

## **2.1.4 Créditos**

### 2.1.4.1 Definición de Crédito

El origen etimológico de la palabra crédito nos remonta al latín creditum, que significa “cosa confiada”. El crédito, según algunos economistas, es una especie de cambio que actúa en el tiempo en vez de actuar en el espacio. Puede ser definido como "el cambio de una riqueza presente por una riqueza futura" (Vinueza & Falcones, 2012). Por lo tanto, la noción de crédito aparece vinculada con tener confianza.

Un crédito es una cantidad de dinero que se le debe a una entidad (por ejemplo, un banco) o a una persona.

Así, el crédito será la confianza que se tiene en la capacidad de cumplir y en la solvencia de un individuo, de saldar dicha obligación contraída. Llegado el caso de que el deudor no pudiera hacer frente al crédito que le fue concedido, el acreedor se encuentra en su derecho de comenzar acciones legales, o a ejecutar las garantías concedidas.

#### 2.1.4.2 Diferencias entre un Crédito y un Préstamo

Debido a que estos términos se confunden entre las entidades financieras y la sociedad, es necesario explicar que las expresiones como «tengo que solicitar un préstamo» o «solicitar un crédito» son exactamente lo mismo.

Préstamo es cuando el banco concede al cliente una cantidad fija de dinero, la cual deberá ser devuelta en un tiempo determinado, sumándole los intereses que se dan a conocer previamente. Según el plazo pactado, se amortizan las cuotas de manera regular, que pueden ser mensual, trimestral, semestral o anual.

El crédito bancario (en términos más estrictos, apertura de crédito en cuenta corriente), es un contrato por el cual la Entidad Financiera pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, el cual deberá de devolver con intereses y sumándole una comisión según los plazos pactados (Andrade, 2020).

En ambos casos se concede la prestación de dinero y el cliente beneficiario se compromete a devolver lo en un determinado plazo de tiempo, el banco en ambos casos tiene ingresos adicionales por los intereses y costos que aplica en la concesión del crédito o préstamo.

#### 2.1.4.3 Tipos de crédito

**Crédito tradicional:** Préstamo que contempla un pie y un número de cuotas a convenir. Habitualmente estas cuotas incluyen seguros ante cualquier siniestro involuntario, seguro conocido como desgravamen.

**Crédito de consumo:** Préstamo a corto o mediano plazo (12 a 48 meses) que sirve para adquirir bienes o cubrir pago de servicios, se concede a clientes que tengan estabilidad laboral fijo, contrato o nombramiento en empresas públicas o privadas, y se solicitan para

adquisición de automóviles, muebles para el hogar, electrodomésticos, o para viajes o actividades de ocio.

**Crédito comercial:** Préstamo que se realiza a empresas de indistinto tamaño para la adquisición de bienes, pago de servicios de la empresa o para refinanciar deudas con otras instituciones y proveedores de corto plazo, mediante cuotas mensuales, trimestrales, semestrales, anuales y con garantías reales.

**Crédito microcrédito:** Operaciones de créditos por montos pequeños, plazo cortos y medianos, otorgados a una microempresas o microempresario sin que dejen garantías reales, cuyo análisis se sustenta no en la información financiera formal, sino en la recogida por el propio agente de crédito. Su otorgamiento se da de manera individual o a través de grupos. El pago del crédito se da con el flujo operativo de las ventas de los microempresarios (Vinuesa & Falcones, Academia Edu, 2012).

#### 2.1.4.4 Crédito Hipotecario

El crédito hipotecario es un tipo de crédito que está respaldado por una garantía hipotecaria como su nombre lo especifica, es decir, si el deudor del crédito no pudiera pagar las cuotas, el acreedor podría llegar a quedarse con el activo hipotecado (normalmente una vivienda o terreno).

Este crédito va dirigido a la adquisición o construcción de bienes inmuebles (habitualmente una vivienda o compra de terreno) Un crédito hipotecario solo puede concederse para la adquisición de un bien inmueble, con el límite máximo de su valor.

#### 2.1.4.5 Características de los Créditos Hipotecarios

La garantía hipotecaria a diferencia de la garantía personal es la principal característica de los créditos hipotecarios. Al finiquitar la operación por la que se concedió el crédito (al comprar el inmueble o construirlo), el inmueble adquirido debe hipotecarse a la

institución, el mismo que contara con un avalúo anticipado al otorgamiento del crédito, para determinar si el valor de este es superior o menor al valor solicitado por el cliente.

Las garantías reales o hipotecarios son necesarias para dar seguridad al prestamista, ya que, en caso de producirse el impago del crédito, la entidad financiera o acreedor podría ejecutar esta garantía, ejecución que se realiza mediante la venta del inmueble sobre el que recae la hipoteca para satisfacer la deuda pendiente de pago.

### **2.1.5 Análisis de Crédito**

Se determina mediante un informe elaborado en el que se consideran aspectos cuantitativos como cualitativos de gran importancia, los mismos que ayudan a determinar la aprobación o negación de un crédito. La institución financiera evalúa la probabilidad de que el dinero otorgado sea devuelto y no se convierta en cartera vencida por incumplimiento de pagos. Utilizando la metodología adecuada, basándose en los parámetros requeridos, se garantiza que el negocio del banco sea sostenible ya que se aplica una correcta colocación de créditos.

De otro modo, si la entidad financiera extendiera masivamente créditos a sujetos de alto riesgo, podrían elevarse los índices de morosidad, acarreando problemas serios y pérdidas a la entidad.

#### 2.1.1.1 Elementos considerados para análisis de crédito

Para realizar el análisis de crédito, existen algunos elementos o conceptos, que son de ayuda. Según el Manual de Políticas de Crédito y Cobranzas del Banco Comercial de Manabí, actualizado el 30 de junio de 2017 (Banco Comercial de Manabí, 2017) se destacan:

- **Estados de cuenta:** Son los registros de los últimos movimientos del solicitante en su(s) cuenta(s) bancaria(s), tanto entradas como salidas de dinero, se le solicitan de los últimos tres meses.

- **Comprobantes de ingresos:** Se suelen pedir documentos recientes (roles de pago, recibos por honorarios, etc.) que demuestren que el usuario ha recibido ingresos por relación de dependencia en alguna empresa, por ejemplo, en los últimos tres meses.
- **Garantía:** Es un bien confiscable por parte del acreedor en caso de impago. Por ejemplo, para los créditos hipotecarios, la garantía es el mismo bien inmueble. Si el cliente no cancela las cuotas pactadas, el banco toma posesión de la vivienda, garantías quirografarias es otra persona que hace de garante personal en el cual puede recaer el pago de las cuotas si es que el deudor principal no cumple.
- **Historial Crediticio:** El historial crediticio consigna el comportamiento previo de la persona como deudor(a). Por ello, es una parte fundamental del análisis de crédito. La entidad prestadora recurre a información de las centrales de riesgo, instituciones que reúnen datos de todo el sistema financiero. De esta forma, se puede verificar si el solicitante tiene algún atraso en la devolución de un préstamo. Sin embargo, vale aclarar que no solo se analiza el pasado del solicitante, sino su potencial para generar mayores ingresos en el futuro mediante el cálculo de la capacidad de pago.
- **Buro de créditos:** los burós de crédito y las centrales de riesgo contienen información vital, que les permiten a las instituciones financieras medir de manera más efectiva y con datos actualizados el nivel de sobreendeudamiento de los clientes, esto les permite minimizar su sobre endeudamiento con una operación crediticia nueva, que, en última instancia afecta tanto a los clientes, como a las instituciones financieras, ya que saturan su posibilidad de pago.

La Superintendencia de Bancos y Seguros de la República del Ecuador (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2018), clasifica a los usuarios en las cinco categorías y se diferencian con letras mayúsculas: A, B, C, D y E. Los usuarios que

no cancelan puntualmente sus obligaciones y están en mora se ubican entre las categorías C, D y E. Entre más se demora en pagar se acerca a la letra E. Ahí es la más baja calificación para clientes de los bancos, cooperativas, mutualistas y sociedades financieras; y con quienes muy pocas instituciones evitan fomentar acuerdos.

Las calificaciones del Buró de Crédito, se expresan a continuación:

- A: aquella persona que cuenta con suficientes ingresos para pagar el capital e intereses y lo hace puntualmente. Si es un crédito comercial, el pago de la cuota no puede pasar de 30 días y si es de consumo, no más de cinco días.
- B: clientes que todavía demuestran que pueden atender sus obligaciones pero que no lo hacen a su debido tiempo. En los créditos comerciales son los que se tardan hasta tres meses en pagar sus obligaciones.
- C: personas con ingresos deficientes para cubrir el pago del capital y sus intereses en las condiciones pactadas.
- D: igual que las personas que tienen calificación C, pero donde se tiene que ejercer la acción legal para su cobro y, generalmente renegocian el préstamo bajo otras condiciones.
- E: es la última calificación. Aquí están las personas que se declaran insolventes o en quiebra y no tienen medios para cancelar su deuda. En los créditos comerciales, la morosidad es superior a los nueve meses y en los de consumo, por encima de los 120 días.

### **2.1.2 Calificación crediticia del cliente.**

De acuerdo a la Superintendencia de Bancos y Seguros de la República del Ecuador, la calificación es por sujeto de crédito y comprende la totalidad de sus obligaciones y como

ha sido su comportamiento de pago en cada una de ellas, por lo tanto, un sujeto de crédito puede adeudar varios préstamos, los mismos que deben ser totalizados para determinar los riesgos directos (obligaciones) e indirectos (garantía).

Para calificar un crédito se utilizan el análisis tradicional conocido como las cinco C de Crédito:

**Carácter.** - Cualidades que se destacan en relación al manejo de sus negocios y asuntos personales, la aplicación de la honestidad, integridad, equidad y aquellas cualidades morales y éticas que llevan a un cliente a desear intentar pagar una deuda y/o cumplir con la obligación bajo los términos y condiciones pactadas.

**Capacidad.** - Denota la facultad o aptitud para hacer frente al pago de su obligación con relación a los ingresos percibidos en el mes, en la fecha convenida y/o al cumplimiento de una obligación bajo los términos y condiciones iniciales.

**Capital.** - Se invierte cantidad de dinero propio en la empresa o negocio, esto demuestra que toma con mucha seriedad la misma, a su vez demuestra compromiso de trabajo, Los designados a analizar si es apto para la concesión del crédito, también verifican que usted disponga de más activos que pasivos y tiene la capacidad de convertir rápidamente sus activos en efectivo de ser necesario para cumplir con sus obligaciones.

**Colateral.** - Son las garantías ofrecidas por el cliente como fuente secundaria de fondos, pueden incluirse bienes raíces, inventario y equipos, contar con un colateral podría ayudarle a obtener la aprobación para un financiamiento más rápido, un préstamo con un monto mayor o una tasa de interés más baja que aquella que obtendría con un préstamo sin garantía.

**Condiciones.** - Representa el entorno socioeconómico en el que se toma la decisión y de la cual, en buena parte, depende el cumplimiento de una obligación. El cliente no tiene ninguna capacidad de control sobre este factor (Vinueza & Falcones, Academia Edu, 2012).

### **2.1.3 Morosidad:**

Basados en lo estipulado por la Superintendencia de Banco y Seguros, la morosidad de un crédito se define como una situación en la que el deudor se ha retrasado tres meses en el pago de los intereses y/o el principal de su deuda. Se trata de una situación de alto riesgo pero que aún no ha caído en la categoría de crédito irrecuperable. Cuando un crédito se considera irrecuperable se eliminan de la contabilidad de morosos.

#### 2.1.3.1 Moroso

Según la publicación en el sitio web Economipedia.com (Pedroza, 2020) el moroso es alguien que ha incurrido en morosidad. Es decir, que no ha afrontado los pagos de alguna deuda o que no ha realizado éstos en el momento de vencimiento de una obligación o de un documento de cobro (factura).

#### 2.1.3.2 ¿Cómo se calcula la morosidad?

Esta tasa se calcula dividiendo la cuantía de créditos morosos, esto es, que ya han sobrepasado la fecha de vencimiento, entre la cuantía total de crédito que posea una organización. En este caso, es preciso discernir entre mora y fallo

#### 2.1.3.3 ¿Cómo se mide la morosidad bancaria?

- Tasa de morosidad de crédito: Se mide como el cociente entre los créditos morosos y el total de créditos concedidos a los clientes

- Tasa de morosidad de balance: Es el cociente entre los morosos de créditos a clientes, depósitos a entidades de crédito y valores representativos de deuda con respecto al total de todas estas operaciones.
- Tasa de morosidad total: Se agrega a la morosidad de balance los riesgos y compromisos contingentes.

#### 2.1.3.4 Efectos de morosidad bancaria

La proporción de créditos de una institución bancaria que se encuentra en incumplimiento incide en la morosidad de la cartera de créditos de un banco, impactando en su riesgo crediticio. Para que una institución financiera obtenga éxito, debe contar con una buena gestión de los riesgos. Mitigar la morosidad es parte de esa gestión de riesgos (Battle, 2008).

La morosidad afecta bastante a los bancos ya que disminuye sus ingresos por devengo de intereses. Los bancos deben contar con una mayor cantidad de recursos con el fin de mantener provisiones en caso de incumplimiento de créditos, siendo el Ratio de Cobertura una herramienta que determina el nivel de provisiones que tiene el Banco sobre el total de créditos morosos. Considerando que, a mayor morosidad, mayor debe ser la ratio de cobertura.

Un banco que no disponga de provisiones para hacer frente a una cartera elevada de créditos impagos pierde la credibilidad de la sociedad y el costo de los créditos tiende a aumentar, lo que conlleva a no ser considerada opción para solicitudes de crédito.

## **2.2 Marco Conceptual**

### **2.2.1 Comerciales Pymes**

Créditos concedidos a personas naturales o jurídicas para ser invertidos en actividades comerciales como la adquisición de inventario o compra de activos fijos para crecimiento de la empresa (Andrade S. , Diccionario de Economía, 2013)

### **2.2.2 Recuperación de cartera**

El crecimiento de los créditos en el sistema financiero podría resultar en una planilla de deudas capaces de devorar más de la mitad de los ingresos familiares. Por lo cual, los pagos deben realizarse según el compromiso acordado, entre el socio y la entidad financiera. Así mismo se produce una recuperación de cartera en los créditos vencidos y/o castigo, cuando el cliente paga tardíamente sus obligaciones (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2019)

### **2.2.3 Moroso:**

En general, en el ámbito bancario suele denominarse moroso a aquel que no atiende una obligación fraccionada a partir de tercer recibo. (Pedrosa, 2018)

### **2.2.4 Morosidad Bancaria:**

La morosidad bancaria es un indicador del nivel de riesgo de que los deudores de los bancos privados (generalmente nos referimos a las personas que piden crédito no cumplan con sus obligaciones de pago (**Roldan, 2017**))

### **2.2.5 Índice de morosidad:**

Volumen de saldos morosos respecto del riesgo total de la morosidad. (Andrade, 2013)

### **2.2.6 Crédito**

El crédito es un producto financiero, que le permite a una persona acceder a dinero, para adquirir bienes, productos y servicios, cuyo valor es mayor al de los recursos con los que cuenta y le genera a la institución crediticia intereses ganados (Banco del Pacífico, 2018)

### **2.2.7 Riesgo de Crédito**

Cuando las contrapartes están poco dispuestas o imposibilitadas para cumplir con los compromisos financieros adquiridos de manera formal. Sus efectos se calculan por el costo de reposición de flujos de efectivo, en el caso de que la otra parte incumpla. Su administración tiene aspectos cualitativos como cuantitativos; la determinación de la credibilidad es la composición cualitativa, así como los cumplimientos crediticios son la valuación cuantitativa del riesgo de crédito (Junta Bancaria del Ecuador, 2011)

### **2.2.8 Liquidez**

La liquidez es la capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, mediano o largo plazo. En otras palabras, es la facilidad con la que un activo puede convertirse en dinero en efectivo, también es utilizado para cubrir cualquier riesgo que se presente en caso de enfrentar retiros excesivos de depósitos y/o vencimientos de sus pasivos, durante sus operaciones financieras (Entrepreneur, 2018)

### **2.2.9 Solvencia**

Se entiende por solvencia a la capacidad financiera de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimientos a corto plazo y los recursos con que se cuenta para hacer frente a tales obligaciones, ósea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe. (Andrade, 2013)

### **2.2.10 Riesgo de Liquidez**

El riesgo de liquidez puede definirse como la pérdida potencial ocasionada por eventos que afecten la capacidad de disponer de recursos para enfrentar sus obligaciones (pasivos), ya sea por imposibilidad de vender activos, por reducción inesperada de pasivos comerciales, o por ver cerradas sus fuentes habituales de financiación (Haro, 2008).

#### **2.2.11 Incumplimiento**

Es la falta de ejecución de un deber impuesto por una norma, una resolución administrativa, económica, financiera, judicial, un acto o un contrato, dentro del periodo predeterminado entre las partes involucradas (Diccionario hispanico español juridico, 2020)

#### **2.2.12 Recuperabilidad**

Es el porcentaje de recuperación de cartera de los socios que han caído en incumplimiento, una vez implementadas acciones judiciales y extrajudiciales de cobranzas. (Andrade, 2013)

#### **2.2.13 Capital de endeudamiento**

Es la capacidad económica de la empresa o persona natural, para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución del dinero principal y gastos financieros) a fecha de vencimiento por cuota o total, consecuencia del endeudamiento (Torres & Garcia, 1986)

#### **2.2.14 Cartera de crédito por vencer**

Préstamos otorgados a clientes, en las distintas modalidades por las instituciones cuyo plazo no ha vencido. (Andrade, 2013)

#### **2.2.15 Cartera original**

Obligaciones iniciales por clientes que no han sido objetivo de renovación. (Diccionario Económico, 2012).

#### **2.2.16 Cartera vencida**

Obligaciones a las que se les ha cumplido el plazo establecido valores que no se han recuperado oportunamente. (Andrade S., Diccionario Económico 2013).

### **2.2.17 Provisión**

Reserva que realizan los intermediarios financieros sobre su cartera vencida con el fin de proteger la cartera de posible incumplimiento en el pago. Cuenta de pasivo que representa una disminución probable del valor de determinados activos o incrementos de pasivo, y que se lleva a la cuenta de resultados de un ejercicio como previsión de gastos. (Andrade, 2013).

## **2.3 Marco legal**

ARTÍCULO 2.- La calificación de los activos de riesgo se efectuará para los créditos comerciales, sobre cada sujeto de crédito, sea esta, persona natural o jurídica, considerando las obligaciones directas y contingentes vigentes, vencidas y que no devengan intereses.

ARTICULO 4.- La Superintendencia de Bancos y Seguros informará al Servicio de Rentas Internas, en el mes de marzo de cada año, sobre el monto de provisiones constituidas por cada entidad controlada para la protección de activos de riesgo. (reformado con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011)

1.1. CRÉDITOS COMERCIALES (Junta Bancaria del Ecuador, 2011) (sustituido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011), se entiende por créditos comerciales todos aquellos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases, cuya fuente de pago constituyen los ingresos por ventas u otros conceptos redituables, directamente relacionados con la actividad financiada.

Asimismo, se incluirán los créditos concedidos a gobiernos seccionales y otras entidades del sector público. Además, son las operaciones otorgadas a través de tarjetas de

crédito con destino comercial, los créditos entre instituciones del sistema financiero y las operaciones de arrendamiento mercantil.

Los créditos comerciales se dividen en tres subsegmentos: corporativos, empresariales y a pequeñas y medianas empresas, cuyas características cualitativas y cuantitativas se detallan a continuación:

- Comerciales corporativo.- Son créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a gran escala, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean iguales o superiores a cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 5.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad. (reformada con resolución No. JB-2011-2034 de 25 de octubre del 2011)
- Comerciales empresariales.- Son créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que las empresas corporativas, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean mayor o igual a un millón de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 1.000.000,00) y menores a cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 5.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad.
- Comerciales PyMes - Pequeñas y medianas empresas.- Son créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que el

segmento empresarial, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean mayor o igual a cien mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 100.000,00) y menor a un millón de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 1.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad. Para el manejo operativo y administrativo de los expedientes de crédito de los deudores de los créditos comerciales, las instituciones del sistema financiero deberán contar con la información completa y actualizada que consta en el anexo No. 1.

1.1.1. Metodología que aplicar para la calificación de créditos comerciales: corporativo, empresarial y pymes (incluido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011)

En la evaluación de los sujetos de créditos comerciales se deberá considerar, sin excepción, los siguientes factores para la calificación de la cartera crediticia y contingentes, teniendo en cuenta que la evaluación de la capacidad de pago y situación financiera del deudor, es el factor principal para el efecto.

El detalle de estos factores de riesgo se encuentra expuesto en el documento denominado “Especificaciones técnicas para calificación de créditos comerciales o créditos de desarrollo productivo (corporativo, empresarial y pymes)”, que se incorporan como anexo No. 4. Las ponderaciones de los factores de riesgo que establezca la Superintendencia de Bancos y Seguros se emitirá a través de circular. (reformado con resolución No. JB-2012-2217 de 22 de junio del 2012)

1.1.1.1. Capacidad de pago y situación financiera del deudor (incluido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011)

El objetivo de la evaluación consiste en identificar la estabilidad y predictibilidad de la fuente primaria (capacidad de pago) de reembolso del crédito a través de la evaluación del

flujo de caja proyectado y las razones financieras claves, del deudor y/o sus codeudores, teniendo en cuenta las características de la actividad productiva y del crédito, de conformidad con información financiera actualizada, documentada, de calidad y oportuna.

1.1.1.1.1. Factores cuantitativos mínimos a evaluar:

- Flujo de caja proyectado;
- Estado de flujo de efectivo;
- Liquidez;
- Apalancamiento;
- Rentabilidad y eficiencia

1.1.2. CLASIFICACIÓN DE RIESGO DE LOS CRÉDITOS COMERCIALES  
(sustituido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011).

A efectos de identificar el perfil de riesgo de los sujetos de crédito comercial, a continuación, se describen las características de los factores de riesgo para cada una de las nueve categorías. Sin embargo, estas características no son determinantes para clasificar a un sujeto de crédito en una u otra categoría de riesgo, ya que el análisis en conjunto de los factores serán los que determinen la calificación. Al otorgar una calificación de riesgo al cliente, se debe considerar como definitiva a la peor calificación comparándola entre:

- La resultante de aplicar un modelo interno conforme lo descrito en el numeral 1.1.4 “Metodologías y/o sistemas internos de calificación de créditos comerciales”; ó, la calificación de riesgo resultante de aplicar el modelo experto descrito en el anexo No. 4 “Especificaciones técnicas para calificación de créditos comerciales o créditos de desarrollo productivo (corporativo, empresarial y pymes)”. - Con la calificación

resultante de aplicar la tabla de morosidad descrita en el numeral 1.1.3. “Cobertura de la calificación para créditos comerciales” (Junta Bancaria del Ecuador, 2012) (incisos incluidos con resolución No. JB-2012-2217 de 22 de junio del 2012).

## **2.4 Marco ambiental**

La actividad económica del Banco Comercial de Manabí, no repercute en el impacto ambiental, no genera daños al medio ambiente, por lo tanto, no se dispone de información en este segmento.

## **2.5 Variables**

### **2.5.1 Variable independiente**

Control interno.

## 2.5.2 Variable dependiente

Morosidad

## 2.6 Operacionalización de las variables

### 2.6.1 Variable independiente:

Control Interno

Concepto	Categorías	Indicador	Items	Técnicas e instrumentos
El término control, en su acepción más extendida, hace referencia a “comprobación, inspección, fiscalización o intervención”, es decir, consiste en contrastar si unas actuaciones están o no en consonancia con normas o criterios dados que marcan cómo se debe hacer; todos estos conceptos son aplicables a la gestión de la actividad económica-financiera (Serrano, Señalín, Vega, & Herrera, 2017)	Crédito	Nivel de seguimiento de los procesos y procedimientos	¿Conoce el personal los procesos y procedimientos del área de crédito?	Entrevista al personal de crédito
	Control	Nivel de control interno eficaz	¿Se evalúa el control interno del departamento de manera mensual?	Entrevista con el departamento de riesgo
	Manual de procedimientos	Supervisión de cumplimiento de procesos	¿se realizan entrevistas para conocer déficits en la aplicación del manual de procedimientos?	Entrevista con la jefa del departamento de riesgo

Elaborado por: Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo...

## 2.6.2 Variable dependiente:

Morosidad

Concepto	categorías	Indicador	Items	Técnicas e instrumentos
<p>Practica de una persona física o jurídica, que no cumple con el pago al vencimiento de una obligación contractual (Torres &amp; Salazar, 2015)</p>	Cartera de crédito	Índice de morosidad cartera de crédito	¿se conoce el riesgo crediticio de la cartera vencida?	Entrevista al departamento de cartera
	Gestión de cobranza	Procedimientos para la gestión de cobro	¿Qué procedimientos se llevan a cabo por efectuar cobranza?	Entrevista con el departamento de cobranza
	Gestión de cartera existente	Seguimiento de pagos que están por vencer	¿Se aplica control de cobranza a créditos por vencer?	Entrevista al departamento de cobranza y crédito.

Elaborado por: Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo...

## **CAPITULO III**

### **3. Marco Metodológico**

#### **3.1 Plan de investigación**

En referencia al presente trabajo de investigación, la modalidad utilizada fue de tipo no experimental, se busca establecer como un deficiente control interno en el proceso de otorgamiento de créditos, repercute en el comportamiento de la morosidad en la institución financiera, para esto usaremos dos modalidades:

Cuantitativa porque se basa datos directamente en el lugar de los hechos, y Cualitativa para complementar la información en el comportamiento futuro del área sujeta a estudio.

#### **3.2 Tipos de investigación**

##### **3.2.1 Descriptiva**

Se utiliza cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad. Por tal manera, aplicando este tipo de investigación estaré observando los procesos de la gestión de los miembros del departamento de crédito, examinando el control interno aplicado en el otorgamiento de crédito, para determinar cómo sus decisiones pueden repercutir en la morosidad.

##### **3.2.2 Analítica**

En el desarrollo del presente trabajo, se recopiló la información requerida, como información financiera en cuanto a los índices de morosidad, actividades y procesos utilizados para la gestión de cobranza y otorgamientos de créditos, los mismos que al evaluarse, deben constatarse en manuales de procedimientos para determinar si se están cumpliendo, de esta forma se establecen las respectivas conclusiones y recomendaciones.

### **3.2.3 Propositiva**

Con la información recopilada, se pueden determinar recomendaciones y proponer a la entidad la mejora de los procesos establecidos, para beneficio de esta, lo que conlleve a mitigar la morosidad de la cartera de crédito y consolidar los procesos de captación de créditos comerciales de manera más eficiente.

### **3.3 Fuentes de investigación**

**3.3.1 Primaria:** Información extraída a partir de las entrevistas y encuestas empleadas a nivel del gerente, subgerente y colaboradores del departamento de crédito del Banco Comercial de Manabí y departamento de riesgo., así como también de en los archivos contables propios que reposan en la empresa.

**3.3.2 Secundaria:** La información secundaria que se obtuvo fue en base a investigaciones científicas, libros digitales, páginas web, trabajo de titulación, tesis, artículos, ensayos los mismos que tuvieron relación con el presente trabajo de investigación.

### **3.4 Población**

Durante el periodo fiscal 2018, el Banco Comercial de Manabí, concedió un total de 1692 créditos. Al segmento Comercial, se le aprobaron 91 solicitudes, por un monto equivalente a \$9'364.630,00. De este grupo de socios, se consideró para la encuesta, solamente 45 clientes, beneficiarios de préstamos, durante el año 2018, porque habitan en el cantón Portoviejo y fue fácil contactarlos, miembros que el resto de los 46 afiliados, son oriundos de diferentes cantones y su localización no tuvo éxito. Conjuntamente se entrevistó a 3 de a los 10 funcionarios del banco en mención, distribuidos internamente, de acuerdo a sus puestos de trabajo de la siguiente manera: 5 forman parte del departamento de Crédito, Gerente General, Contador, Jefe de Cobranza, Jefe de Cartera, Jefe de Riesgo, todos de la matriz principal en Portoviejo.

**Tabla 1**

**Registro De Créditos En El Banco Comercial De Manabí  
Segmento Comercial  
Año 2018**

<b>MESES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>USD \$</b>
Enero	8	\$ 765.000,00
Febrero	5	\$ 255.000,00
Marzo	12	\$ 1.122.000,00
Abril	6	\$ 184.650,00
Mayo	7	\$ 945.000,00
Junio	8	\$ 616.200,00
Julio	14	\$ 2.053.000,00
Agosto	11	\$ 1.144.000,00
Septiembre	8	\$ 1.232.000,00
Octubre	2	\$ 90.000,00
Noviembre	4	\$ 355.000,00
Diciembre	6	\$ 602.780,00
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>\$ 9.364.630,00</b>

**Fuente:** Banco Comercial de Manabí

**Elaborado por:** Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo III.

**Tabla 2**

<b>Denominación Puesto De Trabajo</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente General	1
Jefe de Crédito	1
Oficiales de Créditos	4
Contador	1
Jefe de Cobranza	1
Jefe de Cartera	1
Jefe de Riesgo	1
<b>Total</b>	<b>10</b>

**Fuente:** Banco Comercial de Manabí

**Elaborado por:** Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo III.

## CAPITULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

#### 4.1 Aplicación de instrumentos.

##### 4.1.1 Encuesta dirigida a los clientes del Banco Comercial de Manabí del cantón Portoviejo.

Tabla 3

1.- ¿Mantiene usted, un crédito comercial PyMes, otorgado por el Banco Comercial de Manabí?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes del Banco Comercial de Manabí

**Elaborado por:** Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.

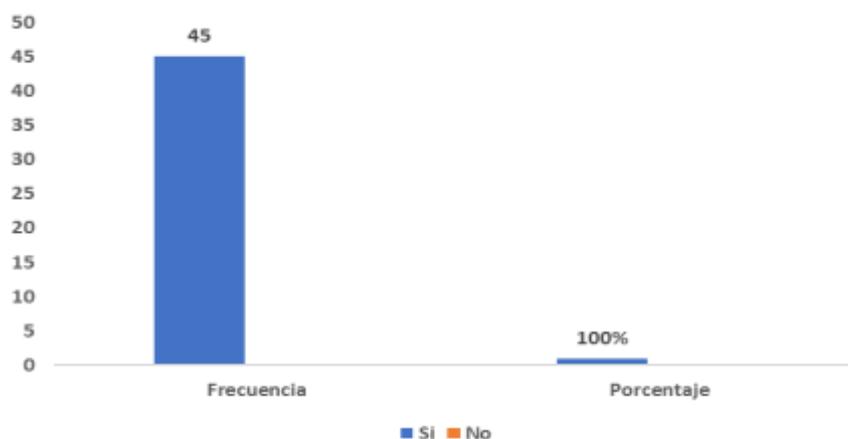


Gráfico No. 1. Clientes que mantienen créditos en el Banco Comercial de Manabí.  
Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.

#### Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados mantiene un crédito en el Banco, lo que se evidencia, que los clientes se benefician de los productos financieros, debido a su fidelidad y constancia.

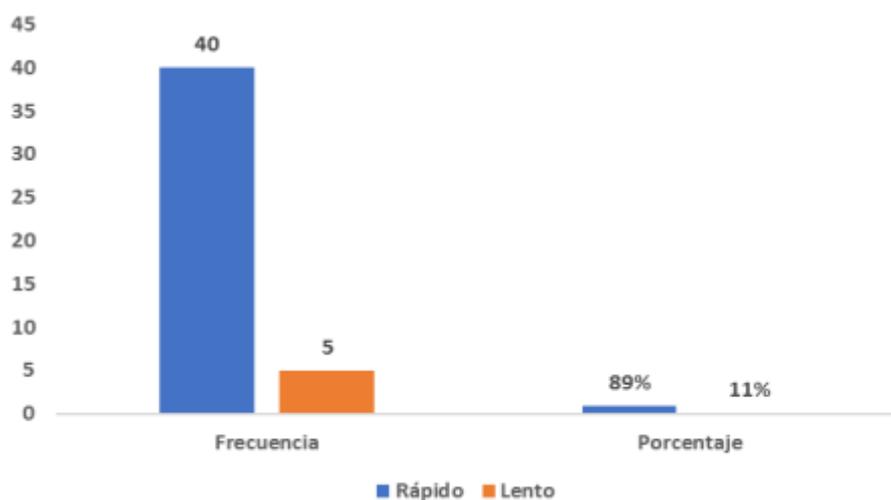
**Tabla 4**

**2.- Según su criterio, el proceso para el otorgamiento del crédito por parte del Banco, fue:?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Rápido	40	89%
Lento	5	11%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes del Banco Comercial de Manabí

**Elaborado por:** Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.



*Gráfico No. 2.* El proceso de otorgamiento del crédito fue: rápido, lento.  
Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.

### **Análisis e interpretación**

De los clientes encuestados, 40 manifestaron que el otorgamiento del crédito fue rápido, mientras que 5 socios expresaron que el proceso fue lento; Lo cual indica que un 89% acredita que el Banco es ágil en sus procedimientos financieros.

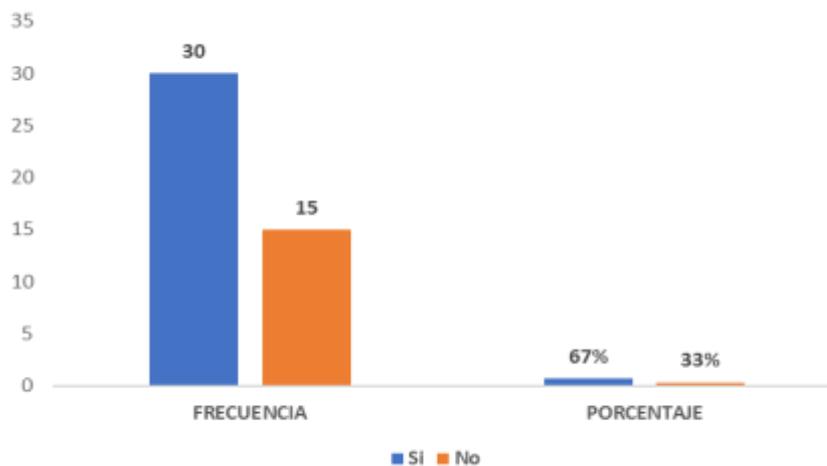
**Tabla 5**

**3.- ¿Usted entregó a tiempo, todos los documentos solicitados por el Banco para otorgarle el crédito?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	67%
No	15	33%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes del Banco Comercial de Manabí

**Elaborado por:** Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.



*Gráfico No. 3.* La documentación entregada al banco se entregó a tiempo, SI, NO.  
Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.

### **Análisis e interpretación**

Un 67% de los encuestados dijeron que entregaron a tiempo la documentación solicitada por el banco, mientras que el 33% indicaron que no pudieron entregar la documentación, lo que los llevó a una nueva aplicación de crédito, siendo en lo posterior, beneficiarios de créditos.

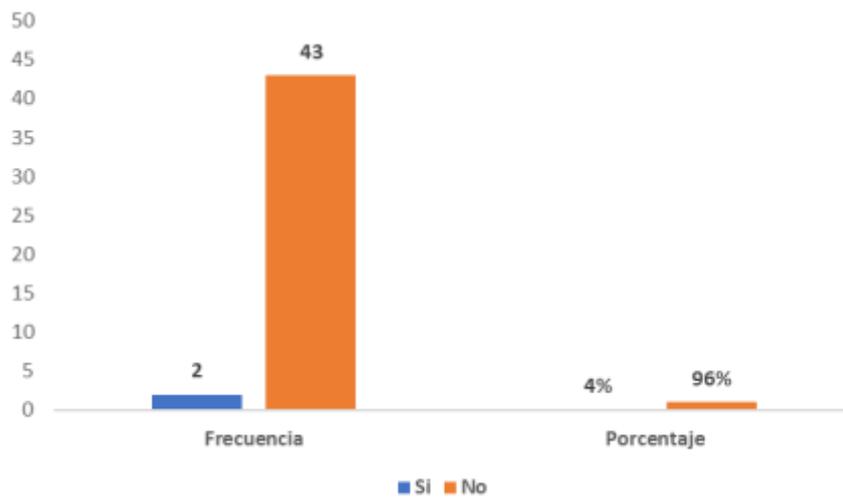
**Tabla 6**

**4.- ¿Recibió usted, asesoramiento por parte del banco para acceder al crédito?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	4%
No	43	96%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes del Banco Comercial de Manabí

**Elaborado por:** Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.



*Gráfico No. 4.* Los socios beneficiarios de crédito, recibieron asesoramiento del banco.  
Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.

**Análisis e interpretación**

De los socios encuestados, el 96% indicaron que no recibieron asesoramiento por parte del banco para acceder al crédito, es decir solicitaron la documentación para aplicar al mismo, sin tener previo conocimiento de las políticas para concesión de créditos. Mientras que el 4% manifestaron que, si recibieron asesoramiento, debido a que realizaron visitas a la institución financiera, para conseguir información al respecto.

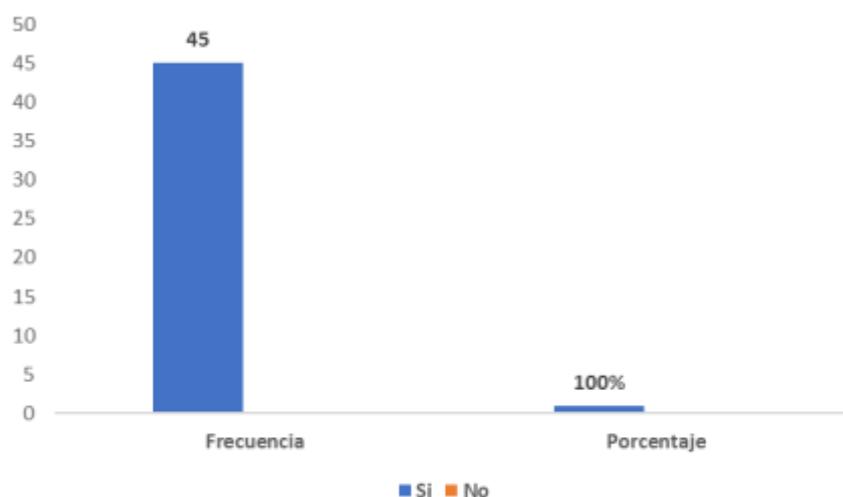
**Tabla 7**

**5.- ¿El personal del departamento de crédito, supo satisfacer todas sus interrogantes, con respecto al crédito?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes del Banco Comercial de Manabí

**Elaborado por:** Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.



*Gráfico No. 5.* Los clientes se sienten satisfechos con las respuestas del personal del banco. Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.

### **Análisis e interpretación**

De los 45 clientes que se les realizó la encuesta, el 100% comunicaron que, el personal del departamento de Crédito, si supo satisfacer todas las inquietudes con respecto al crédito solicitado a el banco, una vez realizada la aplicación. Lo que demuestra la preparación del personal para brindar soluciones efectivas a los socios.

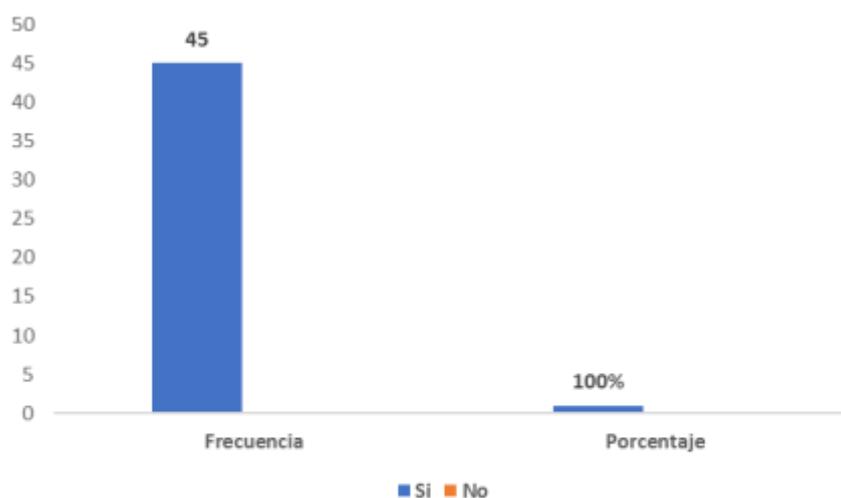
**Tabla 8**

**6.- El personal del departamento de Crédito explicó bajo qué condiciones se concede un crédito en el banco?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes del Banco Comercial de Manabí

**Elaborado por:** Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.



*Gráfico No. 6. Los empleados del banco si explicaron las condiciones para dar créditos. Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.*

### **Análisis e interpretación**

Los 45 clientes que contestaron esta pregunta, revelaron que el personal del departamento de Crédito, si explicaron bajo qué condiciones se aplican los créditos, para determinar quienes cumplen con ellas y ser beneficiarios inmediatos de préstamos del segmento comercial.

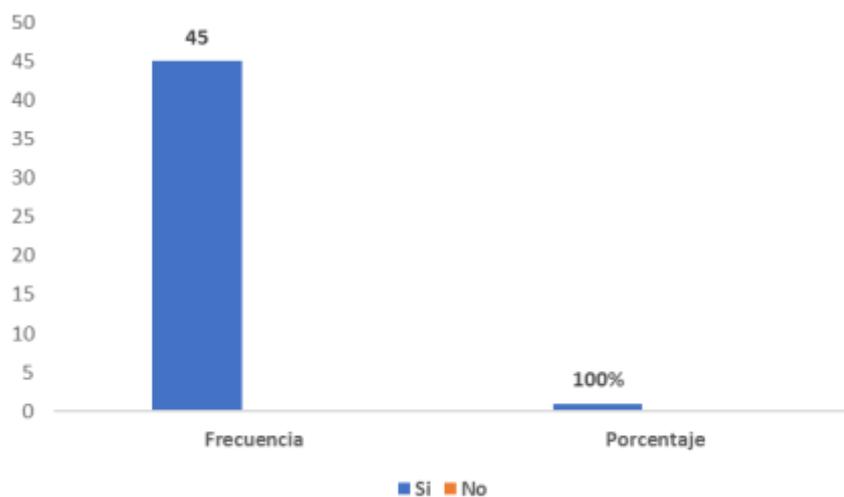
**Tabla 9**

**7.- ¿Posee usted, una cuenta activa en el Banco Comercial de Manabí, donde se le debitan las cuotas del crédito?**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	45	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes del Banco Comercial de Manabí

**Elaborado por:** Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.



*Gráfico No. 7.* Los beneficiarios del crédito dijeron que si tienen cuenta activa en el banco.  
Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.

### **Análisis e interpretación**

El 100% de los clientes encuestados, que accedieron a un crédito en el segmento comercial, indicaron que tienen una cuenta activa en el Banco Comercial de Manabí, que además para poder acceder al préstamo, necesitan tenerla para realizar los débitos mensuales de sus cuotas crediticias.

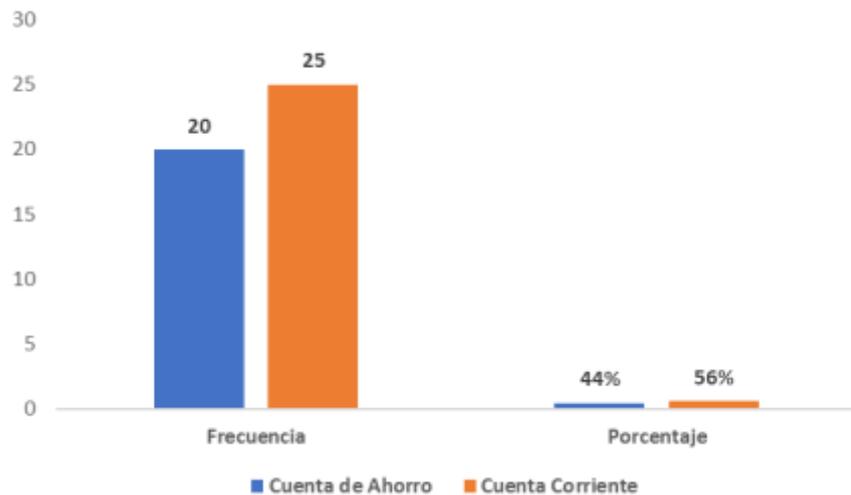
**Tabla 10**

**8.- ¿Qué tipo de cuenta bancaria, usted posee en el Banco Comercial de Manabí?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cuenta de Ahorro	20	44%
Cuenta Corriente	25	56%
Total	45	100%

**Fuente:** Encuesta a clientes del Banco Comercial de Manabí

**Elaborado por:** Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.



*Gráfico No. 8.* Tipos de cuenta financiera que tienen en el banco: ahorro, corriente.  
Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.

**Análisis e interpretación**

De los 45 socios encuestados, 25 de ellos, que representan el 56% indicaron que tienen cuenta corriente activa en el banco, para giro de negocio. Mientras que, 20 clientes, que representan el 44% manifestaron que tienen cuenta de ahorro, en la que oportunamente le cargan los débitos de las cuotas crediticias.

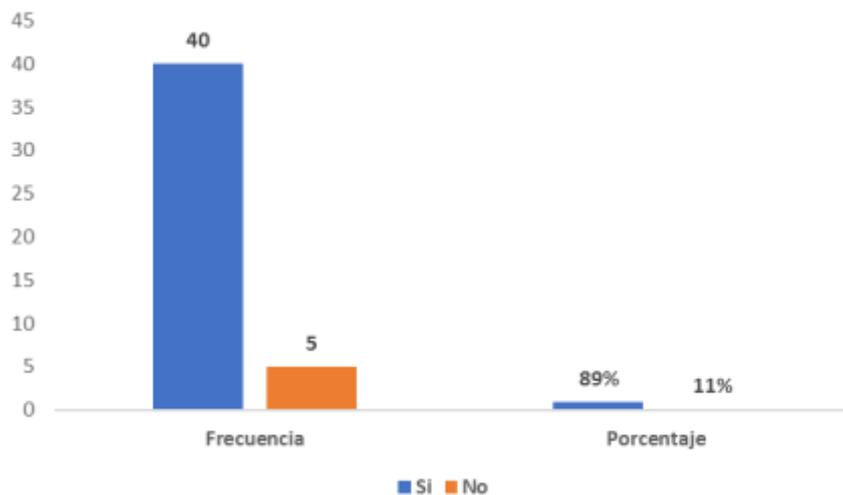
**Tabla 11**

**9.- ¿Usted ha accedido a más de un crédito en el Banco Comercial de Manabí?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	89%
No	5	11%
Total	45	100%

**Fuente:** Encuesta a clientes del Banco Comercial de Manabí

**Elaborado por:** Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.



*Gráfico No. 9.* Los clientes han accedido a más de un crédito: SI, NO.  
Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.

**Análisis e interpretación**

Del total de los socios que realizaron la encuesta, el 88% informaron afirmativamente han accedido a mas de un crédito en el Banco Comercial de Manabí; Mientras que el 12% manifestaron que cuentan con un solo crédito en la institución financiera, sin intención de refinanciar.

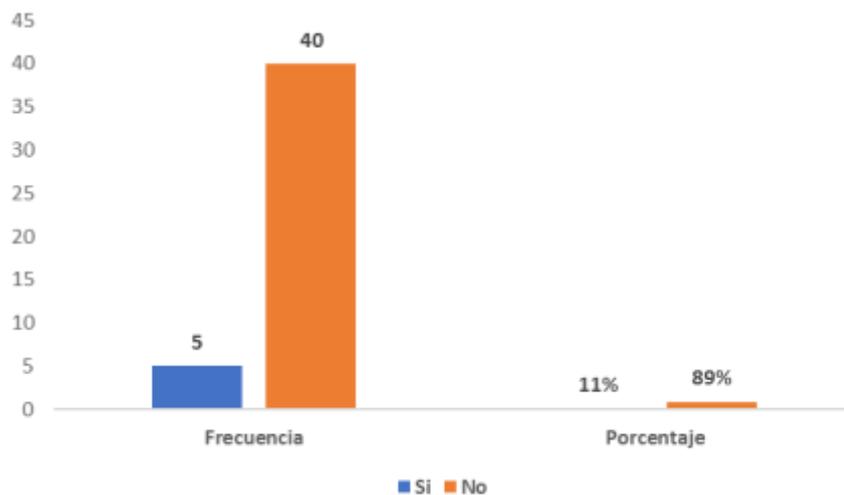
**Tabla 12**

**10.- ¿Ha caído usted en mora, en algunas de las cuotas de su crédito otorgado?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	11%
No	40	89%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes del Banco Comercial de Manabí

**Elaborado por:** Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.



*Gráfico No. 10.* Los clientes han caído en mora crediticia: SI, NO.  
Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.

### **Análisis e interpretación**

Del total de los clientes encuestados, el 89% expresaron no haber caído en mora, nunca en el crédito otorgado por el banco, debido a que la entidad debita, de su cuenta, la cuota mensual. Mientras que, el 11% sostuvieron que alguna vez si se atrasaron con alguna cuota, debido a la insuficiencia de fondos en la fecha a cancelar.

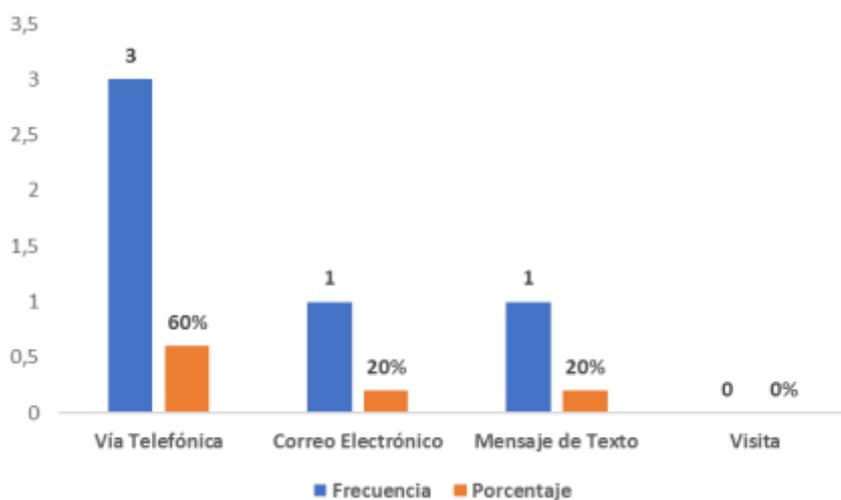
**Tabla 13**

**11.- De ser positiva la respuesta anterior, escoja, ¿bajo qué medio, el banco realizó la notificación de su retraso en el pago?**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Vía Telefónica	3	60%
Correo Electrónico	1	20%
Mensaje de Texto	1	20%
Visita	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes del Banco Comercial de Manabí

**Elaborado por:** Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.



*Gráfico No. 11.* Medios de notificar atraso crediticio: Vía Telefónica; correo electrónico; Mensaje de texto; visita.

Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.

### **Análisis e interpretación**

De los socios que alguna vez se atrasaron en los pagos de las cuotas del crédito, el 60% dijeron que les comunicó vía telefónica, el 20% recibieron notificación de mora por su correo electrónico; y, por mensaje de texto, también un 20%, la opción de visita recibió el 0%.

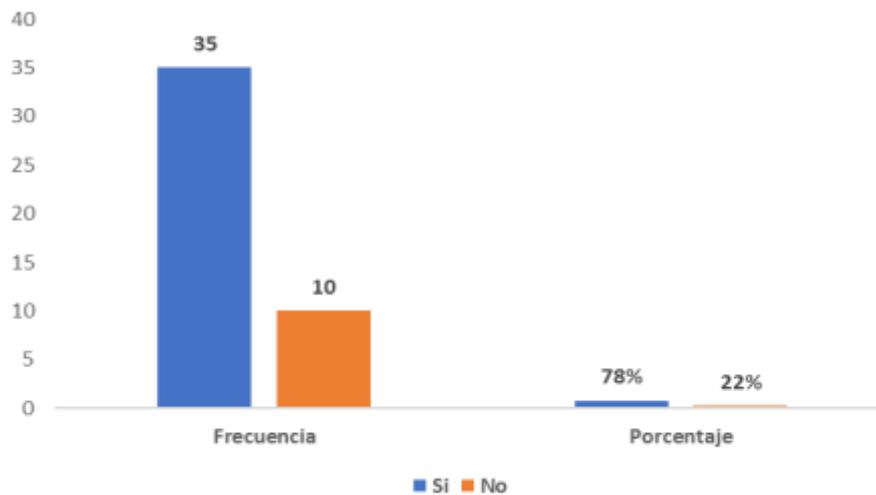
**Tabla 14**

**12.- ¿Cree usted, que los medios utilizados por el banco, para notificar el atraso en sus cuotas, son los correctos?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	78%
No	10	22%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes del Banco Comercial de Manabí

**Elaborado por:** Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.



*Gráfico No. 12.* Los medios utilizados para notificar atrasos son adecuados: SI, NO.  
Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.

### **Análisis e interpretación**

Según el 78% de los encuestados manifestaron que el medio utilizado por el banco para notificar su mora en el crédito vigente es el correcto, mientras que el 22% sostuvieron que el medio utilizado por el banco no fue el correcto, obteniendo así un total del 100% de la muestra.

#### 4.1.2 Entrevistas

##### **Entrevista a la Jefa del departamento de Créditos del Banco Comercial de Manabí**

**Jefa de Crédito:** Eco. Annabell Anchundia

**1. ¿Conocen a cabalidad los procedimientos para el otorgamiento de créditos comerciales pymes?**

Si, se conocen los procedimientos de otorgamientos de créditos.

**2. ¿Le entregaron a cada uno como oficiales de créditos el manual del departamento de crédito?**

Si, en la instrucción que se realiza a los nuevos oficiales de crédito se les entrega el manual respectivo.

**3. ¿Conocen y aplicación lo establecido por el reglamento interno de la entidad?**

El departamento de talento humano realiza la entrega del reglamento interno a cada persona y se realizan evaluaciones sobre el conocimiento de este.

**4. ¿Han aplicado asesoramiento sobre los créditos comerciales pymes en ferias o lugares fuera del banco?**

Si, se le otorga asesoramiento en créditos a los clientes en ferias o invitaciones que nos realizan, donde podamos contar con un stand de información.

**5. ¿Solicitan todos los documentos y requisitos a los clientes para que puedan acceder a los créditos, sin obviar ninguno al momento de aprobación?**

Si, sino están completos los documentos el crédito no es aprobado por el comité.

**6. ¿Están establecidos los pasos a seguir ante un cliente moroso?**

No, están establecidos en el manual de cobranzas, pero estos no se cumplen.

**7. ¿El departamento realiza el cálculo de nivel de morosidad?**

No, el departamento de crédito no realiza el cálculo de nivel de morosidad, quien realiza este cálculo es el departamento de cobranzas, y lo realiza unas 3 veces al mes aproximadamente.

**8. ¿Realizan seguimientos a todos los créditos concedido por la entidad financiera?**

No se realizan seguimientos a las solicitudes de crédito una vez que estos hayan sido desembolsados.

**9. ¿El personal del departamento se capacita en normativas y leyes crediticias?**

No, el personal del departamento de créditos no recibe capacitaciones con respecto a normativas y leyes.

**10. ¿Se evalúa y monitorea los procedimientos para el otorgamiento de créditos?**

Si son evaluados por el departamento de auditoria.

**11. ¿El Talento Humano del Departamento de crédito del Banco Comercial de Manabí cumple con las normativas crediticias vigentes?**

Si, cumplen con las normativas crediticias con respecto al personal.

**12. ¿La documentación de los socios que son beneficiarios del crédito está numerados y archivados de forma adecuada y segura?**

Si, la documentación de los clientes que son beneficiarios del crédito, están siempre numeradas y archivadas de forma adecuada y segura en el archivo de crédito que lo maneja también el departamento de cartera y cobranza.

## **Entrevista al Jefe del departamento de Riesgo del Banco Comercial de Manabí.**

**Jefe de Riesgo:** Ing. Tayron Anchundia

**1. ¿Las políticas y procedimientos del área de crédito son debidamente socializadas al personal que labora en esta?**

Si, se les socializa el reglamento interno del banco a su vez cada personal asignado con su cargo obtiene el manual de procedimientos del puesto, en este caso el manual de procedimientos de créditos.

**2. ¿De qué manera se fijan las metas al departamento de crédito?**

Se fijan de acuerdo con variables que se toman en consideración en base a muchos factores, y se ponen a consideración del directorio.

**3. ¿De qué manera ejecutan la revisión como departamento de riesgo, en cuanto al cumplimiento de los procedimientos del departamento de crédito?**

De acuerdo con las novedades existentes consideramos necesario evaluar, pero son los jefes de cada departamento los encargados de velar por que los procesos de cada unidad se ejecuten de manera adecuada y a su vez ellos informan de manera mensual.

**4. De detectarse incumplimientos en la ejecución de los procedimientos, ¿se aplican las sanciones correspondientes?**

Si, una vez que se determine que existe alguna infracción o incumplimiento grave se emite la respectiva sanción de amonestación en coordinación con el departamento de talento humano.

**5. ¿Considera usted que deban mejorarse los procedimientos establecidos para el departamento de crédito y cobranza ya que trabajan conjuntamente?**

Sí, todos los departamentos van de la mano, sin embargo, la entidad se debe a eso a los créditos, y entre mejores los procedimientos para captación de créditos, de la mano con a políticas, misión y visión del banco, se puede recuperar cartera vencida y cumplir metas existentes.

## **Entrevista a la Jefa del departamento de Cobranza del Banco Comercial de Manabí**

**Jefa de Cobranza:** Ing. María del Carmen Cedeño

**1. ¿Cree que la estructura organizacional del Departamento de Cobranza hace posible que se brinde la correcta gestión de cobro a los clientes para obtener resultados?**

Sí, pero creo que puede haber mejoras.

**2. ¿Qué tipo de medidas han tomado en consideración para el reforzamiento constante del Departamento de Cobranza del Banco Comercial de Manabí?**

Las visitas a los clientes ya no solo por parte del departamento de cobranza sino también de crédito, aquellas visitas se han intensificado, y sobre todo el monitoreo diario del departamento de cobro.

**3. ¿Han aplicado las recomendaciones surgidas luego de las auditorías efectuadas en la entidad con relación a los resultados de la gestión de cobranza?**

Si se aplican, pero en cuestión del pago, los clientes no siempre lo hacen en el mismo momento, por lo que no se ve de inmediato un resultado.

**4. ¿Consideran que obtienen resultados positivos con la gestión de cobro realizada a los clientes?**

Depende, hay clientes que, si cumplen los convenios de pago, hay otros que ni los convenios los tienen al día, son los clientes los que determinan mucho el resultado, si es positivo o negativo.

**5. ¿Considera que el personal del departamento de cobranza (2) es suficiente para el trabajo que realizan?**

En ocasiones nos gustaría que fuéramos 3, sin embargo, nos dividimos las gestiones y trabajamos en equipo cuando se requieren.

**6. ¿Realizan capacitaciones constantes al personal de cobranza?**

Se realizan reuniones en las que se tratan los temas más relevantes y ahí nos proporcionan la información actualizada y lo que debemos mejorar en la semana.

**7. ¿Cuándo consideran necesario realizar visitas de campo a los clientes?**

Cuando las llamadas no son suficiente, no hay respuesta mediante esta técnica, o cuando el monto de la deuda supera las 4 cuotas vencidas.

**8. ¿Qué medidas aplican cuando el socio que ha sido beneficiario del crédito se atrasa en el pago?**

La primera es la gestión de llamadas y correos electrónicos como avisos, se monitorea su cuenta y se verifica si hay disponible para realizar el débito de la cuota.

**9. ¿Desde su punto de vista cuáles cree son las razones para el atraso en los pagos de créditos?**

La mayoría de los casos es por falta de dinero, sin embargo, en otros casos hay clientes que solo no quieren pagar y ya.

**10. ¿Qué tipo de gestiones realiza el Departamento Cobranzas para disminuir el atraso en los pagos?**

Las mencionadas, llamadas, visitas incluso con el departamento legal, correo, debito en las cuentas asociadas y hasta débito de valores al garante.

## **4.2. Proceso de la Auditoria**

### **4.2.1 Planificación**

#### **Misión**

Realizamos la auditoria de gestión a los procesos de créditos comerciales pymes entregados por el Banco Comercial de Manabí, a sus clientes desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del 2018.

#### **Visión**

Somos un equipo de trabajo que determinará el control de los procedimientos del departamento de crédito para la concesión de créditos comerciales pymes a sus clientes, el cual fue solicitado para financiar el crecimiento y fortalecimiento de sus negocios, e identificar el impacto de morosidad en la cartera de crédito.

#### **Objetivo General del Examen Especial**

Determinar de qué manera los procesos de otorgamientos de créditos segmento comerciales pymes inciden en el impacto de la cartera de crédito, con el fin de mejorar el rendimiento y productividad del proceso de recuperación de la cartera vencida periodo del 01 de enero al 30 de diciembre de 2018 del Banco Comercial de Manabí.

#### **Alcance del Examen Especial**

El trabajo comprende la realización de una Auditoria de gestión al control interno de los procesos de otorgamientos de créditos segmento comerciales pymes del Banco Comercial de Manabí S.A., periodo del 01 de enero al 30 de diciembre de 2018 y su impacto en el índice de morosidad.

## **Duración**

Para el cumplimiento de las cuatro fases diseñadas dentro del programa Auditoria de gestión a los procesos de otorgamientos de créditos segmento comerciales pymes del Banco Comercial de Manabí S.A., periodo del 01 de enero al 30 de diciembre de 2018 y su impacto en el índice de morosidad, se lo llevará a cabo en 45 días calendario.

## **Documentos solicitados para la auditoria**

1. Fotocopias del RUC (Actualizada), en PDF.
2. Fotocopias del Reglamento Interno aprobado por el Ministerio de Trabajo.
3. Fotocopia de las escrituras de constitución de la compañía.
4. Organigrama estructural del Banco.
5. Funciones del personal del departamento de Crédito
6. Manual de concesión de crédito
7. Índice de morosidad de los últimos 5 años
8. Estadística de montos y números de créditos comerciales pymes concedidos en los últimos 5 años
9. Nómina del personal

### 4.3 Proceso de Auditoria

AD/3  
1 - 1



**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO  
BANCO COMERCIAL DE MANABI**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTOS DE  
CRÉDITOS SEGMENTO COMERCIALES PYMES Y SU IMPACTO EN EL ÍNDICE  
DE MOROSIDAD.**

*HOJA DE INDICES  
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018*

**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
HOJA DE INDICES**

#	PAPELES DE TRABAJO	INDICES
--	<b>ADMINISTRACIÓN DE AUDITORÍA</b>	<b>AD</b>
01	Orden de Trabajo	AD/1
02	Notificación	AD/2
03	Hoja de Índices	AD/3
05	Hoja de marcas	AD/4
06	Hoja de distribución de actividades planificadas	AD/5
--	<b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>	<b>PP</b>
08	Programa de Planificación Preliminar	PPP/1
09	Reporte de la Planificación Preliminar	PPP/2
--	<b>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>	<b>PE</b>
10	Programa de Planificación Específica	PE/1
11	Cuestionario de Control Interno	CI/1
12	Evaluación del Cuestionario de Control Interno	PE/4
13	Programa de Auditoría.	PA/1
--	<b>EJECUCIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>ET</b>
14	Estructura del proceso de captación de créditos	A
15	Elaboración de papeles de trabajo	PT
16	Hoja de hallazgos # 1	ET/HA-1
17	Hoja de hallazgos # 2	ET/HA-2
--	<b>INFORME</b>	<b>I</b>
18	Borrador del Informe	I/1
19	Informe Final	I/2
20	Cronograma de recomendaciones	I/3

*Elaborado por: SPPM  
Revisado por: AERA*



**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO**  
**BANCO COMERCIAL DE MANABI**



*AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTOS DE CRÉDITOS  
SEGMENTO COMERCIALES PYMES Y SU IMPACTO EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD.*

**HOJA DE MARCAS**  
**PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018**

<b>SÍMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
⌘	Realizado
R	Revisado
D	Sin sustento documentado
C'	Confrontado con Documentación Comprobatoria
⌘	Verificado físicamente
E	Mencionado en entrevista
∅	No aplica
√	Hallazgo
⌘	Nota explicativa

*Elaborado por: SPPM*  
*Revisado por: AERA*



UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO



**BANCO COMERCIAL DE MANABI**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTOS DE**  
**CRÉDITOS SEGMENTO COMERCIALES PYMES Y SU IMPACTO EN EL ÍNDICE**  
**DE MOROSIDAD**

HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES  
 PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018

ACTIVIDAD	FECHA	DÍAS
Elaborar el Programa de Planificación Preliminar	03 de agosto de 2020	01
Visita Preliminar a la matriz del Banco	03 de agosto de 2020	01
Realizar entrevistas a los funcionarios	03 de agosto de 2020	01
Solicitud de información mediante oficio	03 de agosto de 2020	01
Recepción de información documental requerida	04 de agosto de 2020	01
Reporte de Planificación Preliminar	05 de agosto de 2020	01
Elaborar el Programa de Planificación Específica	05 de agosto de 2020	01
Elaboración del Control Interno	06 de agosto de 2020	01
Evaluación de Control Interno y Riesgo	07 de agosto de 2020	01
Reporte de planificación específica	10 de agosto del 2020	01
Elaboración del Programa de Auditoría	10 de agosto de 2020	02
Ejecución de examen especial – Papeles de Trabajo	13 de agosto de 2020	15
Ejecución de examen especial – Hojas de Hallazgo	01 de septiembre de 2018	03
Presentación de Borrador de Informe	04 de septiembre 2018	01
Presentación de Informe Final	05 de septiembre de 2018	04
	<i>Elaborado por: SPPM</i> <i>Revisado por: AERA</i>	



Nómina del personal que interviene en la  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTOS DE  
CRÉDITOS, SEGMENTO COMERCIALES PYMES Y SU IMPACTO EN EL  
ÍNDICE DE MOROSIDAD, PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE  
DICIEMBRE DE 2018**

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	CÉDULA	FIRMA
Walter Andrade	Gerente General		
Annabell Anchundia	Jefe de crédito		
Juan Carlos Loor	Jefe de cartera		
Tayron Anchundia	Jefe de riesgo		
María del Carmen Cedeño	Jefe de cobranza		

**Fuente:** Encuesta a clientes del Banco Comercial de Manabí

**Elaborado por:** Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.


**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO**  
**BANCO COMERCIAL DE MANABI**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTOS DE CRÉDITOS**  
**SEGMENTO COMERCIALES PYMES Y SU IMPACTO EN EL ÍNDICE DE**  
**MOROSIDAD**
**PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

**Objetivo:** Conocer las instalaciones y estructura del Banco Comercial de Manabí., así como también los aspectos generales del proceso de otorgamiento de crédito, la gestión de cobranza y cartera.

No.	PROCEDIMIENTO	REF.	ELAB.	FECHA	OBSERVACIONES
1	Remitir Oficio de Notificación de inicio de auditoría.	AD-2	SPPM	29/07/2020	
2	Realizar visita previa a las instalaciones de la Matriz del Banco Comercial de Manabí.	--	SPPM	03/08/2020	
3	Efectuar entrevistas a la jefa de crédito y oficiales de crédito.	PT-PP/1	SPPM	03/08/2020	
4	Realizar entrevista al jefe de cobranza	PT-PP/2		03/08/2020	
5	Realizar entrevista al jefe de cartera	PT-PP/3	SPPM	03/08/2020	
6	Elaborar la nómina del personal que interviene en la Auditoría de Gestión.	PT-NP/4	SPPM	03/08/2020	
7	Remitir oficio de solicitud de información requerida	--	SPPM	03/08/2020	
8	Verificar la base legal de constitución del banco, consultar la misión, visión, objetivos y valores institucionales.	--	SPPM	04/08/2020	
9	Preparar el informe de Planificación preliminar	I-PP1	SPPM	05/08/2020	
					<i>Elaborado por: SPPM</i> <i>Revisado por: AERA</i>

**Orden de trabajo No. 001**

Portoviejo, 28 de Julio del 2020

Srta.  
Sofia Poleth Perero Mantuano  
JEFE DE EQUIPO AUDITOR  
Ciudad.

De mi consideración:

Mediante la presente, pongo a su conocimiento que, con fecha 21 de julio del 2020 el tribunal de revisión de la Coordinación de la Carrera de Auditoría y Contabilidad de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, aprobó el trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Auditoría y Contabilidad, según lo mencionado, autorizo la ejecución de la *Auditoria de gestión a los procesos de otorgamiento de créditos segmento comerciales pymes del Banco Comercial de Manabí S.A., periodo del 01 de enero al 30 de diciembre de 2018 y su impacto en el índice de morosidad en la cartera de crédito*, misma que a pedido de parte interesada fue aprobado mediante Oficio No., suscrito por el Ec. Walter Oswaldo Andrade Castro, en calidad de Gerente general del Banco Comercial de Manabí.

En este sentido expongo a usted los objetivos definidos para la auditoría arriba mencionada, mismos que se detallan:

- Analizar los procesos de concesión de créditos comerciales Pymes del Banco Comercial de Manabí S.A.
- Identificar las deficiencias en los procesos de otorgamientos de créditos pymes y cobranzas que afectan la cartera de crédito del Banco Comercial de Manabí S.A.
- Establecer el nivel de morosidad de créditos otorgados al segmento comercial del Banco Comercial de Manabí S.A
- Proponer alternativas de solución y mejora a las debilidades del departamento de Crédito y Cobranzas.

El equipo de trabajo estará conformado de la siguiente manera:

**SUPERVISOR:** Ing. Ab. Antonio Eugenio Romero Álava, Mgs.

**JEFE DE EQUIPO:** Srta. Sofia Poleth Perero Mantuano.

Por lo mencionado, solicito programar una visita preliminar a las instalaciones del Banco Comercial de Manabí, con el objetivo de determinar las generalidades para la elaboración de la planificación preliminar, cuestionario de control Interno, los que serán desarrollados durante la ejecución de la auditoría de gestión. Se pone a conocimiento que el tiempo estimado para la ejecución desde la etapa preliminar hasta la comunicación de resultados es de 30 días hábiles contados a partir de la notificación de la visita a la entidad.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,

Ing. Ab. Antonio Eugenio Romero Álava, Mgs

**SUPERVISOR DE AUDITORÍA**

AD/2  
1 - 2

## NOTIFICACION

**Oficio No. 001**

Portoviejo, 29 de julio del 2020

Economista  
Walter Andrade Castro  
**GERENTE GENERAL.**  
**BANCO COMERCIAL DE MANABI**  
Ciudad.

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, me dirijo a usted de la manera más cordial para darle a conocer que, mediante Orden de Trabajo No. 001, suscrita por el Ing. Antonio Romero, se aprobó el inicio para la ejecución de una *Auditoria de gestión de los procesos de otorgamientos de créditos segmento comerciales pymes del Banco Comercial de Manabí S.A., periodo del 01 de enero al 30 de diciembre de 2018 y su impacto en el índice de morosidad*, misma que a pedido de parte interesada fue aprobada mediante Oficio No., suscrito por usted, en calidad de Gerente General del Banco Comercial de Manabí, a la vez informarle que conforme la programación del equipo auditor, las visitas a la institución iniciarán con fechas 03 de Agosto del 2020, por lo cual solicito se sirva disponer a los funcionarios del departamento de crédito, departamento de cartera, departamento de cobranza, brinden toda la colaboración y facilidad de acceso a la información, a fin de conseguir los objetivos propuestos en la presente auditoría.

Informo que la auditoría en cuestión se efectuará cumpliendo con los siguientes objetivos establecidos por el equipo auditor:

- Analizar los procesos de concesión de créditos comerciales Pymes del Banco Comercial de Manabí S.A.
- Identificar las deficiencias en los procesos de otorgamientos de créditos pymes y cobranzas que afectan la cartera de crédito del Banco Comercial de Manabí S.A.
- Establecer el nivel de morosidad de créditos otorgados al segmento comercial del Banco Comercial de Manabí S.A
- Proponer alternativas de solución y mejora a las debilidades del departamento de Crédito y Cobranzas.

Para el cumplimiento de los objetivos y del cronograma de ejecución propuesto, el equipo de trabajo estará conformado por el Ing. Antonio Romero, en calidad de Supervisor de Auditoría, la Srta. Sofia Poleth Perero Mantuano, Jefe de equipo auditor. Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,

Srta. Sofia Poleth Perero Mantuano.

**SUPERVISOR / AUDITOR**

**EGRESADA DE LA CARRERA DE AUDITORÍA**

**COMUNICACIÓN**

**Oficio No. 002**

Portoviejo, 03 de agosto del 2020

Economista  
Walter Andrade Castro  
**GERENTE GENERAL.**  
**BANCO COMERCIAL DE MANABI**  
Ciudad.

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, indico que de conformidad a la programación para la ejecución de *Auditoria de gestión de los procesos de otorgamientos de créditos segmento comerciales pymes del Banco Comercial de Manabí S.A., periodo del 01 de enero al 30 de diciembre de 2018 y su impacto en el índice de morosidad*, solicito de la manera más respetuosa se proporcione la siguiente información:

1. Fotocopias del RUC (Actualizada), en PDF.
2. Fotocopias del Reglamento Interno aprobado por el Ministerio de Trabajo.
3. Fotocopia de las escrituras de constitución de la compañía.
4. Organigrama estructural del Banco.
5. Funciones del personal del departamento de Crédito
6. Manual de concesión de crédito
7. Índice de morosidad de los últimos 5 años
8. Estadística de montos y números de créditos comerciales pymes concedidos en los últimos 5 años
9. Nómina del personal

La información solicitada formará parte de la evaluación preliminar de la auditoría de gestión que se está desarrollando, por lo cual agradeceré su pronta atención.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,

Srta. Sofia Poleth Perero Mantuano

**SUPERVISOR / AUDITOR**

**EGRESADA DE LA CARRERA DE AUDITORÍA**



## **INFORME DE LOS RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.**

***BANCO COMERCIAL DE MANABI.***

### ***AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTOS DE CRÉDITOS SEGMENTO COMERCIALES PYMES Y SU IMPACTO EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD***

***PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018***

#### **DETALLE DE LA VISITA PRELIMINAR:**

Recibimos la orden del trabajo para dar por iniciada la auditoria de gestión a los procesos de otorgamientos de créditos segmentos comerciales pymes y su impacto en el índice de morosidad, aplicada al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018. Procedimos a realizar la visita previa a la instalación de la matriz del banco comercial de Manabí, ubicado en la avenida reales tamarindos al lado de plaza victoria, en la ciudad de Portoviejo

Dicha visita brindo la oportunidad de conocer las instalaciones de la matriz de la empresa con más enfoque; facilito observar el trabajo de sus funcionarios, analizar el comportamiento de los clientes, pero sobre todo adquirir información relevante para la auditoria por parte de los funcionarios de los departamentos de crédito, cobranza y cartera que son clave para determinar aspectos importantes de la auditoria, entre los más relevantes tenemos:

- Cognición de la misión, visión, objetivos, políticas institucionales, valores institucionales, así como de sus principales actividades y productos del área crédito.
- Cognición entera de los principales procesos y subprocesos del departamento de crédito, gestión de cobranza y cartera del banco comercial de Manabí.

**Resultados:**

Con la visita preliminar se pudo recabar la información imperativa para conocer sobre los procesos de los departamentos intervenidos en la auditoria de gestión, la cognición de sus funcionarios sobre dichos procesos, se conoció las instalaciones del banco, las cuales a criterio están estructuradas adecuadamente para los clientes internos y externos, las instalaciones de la oficina matriz son nuevas, cuentan con dos años de inauguración; en el mismo sentido, acotamos que su estructura en la organización de las áreas y procesos se encuentran relacionadas adecuadamente con la estructura funcional y organizacional según el organigrama de la institución financiera.

Según los departamentos, el área de crédito cuenta con (4) oficiales de crédito y jefa de crédito, el departamento de cobranza cuenta con (02) funcionarios distribuidos con cargos de jefa de cobranza y oficial de cobranza, el departamento de cartera cuenta con un total de dos (02) funcionarios y tiene un jefe de área y asistente de cartera. El banco maneja un sistema de procesos para cada área, para lo cual se tienen establecidos manuales, se puso a conocimiento la mejora en el sistema utilizado para el área de crédito el cual esta con pruebas actuales, lo que va a permitir mejorar los procesos de captación de créditos ejecutados en la entidad financiera.

**Elaborado por: SPPM**

**Revisado por: AERA**



**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO**



**BANCO COMERCIAL DE MANABI.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTOS DE CRÉDITOS  
SEGMENTO COMERCIALES PYMES Y SU IMPACTO EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD**

**PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

**Objetivo:** Establecer la eficiencia y eficacia en la gestión del proceso de captación de créditos del segmento comercial pymes del Banco Comercial de Manabí.

No.	PROCEDIMIENTO	REF.	ELAB.	FECHA	OBSERVACIONES
1	Elaborar el Cuestionario de Control Interno para aplicar al departamento de crédito.	CI/1	SPPM	05/08/2020	
2	Ejecutar el cuestionario de Control Interno al departamento de crédito.	CI/1	SPPM	06/08/2020	
3	Evaluar los resultados del Control Interno.	PE/2	SPPM	07/08/2020	
4	Determinar los niveles de riesgos en base al Control Interno.	PE/3	SPPM	07/08/2020	
5	Prepare la matriz de calificación de riesgos e identifique los puntos clave.	PE/4	SPPM	07/08/2020	
6	Estructurar el informe de planificación específica.	I- PE/5	SPPM	10/08/2020	

**Elaborado por:** SPPM

**Revisado por:** AERA



### 4.3 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO DE 2018 Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2018

EMPRESA: BANCO COMERCIAL DE MANABÍ S.A.

COMPONENTE: PROCESOS DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

DEPARTAMENTO: CRÉDITO

APLICADO A: COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS

No.	CUESTIONARIO	Respuesta		PODERACIÓN	CALIF.	Realizado por	OBSERVACIONES
		SI	NO				
1	¿Los procedimientos de control son aplicados apropiadamente y comprendidos por el personal del Banco?	X		10	10	SPPM	El Banco establece valores a sus colaboradores, como requisito fundamental.
2	¿Se realizan evaluaciones periódicas al personal para comprobar que los procedimientos de control de otorgamiento de créditos se están cumpliendo?	X		10	10	SPPM	Si, se realizan evaluaciones periódicas para verificar conocimientos.
3	¿Los créditos otorgados se evalúan, efectúan, se autorizan y aprueban conforme a las disposiciones legales vigentes y a las instrucciones de las autoridades responsables, cumpliendo parámetros establecidos?	X		10	10	SPPM	Los funcionarios al otorgar los créditos lo hacen posterior a un exhaustivo análisis, El Gerente tiene establecido por escrito, el tiempo de las evaluaciones y monitoreo de los créditos otorgados.
4	¿Los oficiales de créditos desempeñan sus funciones de acuerdo con los establecido en los manuales de las actividades del departamento de Crédito?		X	10	0	SPPM	El Banco tiene los manuales de funciones, pero no actualizados y no están siendo utilizados como guía.
5	¿Se realiza supervisión al cliente que se le otorgó un crédito comercial, con el fin de asegurar que se cumpla con el objetivo del crédito?	X		10	10	SPPM	Los funcionarios realizan la supervisión paso a paso sobre a quién se le otorga los créditos y el cumplimiento del destino del crédito
6	¿Existe un diagrama de flujo del proceso de otorgamiento de créditos al segmento comercial pymes?	X		10	10	SPPM	El banco si cuenta con un diagrama de flujo del proceso de otorgamiento de créditos
7	¿La documentación solicitada para el otorgamiento de créditos en el segmento comercial, se encuentra disponible y debidamente archivada para su revisión?	X		10	10	SPPM	El banco cuenta con su archivo de los créditos otorgados para su respectivo historial y sigilo de la información del cliente, los funcionarios deben archivar las carpetas de los clientes

<b>8</b>	¿La documentación de los créditos otorgados es completa, oportuna y facilita la revisión del proceso crediticio?	X	10	0	<b>SPPM</b>	Los funcionarios dentro del proceso deben revisar y analizar toda documentación, pero el cliente no presenta a tiempo o se queja de que son muchos requisitos.
<b>9</b>	¿Se calcula el nivel de morosidad de los créditos otorgados a los clientes para determinar su capacidad de pago?	X	10	10	<b>SPPM</b>	Los funcionarios realizan el cálculo del nivel de morosidad para obtener la capacidad de pago con relación a los ingresos del cliente.
<b>10</b>	¿Se han establecido controles, para disminuir los niveles de morosidad?	X	10	10	<b>SPPM</b>	Los funcionarios realizan llamados preventivos a los clientes con controles establecidos antes de la fecha de vencimientos de cuotas.
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>80</b>		
<b>FUNDAMENTACIÓN LEGAL:</b>					<b>INFORME COSO III - COMPONENTE I AMBIENTE DE CONTROL</b>	
<b>ELABORADO POR:</b>					<b>SPPM</b>	
<b>FECHA:</b>					<b>07/08/2020</b>	
<b>REVISADO POR:</b>					<b>AERA</b>	
<b>FECHA:</b>					<b>07/08/2020</b>	

### Determinación del Nivel de Riesgo

#### Variables

**CP:** Confianza Ponderada

**CT:** Calificación Total

**PT:** Ponderación Total

**Fórmula :**

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CP = \frac{80 * 100}{100}$$

$$CP = 80\%$$

#### **TABLA DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA**

<b>Rango</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Confianza</b>
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MEDIO
76% - 95%	BAJO	ALTO

**Fuente:** Encuesta a clientes del Banco Comercial de Manabí

**Elaborado por:** Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo IV.

Realizado el Control Interno al departamento de Crédito del Banco Comercial de Manabí S.A., sustentante en la Evaluación de Riesgo, se estableció que tiene una Confianza del 80% ubicándose en un nivel ALTO y un Riesgo en un 20 % ubicándose en un nivel BAJO.

### ***Resumen de los Resultados de la Evaluación del Control Interno***

*Una vez que se aplicó el Cuestionario de control interno en el Banco Comercial de Manabí, el equipo evaluador pudo evidenciar los siguientes puntos débiles:*

- La entidad bancaria cuenta con un manual de funciones para el departamento de Crédito, pero este, no se encuentra actualizado, por ende, los funcionarios no lo están usando de guía, lo que indica que algunos procesos pueden realizar con inconformidad.
- No se cuenta con un sistema de control para seguimiento de los requisitos de la documentación de los clientes que soliciten los créditos, lo que facilite la actualización continua de la base de datos y la información existente les permita saber si el cliente fue o no beneficiario del crédito, su score crediticio, su riesgo moral, para así depurar las carpetas de clientes que no obtuvieron el crédito y permita una evaluación más rápida con la información obtenida previamente, lo que también disminuya el tiempo aplicado en el proceso.

#### 4.3.1 Matriz de Riesgo y Enfoque de la Auditoría

**BANCO COMERCIAL DE MANABI**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTOS DE CRÉDITOS SEGMENTO COMERCIALES PYMES**  
**Y SU IMPACTO EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD**  
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

Componentes y afirmaciones	Riesgo y su fundamento	Controles claves	Enfoque de auditoría	
			Pruebas de cumplimiento	Pruebas sustantivas
Estructura del proceso de captación de créditos	<b>R.C. BAJO: 20 %</b> - No se encuentra actualizado el manual de procesos del departamento de crédito.	- Manual de procesos - Estatuto del Banco.  - Reglamento Interno del Banco.	- Verificar si se han realizado observaciones sobre la desactualización del manual de procesos del departamento de créditos.	- Analizar el manual de crédito vigente. - Comprobar si las actividades ejecutas dentro del proceso de captaciones de crédito se desarrollan de conformidad a las políticas, procedimientos internos y manuales vigentes.
Captación, renovación y liquidación de créditos comerciales pymes	<b>R.C. BAJO: 20%</b> - Se evidencia problemas con la documentación de los requisitos para créditos.	- Estatuto del Banco - Reglamento Interno del Banco.  - Manual de procesos.  - Catálogo de productos y servicios.	-Constatar la documentación solicitada para aplicar a un crédito comercial pymes, y si la misma es analizada y evaluada en el tiempo oportuno.	- Verificar los parámetros que se analizan en la solicitud de crédito comerciales pymes. - Constatar si los requisitos están acorde al manual de proceso de créditos. - Analizar si la documentación de respaldo en el otorgamiento de préstamos es verificada y si se realiza seguimiento a los créditos.

*Elaborado por: SPPM*  
*Revisado por: AERA*

#### 4.3.2 Informe de los resultados de la planificación específica

***BANCO COMERCIAL DE MANABI***  
***AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTOS DE***  
***CRÉDITOS SEGMENTO COMERCIALES PYMES Y SU IMPACTO EN EL***  
***ÍNDICE DE MOROSIDAD***

***DETALLE DE RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA***

***PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018***

#### **DETALLE DE LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA:**

Realizada la visita preliminar a la matriz del banco Comercial de Manabí, tuvimos conocimiento sobre las instalaciones de la entidad financiera, conocimos a los funcionarios que forman parte de los departamentos intervenidos, sobre los procesos de los departamentos, la misión, visión, objetivos institucionales, posterior a esto aplicamos la planificación específica:

- Aplicación y análisis de los resultados de la evaluación del control interno aplicado al proceso de crédito comercial pymes del Banco Comercial de Manabí.
- Verificación de la existencia y aplicación de manuales y/o procesos para la captación, renovación y liquidación de créditos comerciales pymes del Banco Comercial de Manabí.

#### **ANÁLISIS DE RIESGOS EN BASE A LOS RESULTADOS DEL CONTROL INTERNO:**

La evaluación del Control Interno a la entidad indica un riesgo de control del 20% lo cual representa un riesgo bajo para la entidad financiera, debido a los siguientes factores:

- Falta de actualización del manual de procesos para el departamento de crédito.
- Deficiente manejo de la documentación requerida para la aplicación y renovaciones de créditos comerciales pymes por falta de sistema que permita disminuir los requisitos

entregados por el tiempo y el tiempo que aplica cada funcionario para aprobar un crédito.

**REQUERIMIENTO DE AUDITORÍA:**

Borrador del Informe, Informe aprobado, conclusiones y recomendaciones.

**Equipo multidisciplinario:**

- Jefe de equipo auditor
- Auditor Operativo

**Recursos materiales y financieros**

**Material de trabajo: USD. 247.00**

- Papelería y oficina USD. 60.00
- Impresiones y fotocopiado USD.142.00
- Espiralado y encuadernación **USD. 45.00**

**Viáticos y movilización: USD. 45.00**

- Jefe de Equipo Auditor USD. 15.00
- Auditor Operativo **USD. 30.00**

**TOTAL USD. 292.00**

*Elaborado por: SPPM  
Revisado por: AERA*

## 4.4 Programa de auditoria

**BANCO COMERCIAL DE MANABI S.A**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO**  
**SEGMENTO COMERCIALES PYMES Y SU IMPACTO EN EL INDICE DE MOROSIDAD**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

**Componente / Cuenta:** Proceso de otorgamiento de crédito comercial pymes

**Controles claves:** Estatuto del banco, Reglamento Interno del banco, Manual de procedimiento del departamento de crédito

#	Procedimientos:	Tiempo		Elaborado Por:	Ref. P/T
		Estimado	Utilizado		
1	Verificar si se han realizado observaciones sobre la desactualización del manual de procesos del departamento de créditos.	1 día	1 día	SPPM	A1
2	Analizar el manual de crédito vigente.	1 día	2 día	SPPM	A2
3	Comprobar si las actividades ejecutas dentro del proceso de otorgamiento de crédito por el personal, se desarrollan de conformidad a las políticas, procedimientos internos y manuales vigentes.	1 día	2 día	SPPM	B1
4	Verificar los parámetros que se analizan en la solicitud de crédito comerciales pymes.	1 día	2 día	SPPM	B2
5	Constatar si los requisitos solicitados al cliente están acorde al manual de proceso de créditos.	1 día	1 día	SPPM	B3
6	Constatar si la documentación de respaldo en el otorgamiento de préstamos es verificada y confirmada y si se realiza seguimiento a los destinos de créditos.	1 día	4 día	SPPM	B4
7	Identifique los índices de morosidad que posee la entidad financiera en el segmento comercial pymes del año 2018.	4 días	4 días	SPPM	E/1
8	Revise la documentación de los créditos otorgados que permitan la detección de las causas de la morosidad de los clientes.	2 días	2 días	SPPM	E/2
9	Elaborar hojas de hallazgos	1 día	1 día	SPPM	E/H
10	Redactar informe del examen especial de auditoría	2 días	2 días	SPPM	I/1

**Elaborado:** Sofia Poleth Perero Mantuano.  
**Aprobado:** Ing. Antonio Romero Álava Mgs.

**Fecha:** 10 de agosto del 2020

#### 4.5 Papeles de trabajo

 <b>Universidad San Gregorio de Portoviejo</b> <b>Banco Comercial de Manabí</b> 		
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE OTORGAMIENTO  DE CRÉDITO SEGMENTO COMERCIALES PYMES Y SU  IMPACTO EN EL INDICE DE MOROSIDAD</b>		<b>P/T: A1</b>  <b>ε</b>
Del 01 de enero de 2018 al 31 de diciembre de 2018		
<b>COMPONENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<i>Ambiente de Control</i>	Se constata mediante entrevista a el departamento de auditoría interna del banco, que no se han realizado observaciones sobre la desactualización del manual de crédito para uso de los funcionarios del departamento.  <div style="text-align: right;">(Anexo 1)</div>	
		Elaborado por: SPPM
		Supervisado por: AERA
		Revisado por: AERA
		Fecha: 13/08/2020



**Universidad San Gregorio de Portoviejo  
Banco Comercial de Manabí**



<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO SEGMENTO COMERCIALES PYMES Y SU IMPACTO EN EL INDICE DE MOROSIDAD</b>		<b>P/T: A2</b>
Del 01 de enero de 2018 al 31 de diciembre de 2018		<b>γ</b>
<b>COMPONENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<i>Ambiente de Control</i>	Se analiza el manual de créditos vigentes, el mismo que esta desactualizado y no cuenta con los debidos procesos definidos en dicho manual.  (Anexo 2)	
		Elaborado por: SPPM
		Supervisado por: AERA
		Revisado por: AERA
		Fecha: 14/08/2020



**Universidad San Gregorio de Portoviejo**  
**Banco Comercial de Manabí**



<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO SEGMENTO COMERCIALES PYMES Y SU IMPACTO EN EL INDICE DE MOROSIDAD</b>		<b>P/T: B1</b>
<b>Papeles de Trabajo</b>		<b>Đ</b>
Del 01 de enero de 2018 al 31 de diciembre de 2018		
<b>COMPONENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<b><i>Ambiente de Control</i></b>	Se constata que los funcionarios del departamento de crédito no aplican a cabalidad las políticas, procedimientos internos y manuales vigentes, debido a que no cuentan con un manual de crédito actualizado en el que se determinen los procesos a cumplir.	
	Elaborado por:	Sppm
	Supervisado por:	Aera
	Revisado por:	Aera
	Fecha:	16/08/2020



Universidad San Gregorio de Portoviejo  
Banco Comercial de Manabí



ÍNDICE

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE  
CRÉDITO SEGMENTO COMERCIALES PYMES Y SU IMPACTO EN EL  
INDICE DE MOROSIDAD

P/T: B2

R

Papeles de Trabajo

Del 01 de enero de 2018 al 31 de diciembre de 2018

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN																																					
<p style="text-align: center;"><i>Ambiente de Control</i></p> <table border="1" data-bbox="240 857 1054 1845"> <thead> <tr> <th colspan="3" data-bbox="240 857 1054 929">VERIFICACIÓN DE PARAMENTROS PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO COMERCIAL PYMES</th> </tr> <tr> <th data-bbox="240 929 454 1001">PARAMETROS</th> <th data-bbox="454 929 837 1001">NOVEDADES EN EXP.</th> <th data-bbox="837 929 1054 1001">OBSERVACIÓN</th> </tr> <tr> <td></td> <td data-bbox="454 1001 837 1072" style="text-align: center;">           &lt;10 &lt;30 &lt;50 &lt;70 &lt;90         </td> <td></td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="240 1072 454 1173">Ruc actualizado</td> <td></td> <td data-bbox="837 1072 1054 1173">100% COMP.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="240 1173 454 1245">Certificado de cumplimiento de compañías</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="240 1245 454 1323">Experiencia crediticia</td> <td></td> <td data-bbox="837 1245 1054 1323">100% COMP.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="240 1323 454 1402">Score en el buró de crédito</td> <td></td> <td data-bbox="837 1323 1054 1402">100% COMP.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="240 1402 454 1480">Historial de crédito en la entidad</td> <td></td> <td data-bbox="837 1402 1054 1480">100% COMP.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="240 1480 454 1559">Certificado de cumplimiento del SRI</td> <td></td> <td data-bbox="837 1480 1054 1559">100% COMP.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="240 1559 454 1637">Capacidad de pago</td> <td></td> <td data-bbox="837 1559 1054 1637">100% COMP.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="240 1637 454 1715">Capacidad de endeudamiento</td> <td></td> <td data-bbox="837 1637 1054 1715">100% COMP.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="240 1715 454 1845">Garantías reales constituidas a favor de la entidad</td> <td></td> <td data-bbox="837 1715 1054 1845">100% COMP.</td> </tr> </tbody> </table>	VERIFICACIÓN DE PARAMENTROS PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO COMERCIAL PYMES			PARAMETROS	NOVEDADES EN EXP.	OBSERVACIÓN		<10 <30 <50 <70 <90		Ruc actualizado		100% COMP.	Certificado de cumplimiento de compañías			Experiencia crediticia		100% COMP.	Score en el buró de crédito		100% COMP.	Historial de crédito en la entidad		100% COMP.	Certificado de cumplimiento del SRI		100% COMP.	Capacidad de pago		100% COMP.	Capacidad de endeudamiento		100% COMP.	Garantías reales constituidas a favor de la entidad		100% COMP.	<p>Se verificaron los parámetros que se consideran en el otorgamiento de créditos comerciales pymes, los mismos que son aplicados por el departamento de crédito.</p>	
VERIFICACIÓN DE PARAMENTROS PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO COMERCIAL PYMES																																						
PARAMETROS	NOVEDADES EN EXP.	OBSERVACIÓN																																				
	<10 <30 <50 <70 <90																																					
Ruc actualizado		100% COMP.																																				
Certificado de cumplimiento de compañías																																						
Experiencia crediticia		100% COMP.																																				
Score en el buró de crédito		100% COMP.																																				
Historial de crédito en la entidad		100% COMP.																																				
Certificado de cumplimiento del SRI		100% COMP.																																				
Capacidad de pago		100% COMP.																																				
Capacidad de endeudamiento		100% COMP.																																				
Garantías reales constituidas a favor de la entidad		100% COMP.																																				
	Elaborado por:	SPPM																																				
	Supervisado por:	AERA																																				
	Revisado por:	AERA																																				
	Fecha:	18/08/2020																																				



**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO SEGMENTO  
COMERCIALES PYMES Y SU IMPACTO EN EL INDICE DE MOROSIDAD**

*Papeles de Trabajo*

*Del 01 de enero de 2018 al 31 de diciembre de 2018*

REQUISITOS PARA OTORGAMIENTO DE CRÉDITO COMERCIAL PYMES	NOVEDADES EN EXP.					OBSERVACIÓN
	<10	<30	<50	<70	<90	
Original y copia a color de la cédula de ciudadanía o de identidad vigente del representante legal.						100% COMP.
Original y copia a color del certificado de votación vigente del representante legal						100% COMP.
Original y copia a color de cedula y certificado de votación vigente de conyugue del deudor						
Original o Copia de planilla de servicios básicos (luz, agua o teléfono) actual del domicilio de la compañía y de las personas autorizadas a firmar en la cuenta						100% COMP.
Copia del RUC						100% COMP.
Declaración del impuesto a la renta de los últimos 2 años						
Original y Copia de escritura de Constitución o Estatutos debidamente inscritos y de reformas de los Estatutos de haberlas						100% COMP.
Estados financieros presentados a la Superintendencia de Compañías, de los últimos 3 años.						100% COMP.
Declaraciones de IVA de los últimos 6 meses						100% COMP.
Flujo de caja proyectado						
Copias de predios, vehículos, propiedades al nombre de la compañía						
Copia certificada del nombramiento del representante legal vigente y legalmente inscrito. De ser con apoderado, presentará original y copia notariada del Poder.						100% COMP.
Nómina de accionistas o socios actualizada en la que consten los montos de acciones o participaciones, otorgada por el organismo de control						100% COMP.
Certificado de cumplimiento de obligaciones otorgado por el organismo de control						100% COMP.
	Elaborado por:					SPPM
	Supervisado por:					AERA
	Revisado por:					AERA
	Fecha:					20/08/2020



**Universidad San Gregorio de Portoviejo**  
**Banco Comercial de Manabí**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE  
CRÉDITO SEGMENTO COMERCIALES PYMES Y SU IMPACTO EN EL  
INDICE DE MOROSIDAD**

**P/T: B4**

***Papeles de Trabajo***

**8**

***Del 01 de enero de 2018 al 31 de diciembre de 2018***

**Constatar si la documentación de respaldo en el otorgamiento de préstamos es verificada y confirmada y si se realiza seguimiento a los destinos de créditos.**

**Manejo de la documentación:**

1. Cada Agencia llevara un registro manual y electrónico por cada préstamo solicitado, en el cual se asentarán en el momento oportuno los datos siguientes:
  - a) Número de la solicitud
  - b) Fecha de la solicitud
  - c) Nombre del prestatario
  - d) Monto del prestatario
  - e) Destino del prestatario
  - f) Verificación en los Buros de Crédito
  - g) Recepción de Documentos
  - h) Dictamen Legal en caso de que corresponda
  - i) Resolución del Préstamo
  - j) Formalización
  - k) Desembolso
  - l) Archivo del Expediente y documentos legales
  - m) Seguimiento del destino del crédito

	Elaborado por:	SPPM
	Supervisado por:	AERA
	Revisado por:	AERA
	Fecha:	24/08/2020



AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO, SEGMENTO COMERCIALES PYMES Y SU IMPACTO EN EL INDICE DE MOROSIDAD

Papeles de Trabajo

Del 01 de enero de 2018 al 31 de diciembre de 2018

Identifique los índices de morosidad que posee la entidad financiera en el segmento comercial PyMes del año 2018.

VENCIDO	ene-18		feb-18		mar-18		abr-18		may-18		jun-18	
	% SEGMENTO	% TOTAL										
<b>TOTAL VENCIDO</b>		7,40%		8,03%		10,35%		10,09%		10,48%		10,82%
<b>COMERCIAL</b>	4,93%	1,99%	6,07%	2,42%	5,02%	2,06%	6,68%	2,70%	5,69%	2,34%	4,90%	2,01%
<b>MICROCRÉDITO</b>	17,04%	3,72%	17,03%	3,82%	27,93%	6,09%	23,45%	5,09%	26,31%	5,60%	28,24%	6,23%
<b>CONSUMO</b>	4,57%	1,70%	4,82%	1,78%	6,03%	2,21%	6,17%	2,30%	6,85%	2,53%	7,12%	2,59%
VENCIDO	jul-18		ago-18		sep-18		oct-18		nov-18		dic-18	
	% SEGMENTO	% TOTAL										
<b>TOTAL VENCIDO</b>		10,15%		10,77%		9,77%		10,30%		10,96%		10,98%
<b>COMERCIAL</b>	5,13%	2,53%	6,27%	3,11%	6,94%	3,56%	7,43%	3,78%	8,20%	4,10%	7,24%	3,53%
<b>MICROCRÉDITO</b>	19,14%	4,68%	20,35%	4,94%	16,78%	4,01%	18,34%	4,40%	18,96%	4,62%	21,04%	5,28%
<b>CONSUMO</b>	11,84%	2,95%	11,01%	2,72%	9,06%	2,19%	8,62%	2,11%	8,92%	2,24%	8,49%	2,18%

ELABORADO POR: SPPM

SUPERVISADO POR: AERA

REVISADO POR: AERA

FECHA: 28/08/2020



Universidad San Gregorio de Portoviejo  
Banco Comercial de Manabí



AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE  
CRÉDITO SEGMENTO COMERCIALES PYMES Y SU IMPACTO EN EL  
INDICE DE MOROSIDAD

P/T: E-2

8

**Papeles de Trabajo**

Del 01 de enero de 2018 al 31 de diciembre de 2018

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
<i>Ambiente de Control</i>	Se procede a Revisar la documentación de 3 carpetas de créditos comerciales pymes vencidos otorgados por la entidad financiera, se constata que la documentación y parámetros requeridos para el otorgamiento de crédito fueron cumplidos por el cliente según lo solicitado por el personal de crédito en base a los lineamientos solo en dos archivos, una carpeta se encuentra con ciertos requisitos incompletos.
	Elaborado por: SPPM
	Supervisado por: AERA
	Revisado por: AERA
	Fecha: 30/08/2020

## 4.6 Hojas de hallazgos

### 4.6.1 hoja de hallazgos # 1

ET/HA-01  
1-1



Universidad San Gregorio de Portoviejo  
Banco Comercial de Manabí



#### **AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO SEGMENTO COMERCIALES PYMES Y SU IMPACTO EN EL INDICE DE MOROSIDAD**

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

LIMITADO CONTROL EN LA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCESOS  
DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

**Condición:**

Incumplimiento en la actualización de los procesos del Reglamento de Crédito

**Criterio:**

No cuentan con un artículo en el reglamento interno que especifique que se debe actualizar periódicamente los manuales de los departamentos de la entidad.  
Políticas de créditos- 3 Objetivos específicos (c) establece que se debe brindar al personal que realiza los procesos y procedimientos de créditos un documento (manual) que le permita desarrollar su función con mayor seguridad y eficiencia.

**Causa:**

Debilidad en la aplicación de los reglamentos de crédito debido a que no se encuentran actualizados y los procesos que emplean los funcionarios no están estipulados en el reglamento.

**Efecto:**

Incremento de créditos otorgados sin el respaldo de un manual de procesos, atrasos en los pagos y créditos vencidos.

**Recomendación:**

Solicitar la actualización y aprobación del manual de procesos del departamento de crédito, supervisar y dar seguimiento a los oficiales de créditos sobre la obligatoriedad de cumplir con las políticas y procesos que rigen en la entidad Banco Comercial De Manabí, para evitar otorgar créditos comerciales pymes sin la estructura idónea, y que se generen atrasos en los pagos lo que incida en la morosidad de la cartera de crédito.

<i>Elaborado por:</i>	<i>Sofía Perero Mantuano</i>
<i>Supervisor de Auditoría:</i>	<i>Ing. Antonio Romero Álava, Mgs.</i>
<i>Fecha Elaboración: 01-09-2020</i>	<i>Fecha de Aprobación: 02/09/2020</i>



Universidad San Gregorio de Portoviejo  
Banco Comercial de Manabí



**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO  
SEGMENTO COMERCIALES PYMES Y SU IMPACTO EN EL INDICE DE  
MOROSIDAD**

INCUMPLIMIENTO EN LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA LA  
CONCESIÓN DEL CRÉDITO POR PARTE DEL PERSONAL DE LA ENTIDAD

**Condición:**

- Ausencia de documentación completa en las carpetas de créditos otorgados por la entidad.

**Criterio:**

- Manual de procesos del departamento de crédito desactualizado.  
- Código de ética-1 Deberes principales (1.6) dispone: Acatar y cumplir las leyes, reglamentos, disposiciones de las autoridades competentes y reformas de políticas internas en el desarrollo y ejecución de los negocios, servicios y procesos que le fueren confiados.

**Causa:**

- Los funcionarios del departamento de crédito ejecutan su trabajo mecánicamente, sin actualizar conocimientos debido a la desactualización del manual de procesos de créditos, no consultan Reglamentos internos, no reciben la documentación completa de los clientes dejando escapar detalles importantes para sustentar la concesión de préstamos y fácil gestión de cobranzas.

**Efecto:**

- Generan riesgos en el pago por parte de los clientes, conceder créditos sin documentación que respalde la capacidad crediticia, ni las evidencias sustentables.

**Recomendación:**

-Realizar evaluaciones al personal de crédito de manera periódica sobre los conocimientos de los manuales y políticas que dispone la entidad para su departamento  
- Realizar capacitaciones a los ejecutivos de créditos y evaluaciones continuas a las carpetas de crédito concedidos para evitar que se desvíen de las políticas establecidas por el Banco Comercial de Manabí.

Elaborado por:	Sofia Perero Mantuano
Supervisor de Auditoría:	Ing. Antonio Romero Álava, Mgs.
Fecha Elaboración: 02-09-2020	Fecha de Aprobación: 03/09/2020

## **4.7 Comunicación de resultados**

### **4.7.1 Notificación de resultados**

**Portoviejo 04 de septiembre del 2020**

**Economista**

**Walter Oswaldo Andrade Castro**

**Gerente Banco Comercial de Manabí**

**Ciudad. -**

De mi consideración:

De acuerdo a autorización mediante Oficio No. 2020-0069-GE suscrito por usted, en calidad de Gerente del Banco Comercial de Manabí S.A., para ejecutar la Auditoría de gestión a los procesos de créditos comerciales pymes otorgados por el Banco Comercial de Manabí, periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018 y su impacto en el índice de morosidad de la cartera de crédito. Al concluir el trabajo, me permito comunicar la información obtenida en el período auditado de las revisiones y controles efectuados a los créditos comerciales pymes con el fin de establecer el cumplimiento y control en todo su proceso de captación, destino y recuperación.

El examen especial de auditoría se llevó a cabo cumpliendo con las Normas Internacionales de Auditoría, y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) y de control interno en el Ecuador, Reglamento Interno del Banco y Manual de Políticas y Procedimientos de crédito y cobranza. Dichas Normas sustentan que un Examen Especial de Auditoría se ejecute para obtener evidencias y verificar si cumple con las políticas de créditos, control interno y manuales de procesos del Banco Comercial de Manabí., en referencia al otorgamiento de créditos comerciales pymes y su incidencia en el nivel de

morosidad de la entidad, El examen realizado incluye varias pruebas que evidencian y sustentan la información proporcionada de las actividades auditadas.

En nuestra opinión, según los resultados de las mediciones efectuadas a los procedimientos ejecutados en el área de crédito y cobranza del Banco Comercial de Manabí”, estos se presentan bien ejecutados en los aspectos de mayor importancia en la gestión de captaciones, destino y recuperación de crédito, excepto en los siguientes aspectos:

1. En el proceso de otorgamiento de créditos a los clientes, existe una debilidad en la aplicación de los manuales y políticas crediticias debido a que no se encuentra actualizado el manual de procesos de créditos, lo cual genera que los funcionarios incumplan con la solicitud de los requisitos que el cliente debe cumplir para ser beneficiario del crédito.
2. No existe artículo dentro del manual de las políticas de crédito que avale la actualización periódica del manual de procesos de crédito para así permitirles a los asesores de crédito solicitar al beneficiario del préstamo la totalidad de documentos que respalden toda la veracidad de la información proporcionadas en la solicitud de crédito comerciales pymes.
3. En el proceso de la auditoría de gestión se constató con evidencia física el incumplimiento por parte del personal sobre los requisitos que se le solicitan al cliente para ser beneficiario del crédito.

Particular que informo para su conocimiento.

**Sofia Poleth Perero Mantuano**  
**EGRESADA**  
**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO**

## **4.8 Informe de auditoría.**

### **4.8.1 Información introductoria.**

#### **Motivo del examen.**

La Auditoría de gestión al proceso de otorgamiento de créditos segmento comerciales PyMes del Banco Comercial de Manabí, periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018, fue ejecutada en atención a la autorización de ejecución del Proyecto Investigativo resuelto por el Tribunal de Revisión de la Carrera de Auditoría y Contabilidad de la Universidad San Gregorio de Portoviejo y aprobado mediante Oficio No. 2020-069-GE, suscrito por el Economista Walter Andrade Castro gerente del Banco Comercial de Manabí S.A

#### **Objetivos del examen.**

##### **Objetivo general.**

Determinar de qué manera los procesos de otorgamientos de créditos segmento comerciales pymes inciden en el impacto de la cartera de crédito, con el fin de mejorar el rendimiento y productividad del proceso de recuperación de la cartera vencida periodo del 01 de enero al 30 de diciembre de 2018 del Banco Comercial de Manabí.

##### **Objetivo Específicos:**

Analizar los procesos de concesión de créditos comerciales Pymes del Banco Comercial de Manabí S.A.

Identificar las deficiencias en los procesos de otorgamientos de créditos pymes y cobranzas que afectan la cartera de crédito del Banco Comercial de Manabí S.A.

Establecer el nivel de morosidad de créditos otorgados al segmento comercial del Banco Comercial de Manabí S.A

Proponer alternativas de solución y mejora a las debilidades del departamento de Crédito y Cobranzas.

#### **Alcance del examen.**

El trabajo comprende la realización de una Auditoría de gestión al control interno de los procesos de otorgamientos de créditos segmento comerciales pymes del Banco Comercial de Manabí S.A., periodo del 01 de enero al 30 de diciembre de 2018 y su impacto en el índice de morosidad.

#### **Base legal.**

El examen especial de auditoría se llevó a cabo cumpliendo con las Normas Internacionales de Auditoría, y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) y de control interno en el Ecuador, Reglamento Interno del Banco y Manual de Políticas y Procedimientos de crédito y cobranza.

#### **Monto de recursos examinados**

Para la realización de la presente auditoría se analizaron algunos rubros relacionados con el proceso de créditos concedidos en el año 2018, correspondiente al siguiente detalle:

MESES	COMERCIAL	
	CANTIDAD	USD
ene-18	8	\$ 765.000,00
feb-18	5	\$ 255.000,00
mar-18	12	\$ 1.122.000,00
abr-18	6	\$ 184.650,00
may-18	7	\$ 945.000,00
jun-18	8	\$ 616.200,00
jul-18	14	\$ 2.053.000,00
ago-18	11	\$ 1.144.000,00
sep-18	8	\$ 1.232.000,00
oct-18	2	\$ 90.000,00
nov-18	4	\$ 355.000,00
dic-18	6	\$ 602.780,00
<b>TOTALES</b>	<b>91</b>	<b>\$ 9.364.630,00</b>

#### **4.8.2 Detalle de resultados de la auditoría.**

##### Resultados del examen

##### Limitado control en la actualización del manual de procesos del departamento de crédito

De conformidad con el cuestionario de control interno se determinó el incumplimiento en la actualización de los procesos del Reglamento de Crédito, debido a que, no cuentan con un artículo en el reglamento interno y políticas de créditos que especifique que se debe actualizar periódicamente los manuales de los departamentos de la entidad.

Se conversó con el departamento de auditoría interna para conocer si se han realizado observaciones anteriores de dicha inconformidad, pero la respuesta fue que no han solicitado la actualización del manual de procesos ni el departamento de auditoría interna ni el departamento de crédito.

Recomendación al gerente:

Solicitar la actualización y aprobación del manual de procesos del departamento de crédito, supervisar y dar seguimiento a los oficiales de créditos sobre la obligatoriedad de cumplir con las políticas y procesos que rigen en la entidad Banco Comercial De Manabí, para evitar otorgar créditos comerciales pymes sin la estructura idónea, y que se generen atrasos en los pagos lo que incida en la morosidad de la cartera de crédito.

Es necesario concienciar a los funcionarios sobre lo imperativo que es obtener todos los documentos del cliente de forma completa y luego monitorear su veracidad, esto permite obtener datos importantes sobre el riesgo crediticio y moral del cliente para así diseñar nuevas estrategias sobre el manejo que se le da a cada crédito otorgado con su respectiva gestión de cobranzas, reducción de posibles créditos atrasados y conseguir la

colocación efectiva de crédito que brinde ingresos a la entidad y no perdidas, se recomienda realizar capacitaciones oportunas y de manera periódica.

Recomendación jefa de créditos:

Socializar el manual actualizado de políticas de crédito con todo su personal.

Dar seguimiento a su personal a cargo sobre el cumplimiento del manual de procesos y políticas de créditos y cobranzas.

Realizar reuniones semanales para conocer si su personal se encuentra con algún desconocimiento de los procesos del departamento o para analizar la correcta captación de los créditos otorgados y la cartera por cobrar.

Incumplimiento en la documentación requerida para la concesión del crédito por parte del personal de la entidad

Mediante la revisión de las carpetas de clientes a los que se les concedió crédito se constató la ausencia de documentación completa en las carpetas de créditos otorgados por la entidad.

Los funcionarios del departamento de crédito ejecutan su trabajo mecánicamente, sin actualizar conocimientos debido a la desactualización del manual de procesos de créditos, no consultan Reglamentos internos, no reciben la documentación completa de los clientes dejando escapar detalles importantes para sustentar la concesión de préstamos y fácil gestión de cobranza

Debido a la falta de este control se generan riesgos en el pago por parte de los clientes, conceder créditos sin documentación que respalde la capacidad crediticia, ni las evidencias sustentables.

Recomendación al gerente:

-Realizar evaluaciones al personal de crédito de manera periódica sobre los conocimientos de los manuales y políticas que dispone la entidad para dicho departamento

Realizar capacitaciones a los ejecutivos de créditos y evaluaciones continuas a las carpetas de crédito concedidos para evitar que se desvíen de las políticas establecidas por el Banco Comercial de Manabí.

Recomendación al jefe de crédito:

No aprobar créditos a clientes que no cuentan con los requisitos completos.

Solicitar a los funcionarios cumplir a cabalidad el requerimiento de los requisitos a sus clientes.

Crear un check list con los requisitos que se solicitan para obtener un crédito, de esta manera se realiza una verificación más rápida de lo que ha facilitado el cliente, de hacer falta algún documento se le solicita de inmediato y se le comunica que esta pendiente de aprobación.

Actualizar la información de la base de datos del sistema del Banco, en caso de llegarse a perder algún documento, se encuentra respaldado en el sistema de la entidad para realizar así la gestión oportuna de cobranza

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA**

La presente propuesta que será explicada en este capítulo tiene como objetivo proporcionar al Banco Comercial de Manabí S.A., herramientas e instrumentos eficaces que permitan obtener eficiencia y que serán de gran utilidad para personal involucrado en el departamento de crédito y departamento de cobranzas, a su vez será de utilidad para el personal administrativo y departamento de cartera. La propuesta tiene como propósito la modificación de las políticas vigentes en la empresa, las cuales por falta de conocimiento no son utilizadas por los empleados, a su vez, se actualizará el manual de procedimientos para el otorgamiento de crédito, para que así ambos estén a la par y se adapten a la situación actual de la entidad financiera.

#### **5.1 Título de la propuesta**

Reestructuración de las políticas de crédito y cobranzas y actualización del manual de procedimientos del área mencionada para mejorar la captación de créditos comerciales pymes y generar cambios positivos para la recuperación de cartera de crédito del Banco Comercial de Manabí

#### **5.2. Autora de la propuesta**

Perero Mantuano Sofia Poleth

**5.3. Empresa auspiciante:** Banco Comercial de Manabí.

#### **5.4. Periodo de ejecución**

**5.4.1. Fecha de inicio:** Julio 2020

**5.4.2. Fecha de finalización:** septiembre 2020

**5.4.3. Duración de la propuesta:** 30 días

## **5.5. Descripción de los beneficiarios**

### **5.5.1. Beneficiarios directos:**

Entidad Banco Comercial de Manabí S.A.

### **5.5.2. Beneficiarios indirectos:**

Empresas Comerciales Pymes – clientes Banco Comercial de Manabí

Funcionarios del departamento de crédito, cobranza y cartera

Autoras de tesis

Tutor de tesis

Universidad San Gregorio de Portoviejo

Comunidad en general

## **5.6. Ubicación sectorial y física**

La propuesta se desarrollará en la ciudad de Portoviejo en las instalaciones del Banco Comercial de Manabí.

## **5.7. Impacto de la propuesta**

La propuesta tendrá impacto positivo no solo para la entidad financiera y el trabajo realizado por los funcionarios de los departamentos que intervienen en el departamento de crédito, cobranza y cartera, sino también para los clientes del banco que tienen empresas comerciales pymes y demás clientes que aplican a otros segmentos de créditos, pero sobre todo impactará la mejora de los procesos para que así el otorgamiento de créditos sea con mayor criterio y vaya de la mano con la recuperación de la cartera de crédito.

**Tabla 15**

**Análisis FODA**

<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Personal capacitado en recuperación de la cartera de crédito.</li><li>• Control en la gestión de cobranza por parte de las áreas de crédito y cobranza</li><li>• Organización para los departamentos</li><li>• Permitirá el cumplimiento de objetivos propuestos en la entidad financiera</li></ul>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de conocimiento del personal de crédito y cobranza de la reestructuración de las políticas y actualización del manual de procesos de crédito.</li></ul>
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas de acuerdo con la situación actual de la entidad financiera</li><li>• Apoyo oportuno para la gerencia en la toma de decisiones</li><li>• Actualización de conocimientos que permitirán mejoras de la gestión del personal de crédito y cobranza.</li></ul>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Resistencia a los cambios por parte de la administración y funcionarios de la entidad financiera.</li><li>• Incumplimiento por parte de los clientes sobre los requisitos para obtener crédito.</li><li>• Incumpliendo por parte del personal de crédito y cobranza de las políticas implementadas.</li></ul>

**Fuente:** Banco Comercial de Manabí, S.A.

**Elaborado por:** Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo V.

## **5.8. Introducción**

Una vez que se obtuvieron los resultados de la evaluación del control interno empleado a la entidad financiera, se determinaron los deficientes controles en cuanto a los procesos llevados a cabo para el otorgamiento de créditos comerciales pymes, lo que causa un impacto negativo al departamento de cobranza y cartera debido a que se incumplen con políticas de créditos vitales para los demás departamentos mencionados.

Todo lo citado hace referencia a la imperatividad y necesidad que tiene la entidad de reestructurar sus políticas de créditos, las mismas que permitan actualizar el Manual de procesos de otorgamientos de créditos, lo cual permitirá el fomento de la correcta captación del crédito, la ejecución de los procesos por parte del personal y de la recuperación de cartera.

## **5.9. Justificación**

La relevancia de la reestructuración de las políticas de créditos y cobranzas radica en mejorar la captación de créditos y la recuperación de la cartera vencida de los clientes, para luego proceder con la actualización del manual de procesos para el otorgamiento de crédito debido a que no existía ningún artículo que respalde cambios o mejoras en los manuales, según los resultados de las pruebas sustantivas realizadas en la investigación, por ende se respalda que se deben efectuar cambios que ayuden a la entidad financiera a cumplir sus objetivos, optimizar sus recursos y capacitar a su personal; dentro de las modificaciones que se desarrollarán están la reestructuración de las políticas de crédito y cobranzas, la actualización del manual de procesos de créditos debido a que no cuentan con estructura ni control efectivos.

## **5.10. Objetivos**

### **5.10.1. Objetivo general**

Realizar una reestructuración en las Políticas de crédito y cobranzas, determinando la actualización del manual de procesos de otorgamiento de créditos para mitigar el impacto de la cartera.

### **5.10.2. Objetivos específicos**

Formular políticas de crédito y cobranzas de acuerdo con la realidad de la entidad financiera de manera que beneficien a la misma y puedan ser oportunamente implementadas.

Determinar la actualización de los procesos del manual de otorgamiento de crédito que permitan un proceso eficaz y eficiente.

Diseñar formatos para el registro de la documentación requerida y entregada al departamento de crédito y cobranza por el beneficiario del crédito, que brinde óptimo control y seguimiento a las carpetas de los clientes y su cumplimiento con las cuotas.

## **5.11. Fundamentación teórica**

La modificación de las políticas de crédito ayudará a que la empresa tenga una mejor organización y control en el departamento de crédito y cobranzas asimismo permita actualizar el manual de procesos de dicho departamento y mejorará la liquidez de la empresa con la recuperación de la cartera.

Reestructurar: Significa modificar o alterar alguna estructura. Se considera como estructura un instrumento que le permite a la organización conseguir sus objetivos; la estructura en este estudio serían las políticas de crédito y cobranzas.

Políticas Crédito y Cobranzas: Son herramientas de administración que contienen normas de gestión o de operación y que son establecidas por la dirección de la empresa en forma explícita, ordenada y sistemática; éstas deben presentarse por escrito y en su contenido se indicará lo que se puede hacer y lo que no se debe hacer en el departamento en mención.

Procedimientos: Es un conjunto de acciones u operaciones predefinidas que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener resultados de manera eficaz ligados al cumplimiento de los objetivos.

Recuperación de Cartera: se refiere a aquellas cuentas por cobrar de una empresa que ya excedieron la normalidad de tiempo para ser cobradas a sus deudores.

Crédito: adquiere su definición del latín *creditum*, que significa tener confianza, es decir; que la confianza es la base del crédito, aunque al mismo tiempo involucra un riesgo, riesgo que adquiere una parte denominada prestador (cliente) y otra prestamista (entidad financiera).

## **5.12. Descripción de la propuesta.**

La reestructuración de las políticas de crédito y cobranza permitirán a la entidad potenciar sus recursos y obtener mejoras en cuanto a la gestión empleada para otorgar créditos y gestionar la recuperación de cartera, sumamos la actualización del manual de procesos de créditos que es parte clave en la correcta captación de los créditos.

Los cambios están estructurados de acuerdo a las necesidades prioritarias del departamento de crédito, se establecieron ciertos cambios de acuerdo a las falencias arrojadas en la investigación de los departamentos intervenidos.

**Reestructuración de las políticas de crédito y cobranzas y actualización del manual de procedimientos del área mencionada para mejorar la captación de créditos comerciales pymes y generar cambios positivos para la recuperación de cartera de crédito del Banco Comercial de Manabí**

---

**Estas políticas se dividirán en cuatro campos de acción:**

---

1.1. Asesoría sobre créditos al cliente.

---

1.2. Evaluación del solicitante del crédito.

---

1.3. Aprobación o denegación del crédito y comunicación al cliente

---

1.4. Supervisión, monitoreo y seguimiento sobre el cumplimiento del destino del crédito.

---

**1.1. Políticas para la Asesoría al cliente.**

---

1. Los oficiales de créditos deben brindar atención especial y oportunidad a todos los Clientes interesados en obtener un crédito en la entidad financiera.

---

2. La solicitud de crédito es el documento que va a respaldar la captación del crédito, por tal motivo es de suma importancia que el oficial de crédito, constate la veracidad de la información y que el documento esté completo en todos los campos de la información solicitada y con letra legible, adjunto a dicho documento estarán los requisitos según el segmento de crédito.

---

3. La solicitud de crédito deberá constar con el nombre completo del solicitante, además la firma debe ser igual a la del documento de identificación.

---

4. La dirección debe ser lo más explícita posible: número de calle y nombre, número del local, barrio, nombre de la ciudad, adicional el croquis verificado en Google maps.

---

5. El solicitante debe demostrar que cuenta con patrimonio e ingresos que respalde la obtención del crédito comercial pymes.

---

6. El solicitante debe proporcionar al menos dos referencias comerciales y personales, esto con el fin de evaluar el riesgo moral del cliente

---

**1.2 Políticas para la Evaluación del Solicitante de crédito**

---

1. Se debe verificar en la base de datos de la entidad financiera si el solicitante es cliente de la entidad, para así actualizar la base de datos con la información que entregara el cliente, y a su vez comparar la información entregada cuando la apertura de la cuenta

---

2. La evaluación va a determinar si la información entregada por el solicitante es veraz, además de determinar su capacidad de pago, confirmar datos personales y referencias comerciales, personales y constatar el domicilio.

---

3. No se recibiera documentos al completos sin que estén completos.

---

4. No se aprobará el crédito sin verificación de toda la información, aunque el solicitante sea recomendado por alguien de cargo superior.

---

---

5. Se deben consultar ambas referencias comerciales y personales e investigar el comportamiento de pago del cliente.

---

6. Las referencias personales no deberán ser de familiares que vivan con el solicitante

---

7. El tiempo máximo para verificar la información del solicitante debe ser de un día.

---

### **1.3. Políticas para la Aprobación o denegación del crédito**

---

Por los siguientes motivos serán rechazados los créditos:

---

1. Cuando las referencias consultadas hayan sido negativas.

---

2. Cuando en la página de consulta de buro crediticio, el cliente haya tenidos incumpliendo en pagos con otras entidades o reporte irregularidades.

---

3. Si el solicitante se ubica en un lugar de difícil acceso, o no disponga de medios electrónicos para ser ubicado.

---

4. Si es menor de edad.

---

5. No se realizará la aprobación por recomendaciones directas de relacionados sin verificación de información y documentación anexa.

---

6. Se negará la aprobación si el cliente no puede demostrar su capacidad de pago y el origen de sus ingresos para cumplir con las cuotas del crédito a solicitar según el monto y tiempo.

---

### **1.4. Políticas para la Supervisión y monitoreo**

---

1. La supervisión y monitoreo se realizarán diariamente, para garantizar el cumplimiento de las políticas establecidas respecto a la recopilación de la información y el llenado de las solicitudes de crédito por parte de cada oficial de crédito.

---

2. Para establecer estos lineamientos es necesario que, junto al departamento de cartera, se evalúen los expedientes de los créditos concedidos en una semana, 15 días o el tiempo que se estime necesario.

---

3. El proceso de monitoreo y supervisión estarán encaminados a proponer acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento para las áreas que intervienen en el proceso de crédito.

---

4. Debe garantizarse la legitimidad de los créditos concedidos mediante los documentos

---

legales que respaldan que el cliente ha usado el dinero para el destino del crédito por el que aplico.

---

5. En los créditos comerciales pymes se verificarán los tiempos establecidos del desarrollo de las actividades para garantizar la eficiencia en cada proceso, se debe comunicar al cliente que una vez concedido el crédito, deberá reportar al departamento de crédito lo mencionado.

---

## **2. Políticas Generales para el Manejo y Control de créditos**

---

### **2.1 Políticas de Registro y custodia de expedientes y documentación**

---

1. Se deberá garantizar la recuperación del crédito verificando en la lista de créditos concedidos en meses anteriores, si se están debitando o cumpliendo con los pagos en las fechas establecidas.

---

2. Se creará un expediente del cliente asegurándose que se encuentre toda la información

---

---

Solicitada por la entidad financiera, se deberá ingresar la información al sistema con las especificaciones tales como: datos personales, plazos, cupo de crédito otorgado según la capacidad de pago del cliente.

---

3. El sistema debe reflejar el número de cuotas pagaderas junto con las fechas de vencimiento para tener un control en el seguimiento del crédito.

---

4. La documentación debe ser custodiada por el departamento de cartera que es quien realiza la liquidación del crédito al cliente.

---

### **3. Políticas Generales para la Cobranza**

---

1. El adecuado manejo de las cobranzas es responsabilidad del área de créditos y cobranza.

---

2. Toda cobranza tendrá que ser soportada por cheques certificados, comprobantes de depósito, comprobantes bancarios por transferencias electrónicas a nombre del cliente para ser acreditados a su cuenta y luego debitados o a nombre del Banco Comercial de Manabí.

---

3. No se aceptaran cheques posfechados.

---

4. El jefe de créditos y jefe de cobranzas en conjunto con los oficiales de crédito deberán mantener informados a los clientes sobre sus estados de cuenta y valores pendientes por cancelar, utilizando diferentes medios como son: llamadas telefónicas, correos electrónicos, notificaciones escritas y visitas cuando las demás herramientas no estén dando resultados.

---

5. los oficiales de crédito, cobranza, o jefes no recibirán efectivo del cliente para pago de cuotas, se debe enviar al cliente a depositar al área de caja y que respalde el pago con el comprobante respectivo.

---

6. Los cheques deberán estar emitidos a nombre de la empresa, no se podrán recibir cheques girados a nombre de terceras personas como garantías de pagos futuros.

---

7. los oficiales de crédito son también oficiales de cuentas corrientes, por lo tanto si el cliente está en mora por incumplimiento de pago de cuota, no se le otorgara cupo para sobregiros, se debe comunicar a gerencia y subgerencia sobre las novedades para disminuir o suspender en forma temporal o definitiva el pago de cheques por las siguientes razones: falta de liquidez, obligaciones en mora, sobrepasar el cupo de sobregiros, cheques protestados, entre otros, lo mismo que debe ser comunicado al cliente.

---

8. La supervisión y el monitoreo de la conducta de los estados de cuenta de los clientes deberá efectuarse continuamente con la finalidad de implementar medidas preventivas, correctivas y de mejoramiento necesarias de cobranza. Así también se deberá verificar el cumplimiento específico de los plazos de crédito establecidos.

---

9. La gestión de cobranza será realizada por parte del jefe de cobranzas y su asistente, jefe de crédito y oficiales de créditos

---

10. Las gestiones de cobro realizadas mediante llamadas o correo electrónico se realizarán previo al vencimiento de la cuota como recordatorio o notificación de pago. Entre la fecha de vencimiento y el plazo de una semana después, se considerara como

---

---

gestión de cobro leve, con días otorgados de gracia para que el cliente pueda cumplir con la cuota.

---

11. Las fichas de gestión de cobro mediante llamadas deberán ser llenadas para respaldar dicho procedimiento según los comentarios del cliente o si no hubo respuesta por parte del cliente, para llevar un control y seguimiento de este. Se deberán archivar por orden alfabético y poner una observación en el expediente del cliente en el sistema.

---

12. En el caso de que el cliente no pague la cuota en mora una semana después del vencimiento del plazo, se deberá realizar el cobro de manera escrita, mediante correos electrónicos o cartas o avisos de cobro entregadas por el enviado de la entidad

---

13. La supervisión de la conducta de los estados de cuentas de los clientes por parte de los oficiales de crédito y cobranza junto con el jefe de Créditos, deberá ser continuo y oportuno para así establecer los procedimientos preventivos y correctivos, según sea lo necesario.

---

14. La gestión de cobranza directa o personal mediante visita al domicilio o negocio, deberá efectuarse posterior a haberse agotado los recursos de cobro vía telefónica, envíos de correo y avisos de cobros o notificaciones, en los plazos estipulados según sea el caso.

---

15. La visita efectuada por un oficial de crédito y el jefe de cobranza tienen la finalidad de lograr el pago total inmediato del saldo vencido de la cuenta del cliente es decir si debe cuotas de crédito o si mantiene sobregiros en las cuentas corrientes.

---

16. Un oficial de crédito y el jefe de cobranza serán los responsables de cumplir las visitas de cada uno de los clientes que se encuentran detallados según la ruta, según los turnos semanales.

---

17. El aviso de cobro deberá detallar el estado de cuenta e incluirá dos copias, una será entregada al cliente y la otra deberá llevar firma de recibido y sello. Esto servirá en el caso que se necesite comprobar las visitas efectuadas y amparar la gestión oportuna.

---

#### **4. Políticas Generales para la Recuperación de la mora.**

---

##### **4.1 Gestión de la recuperación de la Mora.**

---

##### **4.2 Cobro Jurídico.**

---

##### **4.1. Políticas para la Gestión de la Recuperación de la Mora**

---

1. Una vez que se hayan agotado los recursos y medios tolerantes para con el cliente, y no se ha obtenido una respuesta afirmativa de su parte, se procederá a utilizar medidas determinantes para recuperar la mora.

---

2. La gestión de cobro se definirá de acuerdo al peligro de la mora, es decir en el caso que la mora haya superado los 60 días adicionales a los plazos establecidos, se procederá a la última gestión de cobro por medio de una notificación escrita de cobro, antes de proceder con otros medios como es el cobro jurídico.

---

3. Es obligación de la administración de la entidad financiera realizar capacitación y actualización para el personal del área de créditos y cobranza, principalmente a los medios y recursos para facilitar y volver más eficientes la tarea de las cobranzas.

---

4. se deben realizar reuniones semanales sobre la gestión de cobros realizadas y las novedades presentadas por los clientes

---

---

5. Una vez que el tiempo de gestión de recuperación de mora (15 días) se haya cumplido y el cliente no haya cancelado la deuda se procederá como último medio antes del cobro judicial, solicitar la devolución de la totalidad para compensar la deuda.

---

#### **4.2 Políticas para el Cobro jurídico**

---

1. Cuando la empresa haya agotado todos los procedimientos y recursos en la gestión de cobranza, y no sin haber obtenido resultado a favor podrá utilizar los servicios de un abogado que gestione el cobro jurídico, la entidad financiera dispone de departamento legal, podrá la misma realizar la cobranza.

---

2. Los rubros que se transporten a la cartera de recuperación jurídica deberán ser mayores a \$ 1000.

---

3. El jefe de créditos y cobranza deberá llegar a un acuerdo con el abogado sobre los procedimientos para llevarse a cabo para la recuperación por términos jurídicos. Adicional deberá pactar el porcentaje por sus honorarios, el mismo que será cargado a la deuda del cliente.

---

4. El jefe de créditos y cobros le proporcionara al abogado toda la información necesaria para poder realizar los trámites necesarios para la recuperación total de la deuda.

---

5. En el caso de que el abogado llegue a un acuerdo de recuperación de la mora con el cliente, este deberá entregar dichos pagos a la empresa un día después realizada la cancelación.

---

6. Si el cliente no responde favorablemente a las gestiones iniciales de cobro jurídico, se hará efectivo el pagare firmado por el mismo.

---

7. Una vez que se entreguen al abogado los estados cuentas y documentos del cliente, ningún personal del área de créditos y cobros podrá tratar con el cliente temas relacionados a su deuda y menos recibir abonos o cancelaciones del mismo.

---

### **5.13. Seguimiento y evaluación de la reestructuración de las políticas y actualización del manual de créditos**

Con el objetivo de conocer si las mejoras puestas a disposición del Banco Comercial de Manabí., ha tenido un impacto se hará un seguimiento al cumplimiento de los manuales y políticas por parte del departamento de crédito, cobranza y cartera, a su vez para conocer las opiniones y observaciones que tenga el personal o si talvez los clientes les han realizado comentarios, lo que nos permitirá corregir, ajustar y mejorar las políticas y procesos del departamento de crédito y cobranzas.

La evaluación se realizará posterior a un tiempo oportuno de haberse implementado los cambios y los resultados permitirán tomar los correctivos necesarios para concluir

eficazmente la reestructuración del manual de políticas y actualización del manual de procesos de créditos. Al concluir de forma total lo antes mencionado, se entregará un informe con los resultados del seguimiento y evaluaciones, que serán entregadas a las autoridades del Banco Comercial de Manabí S.A

#### **5.14 Conclusiones**

- ✓ El banco tiene un manual interno, donde los procesos están establecidos para la concesión de los créditos, en el segmento comerciales PyMes, pero este instructivo no está actualizado, por lo cual, el personal no utiliza este documento, como guía en los pasos previos a seguir, para la aprobación de solicitudes de préstamos.
- ✓ Los clientes presentan resistencia para la entrega a tiempo, de documentos indispensables, como requisitos previos a la obtención de un crédito, que no sustentan la aprobación crediticia, y esto dificulta su posterior recuperación. Además, el sistema de control no recibe actualizaciones continuas sobre datos informativos de cada cliente que permita una evaluación mas veraz y oportuna, antes de beneficiarse de un préstamo. Los procesos de concesión son realizados sin respaldo del manual de procesos de esta cartera financiera.
- ✓ El departamento de crédito no realiza el cálculo de morosidad, lo cual no tienen conocimiento de los resultados del proceso de otorgar préstamos. Es un cálculo que lo gestiona el departamento de cobranzas, como instrumento de sustento en las planificaciones de gestión de cobro.
- ✓ Se diseña una propuesta que conlleve la actualización del Manuel de Créditos y Cobranzas como herramientas e instrumentos actualizados para evitar el incremento de la morosidad, que perjudica especialmente a los clientes.

## 5.15. Recomendaciones

### Al Gerente:

- ✓ Es necesario replantear las políticas de crédito y cobranzas existentes en el Banco Comercial de Manabí y adaptarlas a la realidad de la entidad para su posterior implementación.
- ✓ Analizar las políticas mencionadas en la propuesta para determinar si serán aceptadas para el cambio.
- ✓ Diseñar e implementar la reestructuración de las políticas de crédito y cobranza, de ser el caso.
- ✓ Una vez que las políticas de crédito y cobranzas hayan sido modificadas y establecidas se les dará a conocer de forma escrita a todo el personal del departamento de crédito y cobranza.
- ✓ Establecer el proceso a seguir para realizar la actualización del manual para el departamento de crédito.
- ✓ Determinar calendario de reuniones semanales con el personal de crédito y cobranza para revisar el trabajo realizado por parte de ellos y registrar novedades y resultados.
- ✓ Revisar las estadísticas de la cartera atrasada y vencida cada semana.
- ✓ Analizar constantemente las cuentas ahorro o corriente de los clientes que mantienen crédito en la institución y están pendientes de pago de cuotas.
- ✓ Establecer el proceso a seguir, para verificar el cumplimiento del destino de crédito, de acuerdo con lo expresado en la solicitud de crédito.
- ✓ Solicitar un registro para control y seguimiento sobre la gestión de cobranzas y resultados de la misma.

- ✓ De ser el caso, implementar nuevas estrategias para la gestión de cobranza.

**Al Jefe de Crédito y Jefe de Cobranza:**

- ✓ Diseñar e implementar agenda para brindar capacitación para el personal de crédito, cobranza y cartera.
- ✓ Monitorear las gestiones de cada oficial de crédito y cobranza.
- ✓ Seguimiento a los oficiales de crédito sobre el cumplimiento de las políticas y manual de procesos de crédito y cobranza
- ✓ Revisar de manera periódica las carpetas de los clientes beneficiarios de créditos para asegurarse de que estén completas.
- ✓ Supervisar y dar seguimiento para obtener la veracidad del destino del crédito.
- ✓ Diseñar formatos para el registro de la documentación entregada por parte del cliente al departamento de créditos y anexarla a la carpeta de los clientes para tener un mayor control.

**5.16. Presupuesto**

**Tabla 16**

<b>PRODUCTO</b>	<b>CANT.</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Fotocopias		95.00	95.00
Laptop	1	-	-
Materiales de oficina		80.00	80.00
Movilización	1	80.00	80.00
Impresora	1	50.00	50.00
Luz e internet		35.00	35.00
Sub total			\$340.00
Imprevisto 10%			\$40.00
<b>Total</b>			<b>\$380.00</b>

**Elaborado por:** Perero M., Sofía P. (2020). Tesis no publicada. Capítulo V.